

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

**RAMUNĖ MACULEVIČIŪTĖ**

**MAGISTRINIO BAIGIAMASIS DARBAS**

**STRATEGINIS PLANAVIMAS BIRŠTONO SANATORIJOSE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**RAMUNĖ MACULEVIČIŪTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**STRATEGINIS PLANAVIMAS BIRŠTONO SANATORIJOSE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Dr. Edmundas Jasinskas  
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

## TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
ĮVADAS.....	5
1. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Strategijos ir strateginio planavimo samprata .....	8
1.2. Strateginio planavimo procesas ir etapai.....	15
1.3. Strateginio planavimo kliūtys.....	27
2. STRATEGINIO PLANAVIMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS .....	32
2.1. Strateginio planavimo aspektai užsienyje ir Lietuvoje .....	32
2.2. Birštono sanatorijų strategijų vertinimas.....	36
2.3. Strateginio planavimo vertinimo modelis .....	40
3. STRATEGINIO PLANAVIMO KLIŪTYS BIRŠTONO SANATORIJOSE.....	43
3.1. Tyrimo metodika .....	43
3.2. Strateginio planavimo etapų valdymas .....	45
3.3. Strateginių planavimo kliūčių sąryšis .....	53
IŠVADOS.....	61
PASIŪLYMAI .....	63
SUMMARY .....	64
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	66
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	71
PRIEDAI.....	72

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strategijos sampratos.....	10
2 lentelė. Strateginio planavimo sampratos.....	13
3 lentelė. Strateginio planavimo proceso etapai.....	17
4 lentelė. Strateginio planavimo kliūtys.....	30
5 lentelė. Strateginio planavimo ištyrimo lygis.....	35
6 lentelė. 1 etapo kliūčių sąryšis su 2 etapo kliūtimis.....	54
7 lentelė. 2 etapo kliūčių sąryšis su 3 etapo kliūtimis.....	55
8 lentelė. 3 etapo kliūčių sąryšis su 4 etapo kliūtimis.....	57
9 lentelė. 4 etapo kliūčių sąryšis su 5 etapo kliūtimis.....	57

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio planavimo procesas.....	18
2 pav. Birštono sanatorijų strateginė išsklotinė.....	39
3 pav. Strateginio planavimo vertinimo modelis.....	41
4 pav. Strateginis planavimas Birštono sanatorijose.....	45
5 pav. Sanatorijų „Tulpė“ ir „Versmė“ misija, vizija ir tikslai.....	47
6 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ aplinkos analizė.....	48
7 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ alternatyvių strategijų įvardijimas ir analizė.....	49
8 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ strategijos pasirinkimas.....	50
9 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ strategijos realizavimas ir įvertinimas.....	51
10 pav. Birštono sanatorijų strateginio planavimo procese etapų kliūčių įvertinimas.....	52
11 pav. Strateginio planavimo Birštono sanatorijose kliūčių įvertinimo modelis.....	59

## ĮVADAS

**Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas.** Dauguma sanatorių vadovai jau puikiai supranta strateginio planavimo svarbą ilgalaikiai veiklos sėkmei. Dažnas vadovas pasakoja apie sėkmingas strateginio planavimo sesijas, laiku atskleidusias svarbias problemas ir padėjusias sutelkti visos sanatorijos darbuotojų pastangas kryptingai verslo plėtrai. Antra vertus, Lietuvoje vis dar yra nemažai sanatorių, kurių veiklos planavimas apsiriboja metinio biudžeto sudarymu, o aiškios verslo strategijos nėra arba ji gyvuoja tik aukščiausio vadovo galvoje. Tad strateginio planavimo tema yra aktuali ir naudinga, kadangi žinant strateginį planavimą galima stimuliuoti ateities analizavimą ir tam tikros sanatorijos vystymosi krypties suvokimą, suvienyti darbuotojų pastangas siekiant aiškių bendrų sanatorijos tikslų. Be to, strateginis planavimas leidžia racionaliausiai paskirstyti išteklius aiškiai nustatant veiklos prioritetus, padeda spręsti sanatorijos problemas iškilusias planavimo metu.

**Problemos ištyrimo lygis.** Autoriai nagrinėjantys strateginį planavimą gilinasi į tokius aspektus: strateginio planavimo sampratą (D. Arringdale, 1997; L. Bell, 2002; V. Beresnevičiūtė, G. Kadziauskas, R. Diržys, 2006; R. W. Bradford, P. Duncan, B. Tarcy, 2000; J. M. Bryson, 1995; G. A. Steiner, 1997; H. Kerzner, 2001; M. Schraeder, 2002); efektingą strateginį planavimą mažuose ir vidutinio dydžio firmose (N. O'Regan, A. Ghobadian, 2002; S. Kraus, R. Harms, E. J. Schwarz, 2006; F. L. Fry, C. R. Stoner, 1987); strateginio planavimo procesą (G. T. Palubinskas, 1997; M. Arimavičiūtė, 1999; H. Minzberg, J. B. Quinn, 1996; D. Jennings, J. J. Disney, 2005; K. F. Pun, 2004); strateginio planavimo taikymą (L. Goodstein, T. Nolan, J. W. Pfeiffer, 1993); strateginio planavimo kategorijų apibrėžtumą (S. J. French, S. J. Kelly, J. L. Harrison, 2004).

