

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Viktorija FREIGOFAITĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

ORGANIZACIJŲ SUSIJUNGIMO PROCESO VERTINIMAS: „TELIA“
ATVEJIS

ASSESSMENT OF THE MERGER OF COMPANIES: „TELIA“ CASE

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėjas

Darbo vadovas _____

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____

lekt. dr. D. Klimas

Darbo įteikimo data: _____

Registracijos Nr. _____

Vilnius, 2018

TURINYS

IVADAS	6
1. ORGANIZACIJŲ SUSIJUNGIMŲ TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Organizacijų susijungimų koncepcija	8
1.2. Organizacijų skyrių susijungimų/įsigijimų motyvai	12
1.3. Organizacijų susijungimų/įsigijimų būdai ir formos	17
2. ORGANIZACIJŲ SUSIJUNGIMO VERTINIMO METODOLOGIJA.....	27
2.1. Tyrimo metodologija	27
2.2. Tyrimo organizavimas, imtys bei demografinės charakteristikos	31
3. „TEO“ IR „OMNITEL“ SUSIJUNGIMO PROCESO VERTINIMAS	37
3.1. „Telia“ veiklos charakteristika.....	37
3.2. Ekspertinio vertinimo analizė bei rezultatai	39
3.3. Darbuotojų apklausos analizė bei rezultatai	48
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	53
IŠVADOS	55
REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA	58
SUMMARY	61
PRIEDAI	63
1 priedas. Ekspertų vertinimo rezultatai	64
2 priedas. Darbuotojų apklausos rezultatai	71
3 priedas. Ekspertams skirtas klausimynas	77
4 priedas. Klausimynas darbuotojams	80

LENTELĖS

1 lentelė. Verslo susijungimo proceso apibrėžtys	9
2 lentelė. Sąvokų palyginimas.....	11
3 lentelė. Sinergijos efektų klasifikacija	16
4 lentelė. Apklauso būdų pranašumai bei trūkumai.....	30
5 lentelė. Ekspertų kompetenciją įrodantys duomenys	34
6 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie buvo pagrindiniai organizacijų dalyvių motyvai susijungimo atžvilgiu?	45
7 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo užsibrėžti organizacijoms susijungus?	46
8 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo pasiekti organizacijoms susijungus?	47
9 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Ivertinkite, kokie yra verslo susijungimo trūkumai?“	47
10 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie esminiai veiksmai padėjo pasiekti efektyvios integracijos po organizacijų susijungimo?“	48

PAVEIKSLAI

1 pav. Elementai vienijantys sąvokas.....	10
2 pav. Įsigijimo bei susijungimo terminų skirtumai.....	11
3 pav. Įmonių susijungimų ir įsigijimų sinergijos rūšys	13
4 pav. Verslo susijungimo būdai	18
5 pav. Vertikalus susijungimas.....	18
6 pav. Horizontalus susijungimas.....	19
7 pav. Konglomeratinis susijungimas	21
8 pav. Organizacijų nesėkmingų susijungimų ar įsigijimų priežastys	23
9 pav. Teigiamam sinergijos efektui įtaką darantys aspektai.....	24
10 pav. Tyrimo proceso etapai	27
11 pav. Ekspertinio vertinimo metodai	32
12 pav. Respondentų išsilavinimas	35
13 pav. Organizacijoje išdirbtas laikas.....	36
14 pav. Bendras darbo stažas	36
15 pav. „Telia Lietuva“ įmonės.....	38
16 pav. „Telia Lietuva“ bendrovės valdymo struktūra	38
17 pav. Įmonių motyvai susijungimo atžvilgiu.....	39
18 pav. Tolesnių veiklos tikslų suformavimas bei pateikimas darbuotojams	40
20 pav. Strategija verslo jungimosi metu	41
21 pav. Užsibrėžti tikslai po verslo sujungimo	41
22 pav. Pasiekti tikslai po verslo susijungimo	42
23 pav. Papildomos naudos pasiekimas verslui susijungus	43
25 pav. Verslo susijungimo trūkumai	43
26 pav. Veiksmai padėję pasiekti efektyvios integracijos.....	44
27 pav. Įmonių susijungimo nauda verslui	45
28 pav. Strategija verslo jungimosi metu	49
29 pav. Pasiekti tikslai įmonėms susijungus	49
30 pav. Darbuotojų informavimas apie verslo susijungimą.....	50
31 pav. Informacijos pateikimo efektyvumas	51
32 pav. Įmonių integracijos efektyvumo vertinimas.....	51
33 pav. Susijungimo procesas naudos verslui atžvilgiu.....	51

34 pav. Verslo susijungimo trūkumai	52
35 pav. Siūlymų, pagerinti verslo susijungimą bei integraciją, vertinimai	53

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje didėjant pasiūlai bei augant vartotojų išrankumui, organizacijų tarpusavio konkurencija vis aštrėja. Kova dėl vartotojų tampa vis aršesnė, tad organizacijos kaip įmanydamos įvairiais būdais stengiasi išlikti rinkoje bei atsirišti kuo didesnę jos dalį. Šių tikslų pasiekimui bei pačios veiklos efektyvumo gerinimui organizacijos pasiryžusios vienyti jėgas su anksčiau buvusiais konkurentais. Taigi, organizacijų vienijimasis arba kitaip - susijungimai, įsigijimai tampa viena iš populiariausių šiuo laiku naudojamų strategijų, kuria siekiama staigiai įeiti ar pralėsti savo rinką. Šis organizacijų augimo būdas populiarėja, nes tai leidžia ne tik sparčiai plėsti veiklą, padidinti rinkos dalį, bet ir didinti konkurencingumą, kompetenciją, vykdyti horizontalią ar vertikalią verslo integraciją.

Paminėtina, jog ši verslo susijungimo tendencija populiarėja, nes yra manoma, kad sandoris bet kuriuo atveju atneš laukiamą naudą ir leis pasiekti teigiamą sinergijos efektą, tačiau deja, ne visada praktikoje organizacijoms tai pavyksta. Taip pat, dažnai organizacijų veiklos efektyvumas sumažėja labiau nei joms veikiant atskirai. Perduodant įmonę, verslą ar jų dalis dažniausiai vyksta arba inicijuojami ir kiti procesai – darbo vietų mažinimas, darbo sąlygų keitimas, veiklų suderinimas, o tai turi didelę reikšmę vidaus darbuotojams, kadangi atsiranda grėsmė prarasti darbo vietą. Paminėtina ir tai, kad verslo susijungimo laikotarpiu kyla grėsmė ir bendram veiklos efektyvumui.

Tyrimo naujumas. Verslo susijungimai užsienio šalyse yra populiarius reiškiny, tuo tarpu Lietuvoje tokia praktika tik įgauna pagreitį. Apie organizacijų susijungimą diskutuoja daug užsienio bei Lietuvos mokslininkų – Čiegis, Andriuškevičius (2015), Džikevičius (2015), Grublienė, Šimkus (2014), Katkevičienė (2015), Rimkuvienė, Tamošaitienė (2012), Kowalska (2012), Roth (2012), Sacui (2016) ir kt. Paminėtina, kad Lietuvoje nėra atlikta pakankamai tyrimų orientuotų į verslo susijungimą, kurie patvirtintų tokio proceso svarbą ar naudą. Todėl šiame darbe buvo parengta metodologija, kuri padėjo įvertinti tiriamųjų organizacijų susijungimą, susijungimo naudą bei kitus aspektus. Paminėtina, kad atsižvelgiant į gautus atlikto tyrimo rezultatus buvo pateikti siūlymai, kaip pagerinti verslo susijungimo procesų integraciją. Siūlymai būtų aktualūs ir kitoms organizacijoms, kurios yra susijungusios su kitomis organizacijomis, ar planuoja tą daryti.

Darbo problema: Nėra tiksliai žinoma, kokie veiksniai daro įtaką verslo susijungimo bei integracijos sklandumui.

Tyrimo objektas. Organizacijų susijungimo procesas

Tyrimo tikslas. Išanalizavus ir apibendrinus organizacijų sujungimo teorinius aspektus, išnagrinėti verslų susijungimo procesą analizuojant „Telia“ atvejį.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti organizacijų susijungimo sampratą bei išryškinti bendruosius aspektus;
- 2) išanalizuoti organizacijų susijungimo pagrindinius motyvus;
- 3) atskleisti pagrindinius susijungimo būdus ir formas bei identifikuoti dažniausiai naudojamus;
- 4) parengti organizacijų susijungimo įtakos veiklai vertinimo metodologiją;
- 5) atskleisti organizacijų susijungimo procesui darančius įtaką veiksnius atliekant ekspertinį vertinimą bei darbuotojų apklausą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas, ekspertinis vertinimas, anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje atliekama teorinė apžvalga, t. y. , nagrinėjamos įmonių susijungimo koncepcijos, išskiriami jų bruožai, vienijantys elementai, atliekamas palyginamas sąvokų, kurios tapatinamos su susijungimo sąvoka, pateikiami skirtumai tarp jų. Toliau darbe pateikiami organizacijų susijungimo motyvai, apžvelgiami įmonių susijungimų būdai ir formos. Atlikta analizė, kuri atskleidžia pagrindines susijungimo būdų bei formų priežastis. Taip pat atskleidžiami veiksniai, lemiantys susijungimo sėkmę ar nesėkmę

Antroje darbo dalyje pateikta parengta tyrimo metodologija. Šiame darbo poskyryje aprašomi bei išanalizuojami tyrime naudojami metodai, kuriais vadovaujantis atliktas verslo susijungimo vertinimas. Taip pat darbe pateikta vertinimo organizavimo proceso eiga, analizuojami respondentus apibūdinantys demografiniai rodikliai.

Trečioje dalyje yra atliekama respondentų pateiktų duomenų analizė. Pirmiausiai atliekamas ekspertinis vertinimas, išanalizuojami duomenys, kartu pateikiamos tarpinės išvados. Po to – apskaičiuojamas Kendalo konkordancijos koeficientas, kurio rodikliai parodo, ar ekspertų nuomonė yra vieninga. Taip pat atlikta anketinė darbuotojų apklausa, duomenys išanalizuoti bei susisteminti.

Darbo pabaigoje parengiamos išvados bei pateikiamos rekomendacijos.

1. ORGANIZACIJŲ SUSIJUNGIMŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmame darbo skyriuje analizuojami organizacijų susijungimo teoriniai aspektai, išskiriami pačios susijungimo koncepcijos bruožai, atliekamas palyginamas sąvokų, kurios tapatinamos su susijungimo sąvoka, pateikiami skirtumai tarp jų. Toliau pateikiami organizacijų susijungimo motyvai, taip pat būdai ir formos. Atlikta analizė, kuri atskleidžia pagrindines susijungimo būdų bei formų priežastis. Taip pat atskleidžiami veiksniai, lemiantys susijungimo sėkmę ar nesėkmę.

1.1. Organizacijų susijungimų koncepcija

Literatūroje galima rasti nemažai skirtingų apibrėžčių, nusakančių verslo vienetų susijungimo procesą. Vieni autoriai tai įvardina susijungimu, prijungimu, kiti – verslo perdavimu, susiliejuimu, treči – tiesiog verslo įsigijimu ir panašiai (žr. 1 lent.).

Kaip matyti egzistuoja įvairių apibrėžimų, kurios nusako verslo vienetų susijungimo vienokiu ar kitokiu būdu. Štai 1 lentelėje pateiktuose Greenfieldo (2003), Depamphilis (2003), Jones (2004) apibrėžimuose akcentuojamas pats susijungimo veiksmas, tuo tarpu galima paminėti Abišalo ir Kvedaravičiaus (2000) apibrėžtis. Anot autorių, resurso koncentravimas paprastai gali vykti i vyksta dviem būdais, t. y. įsigyjant ir/arba prijungiant bei susiliejuant organizacijoms. Verta paminėti, kad vienai organizacijai įsigyjant kitą organizaciją paprastai dominuoja įsigijančios organizacijos subjektų, t.y. akcininkų, interesai ir valia. Organizacijų susiliejuimo atveju, dažniausiai iškeliami visų susiliejančių organizacijų bendri interesai, be to, santykiei grindžiami susitarimu. Galima išskirti Novickytės ir Šileikos (2010) apibrėžtis, kuriose atsiranda integracijos sąvoka, kuria pabrėžiama organizacijų funkcijų derinimo svarba. Štai pasak Urbono, Maksvytienės (2007), susijungimas ar įsigijimas vykdomas norint padidinti gamybos mastą ir gaminamos produkcijos apimtį. Paminėtina, kad autoriai akcentuoja, jog pirkėjo įmonė po susijungimo gali tapti visai kita įmone, prarasti savo identitetą.

Galima paminėti ir daugiau sąvokų, kurios nusako dviejų ar daugiau organizacijų susijungimą. VšĮ „Lietuvos ekonominės plėtros agentūra“ (2006) naudoja kitokį terminą, t. y. verslo perdavimas, kuris reiškia vieno verslo jungimąsi ar įsigijimą kito verslo. Toliau paaiškinama, jog įmonių susijungimas yra kelių įmonių sujungimas vienodomis sąlygomis, kurio pagrindinis veiksmas – naujos įmonės (juridinio asmens) įkuriamas, tuo tarpu įsigijimu laikomas vienos įmonės perėmimas kito verslo.

1 lentelė. Verslo susijungimo proceso apibrėžtys

Apibrėžimas	Šaltinis
Verslo integracija – tai įmonių ar subjektų, su atskira valdymo kontrole, subūrimas ir derinimas į vieną bendrą objektą.	Roth, 2012
Susijungimas – tai dviejų ar daugiau organizacijų susijungimas į vieną arba kitaip tariant, susijungimas tai būdas organizacijoms susijungti.	Greenfield, 2003
Susijungimas ir įsigijimas – dviejų ar daugiau įmonių kombinacija į vieną naują organizaciją.	Roberts, Wallace, Moles, 2012
Susijungimas ir įsigijimas – atskirų organizacijų sujungimai į vieną ekonominį vienetą, kai viena organizacija prijungiama prie kitos, dvi ar daugiau organizacijų sujungiamos į vieną arba įsigyjamos kitos organizacijos akcijos, suteikiančios teisę kontroliuoti tą organizaciją.	Stukas, Miečinskienė, 2010
Įsigijimas – tai procesas, kurio metu yra įsigyjama kita kompanija siekiant ir materialios, ir nematerialios pridėtinės vertės.	Sacui, 2016
Įsigijimu vadinamas procesas kuomet organizacija įsigyja ir/arba prisijungia vieną ar kelias kitas organizacijas, kurios nustoja vykdyti veiklą, kaip savarankiški verslo vienetai, nebūtinai likviduojant jų veiklas. Susiliejimas – tai procesas, kai dvi ar daugiau organizacijų nutraukia savo savarankišką egzistavimą, tačiau nėra likviduojamos. Be to, jų ilgalaikis ir trumpalaikis turtas veikia naujos organizacijos lygmenyje.	Abišala, Kvedaravičius, 2000
Susiliejimu vadinama dviejų institucijų tarpusavio integracija, kurios pagrindu yra suformuojama naują organizacinę esybę. Įsigijimas - tai vadinama situacija, kuomet yra įsigyjamas kitas verslas, kartu ir kontrolinis kitos organizacijos akcijų paketas, tačiau akcentuotina, jog abi organizacijos išlieka.	Novickytė, Šileika, 2010
Susijungimas yra dviejų ar daugiau organizacijų, jų veiklos sujungimas, po kurio tik vienos iš jų lieka. Įsigijimas įvyksta tuomet, kai viena organizacija perima kitos organizacijos, jos atstovybės arba nuosavybės kontrolę.	DePamphilis, 2003
Susijungimai ir įsigijimai įvyksta tada kai dvi ar daugiau organizacijų jungiasi į vieną arba, tuomet kai viena organizacija įsigyja kitą siekiant padidinti gamybos mastą ir gaminamos produkcijos apimtį, kurios formuoja šakos masto ekonomiką.	Urbonas, Maksvytienė, 2007
Susijungimas – tai dviejų ar daugiau organizacijų junginys, kuris atsiranda nuperkant įmonės turtą ir atsakomybei pereinant pirkėjui. Įsigijimu vadinamas procesas, kurio metu nuperkamas koks nors turtas, gamykla, padalinys ar visa organizacija.	Sherman, Hart, 2006
Susijungimas - tai apjungimas dviejų ar daugiau organizacijų, kurio tikslas toliau tęsti veiklą, tačiau tęsia tik viena iš buvusių įmonių arba įkuriama visiškai nauja organizacija. Įsigijimu yra laikomas teisės kontroliuoti įmonę per jos turtą ar valdybą nupirkimas, kuris nereiškia fizinio įmonių apjungimo.	Mallikarjunappa, Nayak, 2007
Susijungimas – dviejų ar daugiau įmonių savanoriškas susijungimas. Įsigijimas – viena įmonė įsigyja kitos turtą.	Jones, 2004
Susijungimas yra atskiros įmonės suformavimas apjungus dvi ar daugiau įmones. Naujai suformuota įmonė priklauso tiems patiems akcininkams ir valdybai. Įsigijimu laikomas įmonės svarbios turto dalies nupirkimas, kurio tikslas restruktūrizuoti įmonę ar jos vykdomas operacijas.	Hu bin, McCaw, 2001

Šaltinis: sudaryta autorės

Reikia pateikti ir Audito ir apskaitos tarnybos parengtuose verslo apskaitos standartuose esančia apibrėžtį. Verslo jungimas – teisės daryti tiesioginį ar netiesioginį lemiamą poveikį kitai įmonei įgijimas, verslo įsigijimas, įmonių reorganizavimas prijungimo ar sujungimo būdu (Verslo apskaitos standartai, 2015, p. 198). Kaip matyti, šioje apibrėžtyje pateikti keli įmonių tarpusavio integracijos būdai, t. y. tam tikrų teisių įgijimas, viso verslo įsigijimas, organizacijos prijungimas ar sujungimas. Verta paminėti ir Įmonių konsoliduotos finansinės atskaitomybės įstatyme esantį apibrėžimą. Konsolidavimas – įmonių grupės finansinių atskaitomybių sujungimas į vieną finansinę atskaitomybę taikant Verslo apskaitos standartuose nustatytus metodus. Pateiktame apibrėžime galime išvelgti pagrindinį veiksma, tai - sujungimą kelių finansinių aspektų į vieną, tačiau atkreiptinas dėmesys, jog „konsolidavimo“ terminas taikytinas orientuojantis į įmonių grupės veiklą.

Siekiant naudotinų terminų, apibūdinančių dviejų ar daugiau įmonių bendradarbiavimą, aiškumo, dera paminėti, kad dažnai yra naudojamas ir „integracijos“ terminas. Dažnai, autoriai verslo vadybos sistemų integravimą įvardina kaip būdą siekti veiklos tobulumo. Čia, integracija siekiama harmonizuoti verslo sistemas, ryšius tarp dalinių elementų bei derinti atskirus tikslus į vieną visumą (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, jog egzistuoja nemažai įvairių apibrėžimų, kurie apibūdina verslo ar verslo skyrių susijungimą vienokiu ar kitokiu būdu. Tačiau svarbu akcentuoti, kad efektyviai siekiant tokio susijungimo tikslo, svarbu ne tik sujungti tam tikrus procesus, bet ir juos suderinti, kad būtų tinkamai išnaudoti visi resursai (žr. 1 pav.).

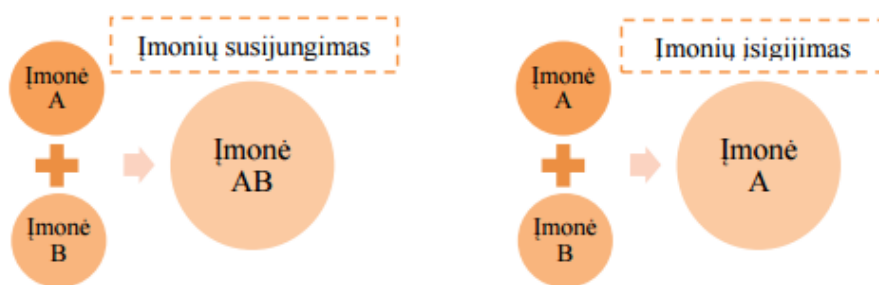


Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Elementai vienijantys organizacijų sujungimo sąvokas

Kaip matyti 1 paveiksle, visus dažniausiai mokslinėje literatūroje minimus terminus vienija tokie elementai kaip integracija, derinimas, jungimas ir vieningumas. Svarbu suprasti, jog bet koks atskirų elementų jungimas į vieną visumą, reikalauja didelių pastangų, t. y. integravimo, nuolatinio derinimo, kadangi tik tokiu būdu gali būti pasiektas užsibrėžtas tikslas.

Dažnai yra painiojamos dvi sąvokos, tai – susijungimas bei įsigijimas, todėl labai svarbu suprasti pagrindinius šių sąvokų skirtumus (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Katkevičienė, 2015

2 pav. Įsigijimo bei susijungimo terminų skirtumai

Kaip teigia Katkevičienė (2015), esminis skirtumas – tai įmonių egzistencija po įsigijimo ar susijungimo, t. y. vienai įmonei įsigijus kitą įmonę, pastarosios veiksmai tampa kontroliuojami, ji nebėra atskiras ir savarankiškas verslo vienetas.

Toliau pateiktoje 2 lentelėje, pavaizduoti esminiai dažniausiai naudojamų sąvokų skirtumai (žr. 2 pav.).

2 lentelė. Sąvokų palyginimas

	<i>Integracija</i>	<i>Susivienijimas</i>	<i>Derinimas</i>	<i>Vienas verslo vienetas</i>	<i>Kontrolės teisė</i>
Įsigijimas	+	+	+	+	+
Perdavimas	+	+	+	+	+
Susilieјimas	+	+	+		
Susijungimas	+	+	+	+	

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus sąvokų esminius skirtumus, išryškėjo pagrindiniai, t.y. įsigijimo bei perdavimo atveju dvi įmonės tampa vienu verslo vienetu, veikla vykdoma vadovaujantis tam vienos įmonės vizija, strategija ir kt. Taip pat, viena iš įmonių įgauna kontrolės teisę.

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje egzistuoja nemažai ir įvairių verslo įsigijimo, susijungimo ar integracijos apibrėžimų. Atlikus Lietuvos bei užsienio mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad organizacijų susilieјimas yra jų veiklos tarpusavio integracija,

kuri yra naujo gyvavimo pradžia, kurios tikslas yra efektyvus tam tikrų organizacinių tikslų siekimas.

1.2. Organizacijų skyrių susijungimų/įsigijimų motyvai

Kiekvienas dviejų ar daugiau organizacijų susijungimas vyksta dėl tam tikrų priežasčių. Manytina, jog susijungus dvejom ar daugiau organizacijoms yra gaunama geresnis galutinis rezultatas nei veikiant toms organizacijoms atskirai. Bet koku atveju, pagrindinė verslo susijungimų priežastis yra finansinių rezultatų gerėjimas.

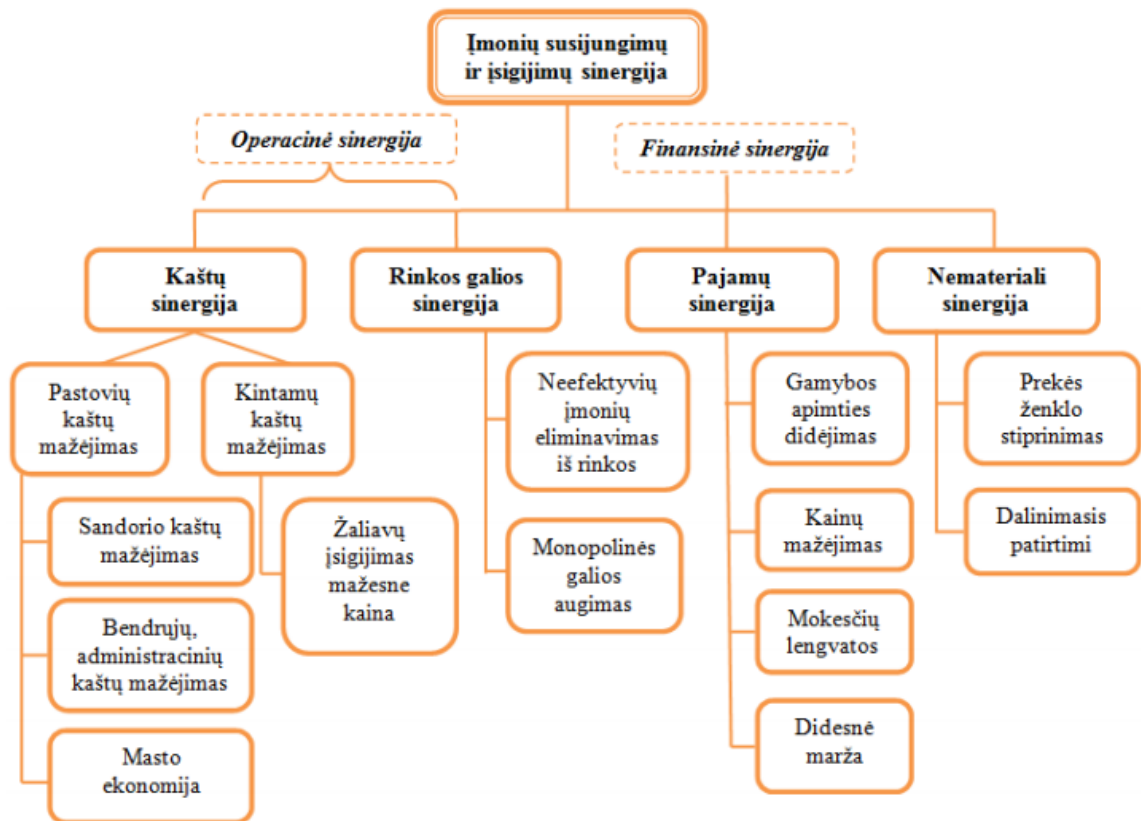
Finansinių rezultatų pagerėjimui įtaką daro pakankamai paprastos priežastys, pavyzdžiui, vienos organizacijos turima pažangi gamybos technologija, kitos organizacijos – aukštos kvalifikacijos personalas, turima didesnė rinkos dalis, kita (Gauhan, 2007). Taip pat, anot Swerdlow (2014) organizacijų susijungimai dažnai padeda sustiprinti prekės ženklą, pasiekti masto ekonomijos, pagerinti valdymo, išteklių paskirstymo sistemas ir panašiai.

Mokslinėje literatūroje, kurioje analizuojami pagrindiniai organizacijų susijungimo motyvai, pastebėta, jog anot daugumos autorių, pagrindinis faktorius, kuris lemia susijungimus yra tam tikri laukiami sinerginiai rezultatai. Pasak Grybauskaitės, Žaltauskienės (2015), Mejodaro (2005) organizacijų pasiekiamas sinergijos efektas, t.y. kad susijungimo rezultatai yra didesni nei abiejų dalių vertės suma.

Yra išskiriami pagrindiniai sinergijos tipai:

- kaštų;
- rinkos galios;
- pajamų;
- neapčiuopiama – nemateriali (Hennephof, 2009).

Paminėtina, jog kaštų bei rinkos galios sinergijos priskirtinos operaciniam sinergijos tipui, tuo tarpu pajamų bei nematerialioji sinergijos – finansiniam (Damodaran, 2005). Toliau pateiktame x paveiksle galima matyti organizacijų susijungimų ir įsigijimų sinergijos rūšims priskirtinus galimus teigiamus rezultatus.



Šaltinis: Katkevičienė, 2015, p. 38

3 pav. Įmonių susijungimų ir įsigijimų sinergijos rūšys

- ✓ **Kaštų sinergija.** „Sinergijos reiškinio esmę apibūdina didesnis sistemą sudarančių visų elementų bendras rezultatas, palyginus su atskirų elementų rezultatų aritmetine suma, t. y. su mažesniais kaštais pagaminama daugiau produkcijos (Maksvytienė, Urbonas, 2008, p. 578). Kitaip tariant, yra žinoma, jog kaštų mažinimas yra vienas iš greičiausių būdų pagerinti organizacijos finansų srautus, todėl organizacijų susiliejo viena iš pagrindinių priežasčių - pastoviųjų ir kintamųjų kaštų mažinimas. Toliau Gould (1998) paaiškina, jog pastoviųjų kaštų sumažėjimas sietinas su masto ekonomija, bendraisiais, administraciniais ir pardavimo kaštais bei jų mažėjimu, kas susiję su organizacijų ir aptarnavimo skyrių konsolidacija, išteklių paskirstymo optimizavimu ir panašiai. Štai kintamieji kaštai, jų mažinimas sietinas su su išaugusia perkamąja galia ir produktyvumu (Novickytė, Šileika, 2010). Taigi galima teigti, jog kaštų sinergija tikėtina verslui susijungus ar įsigijus kitą verslą, o jo mastas ypač priklauso nuo organizacijos verslo modelio kaštų struktūros (Katkevičienė, 2015, p. 38).
- ✓ **Rinkos galios sinergija.** Tokia sinergijos rūšis ypač galima kuomet rinka yra perpildyta tam tikrų paslaugų ar prekių, t. y. siekiant išstumti iš rinkos konkurentus ar jų siūlomus gaminius ir įtraukiant savo siūlomus. Paminėtina, jog Gould (1998) teigia, jog verslo susijungimas

padeda palaikyti ar padidinti kainų lygį rinkoje, kas gali leisti padidinti gaunamą pelną. „Protingas varžovas visuomet sieks pakeisti konkurencijos pobūdį kiekvienoje pramonės šakoje tokia kryptimi, kad jo sinerginiai ryšiai su tiekėjais ir platintojais taptų strategiškai vertingesniais nei atitinkamų jo konkurentų sinerginiai ryšiai“ (Novickytė, Šileika, 2010, p. 2). Reikia paminėti ir Stankevičienės bei Vasiliauskaitės (2008) konkretesnę paaiškinimą apie analizuojamą rinkos galios sinergijos efektą, kurios teigia, jog jį nusako tokie rodikliai kaip įvairūs pelningumo rodikliai, akcijos kainos, pokyčiai pelno akcijai ir kiti.

- ✓ *Pajamų sinergija.* „Pagrindinė prielaida, kuria remiasi sinergijos iš pajamų šaltinis yra ta, kad vienas kitą papildančioms rinkoms reikia tų pačių produktų ir paslaugų“ (Novickytė, Šileika, 2010, p. 2). Taip pat, pajamų sinergija gali būti organizacijos gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų asortimento plėtos išdava. Reikia akcentuoti, jog būtent pajamų sinergijos yra tikimasi daugumos įmonių, tačiau toks efektas palyginus retai pasiekiamas. Pagal Chatterjee (2007), organizacijų jungimosi atveju, kuomet organizacijos viena kitą papildo tam tikromis veiklomis, organizacijos viliasi gauti pajamų iš komplikuočių papildomų pardavimų, taip pat siekia funkcinio koordinavimo galimybių. Tuo tarpu, kuomet organizacijų bendradarbiavimas prasideda susiliejus ar įsigijus organizaciją, gamybos pajėgumo stiprinimu laikomas pajamų prieaugis, kuris atsiranda iš pasiūlos-paklausos dinamikos.

Neapčiuopiama sinergija. Pasak Katkevičienės (2015), nematerialios sinergijos efektą yra labai sunku pasiekti, taip pat jį nėra paprasta įvertinti kiekybiškai. Pastebėtina, kad toks efektas būdingas visų organizacijų susijungimų ir įsigijimų rūšims. Taip pat yra teigiama, jog toks efektas padeda sustiprinti organizacijos prekės ženklą, apsieisti paprastai neprieinama informacija (Neary, 2007). Paminėtina, jog nemateriali sinergija suteikia galimybę tarpusavyje dalintis išskirtinėmis, unikaliomis organizacijų savybėmis. Čia, mažiausias dėmesys kreipiamas į fizinę įmonių veiklos konsolidaciją. (Novickytė, Šileika, 2010, p. 4).

Apibendrinus įvairių autorių aptariamas sinergijos rūšis galima teigti, kad verslo susijungimas gali būti vykdomas dėl įvairių priežasčių, kurių galutinis tikslas – pelnas. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog galima sinergijos rūšis gali būti teigiama, neigiama ar nulinė.

Toliau pateikiama kitokia sinergijos efektų klasifikacija organizacijoms susijungus, įsigijus organizaciją (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Sinergijos efektų klasifikacija

Sinergijos efekto rūšis	Apibūdinimas
<u>Teigiamas</u>	Siekiant pasiekti teigiamą sinergijos efektą organizacijoms susijungus ar organizacijų įsigijimo atveju, reikalinga įvykdyti šias sąlygas: • pasiekti efektą, kuris yra kitoks kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu, palyginant su baziniu efektu (t.y. su efektu prieš organizacijų susijungimą, įsigijimą); • organizacijų vertė po susijungimo, įsigijimo yra didesnė nei vertė prieš organizacijų susijungimą ar įsigijimą.
<u>Neigiamas</u>	Neigiamas sinergijos efektas pasiekiamas organizacijoms susijungus ar organizacijų įsigijimo atveju, kai: • pasiekti efektą, kuris yra kitoks kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu, palyginant su baziniu efektu (t.y. su efektu prieš organizacijų susijungimą, įsigijimą); • organizacijų vertė po susijungimo, įsigijimo yra mažesnė nei vertė prieš organizacijų susijungimą ar įsigijimą.
<u>Nulinis</u>	Nulinis sinergijos efektas pasiekiamas organizacijoms susijungus ar organizacijų įsigijimo atveju, kai: • pasiekti efektą, kuris yra kitoks kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu, palyginant su baziniu efektu (t.y. su efektu prieš organizacijų susijungimą, įsigijimą); • organizacijų vertė po susijungimo, įsigijimo yra nepakitusi, t.y. identiška lyginant su verte prieš organizacijų susijungimą ar įsigijimą.

Šaltinis: Kowalska, 2012

Kaip matyti lentelėje, ne visada po susijungimo ar įsigijimo organizacijoms pavyksta pasiekti teigiamą tam tikros rūšies sinergijos efektą. Organizacijos gali ne tik negauti jokios naudos, bet gali pasiekti ir neigiamą sinergijos efektą. Todėl labai svarbu prieš atliekant verslo sujungimą nuosekliai įvertinti įvairias susijusias aplinkybes bei kitus aspektus. Kvietkauskaitė (2015) taip pat pažymi, jog „reikia atkreipti dėmesį, kad įmonių susijungimų ir įsigijimų efektai priklauso nuo ekonomikos išsivystymo lygio, pramonės šakos, kurioje įvyksta sandoris taip pat ar tai vyksta nacionaliniu ar globaliniu lygmeniu“ (p. 35).

Apibendrinus galima teigti, jog egzistuoja įvairių verslo bendradarbiavimo formų, kurių pagrindinės – susijungimas, įsigijimas, perdavimas ir kt. Atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje diskutuojama apie organizacijų susijungimus leido suprasti, jog organizacijų susijungimai vienokia ar kitokia forma reikalauja didelių pastangų. Organizacijos skyrių, procesų derinimas, integracija yra būtina sąlyga siekiant pasiekti norimą rezultatą ar tikslą, kitaip tariant teigiamą sinergijos efektą.

1.3. Organizacijų susijungimų/įsigijimų būdai ir formos

Atsiradus organizacijų interesui susijungti, svarbu atlikti išsamią verslo sąlygų, tendencijų bei busimų verslo partnerių nuostatų analizę. Kaip teigia Abišala, Kvedaravičius (2000), „prieš pasirenkant jungimosi formą, būtina kuo plačiau susipažinti su kiekvienos galimos jungimosi formos galimybėmis, jos plusais ir minusais, atradimais ir praradimais“ (p. 9).

Verslo susijungimai bei įsigijimai gali būti skirstomi pagal tokius kriterijus (Soubeniotis ir kt., (2006)):

❖ Pagal pasiūlymo tipą:

1. Susijungimas, kuomet viena organizacija perima (absorbuoja) atsakomybėn kitos organizacijos turtą. Šiuo atveju prijungta organizacija nustoja veikti kaip atskira, legali organizacija. Paminėtina, jog toks susijungimas įvyksta susitarus abiejų šalių akcininkams.
2. Suvienijimas arba konsolidacija. Tai procesas, kai yra apjungiamos dvi organizacijos į vieną bendrą, atskirą bei legalią organizaciją. Tokiu atveju abi organizacijos nustoja egzistuoti.
3. Turto nusipirkimas įvyksta kai viena organizacija įsigyja kitos organizacijos turtą. Paminėtina, jog įsigyjamas tik turtas, ne organizacijos įsipareigojimų.
4. Akcijų įsigijimas. Organizacija siekdama investuoti nusiperka kitos organizacijos akcijas.
5. Viešojo pirkimo siūlymas. Šiuo atveju yra siūlomas įsigyti akcijų, dažniausiai kontrolinis, paketas. Siūloma tam tikra kaina, tam tikram laikotarpiui.

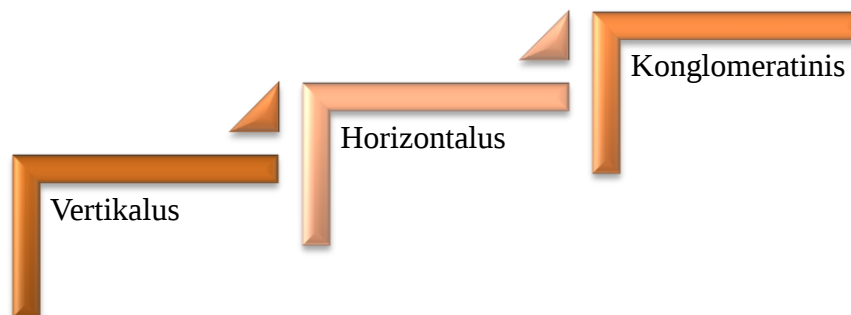
❖ Pagal administracijos poziciją:

1. Draugiškas ar savanoriškas susijungimas/įsigijimas. Toks susijungimas vyksta kuomet organizacijos nariai savanoriškai prisideda prie organizacijų susijungimo vykdymo.
2. Nedraugiškas arba priešiškas susijungimas/įsigijimas. Šiuo atveju organizacijos dalyviai nesutinka su susijungimu ar įsigijimu.

❖ Pagal susijungusių organizacijų koreliaciją:

1. Vertikalus įsigijimas ar susijungimas. Toks susijungimas vyksta tarp kliento ir tiekėjo.
2. Horizontalus įsigijimas ar susijungimas. Šiuo atveju susijungia organizacijos, kurios veikia toje pačioje srityje, arba gaminančios panašius produktus.
3. Mišrus įsigijimas ar susijungimas. Susijungia organizacijos priklausančios skirtingoms pramonės šakoms.

Atlikta mokslinės literatūros analizė padėjo išskirti tris pagrindinius verslo jungimosi būdus. Yra išskiriami tokie organizacijų susijungimo būdai (Dzikevičius, 2015; Simanavičienė, Dagilienė, 2007; Pranckevičiūtė, Vasiliauskaitė, 2007; Banevičienė, 2007, Choi ir Russell, 2004, Church, 2004)(žr. 4 pav.):



4 pav. Verslo susijungimo būdai

Šaltinis: Dzikevičius (2015), Simanavičienė, Dagilienė (2007), Pranckevičiūtė, Vasiliauskaitė (2007), Banevičienė (2007), Choi ir Russell (2004), Church (2004)

Dera paminėti, jog Pranckevičiūtė bei Vasiliauskaitė (2007) pažymi, kad horizontalūs verslo susijungimai ar įsigijimai vyksta tarp konkurentų, štai vertikalūs – tarp pirkėjų ir tiekėjų, tuo tarpu konglomeraciniai tarp organizacijų iš skirtingų pramonės šakų.

- *Vertikalūs susijungimai/įsigijimai.* Pasak Simanavičienės, Dagilienės (2003), 1920 metais tokie junginiai buvo populiariausi. Svarbu paminėti, kad toks jungimosi procesas dažniausiai įvyksta kuomet perkančioji organizacija yra įsigyjamą organizaciją tiekėja ar jos produkto pirkėja, klientė (žr. 5 pav.). Kitaip tariant, vertikalus susijungimas „vyksta tarp ūkio subjektų, kurie veikia skirtingais tiekimo lygiais. Klasikinis pavyzdys yra didmenininko susijungimas su mažmenininku arba gamintojo susijungimas su tiekėju“. (Banevičienė, 2007, p. 55).



5 pav. Vertikalus organizacijų susijungimas

Šaltinis: Larsson, Brousseau, Driver, Sweet, 2004

Vertikalus susijungimas literatūroje dar pavadinamas *atitikimo ekonomija*, kadangi šiuo atveju organizacijų veiklos papildo viena kitą (Larsson, Brousseau, Driver, Sweet, 2004).

Pranckevičiūtė bei Vasiliauskaitė (2007) teigia, kad toks susijungimo būdas pasirenkamas kai tarpinio produkto rinka netobula, pavyzdžiui, esant išteklių stygiui ir panašiai.

Tokio susijungimo priežasčių gali būti daug ir įvairių. Pirmiausia tai vyksta dėl tiekimo kainos, produkcijos kokybės, savalaikio tiekimo kontrolės. Kuomet organizacija įsigyja savo produkcijos tiekėją, ji įgyja pranašumą kainų srityje, kas gali tapti vienu iš konkurencinių įrankių. Taigi, kuomet organizacija įsigyja tiekėją, atsiranda galimybė optimizuoti savo gaminio tiekimą savo klientams laiko, finansinių išteklių atžvilgiu. Akcentuotina, kad kokybės gerinimas tampa taip pat lengvesnis. Autorės Pranckevičiūtė bei Vasiliauskaitė (2007) pamini, jog tiekėjo įsigijimo nauda finansiniu aspektu pasireiškia, kai yra sutariamas ilgalaikis tiekimas, kadangi tai padeda sutaupyti su kasmetinėmis įvairiomis sutartimis susijusių išlaidų. Tiekėjo įsigijimas taip pat gali pasiteisinti ir tokiu atveju, kuomet tiekėjo tiekiamą produkciją yra specializuota. Tokiu atveju organizacijos derybinė galia sumažėja, kadangi ne masinė produkcija gaminantys tiekėjai dažniausiai turi daug užsakovų. Taigi, organizacijai palanku įsigyti tokį tiekėją-gamintoją, kadangi tai užtikrina nuolatinį norimos produkcijos koordinavimą bei administravimą.

- *Horizontalus susijungimai/įsigijimai.* Tokie susijungimai vyksta tuomet, kai perkama kita organizacija, kuri yra toje pačioje pramonės šakoje (žr. 6 pav.). Taip pat, toks susijungimas vyksta tarp organizacijų, gaminančių produktus pakaitalus ir veikia vienu tiekimo lygmeniu (Banevičienė, 2007). Svarbu paminėti, jog du gaminiai yra laikytini pakaitalais tokiu atveju, kai vieno gaminio kainos pakėlimas sąlygoja kito produkto paklausos padidėjimą.



Šaltinis: Larsson, Brousseau, Driver, Sweet, 2004

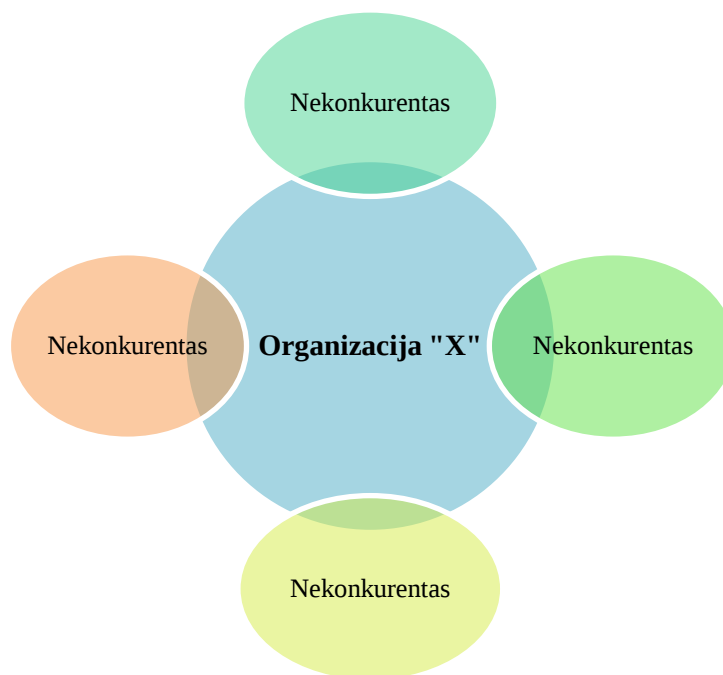
6 pav. Horizontalus organizacijų susijungimas

Kaip ir matyti 6 paveiksle, toks junginys padeda eliminuoti konkurentus, pasiekti masto ekonomiją ir užkariauti didesnę rinkos dalį. Kitaip tariant, horizontalių junginių esmė - esamų konkurentų išstūmimas iš rinkos (Weitbrecht, Flanagan, 2007). Horizontalus sandoris, taip pat kaip ir vertikalus padeda sumažinti veiklos išlaidas. Anot Pranckevičiūtės

bei Vasiliauskaitės (2007), verslo ekonomija tokia sąjunga gali būti pasiekama derinant organizacijų vykdomus rinkodaros, apskaitos, rinkos dalies ir kt. apjungimo veiksmus. Tačiau svarbu akcentuoti, jog įvykus horizontaliam susijungimui, ne visada pavyksta pasiekti tam tikrų minėtų tikslų. Svarbu atkreipti dėmesį į organizacijų dydį, konkurencinį lygį rinkoje, nes esant koncentruotai konkurencijai, t. y. esant rinkoje dideliui skaičiui verslo dalyvių ir išnykus vienam iš konkurentų, jo vietą gali užimti naujos ar senbuvės organizacijos. Svarbu paminėti ir kitą galimą variantą, t. y. jei rinkoje yra nedaug organizacijų veikiančių vienoje srityje – dviejų organizacijų junginys gali padaryti didelę įtaką naujos organizacijos rinkos daliai. Tokia sąjunga yra stipri ir gali lengviau nustatyti bei išlaikyti didesnę nei kitų organizacijų kainą (Advani, 2006). Kaip teigia Banevičienė (2007) „akivaizdu, kad horizontalioji koncentracija – dviejų konkuruojančių ūkio subjektų susijungimas“ (p. 55).

Apibendrinant vertikalųjį bei horizontalųjį verslo susijungimo būdus galima teigti, jog abiejų junginių tikslas yra pasiekti teigiamą sinergijos efektą per masto ekonomiją arba kitaip – padidinti abiejų organizacijų vertę. Pastebėta, jog autoriai paminėję, jog horizontalūs junginiai vis populiarėja. Taip pat reikia paminėti, jog apjungiant organizacijas padidėja gamybos apimtys, taip pat žymiai sumažėja vidutiniai kaštai, kitaip sakant – resursai panaudojami efektyviau. Miečinskienė (2005) akcentuoja, jog vertikaliojo susijungimo išdava dažnai būna žaliavų šaltinių plėtra, efektyvesnė bei didesnė paskirstymo kontrolė. Tuo tarpu horizontaliuoju junginiu siekiama sustiprinti padėtį rinkoje.

- *Konglomeraciniai susijungimai/įsigijimai.* Anot Simanavičienės, Dagilienės (2003) konglomeratiniai junginiai tapo populiarūs tik 1960–1970 metais. Tokie susijungimai gali būti apibūdinami kaip junginiai, kurie sudaryti iš organizacijų veikiančių skirtingose pramonės šakose (žr. 7 pav.). Štai Church (2004) teigimu, tokie susijungimai vyksta tarp organizacijų, kurios gamina papildomus, artimus arba, visai nesusijusius produktus.



7 pav. Konglomeratinis organizacijų susijungimas

Šaltinis: Larsson, Brousseau, Driver, Sweet, 2004

Atlikus mokslinės literatūros analizę (Larsson, Brousseau, Driver, Sweet, 2004; Church, 2004; Advani, 2006 ir kt.), kurioje aptariami verslo susijungimo būdai, paaiškėjo, jog dauguma autorių konglomeratinių junginių pagrindine nauda įvardina stabilumo įgavimą, organizacijos pajamų portfelio subalansavimą, rizikos diversifikavimą. Tačiau Pranckevičiūtė ir Vasiliauskaitė (2007) pabrėžia ir tokių junginių grėsmes. Paminėtina, jog skirtingų šalių ar net pramonės šakų verslo atstovai tam tikras rizikas suvokia ir vertina skirtingai. Taip pat, organizacijos sudarydamos sąjungą su kitos valstybės verslo objektu gali susidurti su kultūriniais sunkumais, institucinio reguliavimo vingrybėmis ar panašiai. Pasak Banevičienės (2007), galima teigti, kad konglomeratiniai junginiai yra verslo vienetų, „kurie nėra nei svarbūs ar potencialūs konkurentai tarpusavyje (horizontalieji susijungimai), nei gamintojai, kurie yra ar gali būti vienas kito produkcijos vartotojai (vertikalieji susijungimai), susijungimai“ (p. 55).