Darbo **objektas** – Birštono sanatorių strateginis planavimas.

Darbo **tikslas** – įvertinti strateginį planavimą, nustatant pagrindines strateginio planavimo kliūtis.

Siekiant užsibrėžto tikslo, yra nagrinėjami tokie **uždaviniai**:

- Pateikti strategijos ir strateginio planavimo sampratas;
- Įvardinti strateginio planavimo proceso etapus ir šiems etapams būdingas kliūtis;
- Įvertinti Birštono sanatorių strategijas;
- Sukurti teorinį strateginio planavimo etapų kliūčių vertinimo modelį;
- Atskleisti Birštono sanatorių strateginio planavimo kliūtis ir jų sąryšį.

**Hipotezės iškėlimas.** H1: Pagrindinės strateginio planavimo kliūtys su kuriomis susiduria Birštono sanatorijos yra: išorinės aplinkos neapibrėžtumą; planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika; personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus; iškilusios nelauktos išorinės problemos.

### **Tyrimo metodika:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Matematinė aprašomoji statistika.

**Praktinė ir teorinė darbo reikšmė.** Teorinė darbo reikšmė – atlikta įvairių autorių strategijos ir strateginio planavimo sampratos interpretacijų analizė, kuri leis išskirti šioms sampratoms apibūdinimo ribotumus bei suformuluoti apibendrinantį strateginio planavimo apibrėžimą. Tai pat, išanalizavus įvairių autorių strateginio planavimo proceso etapus sudarytas strateginio planavimo procesas, kuris bus vėliau pritaikytos sanatorijų versle. Be to, apžvelgus įvairių autorių strateginio planavimo kliūtis, bus analizuojama ar su jomis nesusiduria Birštono sanatorijos ir jei susiduria, tai su kokiomis kliūtimis dažniausiai susiduria.

Praktinė darbo reikšmė – sukurta sanatorijų strateginio planavimo proceso tyrimo instrumentarijus, kuriuo galėtų pasinaudoti verslininkai norėdami įvertinti sanatorijos strateginio planavimo proceso veiksmingumą. Be to, bus išanalizuoti Birštono sanatorijų strateginiai planavimo procesas bei įvardinamos strateginio planavimo kliūtys su kuriomis susiduria sanatorijos.

**Darbo apribojimai ir sunkumai.** Darbas yra apribotas Birštono miestelyje esančiomis sanatorijomis. Pagal Birštono savivaldybės internetinės svetainės pateiktus duomenimis šiame miestelyje yra 2 sanatorijos.

Didžiausias sunkumas kilo, dėl Birštono sanatorijų ekspertų ir aukštesnio lygio vadovų nenoro tarpininkauti atliekant tyrimą.

### **Darbo struktūra ir jos paaiškinimas:**

Pirmoje dalyje „STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI“ nagrinėjama įvairių autorių pateikiamos strategijos ir strateginio planavimo sąvokos, nagrinėjama strateginio planavimo proceso etapai, sudaromas ir aprašomas strateginis planavimo procesas, įvardinama strateginio planavimo kliūtys.

Antrojoje dalyje „STRATEGINIO PLANAVIMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ nagrinėjami strateginio planavimo aspektai užsienyje ir Lietuvoje, pateikiamas Birštono sanatorijų strateginis vertinimas ir strateginio planavimo vertinimo modelis.

Trečioje dalyje „STRATEGINIO PLANAVIMO KLIŪTYS BIRŠTONO SANATORIJOSE“ pateikiami empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai, paaiškinama tyrimo metodika, pateikiama imtis, aprašomas tyrimo organizavimas, nagrinėjama Birštono sanatorijose strateginio planavimo etapų valdymas. Tai pat įvertinama su kokiomis strateginio planavimo kliūtimis susiduria Birštono sanatorijos ir pateikiamas kliūčių sąryšis.

Darbo apimtis 65 puslapiai (neįskaitant literatūros šaltinių sąrašo ir priedų). Jame yra pateiktos 9 lentelės, 11 paveikslai, 5 priedai, 64 mokslinės literatūros ir 12 informacinės literatūros šaltinių.

# 1. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje bus pateikta strategijos ir strateginio planavimo sampratos, aptarta strateginio planavimo proceso etapai ir galiausiai bus aptartos strateginio planavimo kliūtys.