Išanalizavus verslo susijungimų, įsigijimų būdus darytina išvada, kad yra išskiriami trys populiariausi būdai – vertikalusis, horizontalusis ir konglomeratinis. Pastebėta, jog dažniausiai praktikoje organizacijos vykdo horizontalųjį susijungimą. Tačiau svarbu akcentuoti, jog kiekviena organizacija prieš pasirinkdama tam tikrą jungimosi būdą, privalo išsamiai išanalizuoti kiekvieno iš jų ir privalumus, ir trūkumus, kadangi tik tokiu atveju organizacija pasieks siekiamos naudos.

1.3. Veiksniai, lemiantys susijungimo efektyvumą

Yra teigiama, jog verslo susijungimai, įsigijimai gali būti sėkminga verslo strategija, tačiau sėkmei pasiekti reikalingos kelios būtinos sąlygos (Čiegis, Andriuškevičius, 2016). Dažnai yra norima lengvo bei greito teigiamo rezultato, tačiau toks procesas reikalauja didelio pasiruošimo, žinių, bendradarbiavimo sieko, kas galimai ir priartintų prie siekiamo tikslo.

Svarbu paminėti ir Navicko, Malakauskaitės (2009) nuomonę, jog integracijos efektyvumą, t. y. efektyvesnę sinergijos išgavimą nulemia ir požiūris į patį bendradarbiavimą bei ilgalaikės naudos siekis.

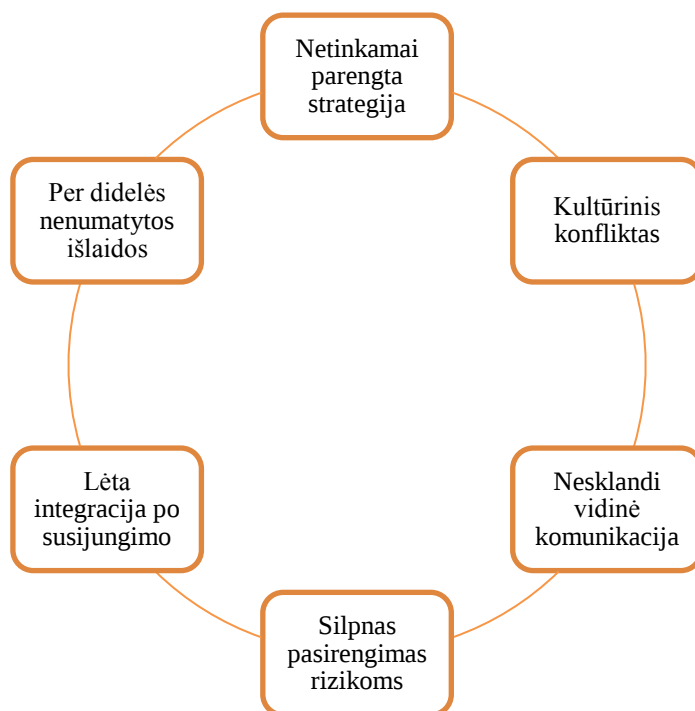
Kaip jau buvo minėta, verslo susijungimas – tai procesas reikalaujantis didelių pastangų, žinių bei tinkamo pasiruošimo. Anot Čiegio ir Andriuškevičiaus (2015), galima išskirti keturis svarbiausius organizacijų jungimosi etapus (p. 76):

1. aiški susijungimų ir įsigijimų sandorių strategija;
2. išsami analizė, detalai atliktas pasiruošimo etapas ir informacijos atranka;
3. disciplinuotas sandorio įvykdymas ir struktūrizuotos derybos;
4. strategiškai vykdomas pointegracinis etapas.

Paminėtina, jog kiekvieną etapą reikia tinkamai suplanuoti, kadangi kitokiu atveju gali iškilti tam tikrų tikslas gali būti nepasiekiamas. Autorius pamini, jog kiekvienas etapas turi tam tikrų grėsmių, kurių galima išvengti. Rengiant strategiją, labai svarbu nesivadovauti tik praeityje buvusiais įvykiais, tačiau patartina atlikti kuo tikslesnę ateities įvykių prognozę. Taip pat svarbu rinkti išsamią aktualią informaciją, ją tinkamai analizuoti, tinkamai panaudoti. Kitaip tariant, verslo sujungimo procesas turi būti struktūrizuotas bei griežtai laikomasi strategijos principų.

Štai Grublienė ir Šimkus (2014) pateikia keletą aspektų, į kuriuos būtina atsižvelgti integruojant verslo vienetus į vieną visumą, t.y. svarbu efektyviai planuoti išteklius, tikslingai integruoti informaciją, ypač organizacijos darbuotojų tarpe, atsižvelgti į procesų automatizavimą ir gerinimą, palaikyti veiklos procesų kontrolę ir kitą. Manytina, jog atsižvelgus į šiuos aspektus teigiama sinergija būtų pasiekama greičiau.

Tai patvirtina ir autoriai Lynch, Lind (2002) bei Gadiesh, Ormiston (2002), kurie pateikia populiariausias priežastis nesėkmingų organizacijų susijungimų ar įsigijimų (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacijų nesėkmingų susijungimų ar įsigijimų priežastys

Šaltinis: T. Mallikarjunappa ir P.Nayak (2007), Lynch and Lind (2002), Gadiesh and Ormiston (2002)

Kaip matyti, dauguma autorių, t. y. Čiegis ir Andriuškevičius (2015), Grublienė ir Šimkus (2014), Lynch and Lind (2002) bei Gadiesh and Ormiston (2002) akcentuoja, jog neišsamiai parengta strategija gali nulemti organizacijų susijungimo nesėkmę. Taip pat, didelę reikšmę sėkmingam susijungimui turi pasirengimas galimoms rizikoms, jų suvaldymas. Tai eliminuoja įvairių išteklių praradimo grėsmę. Akcentuotina ir tai, jog tiek pastarieji autoriai, tiek Čiegis, Andriuškevičius (2015) pažymi vidinės komunikacijos svarbą. Tai reiškia, kad susijungus dviem ar daugiau organizacijoms yra būtina tinkamai informuoti visus organizacijų dalyvius apie pasikeitimus, kaip toliau vyks tam tikri procesai bei kokie pasikeitimai jų laukia. Paminėtina, jog neefektyvi komunikacija gali nulemti ir lėtą integracijos procesą po susijungimo, tai reiškia, kad nesuderinti procesai gali prailginti tam tikrų procesų veikimą.

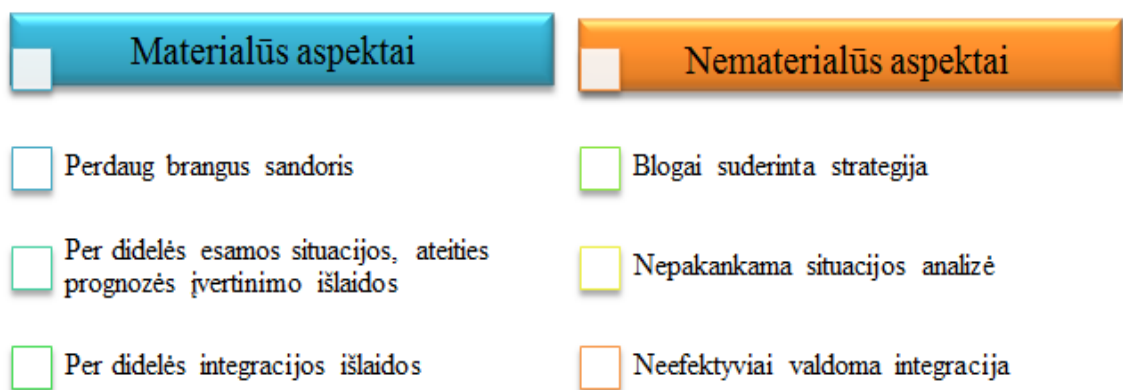
Kiek išsamiau nesėkmingų susijungimų priežastis analizuoja Mallikarjunappa, Nayak (2007). Be ankstesnių autorių jau paminėtų priežasčių, dar yra įvardinamos šios:

- Organizacijų didžio neatitikimas
- Nepakankama patirtis
- Silpnas lyderis
- Vidiniai konfliktai
- Per mažas dėmesys personalui

- Identiteto praradimas
- Siekis greitai pasiekti teigiamą rezultatą
- Ne visiškas visų procesų suvaldymas.

Kaip jau buvo minėta, sujungimo procesas yra ilgalaikis bei sistemingas bei reikalaujantis didelių pastangų. Svarbu atsižvelgti ne tik į išorinius, bet ir į vidinius organizacijų niuansus, tinkamai suderinti įvairius procesus ir panašiai.

Paminėtinas ir kitas požiūris, kuriuo teigiama, kad nesėkmingam verslo susijungimui, kitaip tariant nepasiektam teigiamam sinergijos efektui įtaką taip pat gali daryti ir tokie veiksniai (žr. 9 pav.):



9 pav. Teigiamam sinergijos efektui įtaką darantys aspektai

Šaltinis: Kancerevyčius (2006)

Kaip matyti 9 paveiksle, Kancerevyčiaus (2006) pateiktas verslo susijungimo priežastis-aspektus galima suskirstyti į materialius ir nematerialius. Dažnai, ir materialūs, ir nematerialūs aspektai gali daryti didelę įtaką verslo integracijai, tad svarbu suprasti, jog būtina atsižvelgti ir įvairius techninius dalykus.

Gana panašiai galima suskirstyti ir Bertoncelj (2009) įvardintus aspektus, kurie svarbūs verslo susijungimo procese. Finansiniai aspektai, t. y. aspektai, kuriems reikalingi finansiniai ištekliai yra tokie:

- Verslo, kuris būtų įsigyjamas arba su kuriuo būtų jungiamasi, paieška;
- Išsami apžvalga ir analizė;
- Finansinių resursų planavimas;
- Verslo susijungimo/įsigijimo planas.

Kiti, anot Bertoncelj (2009), svarbūs aspektai susiję su žmogiškaisiais ištekliais. Paminėtina, jog jie yra ne mažiau svarbūs nei finansiniai:

- Intelektinis kapitalas;

- Sklandi komunikacija;
- Organizacinis klimatas;
- Darni komanda.

Paminėtina, jog aukščiau išvardintų aspektų paisymas gali padėti pasiekti norimą bei teigiamą susijungimo rezultatą. Taip pat pabrėžtina, jog Bertonecely (2009), kaip ir dauguma autorių akcentuoja neapčiuopiamų veiksnių svarbą efektyviai verslo procesų integracijai, kadangi būtent žmogiškieji ištekliai ir yra pagrindiniai veikėjai kiekvienoje organizacijoje.

Verta paminėti ir Levišauskaitės, Stravinskaitės (2006) požiūrį į verslo susijungimų efektyvumo įvertinimą. Autorių nuomone, „tai kas vienu atveju galėtų būti vertinama, kaip itin sėkmingas sandoris, kitu atveju – priešingai“ (p. 106). Toliau pateikiami pagrindiniai sėkmės/nesėkmės veiksniai darantys įtaką verslo susijungimo efektyvumui (p. 106):

- ✓ *Tinkamai parengta organizacijos strategija.* Šis veiksnys apima konkrečių organizacijų tarpusavio integracijos strategiją, jų turimus išteklius, technologijų ar inovacijų integravimą. Autorės pateikia netinkamo veiksmo pavyzdį, kuriuo paaiškinama, kodėl svarbu laikytis numatytos strategijos. Pasak Levišauskaitės ir Stravinskaitės (2006), dažnai praktikoje pasitaiko iš anksto neplanuotų verslo susijungimų, nes „pasitaiko tinkama kompanija ar tinkama proga“. Tačiau pastebėtina, jog toks, iš anksto neplanuotas ar nenumatytas strategijoje veiksmas gali neatnešti naudos arba netgi padaryti nuostolių organizacijai. Autorės tokį veiksmą lygina su asmenimis, sergančiais „pirkimo manija“, kuomet jie įsigyja daiktus, kurie esamu momentu parduodami už mažą kainą, nors pasirodo, poreikio tam daiktui nėra. Organizacijų susijungimų ar įsigijimų atveju, reikia įvertinti ar toks veiksmas joms duotų siektiną efektą, realią naudą. Kaip jau buvo minėta, autorės akcentuoja, jog svarbu įvertinti galimas grėsmes. „Pats susijungimo ir įsigijimo procesas nėra struktūrizuotas, t.y. kompanijos vadovai tiesiog „džiaugiasi, kad yra vykdomas toks sandoris““ (Levišauskaitė, Stravinskaitė, 2006, p. 106).
- ✓ *Realiai įvertinti tikėtini sinergijos efektai ir investicijos, reikalingos šiems sinergijos efektams pasiekti.* Kitaip tariant, svarbu nuosekliai įvertinti verslo sujungimo galimybę, apsvarstyti galimas nesėkmes.
- ✓ *Efektyvi organizacijos struktūra.* Vadovaujantis praktika, organizacijoje vyraujant paprastai struktūrai, verslo integracija po susijungimo palyginus vyksta greičiau nei verslo, kuriame egzistuoja pernelyg sudėtinga organizacinė struktūra.
- ✓ *Naujos kompanijos lankstumas/ darbuotojų kultūrinių skirtumų suderinamumas.* Paminėtina, jog link nesėkmės gali vesti ir organizacijoje esamų kultūrų nesuderinamumas, kuris duoda pradžią konfliktams.

- ✓ *Po susijungimo/įsigijimo vykstanti organizacijų greita tarpusavio integracija.* Čia galima pateikti Lynch, Lind (2002), atlikto tyrimo išvadą, kad įvykus susijungimui ir praėjus 100 dienų, randasi reikšmingi pokyčiai, kadangi jie sukuria tam tikrą, pagrindą, tolimesniam organizacijų integracijos procesui.
- ✓ *Susilieėjimai, kai yra išlaikomi vedantys tikslai.* Tai reiškia, kad organizacija yra aiškiai užsibrėžusi tikslus.
- ✓ *Organizacijų susijungimai yra sėkmingesni, lyginant su įsigijimais.* Autorės Levišauskaitė, Stravinskaitė (2006) pateikia P. A. Pautler atliktą tyrimą, kuriame pateikiama išvada, jog vidutiniškai 69 proc. visų susijungimų davė teigiamą sinergijos efektą, tuo tarpu sėkmingų įsigijimų buvo 58 procentai.
- ✓ *Susijungimas/įsigijimas yra sėkmingas tokiu atveju, kai jungiasi ne vienodo dydžio organizacijos.* Paminėtina, jog praktikoje dažniau pastebima sėkmės atvejų, kuomet jungiasi dvi organizacijos, kurios skiriasi savo dydžiu. Tuo tarpu dviejų, vienodų dydžiu organizacijų jungimasis dažnai baigiasi nesėkme.

Apibendrinant galima teigti, jog egzistuoja nemažai veiksnių, lemiančių susijungimo/integracijos rezultatą. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima išskirti pagrindinius sėkmei ar nesėkmei darančius įtaką aspektus: esamos situacijos išsami analizė, tinkamos strategijos parengimas, galimų rizikų ar grėsmių prognozavimas bei priemonių kaip tai suvaldyti parengimas, tinkama informacijos sklaida organizacijos darbuotojams bei išorės dalyviams, tinkama verslo procesų integracija po susijungimo ar įsigijimo. Manytina, jog atsižvelgus į šiuos aspektus atsiranda didesnė tikimybė, jog organizacijų susijungimas atneš teigiamą sinergijos efektą.

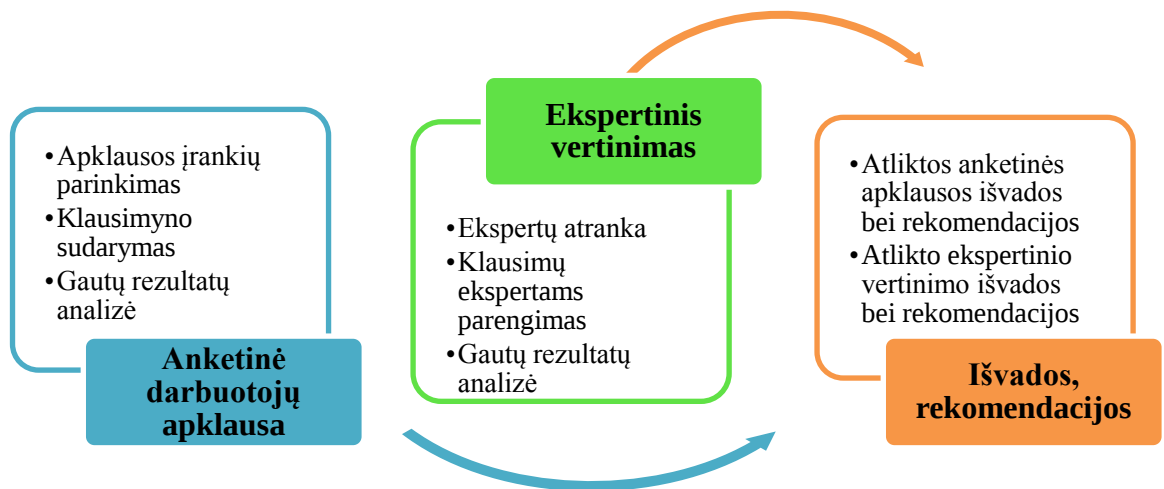
Tiriamąo darbo teorinėje dalyje atlikta lietuvių ir užsienio šalių autorių mokslinė literatūros analizė. Buvo išanalizuota ir apibrėžta verslo susijungimo/įsigijimo koncepcija. Išnagrinėti organizacijų susijungimo motyvai bei išskirti pagrindiniai. Taip pat atskleisti organizacijų susijungimo galimi būdai, jų privalumai bei trūkumai. Po to išnagrinėti veiksniai, lemiantys susijungimo sėkmę ar nesėkmę.

2. ORGANIZACIJŲ SUSIJUNGIMO VERTINIMO METODOLOGIJA

Siekiant atlikti organizacijų susijungimo proceso vertinimą bei atskleisti šio proceso įtaką bendrai veiklai, parengta tyrimo metodologija. Vertinimo procesą atspindi esminiai aspektai – sistemingas pasekmių derinimas su tam tikrais šablonais, taip pat atsižvelgiant į gautus rezultatus – veiklos ar tam tikros sistemos gerinimas (p. 18) .

2.1. Tyrimo metodologija

Išnagrinėjus organizacijų susijungimo teorinius aspektus, t. y. susijungimo koncepcijos bruožus, atskleidus organizacijų susijungimo motyvus, taip pat būdus ir formas bei atlikus analizę orientuotą į veiksnius lemiančią susijungimo sėkmę ar nesėkmę, galima atlikti verslo skyrių susijungimo proceso vertinimą. Šiame darbo poskyryje aprašomi bei išanalizuojami tyrime naudojami metodai, kuriais vadovaujantis atliktas minėtas vertinimas. Taip pat darbe pateikta vertinimo organizavimo proceso eiga (žr. 10 pav.).



10 pav. Tyrimo proceso etapai

Pateikti tyrimo proceso etapai atspindi veiksmus, kurie padės pasiekti tyrimo tikslą. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtas užduotis, parinkti tyrimo metodai, kurie darbo autorės nuomone, padės geriausiai pasiekti tyrimo tikslą. Kaip buvo teigta, atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimai. *Kokybinio tyrimo įrankis* – ekspertų vertinimas, *kiekybinio tyrimo įrankis* – anketinė apklausa.

Darbe atliktas kiekybinis bei kokybinis tyrimai, todėl svarbu suprasti tokių tyrimų naudojimo naudą bei svarbą. Paminėtina, jog tyrimuose gali būti naudojami kiekybiniai, kokybiniai arba mišrūs (kiekybinio ir kokybinio derinys) tyrimai.

Kiekybiniu tyrimu gauti duomenys gali būti pavaizduoti skaičiais, galima aiški duomenų pateikimo struktūra, čia galimas tam tikrų išorės požymių ieškojimas ir pan. Kaip teigia Kardelis (2016) kiekybinės analizės mokslinė vertė yra nusakoma kiekybiniais rodikliais (p. 332). Kiekybiniuose tyrimuose naudojamais metodais siekiama „gauti kiekybinę informaciją apie didelį tyrimo objektų skaičių“ (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011). Pasak autorių, tokio pobūdžio tyrimo kvalifikavimas vykdytinas pagal tris tokias galimybes:

- apklaustųjų skaičių pagal tiriamųjų populiaciją,
- tyrimo ataskaitinį laiko tarpą,
- tyrimo pobūdį.

Akcentuotina, jog esminis tyrimo kvalifikavimas vykdytinas atsižvelgiant į tiriamųjų populiaciją. Dera išskirti, jog autorių teigimu, dažniausiai kokybinio tyrimo metu naudojamas metodas - apklausa. Šio darbo tyrime tai ir buvo kiekybinio tyrimo metodas, kuris padėjo atskleisti su verslo skyrių susijungimu susijusius niuansus.

Kokybiniuose tyrimuose galima duomenų interpretacija, tyrimams būdingas lankstumas, analizuojamas ryšys tarp situacijos bei elgsenos (Kardelis, 2007, p. 271). Kitame savo leidinyje, Kardelis (2016) papildė kokybinės analizės apibūdinimą teigdamas, jog tokio pobūdžio tyrimai dažnai dar vadinami interpretaciniais, nes čia išryškinamas tyrėjo tikslas interpretuoti tam tikrus įvykius, suteikti jiems prasmės, kurias pateikia tiriamieji respondentai. Kitaip tariant, kokybinių tyrimų metodai analizuoja žodžius, vaizdinius ir kitus subjektyvius bei įsivaizduojamus dalykus (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011). Kaip buvo minėta, galimas kiekybinio bei kokybinio tyrimo derinys, kitaip tariant - *mišrus tyrimas*. Galima taikyti, pavyzdžiui, kiekybinio tyrimo metodus, o po to ir kokybinio. Reikia akcentuoti, jog mišrių metodų taikymas padeda geriau pasiekti tyrimo tikslą, galima geriau detalizuoti gautus duomenis, juos interpretuoti, atskleisti tam tikrų duomenų priežastis. Kumar (2014) papildė Kardelį (2007) teigdamas, kad kiekybinių ir kokybinių tyrimų derinys naudotinas kai anketoje skirtoje respondentams įterpiami įvairaus tipo klausimai, kas padeda gauti gilesnius, išsamesnius duomenis (p. 33).

Darbe pirmiausiai buvo atliktas ekspertinis vertinimas, kuriuo siekta nustatyti kompetentingo asmens (asmenų) nuomonę bei požiūrį į verslo skyrių sujungimą, atskleisti kokia organizacijų susijungimo nauda, išnagrinėti sritis, kurios galimai trukdo efektyviai integracijai bei nustatyti tobulintinus aspektus verslo susijungimo procese. Po to, buvo atlikta anketinė darbuotojų apklausa, kuri taip pat padėjo nustatyti su verslo skyrių susijungimu susijusius aspektus, t.y. darbuotojų

požiūrį į verslo procesų sujungimą, jų jaučiamus pokyčius prieš ir po susijungimo proceso, darbuotojų išryškintą susijungimo naudą, jų nuomone reikalingas tobulinti sritis ir kt.

„Metodologija yra suprantama kaip tyrimo proceso visuma, siejanti teorinę ir empirinę šio proceso dalis, aiškinanti nagrinėjamus reiškinius“ (Tidikis, 2016, p. 91). Autoriaus teigimu, siekiant atlikti tyrimą, rekomenduojama vadovautis metodologija, kuria paaiškinama tyrimo eiga. Galima paminėti Gintalo (2011) nuomonę, pasak kurio - metodologija gali būti vadinama pažinimo, veiksmų, priemonių, įrankių ar būdų visuma (p. 988).

Kardelio (2005) teigimu, prieš pradėdant atlikti tyrimą reikalinga nusibrėžti tyrimo proceso tarpsnius, kadangi jog mokslinis tyrimas laikomas sudėtingu bei įvairialypiu procesu. Anot Kardelio (2005) tyrimas gali būti skirstomus į tokius etapus (p. 50):

- *Tyrimo organizavimas bei pasiruošimas jam. Pagrindinės šio etapo veiklos:* darbo temos, tyrimo problemos formulavimas, objekto, tikslų, uždavinių nustatymas, tyrimo proceso organizavimo klausimų parengimas.
- *Empirinių duomenų surinkimas.* Šiame etape rinkti empiriniai duomenys – atliktas ekspertinis vertinimas bei darbuotojų anketinė apklausa.
- *Tyrimo duomenų apdorojimas bei analizė.* Atliktas ekspertų vertinimas bei darbuotojų apklausos duomenų analizė, formuluojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos verslo skyrių integracijos tobulinimui.

Ekspertinis vertinimas. Ekspertinis vertinimas – tai tam tikros srities profesionalų, t. y. ekspertų nuomonė, kuri grindžiama turima specialia ekspertine informacija, praktine patirtimi bei įgytais įgūdžiais (Baležentis, Žalimaitė, 2011). Reikia paminėti, kad ekspertinis vertinimas yra atliekamas kuomet siekiama išnagrinėti esamą reiškinį, situaciją, problemą ar procesą, tačiau tam reikia žinių, gebėjimų, asmeninių savybių ar patirties (Tidikis, 2003). Siekiant įvertinti verslo susijungimą kaip procesą šis metodas bus naudojamas, kadangi manytina, tai padės tiksliai įvertinti „Telia“ verslo susijungimo įtaką veiklai. Šis metodas naudojamas tyrime, nes gaunama informacija iš eksperto pasižymi kokybine prigimtimi. Svarbu paminėti, kad pasak Augustinaičio ir kt. (2009) bendra ekspertų nuomonė nežymiai skiriasi nuo tikrojo problemos sprendimo, todėl galimai jog atliekamas tyrimas padės tinkamai įvertinti „Telia“ verslo susijungimo procesą bei jo daromą įtaką pačiai veiklai.

Reikia paminėti, jog yra rekomenduojama vertinti ne mažiau 5 ekspertų, nes atitinkamas skaičius ekspertų padeda išlaikyti ekspertų vertinimo tikslumą, patikimumą (Baležentis, Žalimaitė, 2011).

Kendall konkordancijos koeficiento skaičiavimas. Ekspertinis vertinimas yra grįstas prielaida, kad sprendimas gali būti priimtas tik įvertinus apklaustų ekspertų nuomonių vieningumą (Baležentis, Žalimaitė, 2011). Išanalizavus „Telia“ verslo susijungimo ekspertų vertinimo rezultatus taip pat galima įvertinti ir jų nuomonių vieningumą. Kadangi buvo vertinami 7 ekspertai, buvo naudojamas Kendall konkordancijos koeficientas W . Kendalo konkordancijos koeficientas kinta $[0;1]$ ribose. Jei ekspertų vertinimai yra priešaringi $W \rightarrow 0$, jei ekspertų vertinimai yra panašūs $W \rightarrow 1$. Kai konkordancijos koeficientas nėra lygus 0, yra teigiama, jog ekspertų nuomonė yra pakankamai vieninga ir, kad ekspertinis vertinimas gali būti laikomas patikimu ir gali būti užbaigtas (Malhotra, Birks, 2000).

Anketinė apklausa internete. Pasak Gaižauskaitės, Mikėnės (2014), apklausa yra metodas, kuris padeda surinkti informaciją, be to, dažnai taikomas moksliniuose ir socialiniuose ar kituose tyrimuose. Anketinė apklausa išsiskiria nuo kitų tuo, kad apklausos įrankiu laikomas klausimynas, kuris dažniausiai parengiamas prieš atliekant tyrimą, klausimų pateikimo tvarka struktūrizuota, pateikti nekintančia tvarka. Galima išskirti tokius pagrindinius apklausos atlikimo būdus:

- Apklausa raštu (klausimynas pateikiamas respondentui, kad jį užpildytų)
- Apklausa išsiunčiama paštu;
- Apklausa interviu forma;
- Apklausa interneto platformoje ir kt. (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p.57).

Apklausos formos parinkimą lemia tyrimo tikslas, apklausos atlikėjo turimos žinios, įgūdžiai, finansinių bei kitokių išteklių aplinkybės, taip pat aplinkybės susijusios su respondentais, t.y. gebėjimai ar pajėgumai atsakyti į užduodamus klausimus ir pan.

Toliau pateikti susisteminti apklausos būdų pranašumai bei trūkumai (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Apklausos būdų pranašumai bei trūkumai

<i>Bruožas</i>	<i>Paštu</i>	<i>Telefonu</i>	<i>Asmeniškai</i>	<i>Internetu</i>
<i>Lankstumas</i>	Nepakankamai	Gera	Puikiai	Gera
<i>Surenkamų duomenų kiekis</i>	Gera	Patenkinamai	Puikiai	Gera
<i>Interviuotojo poveikio efektas</i>	Puikiai	Patenkinamai	Nepatenkinamai	Patenkinamai
<i>Imties kontrolė</i>	Patenkinamai	Puikiai	Gera	Puikiai
<i>Duomenų surinkimo greitis</i>	Nepakankamai	Puikiai	Gera	Puikiai
<i>Atsakymų lygis</i>	Patenkinamai	Gera	Gera	Gera
<i>Kaina</i>	Gera	Patenkinamai	Nepakankamai	Puikiai

Šaltinis: Kasnauskienė, 2010, p. 40

Išanalizavus pateiktą lentelę pastebėta, jog nėra vieno tam tikro apklausos būdo, kuris turėtų tik pranašumus. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, pasirinkta respondentų apklausa internete, kadangi pastebėta, jog tai yra palyginus lankstu, t.y. pasiekiamas reikalingas respondentų skaičius, prieinamumas yra tinkamas, atsakymai surenkami pakankamai greitai ir kt. Be to, šalyje paplitęs kompiuterių naudojimas, kas padidina galimybes tinkamai pasiekti tyrimo tikslo.

Tikslų bei teisingų duomenų surinkimas reikalauja gilių žinių bei įgūdžių, todėl svarbu tinkamai parengti klausimyną. Išnagrinėjus Kasnauskienės (2010) bei Bilevičienės, Jonušausko (2014) metodologinius analizuotus aspektus, klausimai organizacijos darbuotojams buvo formuojami jiems suprantama kalba, laikantis etikos principų, pažymėtina, jog klausimai nebuvo nukreipiantys link tam tikro atsakymo. Klausimyno struktūra bei klausimų išdėstymas gali daryti įtaką respondentų atvirumui bei norui atsakyti į klausimus. Klausimyne pirmieji klausimai yra lengvi, bendro pobūdžio, o klausimyno pabaigoje prašoma pateikti demografinius duomenis. Reikia paminėti, jog klausimyne pateikti klausimai padėjo atskleisti aspektus susijusius su verslo skyrių susijungimų. Taip pat, siekiant tinkamos atsakymų kokybės, pateiktas optimalus klausimų skaičius, kuris, manytina, nevargino respondentų.

Taip pat, vadovaujantis Dikčiaus (2011) rekomendacija, anketos, kurios buvo netinkamai arba ne visiškai užpildytos – tyrime naudojamos nebuvo.

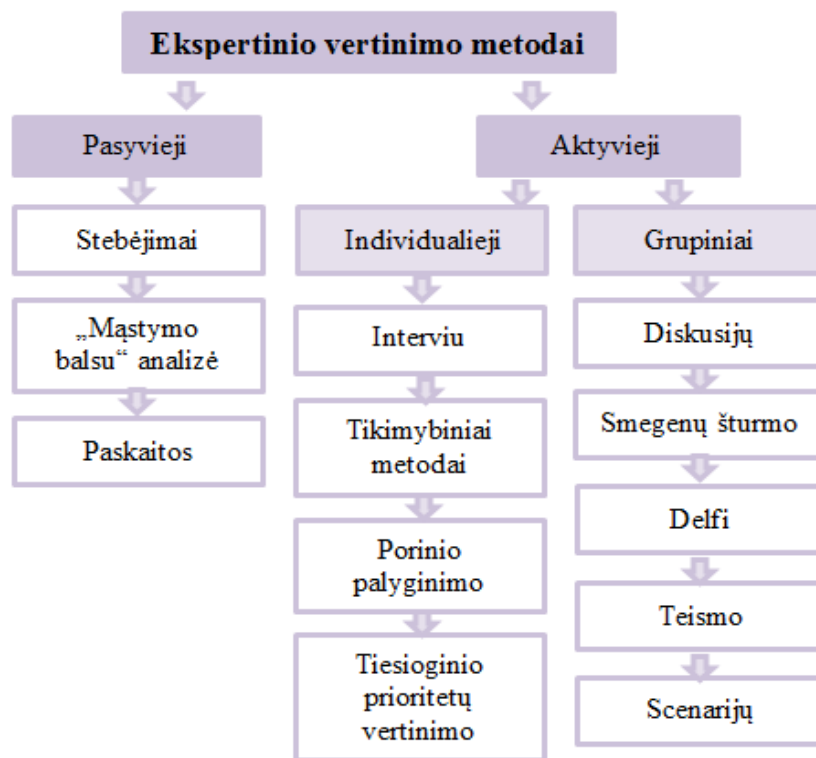
2.2. Tyrimo organizavimas, imtys bei demografinės charakteristikos

Ekspertinis vertinimas. Siekiant tinkamai įvertinti „Telia“ verslo susijungimą bei daroma įtaką veiklai, svarbus tinkamas ekspertų nuomonės įvertinimas. Vertinimo procese svarbu laikytis nuoseklumo, todėl yra rekomenduotini tokie vertinimo etapai:

1. *Mokslinės problemos formulavimas, jos retrospektyvinė apžvalga, tikslų ir uždavinių apibrėžimas;*
2. *Ekspertinio vertinimo metodo ir ekspertų grupės sudarymas;*
3. *Vertinimo kriterijų nustatymas;*
4. *Pradinės ekspertinės informacijos gavimas;*
5. *Ekspertinio vertinimo suderinamumo analizė;*
6. *Ekspertinių vertinimų apibendrinimas ir prioritetiškumo svorių pateikimas (Augustinaitis ir kt., 2009).*

Vadovaujantis aukščiau pateiktais etapais, 2018 m. sausio mėnesį buvo atliktas ekspertų nuomonių vertinimas. Ekspertai buvo atrinkti bendradarbiaujant su „Telia“ Vilniaus miesto skyriaus vadovu atsižvelgiant į ekspertus apibūdinančius bei kompetenciją įrodančius duomenis Ekspertinio vertinimo pabaigoje gauta informacija išanalizuojama, o rezultatai apibendrinami.

Ekspertinio vertinimo metodai gali būti skirstomi pagal tyrėjo esamą bei nesamą grįžtamąjį ryšį (žr. 11 pav.).



11 pav. Ekspertinio vertinimo metodai

Šaltinis: Augustinaitis ir kt., 2009, p.187

Vadovaujantis išskirtais ekspertinio vertinimo procedūros etapais bei atsižvelgiant į ekspertų užimtumą bei jų pasiekiamumą, buvo pasirinktas anketinis ekspertinio vertinimo metodas. Kaip matyti paveiksle, anketinis metodas priskirtas individualių aktyviųjų metodų grupei. Individualieji metodai laikytini pagrindiniais, kadangi ekspertams teikiant tam tikrus duomenis, pašaliniai gali trukdyti ar daryti įtaką atsakymams, dėl to, informacija gali tapti netiksli (Arūnas Augustinaitis ir kt., 2009).

Ekspertiniam vertinimui skirtas klausimynas buvo siunčiamas elektroniniu paštu, nes atsižvelgus į ekspertų darbo specifiką ir kompiuterių naudojimo dažnumu tai yra tikslingiausia. Taip pat tokiu būdu, ekspertai turėjo galimybę pildyti klausimynus (žr. 1 pr.) savarankiškai ir niekieno netrukdomi. Atsakydami į klausimus, ekspertai galėjo rinktis vieną arba kelis iš pateiktų atsakymo variantų, taip pat ekspertai galėjo pateikti ir savo nuomonę, ją pagrįsti. Pateiktiems

atsakymams įvertinti buvo naudojama Likerto, norminė ir ranginė skalės. Skalių pagalba buvo galima susisteminti atsakymus (Gasparėnienė, 2013).

Ekspertams buvo pateikiama formalizuota anketinė apklausa (uždari, atviri klausimai). Paminėtina, jog siekiant išsamiai išanalizuoti tiriamąją sritį, buvo nagrinėjami du požiūriai, to paties klausimo paklausus ir ekspertų, ir darbuotojų.

Klausimyną sudaro 9 klausimai. Klausimai sudaryti laikantis tam tikro nuoseklumo, t. y. pirmiausia siekta sužinoti bendrus aspektus apie susijungimą, ar buvo laikomasi tam tikros strategijos, kokie verslo susijungimo tikslai organizacijai bei darbuotojams buvo iškelti ir pasiekti, po to, siekta atskleisti pagrindinius verslo susijungimo proceso trūkumus bei identifikuoti veiksnius lėmusius verslo integracijos efektyvumą. Pabaigoje ekspertų prašyta bendrai įvertinti verslo susijungimo efektyvumą.

Tyrimo imtis. Kaip buvo minėta, vertinti patariama ne mažiau 5 ekspertų, todėl siekiant išlaikyti ekspertinio vertinimo patikimumą, vertinti 7 ekspertai. Tyrimo patikimumas yra itin svarbus, kadangi tai tiesiogiai daro įtaką bendriems tyrimo rezultatams, vertinamo proceso tobulinimo alternatyvoms.

Patikimumą užtikrina ir teorinė problemos analizės, sisteminė tyrimo eiga, kuri buvo parengta vadovaujantis Augustinaičiu ir kt. (2009):

- *Atlikta nuodugni teorinė analizė*
- *Išanalizuoti verslo susijungimo aspektai, padėsiantys suprasti praktinius „Telia“ susijungimo niuansus*
- *Parengta metodologija „Telia“ verslo susijungimo įvertinimui*
- *Parinktas tinkamas kokybinio tyrimo metodas, kuris padėjo išaiškinti norimus aspektus*
- *Ekspertų atrinkimas*
- *Gautų duomenų analizė*
- *Ekspertų nuomonių vieningumo nustatymas*
- *Gautų duomenų apdorojimas bei pateikimas*
- *Pasiūlymų rengimas vadovaujantis gautais turimo rezultatais.*

Svarbu paminėti, kad buvo vertinami tie ekspertai, kurie turėjo reikalingą kompetenciją, atitinkamą darbinę patirtį „Telia“ įmonėje bei panašia veikla užsiimančioje įmonėje, reikiamą išsilavinimą, užimamos pareigos. Su kompetenciją įrodančia informacija darbo autorė susipažino prieš atliekant vertinimą. Tyrime iš viso dalyvavo 7 ekspertai. Toliau pateikti ekspertų kompetenciją įrodantys duomenys (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Ekspertų kompetenciją įrodantys duomenys

	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>
<i>Išsilavinimas</i>	Aukštasis universitetinis						
<i>Darbo patirtis organizacijoje</i>	1-5	1-5	6-10	1-5	6-10	6-10	1-5
<i>Bendra darbo patirtis</i>	6-10	6-10	11-15	11-15	11-15	11-15	1-5
<i>Užimamos pareigos</i>	Produktų vadovas	Vadovas	Pietų regiono vadovas (Retail)	Pardavimo vadovas	Skyriaus vadovas	Verslo procesų vadovas	Skyriaus vadovas

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad ekspertai turi reikiamą kompetenciją. Visi vertinti ekspertai turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, taip pat keturi iš septynių ekspertų turėjo 1-5 metų patirtį organizacijoje, kiti ekspertai - 6-10 metų patirtį. Bendra darbinė patirtis beveik visų ekspertų kiek didesnė – nuo 6 iki 15 metų. Siekiant įvertinti verslo susijungimo procesą, ypač svarbus ekspertų verslo procesų išmanymas, todėl atrinkti ekspertai užėmė atitinkamas pareigas.

Apibendrinant apklaustų ekspertų asmeninius duomenis, galima daryti išvada, kad ekspertų atsakymai apie verslo susijungimo procesą yra pagrįsti jų turimomis teorinėmis žiniomis ir patirtimi.

Anketinė darbuotojų apklausa. Klausimynas (žr. 2 pr.) buvo sudarytas vadovaujantis Lietuvos bei užsienio mokslininkų literatūros analize. Paminėtina, jog klausimyną nuspręsta siųsti elektroniniu paštu (el. pašto adresai gauti bendradarbiaujant su Vilniaus miesto skyriaus vadovu), kadangi taip užtikrintas didesnis darbuotojų įsitraukimas, taip pat darbuotojai turėjo galimybę geriau apgalvoti atsakymus, juos pateikti savarankiškai.

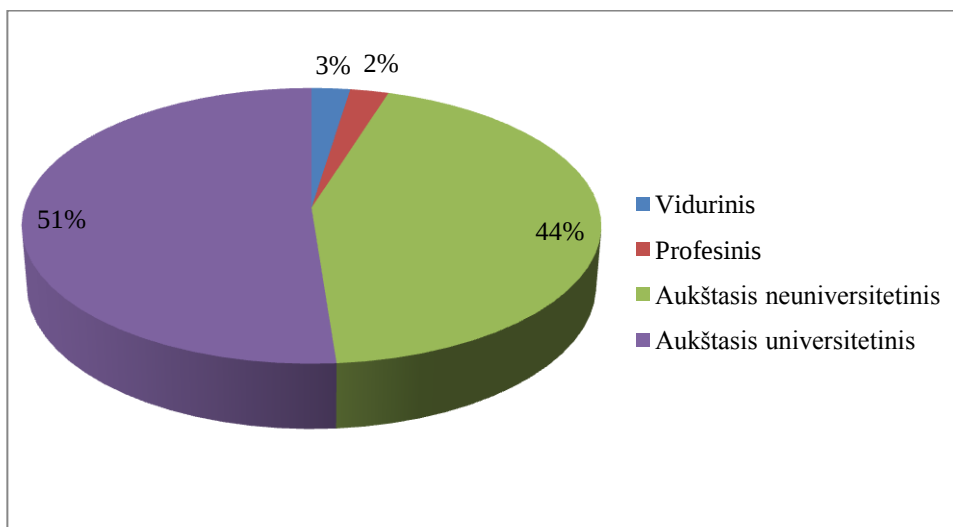
Anketą sudaro 8 klausimai. Pirmąjį klausimyno bloką sudarė klausimai apie verslo susijungimo motyvus, taip pat siekta sužinoti darbuotojų nuomonę apie verslo susijungimo strategiją bei tikslus, t.y. kokie, darbuotojų nuomone, buvo iškelti bei pasiekti tikslai. Sekančiais klausimais norėta atskleisti kokia papildomą nauda buvo pasiekta verslo susijungimu. Taip pat galiausiai siekta išaiškinti verslo susijungimo proceso trūkumus bei veiksnius lėmusius verslo susijungimo sėkmę.

Klausimyne respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš kelių ar kelis iš kelių pateiktų atsakymų variantų, taip pat Likerto skale įvertinti pateiktus atsakymų variantus. Paminėtina, kad paprastai yra naudojama keletas teiginių vienai objekto savybei vertinti“ (Dikčius, 2011, p. 58). Kiekvienas teiginys įvertinamas 5 balų skale (1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – visiškai svarbu).

Respondentų gauti duomenys buvo apdoroti Excel programą. Tai leido susisteminti ir apibendrinti gautą informaciją.

Tyrimo imtis. Paminėtina, jog apklausoje dalyvavo 41 darbuotojas. Darbuotojams, kaip buvo minėta, klausimynai buvo išsiųsti elektroniniu paštu. Toliau pateikti demografiniai duomenys apibūdinantys respondentus.

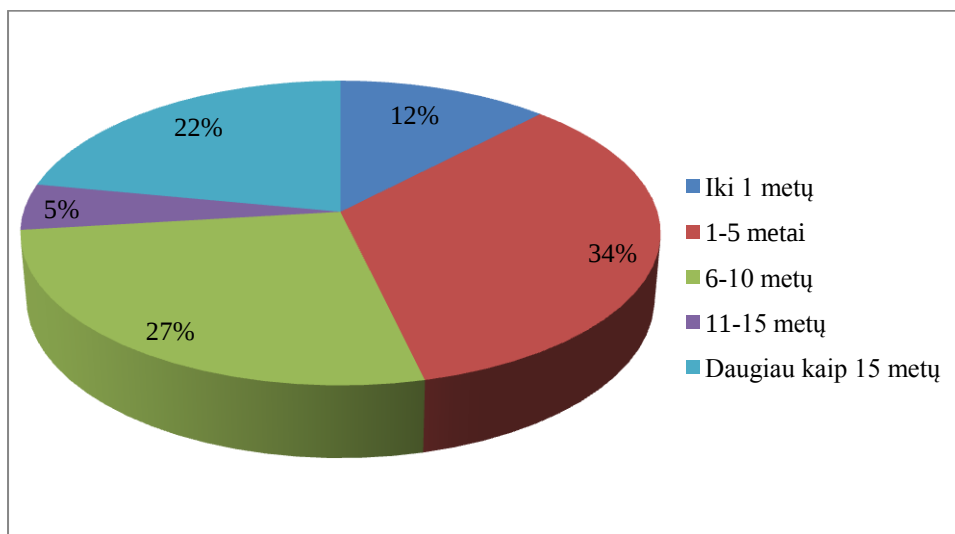
12 paveiksle pateikti darbuotojų išsilavinimą nurodantys duomenys (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų išsilavinimas

Kaip matyti, didžioji dalis respondentų (44 proc.) turi įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, kita dalis darbuotojų (51 proc.) – aukštąjį universitetinį.

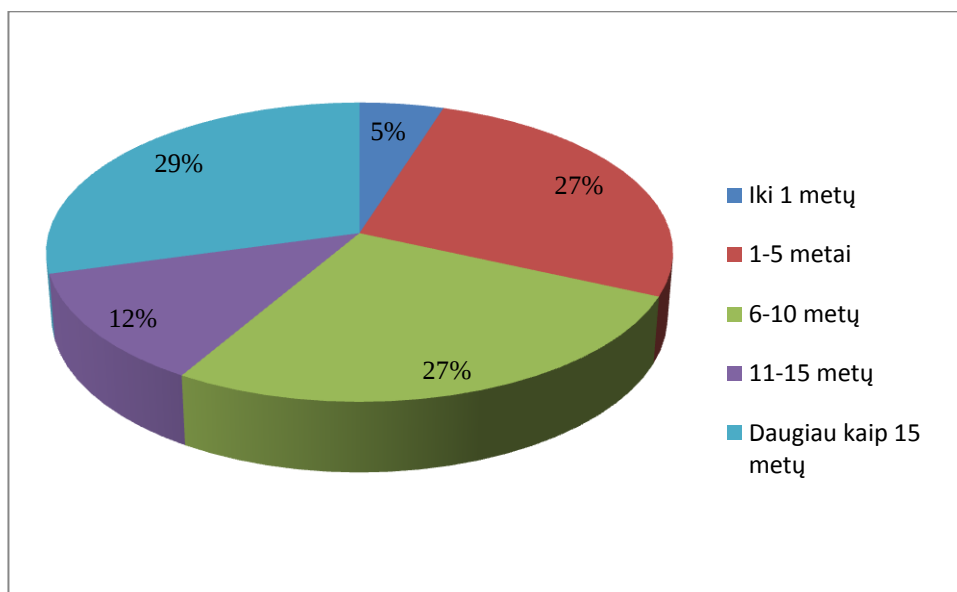
Toliau pateiktame paveiksle atspindi darbuotojų darbo stažas įmonėje (žr. 13 pav.).



13 pav. Organizacijoje išdirbtas laikas

Išnagrinėjus respondentų darbinę patirtį įmonėje pastebėta, kad daugiausiai darbuotojai yra išdirbę nuo 1 iki 10 metų (61 proc.). Akcentuotina, kad daugiau nei 15 proc. darbuotojų turi didesnę nei 15 metų darbinę patirtį.

Toliau pateiktame 14 paveiksle pavaizduoti bendro darbo stažo rodikliai.



14 pav. Bendras darbo stažas

Kaip matyti, bendra darbinė patirtis yra gana įvairi. Panašiai pasiskirstė darbuotojai, kurių darbo stažas yra 1 – 5 metai, 6 – 10 metų bei daugiau kaip 15 metų.

Apibendrinant tyrimo metodologiją ir organizavimą galima teigti, kad verslo susijungimo proceso vertinimui atlikti pasirinktas pakankamai pagrįstas tyrimo metodas, kuris leido tinkamai įvertinti esamą situaciją, nustatyti priežastis, kurios gali mažinti proceso efektyvumą bei pateikti pasiūlymus esamos padėties tobulinimui.

3. „TEO“ IR „OMNITEL“ SUSIJUNGIMO PROCESO VERTINIMAS

Kaip minėta antroje darbo dalyje „Telia“ įmonės susijungimo procesą geriausiai gali įvertinti toje įmonėje dirbantys ekspertai bei darbuotojai, kurie yra pirmieji, turintys galimybę gauti naudingos informacijos apie susijungimo procesą iš klientų.

Tyrimų objektas. Verslo susijungimo procesas.

Tyrimo tikslas – įvertinti „Teo“ ir „Omnitel“ susijungimo procesą.

Tiriamųjų kontingentas: „Telia“ įmonės tam tikrų sričių vadovai, toliau vadinami ekspertais; „Telia“ įmonės darbuotojai.

Tyrimo metodų pagrindimas. Kadangi buvo siekiama kuo tiksliau įvertinti įmonės „Telia“ susijungimo procesą, buvo taikytas kokybinio ir kiekybinio tyrimo derinys.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) atlikti „Telia“ verslo susijungimo proceso ekspertinį vertinimą;
- 2) atlikti papildomą „Telia“ verslo susijungimo proceso įvertinimui tyrimą, t. y. darbuotojų apklausą.
- 3) atlikti ekspertinio vertinimo bei darbuotojų apklausos analizę ir pateikti siūlymus tolesnės veiklos gerinimui, taip pat bendruosius siūlymus aktualius kitoms besijungiančioms įmonėms.

3.1. „Telia“ veiklos charakteristika

„Telia Lietuva“ sudaro „Teo“, „Omnitel“ bei „Baltic Data Center“ įmonės, kurios susijungė 2017 m. vasario 1 dieną. Kaip skelbia įmonė, „Teo“ bei „Omnitel“ įmonių integracija buvo pradėta 2016 metų rugpjūčio mėnesį, baigta tų pačių metų gruodį. Tą mėnesį Lietuvoje pradėjo veikti apjungti 70 salonų.

Kaip skelbiama „Telia“ interneto puslapyje, įmonė teikia itin platų paslaugų spektrą, t. y. išmaniosios televizijos, pramogų, muzikos, biuro įrangos priežiūros, išmanių įrenginių bei kitokius kompleksinius sprendimus ir privatiems, ir juridiniams asmenims.

Šiuo metu „Telia“ įmonėje dirba apie 2250 darbuotojų. Įmonių grupę „Telia Lietuva“ sudaro tokios įmonės (žr. 15 pav.):

Paminėtina, kad Telia Lietuva“ dukterinė įmonė Telia Customer Service LT, UAB ir jos kontaktų centrai rūpinasi „Telia Lietuva“ klientų aptarnavimu, taip pat teikia gerai žinomu informacijos telefonu 118 paslaugą Lietuvoje.

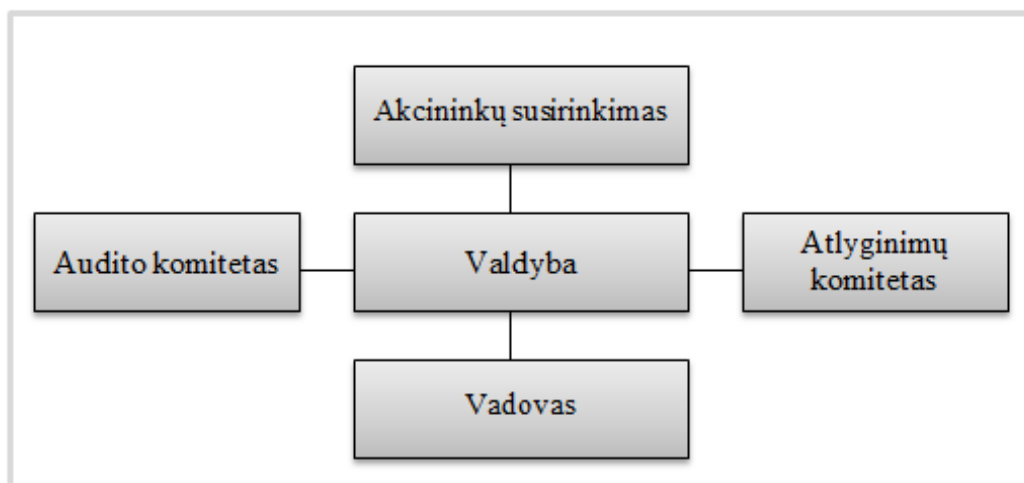


15 pav. „Telia Lietuva“ įmonės

Šaltinis: www.telia.lt

Kita įmonė - **UAB „Verslo investicijos“** šiuo metu įgyvendina investicinį projektą Vilniuje, tuo tarpu **Telia Global Services Lithuania, UAB** veiklos nevykdo. **VšĮ „Numerio perkėlimas“**, kuri įsteigta kartu su UAB „Bitė Lietuva“, „Tele2“, nuo 2016 m. kartu su UAB „Mediafon“ administruoja centrinę duomenų bazę, kuri yra skirta telefono numerio perkėlimui Lietuvoje. 2017 m., gruodžio mėnesį „Bitė Lietuva“, „Tele2“ ir „Telia Lietuva“ įsigijo (lygiomis dalimis, t. y. po 33,3 proc.) **UAB „Mobilieji mokėjimai“** akcijų. Ši įmonė kuria visuotinę momentinių mokėjimų platformą Lietuvoje.

Toliau pateiktame paveiksle (žr. 16 pav.) matyti įmonės valdymo struktūra.



16 pav. „Telia Lietuva“ bendrovės valdymo struktūra

Šaltinis: www.telia.lt

Kaip teigia įmonė, pagal parengtus įstatus bendrovės valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas, Valdyba ir vadovas. Įmonės internetinėje svetainėje pateikiama informacija apie šių valdymo organų funkcijas.

Visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimai, priimti Bendrovės įstatuose numatytais visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijos klausimais, yra privalomi akcininkams, valdybai, vadovui bei kitiems Bendrovės darbuotojams. **Valdybos** nariai kartu sudaro kolegialų Bendrovės valdymo organą. Valdybą sudaro 6 (šeši) valdybos nariai. Valdybos nariai renkami 2 (dvejiems) metams.

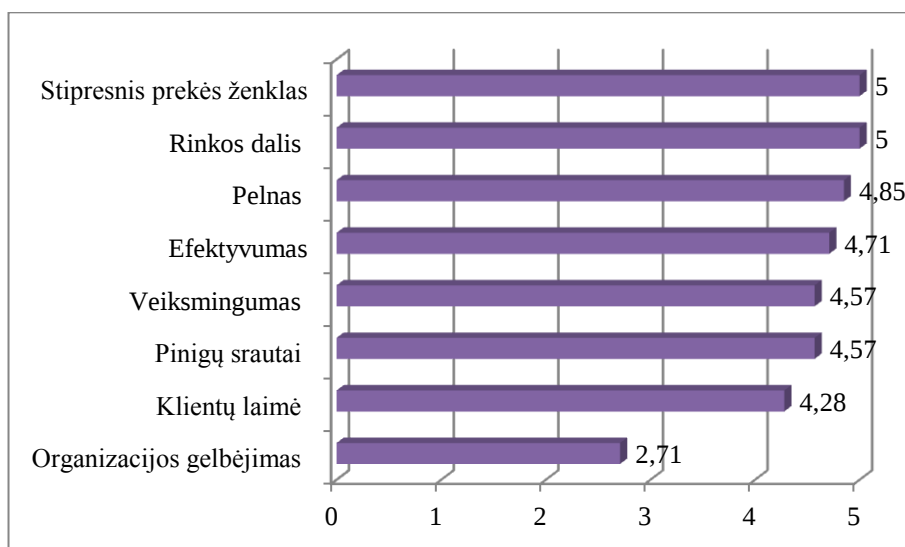
Valdybos pirmininką renka valdyba iš savo narių. Valdybos narius renka visuotinis akcininkų susirinkimas Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme nustatyta tvarka. Valdyba formuoja du **komitetus**: Audito ir Atlyginimų. Kiekvieną komitetą sudaro trys valdybos nariai. Valdyba renka ir atšaukia Bendrovės vadovą, nustato jo atlyginimą, kitas darbo sutarties sąlygas, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina jį ir skiria nuobaudas. **Vadovas** yra vienasmenis Bendrovės valdymo organas, kuris pagal savo įgaliojimus organizuoja einamąją Bendrovės ūkinę veiklą. Vadovo patvirtintas Darbo reglamentas išsamiai nustato Bendrovės vadovo bei padalinių vadovų, taip pat kitų Bendrovės darbuotojų, pareigas ir įgaliojimus (www.telia.lt).

Taip pat paminėtina, kad „Telia Lietuva“ laikosi rekomendacinio pobūdžio 2006 metais vertybinių popierių biržoje „Nasdaq Vilnius“ patvirtinto listinguojamų bendrovių valdymo kodekso.

3.2. Ekspertinio vertinimo analizė bei rezultatai

Kaip minėta antroje darbo dalyje „Telia“ įmonių susijungimo procesą geriausiai gali įvertinti toje įmonėje dirbantys ekspertai bei darbuotojai. Šioje darbo dalyje bus analizuojami „Telia“ dirbančių tam tikros srities vadovų - ekspertų vertinimo rezultatai.

Pirmiausiai buvo norėta atskleisti įmonių susijungimo motyvus. Ekspertai įvertino labiausiai galimus motyvus (žr. 17 pav.).

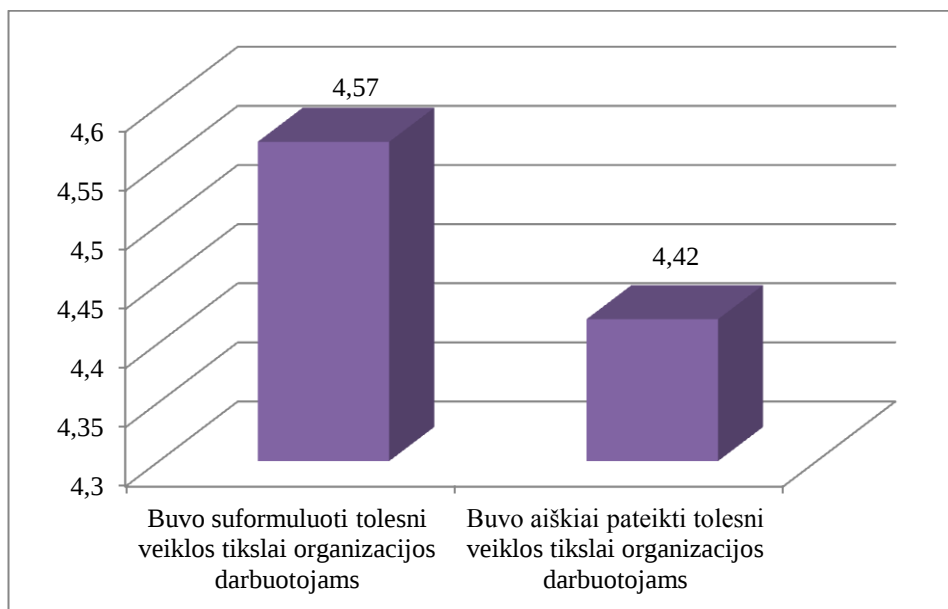


17 pav. Įmonių motyvai susijungimo atžvilgiu

Išanalizavus ekspertų vertinimus paaiškėjo, kad įmonės pagrindiniai motyvai susijungimui buvo siekis sustiprinti prekės ženklą, padidinti rinkos dalį bei pelną. Tuo tarpu organizacijos gelbėjimas įvardintas kaip mažiausiai reikšmingas motyvas susijungimui. Tačiau pastebėta, kad su pasiūlytu pastaruoju motyvu ekspertai nei sutiko, nei nesutiko (atsakymų vidurkis – 2, 71, kas

atitinka atsakymo „nei sutinku, nei nesutinku“ reikšmę). Manytina, jog organizacijos gelbėjimas gali būti laikytinas vienu iš motyvų verslui susijungti.

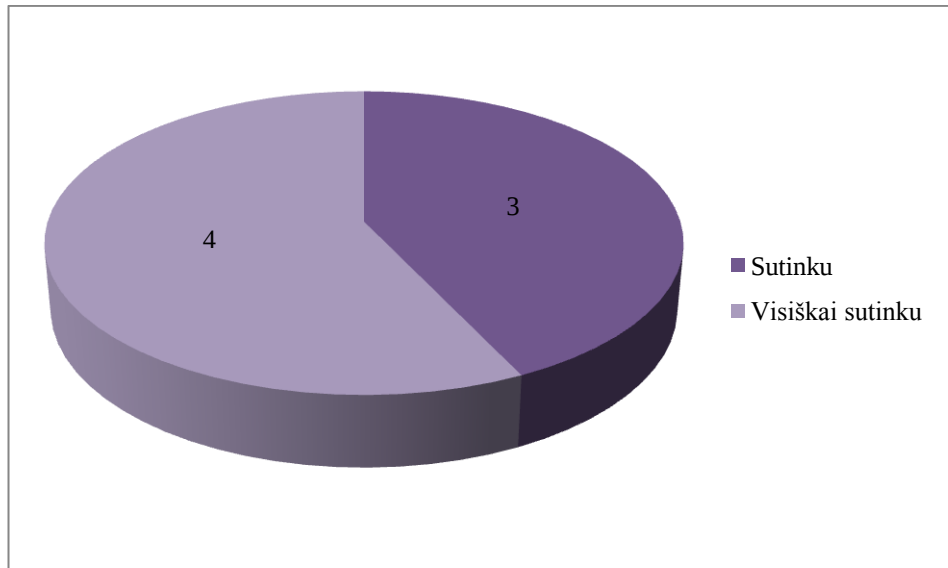
Tyrimo metu siekta atskleisti, ar tolesni veiklos tikslai organizacijos darbuotojams buvo suformuluoti bei aiškiai pateikti. Ekspertų atsakymai pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Tolesnių veiklos tikslų suformavimas bei pateikimas darbuotojams

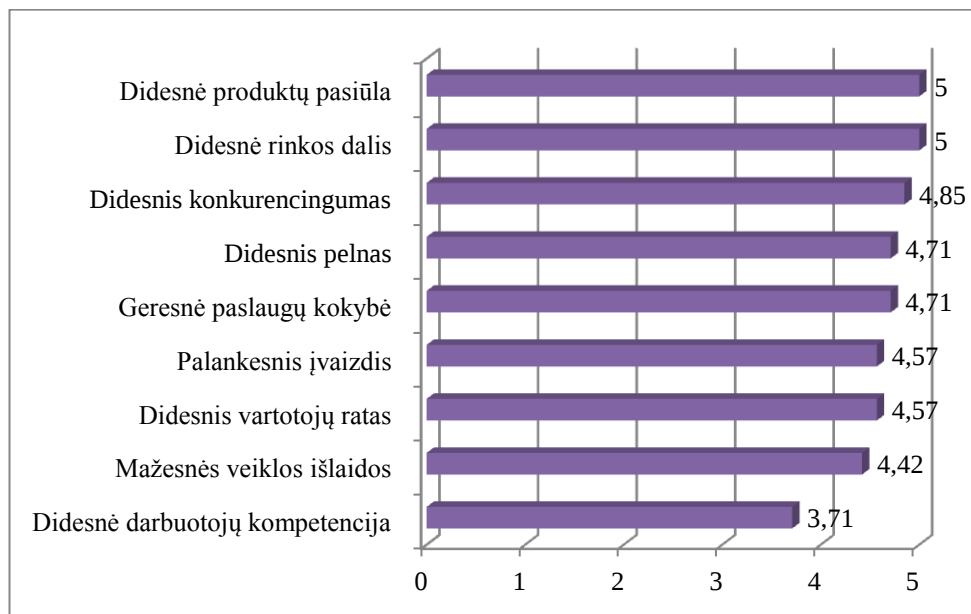
Išanalizavus ekspertų vertinimus paaiškėjo, kad įmonėms susijungus tolesni veiklos tikslai darbuotojams buvo suformuluoti bei aiškiai pateikti. Tai labai svarbu, siekiant efektyvios tolesnės veiklos, kadangi tai darbuotojams nurodo kryptį, kaip toliau dirbti. Tačiau pastebėta, kad ekspertų vertinimai kiek žemesni tikslų pateikimo darbuotojams atžvilgiu, galimai dalis ekspertų mano, kad tikslai darbuotojams galėjo būti pateikiami dar aiškiau.

Veiklos strategija įmonėms yra itin reikšminga, kadangi ji parodo tolesnę veiklos kryptį, nurodo kokie yra pagrindiniai siekiai. Susijungus įmonėms veikla toliau yra tęsiama, todėl ir strategija yra reikalinga. Toliau pateikti ekspertų atsakymai dėl strategijos jungiantis bei susijungus verslui (žr. 19 pav.). Įvertinus ekspertų atsakymus atskleista, kad jungiantis verslui buvo vadovaujamosi tam tikra strategija.



20 pav. Strategija verslo jungimosi metu

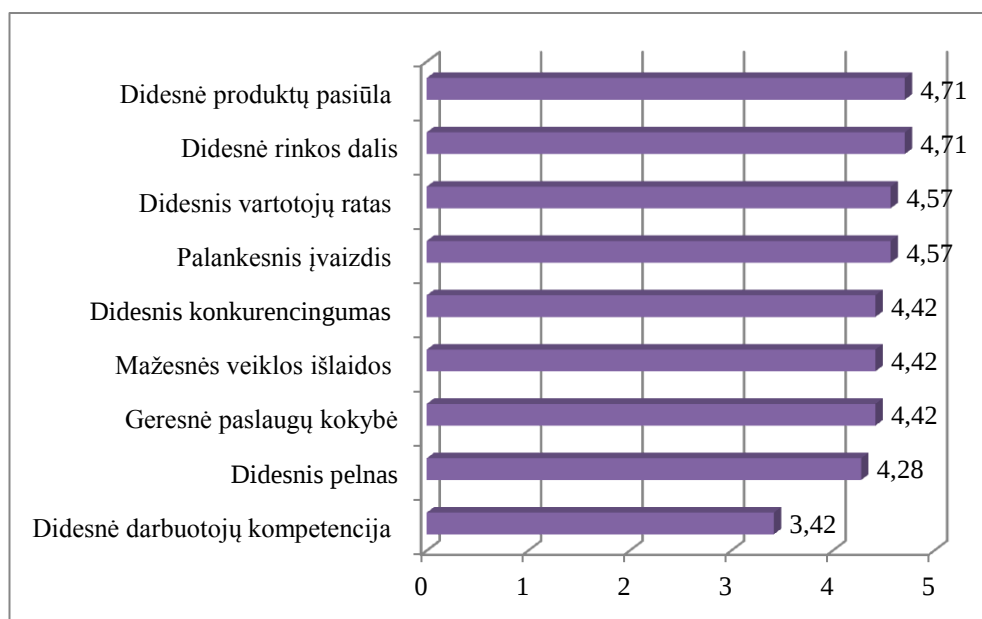
Siekiant atskleisti pagrindinius užsibrėžtus verslo tikslus po įmonių susijungimo, ekspertų buvo prašoma įvertinti labiausiai tikėtinus (žr. 21 pav.).



21 pav. Užsibrėžti tikslai po verslo sujungimo

Atlikus išsamią ekspertų vertinimų analizę pastebėta, kad pagrindiniai užsibrėžti tikslai vykdant veiklą yra pasiūlyti kuo daugiau produktų vartotojams, užimti didesnę rinkos dalį bei pasiekti didesnį konkurencingumą. Kaip matyti, visi šie užsibrėžti tikslai yra glaudžiai susiję, kadangi kuomet yra patenkinama kuo daugiau vartotojų poreikių, tuo labiau tikėtina, kad padidės ir rinkos dalis, kartu įmonė gali tapti ir labiau konkurencinga. Vertinimai taip pat parodė, kad didesnė darbuotojų kompetencija nebuvo tarp pagrindinių užsibrėžtų veiklos tikslų, vadinasi, ekspertai mano, kad darbuotojų kompetencija prieš ir po įmonių susijungimą yra pakankama.

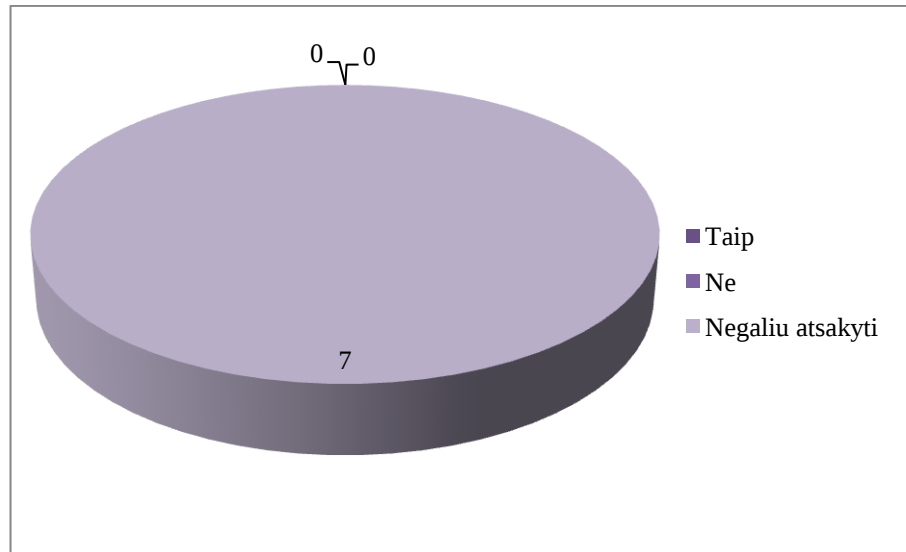
Tyrimu buvo siekta sužinoti ne tik kokie tikslai buvo užsibrėžti, bet ir pasiekti (kadangi po verslo susijungimo jau praėjo pakankamai laiko tam tikriems aspektams pamatyti) (žr. 22 pav.).



22 pav. Pasiiekti tikslai po verslo susijungimo

Išnagrinėjus ekspertų vertinimus atskleista, kad po susijungimo, anot ekspertų, vartotojams buvo pasiūlytas didesnis produktų spektras, taip pat išplėstas vartotojų ratas bei rinkos dalis. Kaip matyti, tikslai, kurie buvo užsibrėžti buvo ir pasiekti, išskyrus didesnį konkurencingumą, kuris pagal ekspertų vertinimus liko tik penktoje vietoje. Paminėtina, kad didesnė darbuotojų kompetencija nebuvo įvardinta kaip pagrindinis užsibrėžtas tikslas, dėl to šis tikslas ekspertų įvertintas ir kaip mažiausiai pasiektas.

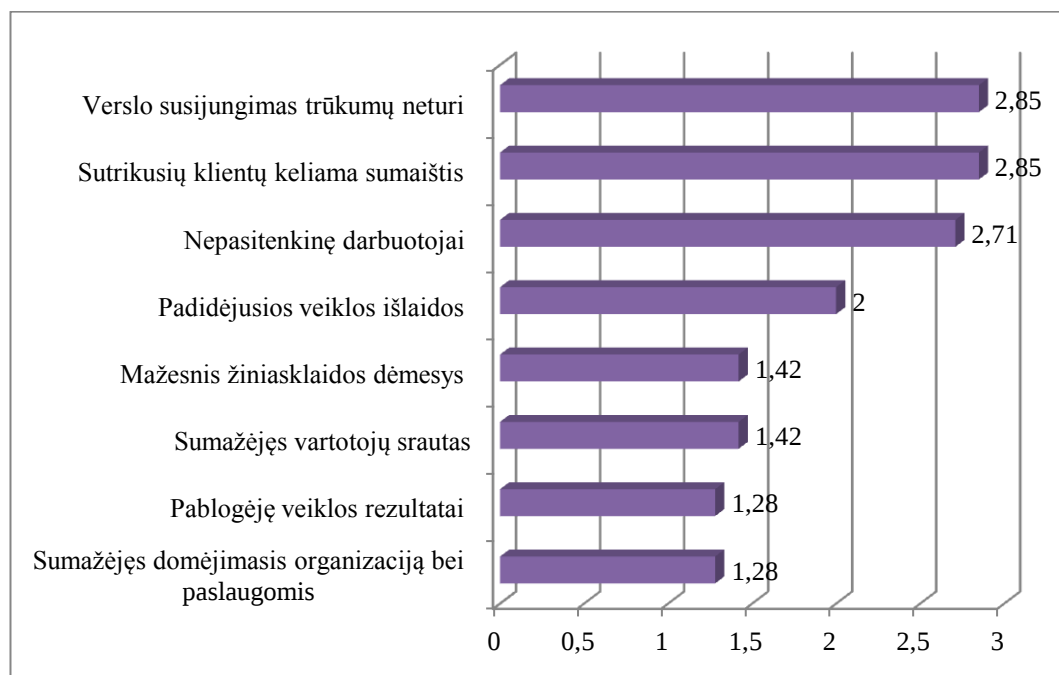
Tyrimu taip pat siekta sužinoti, ar buvo pasiekta papildoma nauda, t. y. sinerginis efektas įmonėms susijungus. Ekspertų vertinimai pateikti 23 paveiksle.



23 pav. Papildomos naudos pasiekimas verslui susijungus

Kaip matyti, visi ekspertai vieningai teigia, kad sinerginis efektas įmonėms susijungus buvo pasiektas. Tai reiškia, kad galimai įmonės pasiekė papildomos naudos suvienijusios jėgas nei vykdydamos veiklą atskirai. Kaip teigiama literatūroje, dažnai įmonių susijungimo viena iš esminių naudų ir yra geresnių rezultatų pasiekimas bendradarbiausiant bei dalinantis gerąją patirtimi.

Įmonių susijungimas – tai ilgas bei sudėtinis procesas, todėl tyrimu siekta atskleisti, kokie patirti verslo susijungimo trūkumai. Ekspertų vertinimai pateikti 24 paveiksle.

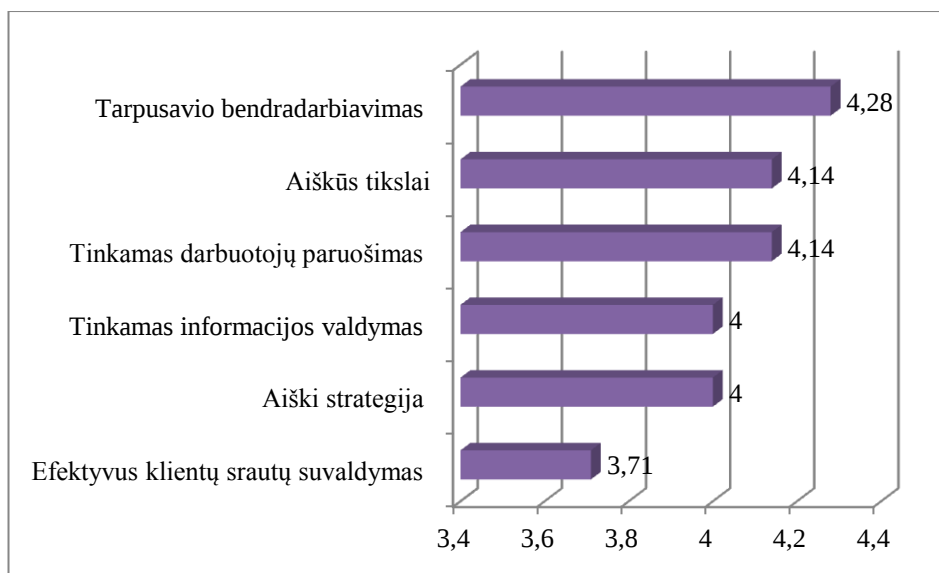


25 pav. Verslo susijungimo trūkumai

Išanalizavus ekspertų vertinimus pastebėta, kad ekspertų nuomonės labiau buvo skirtingos nei kitais klausimais. Bendras ekspertų atsakymų vidurkis atskleidė dvi tendencijas, t.y. dalis

ekspertų atsakė, jog verslo susijungimas trūkumų neturėjo (1 ekspertas – pritarė, 4 – nei pritarė, nei nepritarė, 2 ekspertai šiam teiginiu nepritarė), taip pat ekspertai gana nevieningai įvertino teiginį „sutrikusių klientų keliama sumaištis“ (3 ekspertai – nesutiko su teiginiu, 3 ekspertai – sutiko, 1 ekspertas – nei sutiko, nei nesutiko). Paminėtinas ir kitas galimas trūkumas – nepasitenkinę darbuotojai, kuris ekspertų taip pat įvertintas nevieningai (3 ekspertai – nesutiko, 2 ekspertai sutiko, 2 ekspertai – nei sutiko, nei nesutiko su minėtu teiginiu). Tačiau kiti pateikti trūkumai ekspertų įvertinti vieningai – kaip mažiau būdingi verslo susijungimui.

Siekiant išvengti trūkumų svarbu tinkamai pasiruošti ne tik pačiam procesui, bet ir galimiams nenumatytiems atvejams. Tyrimu buvo siekiama atskleisti, kokie esminiai veiksmai padėjo pasiekti efektyvios integracijos po įmonių susijungimo (žr. 26 pav.).



26 pav. Veiksmai padėję pasiekti efektyvios integracijos

Išnagrinėjus ekspertų vertinimus paaiškėjo, kad labiausiai efektyvios integracijos po susijungimo padėjo tarpusavio bendradarbiavimas. Manytina, kad bendras supratimas apie verslo esmę, tikslą, pagalba vienas kitam, tarpusavio komunikacija yra reikalinga efektyviam bendradarbiavimui, kuris yra esminis verslo integracijos aspektas. Tačiau verta paminėti, kad ekspertų manymu, mažiausiai įtakos integracijos procese turi efektyvus klientų srautų suvaldymas. Manytina, kad integracijos procesui ypač svarbūs vidiniai įmonės veiksniai, kurie ilgainiui išryškėja bei galima juos įvertinti gaunant grįžtamąjį ryšį iš vartotojų, stebint viešąją nuomonę ir pan.

Įvertinus sudėtinius įmonių susijungimo niuansus, ekspertai bendrai įvertino verslo susijungimo procesą naudos verslui atžvilgiu (žr. 27 pav.).



27 pav. Įmonių susijungimo nauda verslui

Ekspertai galėjo įvertinti verslo susijungimo procesą skalėje nuo 1 (teigiamas) iki 5 (neigiamas). Įvertinus ekspertų vertinimus atskleista, kad ekspertai verslo susijungimą įvertino teigiamai (1,86). Darytina išvada, kad įmonių „Teo“ bei „Omnitel“ susijungimas buvo naudingas bendriems verslo veiklos rezultatams.

„Telia“ ekspertų nuomonių suderinamumo tikrinimas

Siekiant patikrinti ekspertų vertinimų suderinamumą klausimui „Kokie buvo pagrindiniai organizacijų dalyvių motyvai susijungimo atžvilgiu?“. SPSS paketo pagalba buvo apskaičiuojamas Kendall konkordancijos koeficientas (žr. 6 lent.).

Formuluojamos hipotezės:

H_1 : ekspertų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordancijos koeficientas **lygus** 0);

H_{1A} : ekspertų vertinimai panašūs (t. y. konkordancijos koeficientas **nelygus** 0).

Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

6 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie buvo pagrindiniai organizacijų dalyvių motyvai susijungimo atžvilgiu?“

N	7
Kendall's W ^a	,416
Chi-Square	20.368
df	7
Asymp. Sig.	,005

Šiuo atveju konkordancijos koeficientas nelygus nuliui ($W=0,416$), todėl, galima teigti, jog **ekspertų nuomonė yra pakankamai panaši.**

Ar konkordancijos koeficientas lygus nuliui (t.y. ar neprieštaringi ekspertų vertinimai) išsiaiškiname pagal Pirson'o kriterijų.

$20,368 > 14,067$ todėl hipotezė, kad šiuo klausimų ekspertų vertinimai panašūs (H_{1A}) patvirtinama.

Ekspertų vertinimų suderinamumas skaičiuojamas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo užsibrėžti organizacijoms susijungus??“. SPSS paketo pagalba buvo apskaičiuojamas Kendall konkordancijos koeficientas (žr. 7 lent.).

Formuluojamos hipotezės:

H_1 : ekspertų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordancijos koeficientas **lygus** 0);

H_{1A} : ekspertų vertinimai panašūs (t. y. konkordancijos koeficientas **nelygus** 0).

Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

7 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo užsibrėžti organizacijoms susijungus??“

N	7
Kendall's W ^a	,420
Chi-Square	23,523
df	8
Asymp. Sig.	,003

Šiuo atveju konkordancijos koeficientas nelygus nuliui ($W=0,420$), todėl, galima teigti, jog **ekspertų nuomonė yra pakankamai panaši.**

Ar konkordancijos koeficientas lygus nuliui (t.y. ar neprieštaringi ekspertų vertinimai) išsiaiškiname pagal Pirson'o kriterijų.

$23,523 > 15,507$ todėl hipotezė, kad šiuo klausimų ekspertų vertinimai panašūs (H_{1A}) patvirtinama.

Ekspertų vertinimų suderinamumas skaičiuojamas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo užsibrėžti organizacijoms susijungus??“. SPSS paketo pagalba buvo apskaičiuojamas Kendall konkordancijos koeficientas (žr. 8 lent.).

Formuluojamos hipotezės:

H_1 : ekspertų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordancijos koeficientas **lygus** 0);

H_{1A} : ekspertų vertinimai panašūs (t. y. konkordancijos koeficientas **nelygus** 0).

Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

8 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo pasiekti organizacijoms susijungus?“

N	7
Kendall's W ^a	,224
Chi-Square	12,591
df	8
Asymp. Sig.	,129

Šiuo atveju konkordancijos koeficientas nelygus nuliui ($W=0,224$), todėl, galima teigti, jog **ekspertų nuomonė yra iš dalies panaši.**

Ar konkordancijos koeficientas lygus nuliui (t.y. ar neprieštaringi ekspertų vertinimai) išsiaiškiname pagal Pirson'o kriterijų.

$12,591 > 12,524$ todėl hipotezė, kad šiuo klausimų ekspertų vertinimai panašūs (H_{1A}) patvirtinama.

Ekspertų vertinimų suderinamumas skaičiuojamas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo užsibrėžti organizacijoms susijungus??“. SPSS paketo pagalba buvo apskaičiuojamas Kendall konkordancijos koeficientas (žr. 9 lent.).

Formuluojamos hipotezės:

H_1 : ekspertų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordancijos koeficientas **lygus** 0);

H_{1A} : ekspertų vertinimai panašūs (t. y. konkordancijos koeficientas **nelygus** 0).

Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

9 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Ivertinkite, kokie yra verslo susijungimo trūkumai?“

N	7
Kendall's W ^a	,528
Chi-Square	25,854
df	7
Asymp. Sig.	,001

Šiuo atveju konkordancijos koeficientas nelygus nuliui ($W=0,528$), todėl, galima teigti, jog **ekspertų nuomonė yra pakankamai panaši.**

Ar konkordancijos koeficientas lygus nuliui (t.y. ar neprieštaringi ekspertų vertinimai) išsiaiškiname pagal Pirson'o kriterijų.

$25,854 > 14,067$ todėl hipotezė, kad šiuo klausimų ekspertų vertinimai panašūs (H_{1A}) patvirtinama.

Ekspertų vertinimų suderinamumas skaičiuojamas klausimui „Kokie pagrindiniai tikslai buvo užsibrėžti organizacijoms susijungus??“. SPSS paketo pagalba buvo apskaičiuojamas Kendall konkordancijos koeficientas (žr. 10 lent.).

Formuluojamos hipotezės:

H_1 : ekspertų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordancijos koeficientas **lygus** 0);

H_{1A} : ekspertų vertinimai panašūs (t. y. konkordancijos koeficientas **nelygus** 0).

Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

10 lentelė. Konkordancijos koeficientas klausimui „Kokie esminiai veiksmai padėjo pasiekti efektyvios integracijos po organizacijų susijungimo?“

N	7
Kendall's W ^a	,082
Chi-Square	2,881
df	5
Asymp. Sig.	,0718

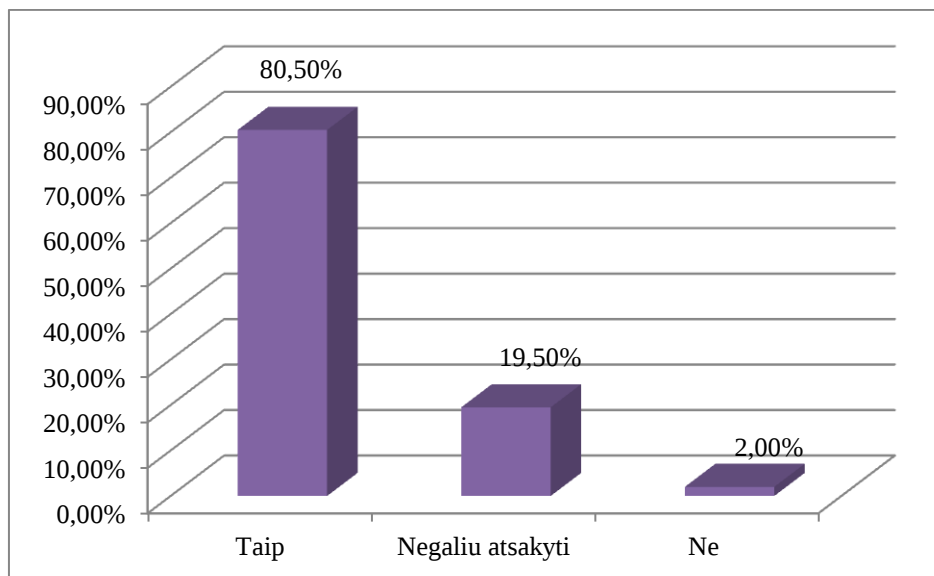
Šiuo atveju konkordancijos koeficientas nelygus nuliui ($W=0,82$), todėl, galima teigti, jog **ekspertų nuomonė yra iš dalies panaši**.

Ar konkordancijos koeficientas lygus nuliui (t.y. ar neprieštaringi ekspertų vertinimai) išsiaiškiname pagal Pirson'o kriterijų.

$2,881 > 11,070$ todėl hipotezė, kad šiuo klausimų ekspertų vertinimai panašūs (H_{1A}) patvirtinama.

3.3. Darbuotojų apklausos analizė bei rezultatai

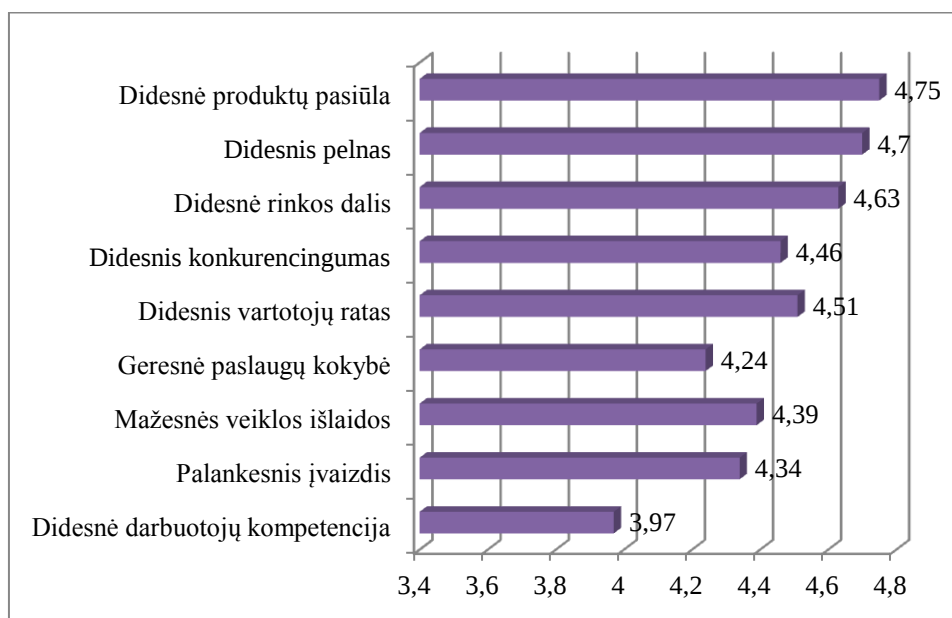
Yra atlikta daug tyrimų, visuotinai pripažįstama, kad vadovaujantis tam tikra strategija verslo sėkmė gali būti pasiekta kur kas greičiau ir efektyviau. Pirmiausiai tyrime buvo siekta atskleisti, ar verslo susijungimo procesas buvo vykdomas vadovaujantis tam tikra strategija. Darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip (žr. 28 pav.):



28 pav. Strategija verslo jungimosi metu

Išnagrinėjus darbuotojų atsakymus nustatyta, kad įmonių jungimosi metu buvo vadovaujama parengta strategija. Tačiau pakankamai didelė dalis (19,5 proc.) negalėjo atsakyti, tai reiškia, kad galimai apie strategijos buvimą ši dalis respondentų nežinojo.

Žemiau pateiktame 29 paveiksle pateikti respondentų atsakymai į klausimą: „Kaip manote, kokių tikslų buvo siekta verslo susijungimu?“.

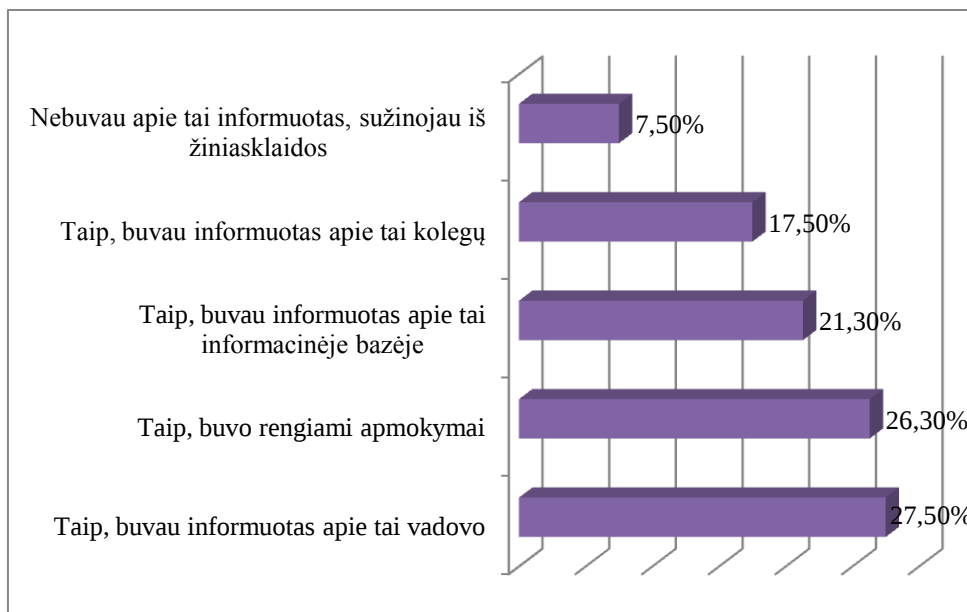


29 pav. Pasiiekti tikslai įmonėms susijungus

Išnagrinėjus respondentų atsakymus identifikuoti pagrindiniai trys tiksliai, kurie galimai pasiekti įmonėms susijungus – didesnė produktų paklausa, didesnis pelnas, didesnė rinkos dalis.

Tuo tarpu geresnė paslaugų kokybė bei geresnė darbuotojų kompetencija respondentų įvertinti kaip pasiekti mažiausiai arba iš dalies.

Siekiant suprasti verslo susijungimo procesą, respondentų buvo klausta, ar jie buvo informuoti apie verslo susijungimo procesą ir koku būdu. Atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 30 paveiksle.



30 pav. Darbuotojų informavimas apie verslo susijungimą

Pateiktame paveiksle matyti, kad didžioji dalis darbuotojų (92,5 proc.) buvo informuoti apie verslo susijungimą įvairiais būdais – informavo vadovas, gavo pranešimus informacinėje bazėje bei buvo rengiami apmokymai. Tačiau svarbu akcentuoti, kad likę respondentai (7,5 proc.) apie planuojamą įmonių susijungimą nebuvo, apie tai sužinojo iš žiniasklaidos. Galima daryti prielaidą, kad paminėti respondentai dėl įvairių priežasčių (pvz. motinystės/tėvystės atostogos ir kt.) pirmiausiai informaciją gavo iš žiniasklaidos priemonių, tačiau bet koku atveju, manytina, kad įmonėje dirbantys darbuotojai apie panašius su įmone susijusius įvykius turėtų sužinoti iš įmonės atstovų. Tai gali daryti įtaką palankesniais pokyčių priėmimui.

Informavimas apie įmonėje vykstančius procesus yra reikalingas siekiant pačių procesų veiksmingumo. Tačiau ne visada informacija pateikiama efektyviai, todėl tyrimu siekta išsiaiškinti, ar informacijos pateikimas apie verslo susijungimą buvo efektyvus, ar darbuotojai sužinojo visą reikalingą informaciją dirbant su vartotojais (žr. 31 pav.).



31 pav. Informacijos pateikimo efektyvumas

Respondentai turėjo informacijos pateikimo efektyvumą įvertinti skalėje nuo 1 iki 5 (atitinkamai – visiškai nesutinku, visiškai sutinku). Bendras vertinimų vidurkis – 4,02, kas atitinka „sutinku“. Galima daryti išvadą, kad respondentai gavo aiškiai pateiktą visą reikalingą informaciją dirbant su vartotojais. Informacijos pateikimas apie verslo susijungimą buvo efektyvus, sužinojo visą reikalingą informaciją dirbant su vartotojais.

Respondantai (darbuotojai) yra pirmieji įmonės atstovai užmezgantys bei palaikantys ryšį su vartotojais, galintys pamatyti jų reakcijas, pasitenkinimą ar nepasitenkinimą produktais, todėl respondantai pateikė nuomonę apie įmonių integracijos strategijos įgyvendinimo efektyvumą (žr. 32 pav.)



32 pav. Įmonių integracijos efektyvumo vertinimas

Atlikta respondentų atsakymų analizė atskleidė, kad respondantai mano, jog įmonių integracijos strategija buvo pakankamai efektyvi (atsakymų vidurkis 3,83).

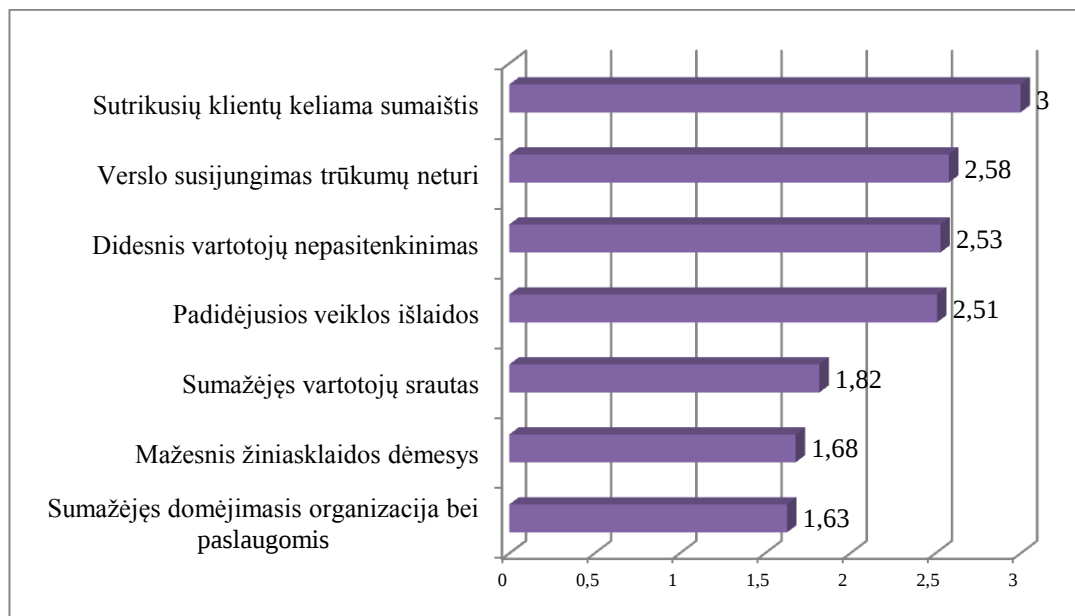
Tyrimu taip pat siekta sužinoti kaip respondantai vertina susijungimo procesą naudos verslui atžvilgiu (žr. 33 pav.).



33 pav. Susijungimo procesas naudos verslui atžvilgiu

Kaip matyti, respondentai susijungimo naudą verslui įvertino vidutiniškai, t. y. mano, kad tai buvo nei naudinga, nei ne naudinga. Darytina prielaida, kad visiškai naudos įvertinimai dar reikia laiko dėl tebevykstančio integracinio proceso.

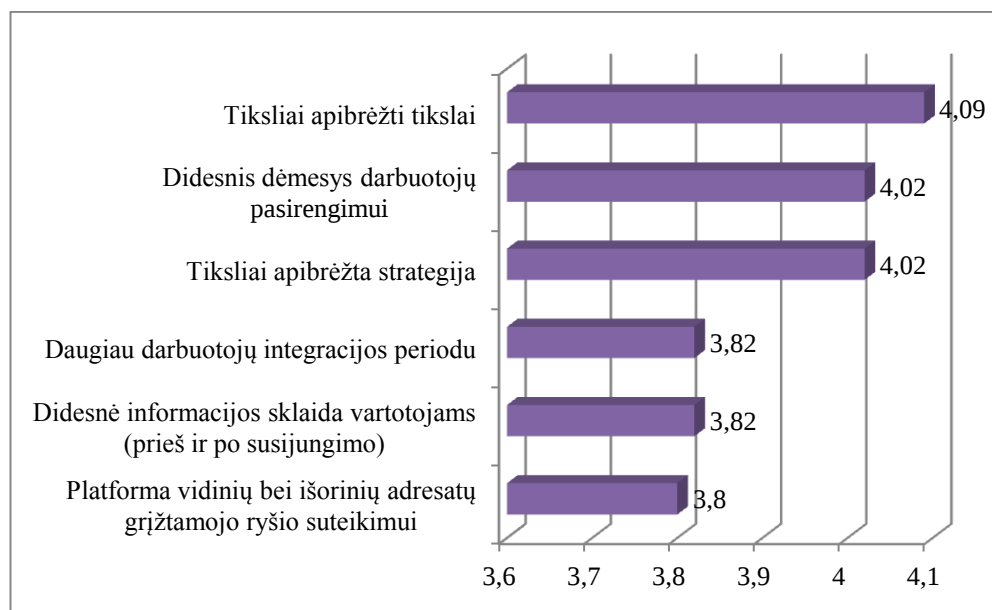
Respondentai (darbuotojai), kaip jau minėta, yra pirmieji, kurie pamato vartotoją, elgseną, išgirsta jo nuomonę, todėl respondentų taip pat buvo paklausta, kokius pastebėjo verslo susijungimo trūkumus. Vertinimai pateikti 34 paveiksle.



34 pav. Verslo susijungimo trūkumai

Išanalizavus respondentų vertinimus matyti, kad didžiausiu trūkumu yra įvardinama sutrikusių klientų keliama sumaištis. Dažnai, vartotojai sutrinka kuomet atsiranda tam tikrų pokyčių susijusių su jais pačiais, jiems trūksta informacijos arba sklinda netiksli informacija ir panašiai. Visa tai gali sukelti vartotojų nepasitenkinimą, ką respondentai taip pat įvardino vienu iš esminių trūkumų.

Siekiant suprasti, kaip būtų galima pagerinti verslo susijungimo bei integracijos procesus, respondentų buvo paprašyta įvertinti tam tikrus siūlymus. Vertinimai pateikti 35 paveiksle.



35 pav. Siūlymų, pagerinti verslo susijungimą bei integraciją, vertinimai

Atlikta analizė padėjo atskleisti, kad respondentų nuomone, verslo susijungimo bei integracijos procesą gali pagerinti tiksliai apibrėžti bei pateikti tikslai, didesnis dėmesys darbuotojų pasirengimui bei tiksliai apibrėžta strategija. Mažiausiai svarbu, anot respondentų – platforma vidinių bei išorinių adresatų grįžtamojo ryšio suteikimui. Tačiau pastebėta, kad visi pateikti siūlymai įvertinti gana aukštu balu, tai rodo, kad visi yra reikšmingi „Telia“ įmonių susijungimo procese.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kokybiniu bei kiekybiniu tyrimu buvo siekta išnagrinėti verslo susijungimo procesą, analizuojant „Telia Lietuva“ atvejį. Kokie motyvai, sunkumai bei nauda atskleista atlikus ekspertinį vertinimą bei anketinę darbuotojų apklausą.

Apibendrinant tiriamojo darbo praktinę dalį galima teigti, kad „Telia Lietuva“ įmonių susijungimas turėjo tam tikros įtakos bei pokyčių visam verslui.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad „Telia“ verslo susijungimas ypač sietinas su stipresniu prekės ženklu, padidėjusia rinkos dalimi, didesniu pelnu bei veiklos efektyvumu. Tačiau kartu pastebėta, kad verslo susijungimas gali tapti vienu iš įrankių įmonei išgelbėti.

Siekiant sklandaus įmonių susijungimo, labai svarbus tinkamas pasiruošimas, visų įmonių dalyvių įsitraukimas, nuolatinis informacijos teikimas. Tyrimu išsiaiškinta, kad tolesni veiklos tikslai ir ekspertų, ir darbuotojų nuomone, buvo suformuluoti bei pateikti aiškiai, suprantamai. Kaip jau minėta, informacija – tai itin reikšmingas elementas veiklos susijungimo procese. Jos kokybė,

pateikimas turi būti taip pat labai tikslus. Tyrime atskleista, kad įmonės darbuotojai informacijos pateikimo efektyvumą vertina itin palankiai, sužinojo visą reikalingą informaciją dirbant su vartotojais. Paminėtina, kad taip pat didžioji dalis darbuotojų (92,5 proc.) apie verslo susijungimą sužinojo tam tikrose įmonės platformose ar iš įmonės atstovų, kas taip pat galėjo daryti įtaką palankesniai pokyčių, didesnės informacijos srauto priėmimui.

Kaip buvo minėta, verslo susijungimas gali turėti daugybę motyvų, todėl tyrime siekta išsiaiškinti, kokie tikslai buvo siektini verslo susijungimu. Paaiškėjo, kad pagrindiniai užsibrėžti tikslai jungiantis dabartinės „Telia“ įmonėms buvo didesnė produktų pasiūla vartotojams, didesnės rinkos dalies užėmimas ir didesnis konkurencingumas. Kadangi verslo integracija jau vyksta daugiau nei metus laiko, tyrime dalyvavę respondentai galėjo įvardinti, kokie tikslai buvo pasiekti. Pakankamai vieningi atsakymai leido išskirti pasiektus tikslus: didesnė produktų paklausa, didesnis pelnas, platesnis vartotojų ratas ir didesnė rinkos dalis. Darbe analizuoti įvairių mokslininkų šaltiniai padėjo išryškinti, kad vienas iš esminių susijungimų duotybių yra – sinerginis efektas. Tyrime siekta išsiaiškinti, ar minėtasis efektas (papildoma nauda) buvo pasiektas. apklausti tyrimo dalyviai vieningai atsakė, kad sinerginis efektas įmonėms susijungus buvo pasiektas. Tai reiškia, kad galimai įmonės pasiekė papildomos naudos suvienijusios jėgos nei vykdydamos veiklą atskirai.

Verslo susijungimas – yra tęstinis procesas, todėl reikalinga suvokti, kokie trūkumai lydi šį procesą. Identifikuoti pagrindiniai - sutrikusių klientų keliama sumaištis, nepasitenkinę darbuotojai bei vartotojai. Tai leidžia pamatyti, kas trukdė dar efektyvesnei verslo integracijai jau po susijungimo.

Labai svarbu suprasti įvairių pozicijų atstovų nuomonę, grįstą patirtimi. Tyrimas padėjo atskleisti, kad labiausiai efektyvios integracijos po susijungimo padėjo tarpusavio bendradarbiavimas įmonės viduje, tiksliai apibrėžti bei pateikti tikslai, didesnis dėmesys darbuotojų pasirengimui bei tiksliai apibrėžta strategija. Taip pat platforma vidinių bei išorinių adresatų grįžtamojo ryšio suteikimui.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimui pasitelkti metodai buvo tikslingi ir padėjo išsiaiškinti norimus aspektus, parengti išvadas bei siūlymus. Taip pat paminėtina, jog apskaičiavus Kendall konkordancijos koeficientą paaiškėjo, jog ekspertų nuomonė yra pakankamai vieninga, todėl tyrimas laikomas patikimu, o pakankamas darbuotojų skaičius atspindėjo realią situaciją.

IŠVADOS

1. Egzistuoja įvairių verslo bendradarbiavimo formų, kurių pagrindinės – susijungimas, susiliejimas, įsigijimas, perdavimas ir kt.. Išanalizavus verslo susijungimų, įsigijimų būdus darytina išvada, kad yra išskiriami trys populiariausi būdai – vertikalusis, horizontalusis ir konglomeratinis. Pastebėta, jog dažniausiai praktikoje organizacijos vykdo horizontalųjį susijungimą. Mokslinėje literatūroje egzistuoja nemažai ir įvairių verslo įsigijimo, susijungimo ar integracijos apibrėžimų, tačiau apibendrinus galima teigti, kad tai yra jų veiklos tarpusavio bendradarbiavimo, veiklų bei jas lydinčių veiksmų integracija, kurios esmė - efektyvesnis tam tikrų organizacinių tikslų siekimas. Pagrindiniai organizacijų susijungimo motyvai yra gerosios patirties, inovacijų ar pažangios technologijos dalinimasis, aukštos kvalifikacijos personalas, turima didesnė rinkos dalis, stipresnis prekės ženklas, galimybė pasiekti masto ekonomijos, pagerinti valdymo, išteklių paskirstymo sistemas. Taip pat, susijungus įmonėms yra laukiami sinerginiai rezultatai (kai susijungimo rezultatai yra didesni nei abiejų dalių vertės suma), kurie gali būti įvairių rūšių, pavyzdžiui, kaštų, rinkos galios, pajamų, neapčiuopiami.
2. Atlikta ekspertinio vertinimo analizė padėjo išnagrinėti organizacijų susijungimo procesą, „Telia“ atvejį, kitus aspektus, susijusius su įmonių susijungimo bei integracijos procesu. Veiklos strategija įmonėms yra itin reikšminga, kadangi ji parodo tolesnę veiklos kryptį, nurodo įmonės dalyviams, kokie yra pagrindiniai siektini tikslai. Ekspertų vertinimai atskleidė, kad jungiantis verslui bei integracijos laikotarpiu buvo vadovaujamasi tam tikra strategija. Įmonių susijungimą lydėjo tokie tikslai: prekės ženklo stiprinimas, rinkos dalies, pelno padidinimas, didesnė produktų pasiūla vartotojams. Po susijungimo praėjus daugiau nei metams, susivienijimas ir visų galimų išteklių sutelkimas, pasak ekspertų, jau padėjo pasiekti minėtus tikslus.
3. Paminėtini verslo susijungimo pagrindiniai trūkumai – sutrikusių klientų keliama sumaištis bei nepatenkinti darbuotojai. Siekiant išvengti trūkumų svarbu tinkamai pasiruošti ne tik pačiam procesui, bet ir galimiems nenumatytiems atvejams. Išnagrinėjus ekspertų vertinimus paaiškėjo, kad labiausiai pasiekti efektyvios integracijos po susijungimo padėjo tarpusavio bendradarbiavimas, didelė informacijos sklaida, darbuotojų paruošimas, grįžtamojo ryšio suteikimo galimybė.

4. Nepaisant paminėtų trūkumų, ekspertai verslo susijungimo procesą bei rezultatą įvertino teigiamai. Ekspertinis vertinimas parodė, kad labiausiai susijungimo procesą gerino bei efektyvios integracijos po susijungimo padėjo tarpusavio bendradarbiavimas. Taip pat atskleista, kad integracijos procesui ypač svarbūs vidiniai įmonės veiksniai, kurie ilgainiui išryškėja bei galima juos įvertinti gaunant grįžtamąjį ryšį iš vartotojų, stebint viešąją nuomonę. Akcentuotina, kad apskaičiavus Kendall konkordancijos koeficientą nustatyta, jog ekspertų nuomonė minėtais klausimais yra gana vieninga, todėl laikoma patikima.
5. Atlikta darbuotojų apklausos analizė padėjo atskleisti ir kitą poziciją. Darbuotojų manymu, susijungimą lydėjo efektyvi strategija, be to, informacijos srautas buvo pakankamas ir prieš susijungiant organizacijoms, ir po susijungimo. Reikalingos informacijos pateikimas, grįžtamojo ryšio suteikimo galimybė gali daryti teigiamą įtaką organizacijų susijungimui bei integraciniam periodui po susijungimo.
6. Tyrimu atskleista, kad organizacijų susijungimo bei integracijos procesą gali pagerinti tiksliai apibrėžti bei pateikti tikslai, didesnis dėmesys darbuotojų pasirengimui bei tiksliai apibrėžta strategija, platforma vidinių bei išorinių adresatų grįžtamojo ryšio suteikimui.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant sumažinti darbuotojų kylantį nepasitenkinimą verslo susijungimo bei integracijos periodu dėl atsiradusių pokyčių, naujovių bei krūvio, rekomenduotina rengti periodinius apmokymus, kurių metu būtų pateikiama ne tik informacija apie techninius produktų aspektus, bet ir rengiamos pratybos galimam klientų antplūdžiui, nepasitenkinimui sumažinti.

Verslui susijungus galimas didesnis klientų srautas dėl informacijos gavimo. Siekiant kaip įmanoma efektyviau bei greičiau aptarnauti klientus, rekomenduojama, priklausomai nuo klientų skaičiaus, pasitelkti daugiau aptarnaujančių darbuotojų. Manytina, kad klientai, kurie kreipiasi norėdami sužinoti daugiau informacijos yra sumišę, tikėtina - neigiamai nusiteikę, todėl sutrumpėjęs darbo laikas gali daryti teigiamą įtaką nuomonės, apie įmonę, susiformavimui.

Tyrimo metu atskleista, kad nemaža dalis darbuotojų nežino apie įmonės strategijos buvimo įmonių susijungimo bei integracijos periodu, taip pat siektini tikslai daliai darbuotojų nebuvo suformuluoti bei parengti aiškiai bei suprantamai. Siekiant įmonės veikos efektyvumo, rekomenduojama strategija bei tikslus pateikti visiems darbuotojams matomoje vietoje, taip pat siūlytina skyrių vadovams ar kitiems atsakingiems asmenis visa tai aptari su darbuotojais.

2. Susijungimo procesas yra ilgalaikis bei sudėtinis, todėl gali atsirasti ir tam tikrų sunkumų ar nesusipratimų. Rekomenduotina parengti tam tikrą platformą vartotojams grįžamojo ryšio pateikimui. Manytina, jog atsižvelgimas į vartotojų skundus, pastebėjimus ar patarimus padės pagerinti integracijos procesą.

LITERATŪRA

1. Abišala, A., Kvedaravičius, J. (2000). *Verslo sujungimas*. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367182588706/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2017 sausio 3 d.)
2. Advani R. (2006). *The Wall street MBA: your personal crash course in corporate finance*. New York: McGraw – Hill Professional.
3. Audito ir apskaitos tarnyba. *Verslo apskaitos standartai*. (2015). Prieiga per internetą: <http://www.aat.lt/index.php?id=1421> (žiūrėta 2016 lapkričio 12 d.)
4. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Economics and management*. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-366.pdf> (žiūrėta 2016 lapkričio 22 d.)
5. Banevičienė A. (2007). Ūkio subjektų konglomeratinių koncentracijų teisinio reguliavimo ypatumai Europos Bendrijoje. *Jurisprudencija. Mokslo darbai*: 9(99); 54–61. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/2682> (žiūrėta 2017 sausio 17 d.)
6. Barringer B. R., Harrison J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920630002600302> (žiūrėta 2017 sausio 17 d.)
7. Bertoncelj A. (2009). Value creation chain in mergers and acquisitions. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Economica*. Volume 54.
8. Chatterjee, S. (2007). Why is synergy so difficult in mergers of related businesses? *Strategy & Leadership*: 35(2): 46– 52.
9. Choi J. O., Russell S. J. (2004) Economic gains around mergers and acquisitions in the construction industry of the United States of America. *Can. J. Civ. Eng.* Vol. 31. Prieiga per internetą:
10. Church J. (2004). *The Impact of Vertical and Conglomerate Mergers on Competition*. Department of Economics University of Calgary Calgary, Alberta Canada
11. Čiegis R., Andriuškevičius K. (2015). Interlinkages between Mergers and Acquisitions and Economic Cycle: Turning Challenges into Opportunities. *Economics and management*. Prieiga per internetą: <http://eltalpykla.vdu.lt:8080/handle/1/1154> (žiūrėta 2017 sausio 18 d.)
12. Damodaran, A. (2005). The value of synergy. *Stern School of Business*. Prieiga per internetą: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf> (žiūrėta 2016 gruodžio 28 d.)
13. DePamphilis, D. M. (2003). *Mergers, Acquisitions and other Restructuring activities*. Academic Press Advanced Finance Series. Edition: 4th ed. California.
14. Džikevičius A. (2015). Įmonių įsigijimai ir jų finansavimas. http://paramaverslui.eu/wp-content/uploads/2015/04/2_dalis_AD.pdf (žiūrėta 2017 sausio 18 d.)
15. Gadiesh, O., Ormiston, C. (2002). Six rationales to guide merger success. *Strategy and Leadership*, 30 (4), 38-40.
16. Gauhan, P. A. (2007). *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. Prieiga per internetą: <http://www.books.mec.biz/tmp/books/GBLT467T1OVL1V5PIM22.pdf> (žiūrėta 2016 gruodžio 22 d.)
17. Gould B.(1998). Evaluating potential synergies: costs, benefits and competition. *The Antidote*: vol 3, p 15-17. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006376> (žiūrėta 2016 gruodžio 28 d.)
18. Grybauskaitė A., Žaltauskienė N. (2004). Įmonių susijungimai – konsoliduotos finansinės atskaitomybės atsiradimo priežastis. *Lietuvos žemės ūkio universitetas, Ekonomikos ir vadybos*

- fakultetas. *Jaunasis mokslininkas – konferencija*. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2004/index.htm (žiūrėta 2016 gruodžio 22 d.)
19. Grublienė V., Šimkus M. (2014). Verslo valdymo sistemų diegimo organizacijose problemos ir galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (33). Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2014_1_33/grubliene_simkus.pdf (žiūrėta 2017 sausio 18 d.)
 20. Gulati, R., Freeman, K. W., Nolan, G., Tyson, J., Lewis, K. D. and Greifeld, R. (2004). How CEOs Manage Growth Agendas. *Harvard Business Review*, 82 (7/8): 124-132.
 21. Hennephof, B. (2009). *Mergers and Acquisitions Explained*. Prieiga per internetą: <http://www.m-and-a-explained.com> (žiūrėta 2016 gruodžio 22 d.)
https://www.researchgate.net/publication/246008024_Economic_gains_around_mergers_and_acquisitions_in_the_construction_industry_of_the_United_States_of_America (žiūrėta 2017 sausio 17 d.)
 22. Jones, T. (2004). Business economics and managerial decision making. *Manchester school of management*.
 23. Kancerevyčius G. (2006) *Finansai ir investicijos*. Kaunas: Smaltija.
 24. Katkevičienė, E. (2015). Įmonių susijungimų ir įsigijimų sinergijos efektų teoriniai aspektai. *Jaunasis mokslininkas, ASU. Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys*. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2015/JM_2015_straipsniu_rinkinys.pdf (žiūrėta 2016 gruodžio 22 d.)
 25. Kowalska, I.J. (2012). Synergy effects in the mergers of collieries. *International journal of synergy and research*: vol. 1, no. 2, p. 103–122. Prieiga per internetą: http://repolis.bg.polsl.pl/Content/33669/REPO_37349_2012_Synergy-effects-in-t_0000.pdf (žiūrėta 2016 gruodžio 21 d.)
 26. Larsson R., Brousseau K. R., Driver M. J., Sweet P. A. (2004). Mergers and acquisitions. *Creating integrative knowledge*. Edited by Pablo A. L., Javidan M., E-book.
 27. Levišauskaitė K., Stravinskaitė G. (2006) Susijungimų ir įsigijimų tikslingumo ir galimybių tekstilės pramonėje analizė ir vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367180059408/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2017 sausio 17 d.)
 28. Lynch G. J., Lind B. (2002). Escaping merger and acquisition madness. *Strategy & Leadership*, Vol 30, No 2. EBSCOhost.
 29. Mallikarjunappa, T. Nayak, P. (2007). Why do mergers and acquisitions so often fail? *Aims International*. Vol 1 – 1.
 30. McCaw, H. (2001). Company Valuation In mergers and acquisitions. *A study of AT&T*. Prieiga per internetą: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2446/1/Hu_2001_19_inlaga.pdf (žiūrėta 2016 lapkričio 22 d.)
 31. Miečinskienė A. (2005). Tarptautinių susijungimų ir įsigijimų priežasčių ir tendencijų tyrimas. Taikomieji tyrimai – visuomenės kaita. *Mokslinių straipsnių rinkinys. Klaipėda: VŠĮ Klaipėdos socialinių mokslų kolegijos leidykla*, nr. 1. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182265758/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2017 sausio 17 d.)
 32. Navickas V., Malakauskaitė A. (2009). Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos. *Economics & management:14. EBSCOhost*.
 33. Neary, J. P.(2007). Cross-Border Mergers as Instruments of Comparative Advantage. *Review of economic studies*: 74. p. 1229-1257. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/4626179?seq=1#page_scan_tab_contents (žiūrėta 2016 gruodžio 28 d.)

34. Novickytė, L., Šileika, T. (2010). Įmonių susiliejimų ir įsigijimų teoriniai ir praktiniai aspektai. *Business management and education*. Prieiga per internetą: http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/001/pdf/Art-Novickyte-Sileika.pdf (žiūrėta 2017 sausio 3 d.)
35. Pranckevičiūtė A., Vasiliauskaitė A. (2007) Rizikos valdymas formuojant verslo junginius. KTU: *Ekonomika ir vadyba*. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367163851175/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2017 sausio 18 d.)
36. Rimkuvienė S., Tamošaitienė J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. Mokomoji knyga. Vilnius „Technika“.
37. Roberts, A., Wallace, A., Moles, P. (2012). Mergers and acquisitions. *Edinburgh business school Herion-Watt university*. Prieiga per internetą: <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Mergers-Acquisitions-Course-Taster.pdf> (žiūrėta 2017 sausio 3 d.)
38. Roth, A. M.(2012). *Practical study concerning goodwill valuation in case of business combination*. The Valuation journal. Vol 7 (2). EBSCOhost.
39. Sacui, V. (2016). Purchased goodwill in international acquisitions. Microsoft-nokia case. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 25 Issue 1. EBSCOhost.
40. Sherman, A.J., Hart, A.M. (2006). *Mergers and acquisitions from A to Z*. Library of Congress Cataloging- in- publication data, 2nd.ed.
41. Simanavičienė Ž., Dagilienė L. (2003). The benefit of business combinations. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla, 2003, nr. 26. <EBSCOhost>
42. Soubeniotis D., Mylonakis J. Et al.. (2006) Evaluation of mergers and acquisitions in Greece. *International Research Journal of Finance and Economics*. Issue 4. EBSCOhost.
43. Stankevičienė, J., Vasiliauskaitė A. (2008). Įmonių įsigijimų sprendimų įtakos įmonės vertei nustatymo problemos. *Ekonomika ir vadyba*. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161495146/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2016 gruodžio 28 d.)
44. Stukas, D., Miečinskienė, A. (2010) Įmonių susijungimų ir įsigijimų sandorių kainai įtaką darančių veiksnių tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*:11(2), p. 168-175. Prieiga per internetą: www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2010.19/19 (žiūrėta 2017 sausio 3 d.)
45. Swerdlow, D.(2014). *How much synergy do you need?* Prieiga per internetą: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_How_much_synergy_do_you_need/\\$FILE/EY-How-much-synergy.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_How_much_synergy_do_you_need/$FILE/EY-How-much-synergy.pdf) (žiūrėta 2017 sausio 7 d.)
46. Urbonas, J. Maksvytienė, I. (2007). The role of enterprise scale under the conditions of competition in global economy. *KTU: Economics & Management*, ebscoHOST.
47. VŠĮ „Lietuvos ekonominės plėtros agentūra“ (2006). *Verslo įsigijimas ir pardavimas: metodinis vadovas*. Vilnius.
48. Weitbrecht A., Flanagan R. (2007) The control of vertical and conglomerate mergers before and after ge/honeywell –the commission’s draft guidelines for non-horizontal mergers. *Bloomberg european business law journal*. Prieiga per internetą: <https://www.lw.com/thoughtLeadership/control-of-vertical-and-conglomerate-mergers-before-and-after-ge-honeywell> (žiūrėta 2017 sausio 17 d.)

ASSESSMENT OF THE MERGER OF COMPANIES: „TELIA“ CASE

Viktorija FREIGOFAITĖ

Paper for the Master's degree

Quality management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics

Supervisor – lekt. dr. D. Klimas

Vilnius, 2018

SUMMARY

81 pages, 10 charts, 35 pictures, 48 references.

In today's society, with increasing supply and growing user selectivity, competition among organizations is also increasing. The battle for users is getting harsher, so organizations are trying to stay in the market and to get as much of it as possible in various ways. In order to achieve these goals and improve the efficiency of their own activities, organizations are determined to join forces with former competitors. Thus, unification of organizations or otherwise, mergers, acquisitions becomes one of the most popular strategies currently used to quickly enter or market their market.

Master's thesis analyzes theoretical and practical aspects of business merger and integration. Estimates of the Telia merger, factors that influence the process's fluidity. The object of the master's thesis is the merger of organizations. The aim of the research is to analyze the theoretical aspects of business unification, which reveals the influence of the merger of the two organizations on their activities. To achieve the goal, the following tasks were raised: to analyze the concept of business unification and to highlight the general aspects; analyze the main motives of business merger; to reveal the main ways and forms of merger; to prepare a methodology for assessing the influence of organizations on the impact of mergers; to reveal the determinants of the fluidity of the merger of organizations.

Two qualitative and quantitative studies were conducted in master thesis. In the first research, experts who working at the Telia Company were involved. In an additional research, the company's clients were interviewed. The mutual evaluation allowed for a proper analysis of the merger process and the factors that have an impact on efficiency.

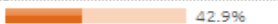
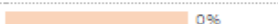
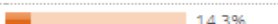
During the expert evaluation and questionnaire survey for employees, the key points were clarified: the merger of business and the period of integration was followed by a certain strategy, the merger was accompanied by the following objectives: brand enhancement, market share, profit margin, increased product supply to consumers; The most effective way to achieve effective integration after the merger was by mutual cooperation, extensive dissemination of information, employee training, and the provision of feedback.

The research carried out, the conclusions and recommendations made may be useful not only for the company participating in the research, but also for other merging companies.

PRIEDAI

1 priedas. Ekspertų vertinimo rezultatai

1. Kokie buvo pagrindiniai organizacijų dalyvių motyvai susijungimo atžvilgiu?

Pinigų srautai			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	3		42.9%
Visiškai sutinku	4		57.1%
Pelnas			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	1		14.3%
Visiškai sutinku	6		85.7%
Rinkos dalis			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	7		100%
Efektyvumas			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	6		85.7%
Veiksmingumas			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	1		14.3%
Visiškai sutinku	5		71.4%
Klientų laimė			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	1		14.3%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	4		57.1%

Organizacijos gelbėjimas

Visiškai nesutinku	1		14.3%
Nesutinku	4		57.1%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	2		28.6%

Stipresnis prekės ženklas

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	7		100%

2. Tolesni veiklos tikslai organizacijos darbuotojams:

Buvo suformuluoti tolesni veiklos tikslai organizacijos darbuotojams

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	1		14.3%
Visiškai sutinku	5		71.4%

Buvo aiškiai pateikti tolesni veiklos tikslai organizacijos darbuotojams

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	4		57.1%

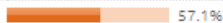
3. Įvertinkite:

Jungiantis verslui buvo vadovaujama tam tikra strategija

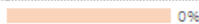
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	3		42.9%
Visiškai sutinku	4		57.1%

4. Kokie pagrindiniai tikslai buvo UŽSIBRĖŽTI organizacijoms susijungus?

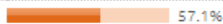
Didesnis vartotojų ratas

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	3		42.9%
Visiškai sutinku	4		57.1%

Geresnė paslaugų kokybė

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	6		85.7%

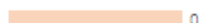
Palankesnis įvaizdis

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	3		42.9%
Visiškai sutinku	4		57.1%

Mažesnės veiklos išlaidos

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	4		57.1%
Visiškai sutinku	3		42.9%

Didesnis pelnas

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	5		71.4%

Didesnė darbuotojų kompetencija

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	3		42.9%
Sutinku	3		42.9%
Visiškai sutinku	1		14.3%

Didesnis konkurencingumas

Visiškai nesutinku	0	0%
Nesutinku	0	0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0	0%
Sutinku	1	14.3%
Visiškai sutinku	6	85.7%

Didesnė rinkos dalis

Visiškai nesutinku	0	0%
Nesutinku	0	0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0	0%
Sutinku	0	0%
Visiškai sutinku	7	100%

Didesnė produktų pasiūla

Visiškai nesutinku	0	0%
Nesutinku	0	0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0	0%
Sutinku	0	0%
Visiškai sutinku	7	100%

5. Kokie pagrindiniai tikslai buvo PASIEKTI organizacijoms susijungus?

Didesnis vartotojų ratas

Visiškai nesutinku	0	0%
Nesutinku	0	0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1	14.3%
Sutinku	1	14.3%
Visiškai sutinku	5	71.4%

Geresnė paslaugų kokybė

Visiškai nesutinku	0	0%
Nesutinku	0	0%
Nei sutinku, nei nesutinku	2	28.6%
Sutinku	0	0%
Visiškai sutinku	5	71.4%

Palankesnis įvaizdis

Visiškai nesutinku	0	0%
Nesutinku	0	0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0	0%
Sutinku	3	42.9%
Visiškai sutinku	4	57.1%

Mažesnės veiklos išlaidos			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	4		57.1%
Didesnis pelnas			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	2		28.6%
Sutinku	1		14.3%
Visiškai sutinku	4		57.1%
Didesnė darbuotojų kompetencija			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	5		71.4%
Sutinku	1		14.3%
Visiškai sutinku	1		14.3%
Didesnis konkurencingumas			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	4		57.1%
Didesnė rinkos dalis			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	5		71.4%
Didesnė produktų pasiūla			
Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	0		0%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	5		71.4%

6. Ar buvo pasiekta papildoma nauda, kuri nebuvo numatyta veiklos tiksluose verslui susijungus?

Taip	0		0%
Ne	0		0%
Negaliu atsakyti	7		100%
Viso atsakymų	7		

7. Įvertinkite, kokie yra verslo susijungimo trūkumai?

Sumažėjęs vartotojų srautas

Visiškai nesutinku	4		57.1%
Nesutinku	3		42.9%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	0		0%

Sumažėjęs domėjimasis organizaciją bei paslaugomis

Visiškai nesutinku	5		71.4%
Nesutinku	2		28.6%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	0		0%

Pablogėję veiklos rezultatai

Visiškai nesutinku	5		71.4%
Nesutinku	2		28.6%
Nei sutinku, nei nesutinku	0		0%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	0		0%

Mažesnis žiniasklaidos dėmesys

Visiškai nesutinku	5		71.4%
Nesutinku	1		14.3%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	0		0%

Sutrikusių klientų keliama sumaištis

Visiškai nesutinku	1		14.3%
Nesutinku	2		28.6%
Nei sutinku, nei nesutinku	1		14.3%
Sutinku	3		42.9%
Visiškai sutinku	0		0%

Padidėjusios veiklos išlaidos

Visiškai nesutinku	2		28.6%
Nesutinku	3		42.9%
Nei sutinku, nei nesutinku	2		28.6%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	0		0%

Nepasitenkinę darbuotojai

Visiškai nesutinku	1		14.3%
Nesutinku	2		28.6%
Nei sutinku, nei nesutinku	2		28.6%
Sutinku	2		28.6%
Visiškai sutinku	0		0%

Verslo susijungimas trūkumų neturi

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	2		28.6%
Nei sutinku, nei nesutinku	4		57.1%
Sutinku	1		14.3%
Visiškai sutinku	0		0%

8. Kokie esminiai veiksmai padėjo pasiekti efektyvios integracijos po organizacijų susijungimo?

Tinkamas darbuotojų paruošimas



Efektyvus klientų srautų suvaldymas



Tinkamas informacijos valdymas



Tarpusavio bendradarbiavimas



Aiškūs tikslai



Aiški strategija



9. Bendrai įvertinkite susijungimo procesą naudodamiesi atžvilgiu.

Teigiamas Neigiamas

1.86 / 5

Iš 7 respondentų vidutinis atsakymas yra 1.86 (skalėje nuo 1 iki 5).

2 priedas. Darbuotojų apklausos rezultatai

1. Ar verslo susijungimo procesas buvo vykdomas vadovaujantis tam tikra strategija?

Taip	33		80.5%
Ne	0		0%
Negaliu atsakyti	8		19.5%
Viso atsakymų	41		

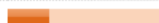


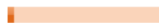
2. Kaip manote, kokių tikslų buvo siekta verslo susijungimu?

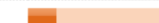
Didesnis vartotojų ratas			
Visiškai nesutinku	1		2.4%
Nesutinku	1		2.4%
Nei nesutinku, nei sutinku	2		4.9%
Sutinku	9		22%
Visiškai sutinku	28		68.3%
Geresnė paslaugų kokybė			
Visiškai nesutinku	2		4.9%
Nesutinku	0		0%
Nei nesutinku, nei sutinku	4		9.8%
Sutinku	15		36.6%
Visiškai sutinku	20		48.8%
Palankesnis įvaizdis			
Visiškai nesutinku	1		2.4%
Nesutinku	1		2.4%
Nei nesutinku, nei sutinku	4		9.8%
Sutinku	12		29.3%
Visiškai sutinku	23		56.1%

Mažesnės veiklos išlaidos				
Visiškai nesutinku	1		2.4%	
Nesutinku	0		0%	
Nei nesutinku, nei sutinku	7		17.1%	
Sutinku	7		17.1%	
Visiškai sutinku	26		63.4%	

Didesnis pelnas				
Visiškai nesutinku	1		2.4%	
Nesutinku	0		0%	
Nei nesutinku, nei sutinku	2		4.9%	
Sutinku	8		19.5%	
Visiškai sutinku	30		73.2%	

Didesnė darbuotojų kompetencija				
Visiškai nesutinku	1		2.4%	
Nesutinku	2		4.9%	
Nei nesutinku, nei sutinku	11		26.8%	
Sutinku	10		24.4%	
Visiškai sutinku	17		41.5%	

Didesnis konkurencingumas				
Visiškai nesutinku	1		2.4%	
Nesutinku	2		4.9%	
Nei nesutinku, nei sutinku	2		4.9%	
Sutinku	8		19.5%	
Visiškai sutinku	28		68.3%	

Didesnė rinkos dalis				
Visiškai nesutinku	1		2.4%	
Nesutinku	0		0%	
Nei nesutinku, nei sutinku	2		4.9%	
Sutinku	7		17.1%	
Visiškai sutinku	31		75.6%	

Didesnė produktų pasiūla				
Visiškai nesutinku	1		2.4%	
Nesutinku	0		0%	
Nei nesutinku, nei sutinku	1		2.4%	
Sutinku	4		9.8%	
Visiškai sutinku	35		85.4%	

3. Ar buvote informuotas apie verslo susijungimo procesą? (daug galimų variantų)

Taip, buvo rengiami apmokymai	21		26.3%
Taip, buvau informuotas apie tai informacinėje bazėje	17		21.3%
Taip, buvau informuotas apie tai vadovo	22		27.5%
Taip, buvau informuotas apie tai kolegų	14		17.5%
Nebuvau apie tai informuotas, sužinojau iš žiniasklaidos	6		7.5%
Viso atsakymų	80		



4. Informacijos pateikimas apie verslo susijungimą buvo efektyvus, sužinojote visą reikalingą informaciją dirbant su vartotojais:



Iš 41 respondentų vidutinis atsakymas yra 4.02 (skalėje nuo 1 iki 5).

5. Įvertinkite organizacijų integracijos strategijos efektyvumą:



Iš 41 respondentų vidutinis atsakymas yra 3.83 (skalėje nuo 1 iki 5).



6. Bendrai įvertinkite susijungimo procesą naudos verslui atžvilgiu.

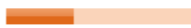


Iš 41 respondentų vidutinis atsakymas yra 2.8 (skalėje nuo 1 iki 5).



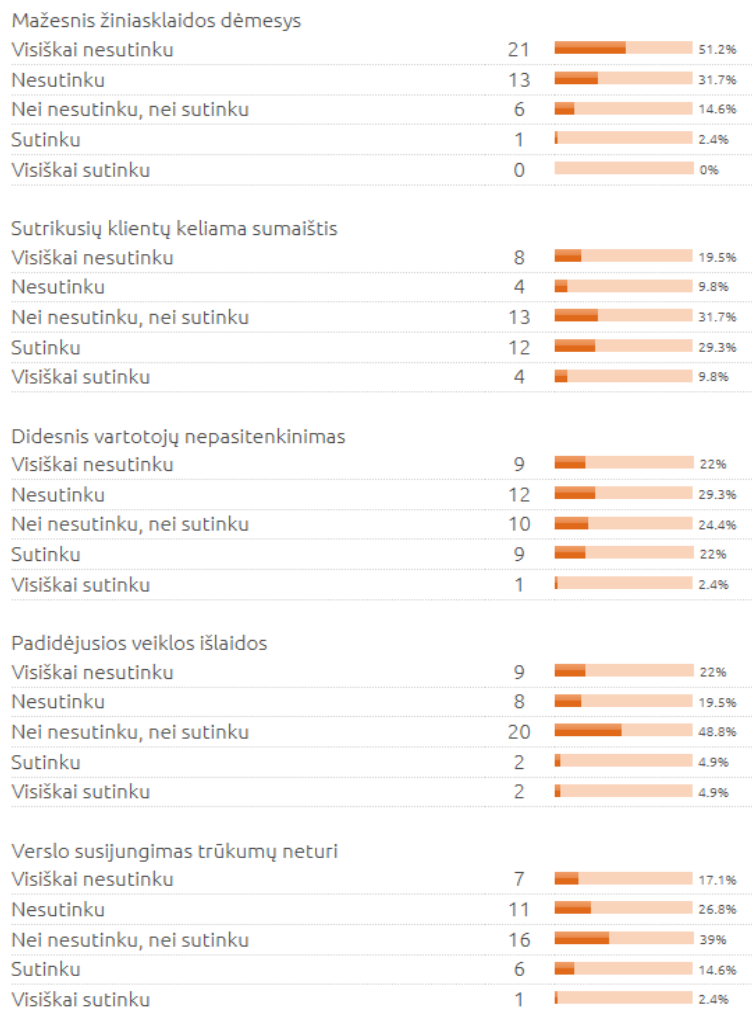
7. Įvertinkite, kokius pastebėjote verslo susijungimo trūkumus?

Sumažėjęs vartotojų srautas

Visiškai nesutinku	15		36.6%
Nesutinku	18		43.9%
Nei nesutinku, nei sutinku	8		19.5%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	0		0%

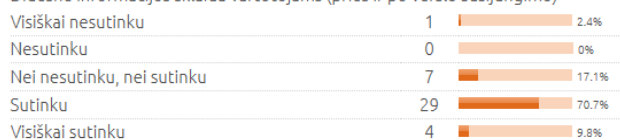
Sumažėjęs domėjimasis organizacija bei paslaugomis

Visiškai nesutinku	17		41.5%
Nesutinku	22		53.7%
Nei nesutinku, nei sutinku	2		4.9%
Sutinku	0		0%
Visiškai sutinku	0		0%



8. Įvertinkite, kaip būtų galima pagerinti verslo susijungimo bei integracijos procesus:

Didesnė informacijos sklaida vartotojams (prieš ir po verslo susijungimo)



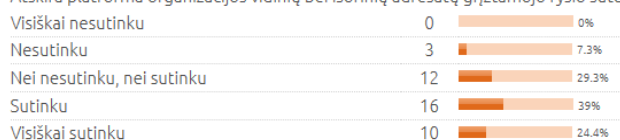
Tiksliai apibrėžta strategija



Tiksliai apibrėžti tikslai



Atskira platforma organizacijos vidinių bei išorinių adresatų grįžtamojo ryšio suteikimui



Didesnis dėmesys darbuotojų pasirengimui

Visiškai nesutinku	1		2.4%
Nesutinku	2		4.9%
Nei nesutinku, nei sutinku	8		19.5%
Sutinku	14		34.1%
Visiškai sutinku	16		39%

Daugiau darbuotojų integracijos periodu

Visiškai nesutinku	0		0%
Nesutinku	4		9.8%
Nei nesutinku, nei sutinku	11		26.8%
Sutinku	14		34.1%
Visiškai sutinku	12		29.3%

9. Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis	1		2.4%
Profesinis	1		2.4%
Aukštasis neuniversitetinis	18		43.9%
Aukštasis universitetinis	21		51.2%
Viso atsakymų	41		



10. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

Iki 1 metų	5		12.2%
1-5 metai	14		34.1%
6-10 metų	11		26.8%
11-15 metų	2		4.9%
Daugiau kaip 15 metų	9		22%
Viso atsakymų	41		



11. Bendras darbo stažas:

Iki 1 metų	2		4.9%
1-5 metai	11		26.8%
6-10 metų	11		26.8%
11-15 metų	5		12.2%
Daugiau kaip 15 metų	12		29.3%
Viso atsakymų	41		

3 priedas. Ekspertams skirtas klausimynas

1. Kokie buvo pagrindiniai organizacijų dalyvių motyvai susijungimo atžvilgiu?					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Pinigų srautai	☐	☐	☐	☐	☐
Pelnas	☐	☐	☐	☐	☐
Rinkos dalis	☐	☐	☐	☐	☐
Efektyvumas	☐	☐	☐	☐	☐
Veiksmingumas	☐	☐	☐	☐	☐
Klientų laimė	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos gelbėjimas	☐	☐	☐	☐	☐
Stipresnis prekės ženklas	☐	☐	☐	☐	☐

2. Tolesni veiklos tikslai organizacijos darbuotojams:					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Buvo suformuluoti tolesni veiklos tikslai organizacijos darbuotojams	☐	☐	☐	☐	☐
Buvo aiškiai pateikti tolesni veiklos tikslai organizacijos darbuotojams	☐	☐	☐	☐	☐

3. Įvertinkite:					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Jungiantis verslui buvo vadovaujama tam tikra strategija	☐	☐	☐	☐	☐

4. Kokie pagrindiniai tikslai buvo užsibrėžti organizacijoms susijungus?

Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Didesnis vartotojų ratas	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnė paslaugų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Palankesnis įvaizdis	☐	☐	☐	☐	☐
Mažesnės veiklos išlaidos	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis pelnas	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė darbuotojų kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis konkurencingumas	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė rinkos dalis	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė produktų pasiūla	☐	☐	☐	☐	☐

5. Kokie pagrindiniai tikslai buvo pasiekti organizacijoms susijungus?					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Didesnis vartotojų ratas	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnė paslaugų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Palankesnis įvaizdis	☐	☐	☐	☐	☐
Mažesnės veiklos išlaidos	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis pelnas	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė darbuotojų kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis konkurencingumas	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė rinkos dalis	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė produktų pasiūla	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ar buvo pasiekta papildoma nauda, kuri nebuvo numatyta veiklos tiksluose verslui susijungus?

- Taip
- Ne
- Negaliu atsakyti

7. Įvertinkite, kokie yra verslo susijungimo trūkumai?					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Sumažėjęs vartotojų srautas	☐	☐	☐	☐	☐

Sumažėjęs domėjimasis organizaciją bei paslaugomis	☐	☐	☐	☐	☐
Pablogėję veiklos rezultatai	☐	☐	☐	☐	☐
Mažesnis žiniasklaidos dėmesys	☐	☐	☐	☐	☐
Sutrikusių klientų keliama sumaištis	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjusios veiklos išlaidos	☐	☐	☐	☐	☐
Nepasitenkinę darbuotojai	☐	☐	☐	☐	☐
Verslo susijungimas trūkumų neturi	☐	☐	☐	☐	☐

8. Kokie esminiai veiksmai padėjo pasiekti efektyvios integracijos po organizacijų susijungimo?					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Tinkamas darbuotojų paruošimas	☐	☐	☐	☐	☐
Efektyvus klientų srautų suvaldymas	☐	☐	☐	☐	☐
Tinkamas informacijos valdymas	☐	☐	☐	☐	☐
Tarpusavio bendradarbiavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškūs tikslai	☐	☐	☐	☐	☐
Aiški strategija	☐	☐	☐	☐	☐

9. Bendrai įvertinkite susijungimo procesą naudodami atžvilgiu.

Teigiamas 1 2 3 4 5 Neigiamas

1. Ar verslo susijungimo procesas buvo vykdomas vadovaujantis tam tikra strategija?

- Taip
- Ne
- Negaliu atsakyti

2. Kaip manote, kokių tikslų buvo siekta verslo susijungimu?

Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Didesnis vartotojų ratas	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnė paslaugų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Palankesnis įvaizdis	☐	☐	☐	☐	☐
Mažesnės veiklos išlaidos	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis pelnas	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė darbuotojų kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis konkurencingumas	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė rinkos dalis	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnė produktų pasiūla	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ar buvote informuotas apie verslo susijungimo procesą? (Galimi keli pasirinkimai)

- Taip, buvo rengiami apmokymai
- Taip, buvau informuotas apie tai informacinėje bazėje
- Taip, buvau informuotas apie tai vadovo
- Taip, buvau informuotas apie tai kolegų
- Nebuvau apie tai informuotas, sužinojau iš žiniasklaidos
- Kita (įrašykite)

4. Informacijos pateikimas apie verslo susijungimą buvo efektyvus, sužinojote visą reikalingą informaciją dirbant su vartotojais:

Visiškai sutinku **12345** Visiškai nesutinku

5. Įvertinkite organizacijų integracijos strategijos efektyvumą:

Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Efektyvi	☐	☐	☐	☐	☐

Efektyvi, nors iškilo keletas koreguotinų aspektų	☐	☐	☐	☐	☐
Neefektyvi	☐	☐	☐	☐	☐

6. Bendrai įvertinkite susijungimo procesą naudodami verslui atžvilgiu.

Teigiamas 1 2 3 4 5 Neigiamas

7. Įvertinkite, kokius pastebėjote verslo susijungimo trūkumus?					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Sumažėjęs vartotojų srautas	☐	☐	☐	☐	☐
Sumažėjęs domėjimasis organizaciją bei paslaugomis	☐	☐	☐	☐	☐
Mažesnis žiniasklaidos dėmesys	☐	☐	☐	☐	☐
Sutrikusių klientų keliama sumaištis	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis vartotojų nepasitenkinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjusios veiklos išlaidos	☐	☐	☐	☐	☐
Verslo susijungimas trūkumų neturi	☐	☐	☐	☐	☐

8. Įvertinkite, kaip būtų galima pagerinti verslo susijungimo bei integracijos procesus:					
Teiginys	Balas				
	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Nei sutinku, nei nesutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)
Didesnė informacijos sklaida vartotojams (prieš ir po verslo susijungimo)	☐	☐	☐	☐	☐
Tiksliai apibrėžta strategija	☐	☐	☐	☐	☐
Tiksliai apibrėžti tikslai	☐	☐	☐	☐	☐
Atskira platforma organizacijos vidinių bei išorinių adresatų grįžamojo ryšio suteikimui	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis dėmesys darbuotojų pasirengimui	☐	☐	☐	☐	☐
Daugiau darbuotojų integracijos periodu	☐	☐	☐	☐	☐

9. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

10. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Iki 1 metų
- 1-5 metai
- 6-10 metų
- 11-15 metų
- daugiau kaip 15 metų

11. Bendras darbo stažas:

- Iki 1 metų
- 1-5 metai
- 6-10 metų
- 11-15 metų
- daugiau kaip 15 metų