## 1.1. Strategijos ir strateginio planavimo samprata

Strategijos sąvoka, atėjusi iš karo istorijos, o vėliau pradėta taikyti organizacijų. Žodis „strategija“ yra kilusi iš graikiško žodžio „stratos“ („armija“) ir „ago“ („vadovauti“). „Strategos“ yra senovinis graikų kalbos žodis reiškiantis karo vadą. Pirminės strateginės vadybos užuominos analizuoja aplinką, apibrėžia organizacinius tikslus, identifikuoja pasirinkimą, daro ir įgyvendina sprendimus bei įvertinti įgyvendinimą (Morrison, Renfro, Boucher, 1984).

Nepaisant gausių tyrimų strategijos tema, R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1997) nuomone, nėra vienintelio apibrėžimo strategijos kūrimo procesui ir pačiai strategijai apibūdinti. Šių autorių teigimu, daugelis koncepcijų, kuriomis pagrįstas šiandieninis strategijos suvokimas, susiformavo XX a. pirmojoje pusėje.

G. A. Steiner (1997) pažymi, kad strategija įėjo į vadybos literatūrą kaip būdas sieti tai, ką kiekvienas padarė, kad atremtų konkurento tikrus ar numatytus žingsnius. Taip pat jis pastebi, kad yra labai mažas susitarimas dėl strategijos reikšmės verslo pasaulyje. Kai kurių G. A. Steiner (1997) strategijos apibrėžimų naudojimas pateikti sekančiai:

- Strategija yra tokia, kurią sudaro aukščiausia vadovybė ir kuri yra labai svarbi organizacijai.
- Strategija siejasi su pagrindiniais kryptiniais sprendimais, kurie yra nukreipti į tikslus ir misijas.
- Strategija susideda iš svarbių veiksmų, būtinų, kad suprastų šitas kryptis.
- Strategija atsako į klausimą: Ką organizacija turi daryti?
- Strategija atsako klausimą: Kokie yra tikslai, kurių mes siekiame ir kaip mes turime pasiekti juos?

R. Jucevičiaus (1998) nuomone, pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas 1962 metais A. D. Chandler. Pasak Chandler, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus išteklius. Tuo tarpu R. M. Grant (2002) išskiria tris pagrindines strategijos savybes ir teigia, kad strateginiai sprendimai tiek karo moksle, tiek verslo srityje pasižymi trimis savybėmis: jie yra svarbūs, jie apima svarbius įsipareigojimus išteklių atžvilgiu ir jie yra sunkiai pakeičiami. Tačiau norint apibrėžti strategiją svarbu skirti du dalykus, jog strategija gali būti kaip *koncepcija* ir kaip *procesas*.



Taigi H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998) teigimu, *strategija kaip koncepcija* yra suprantama kaip aukščiausia vadybinė veikla, kuri nusakoma penkiomis sąvokomis:

- strategija *kaip planas*, kryptis, kursas į ateitį;
- strategija *kaip modelis* (šablonas), kuris tam tikrą laiką sudaro elgsenos turinį;
- strategija *kaip padėtis* (pozicija);
- strategija *kaip perspektyva*;
- strategija *kaip gudrybė*.

Mintzberg ir kt. (1998) apibūdina strategijos esmę keturiomis savybėmis: strategija numato kryptis, strategija padeda numatyti organizacijos kursą, kad tolygiai judėtų aplinkoje, strategija sutelkia pastangas, strategija padeda koordinuoti veiksmus. Neturėdami strategijos žmonės juda skirtingomis kryptimis. Strategija charakterizuoja organizaciją. Tai padeda žmonėms suprasti organizaciją, išskirti ją iš kitų. Strategija suteikia organizacijai nuoseklumo. Šia prasme strategija yra kaip teorija: pažinimo struktūra, skirta supaprastinti ir paaiškinti pasaulį bei palengvinti veikimą.

*Strategijos kaip proceso* samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą (Stoškus, Beržinskienė, 2005b). H. Mintzberg ir kt. (1998) teigia, kad yra net dešimt mokyklų, skirtingai suprantančių strategijos procesus.

R. Jucevičiaus (1998) teigimu, terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste. Visų strategijų pagrindine paskirtis yra sukurti veiksmų sistemą, leidžiančią geriausiai pasiekti norimų veiklos rezultatų, produktyviai naudojant galimybes ir savuosius (taip pat ir kitų) išteklius. B. Melnikas (2002) strategijos sąvoką įvardija kaip kompleksinę valdymo sprendimų, išreiškiančių kokybinio tam tikros būsenos pokyčio, prioritetinių tikslų įgyvendinimo bei ilgalaikiais padariniais pasižyminčio valdymo poveikio nuostata. P. Zakarevičiaus (2003) požiūriu, strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis, kurio pagrindiniai elementai:

- organizacijos vizija ir misija;
- strateginiai (ilgalaikiai) tikslai;
- tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai;
- įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų įsigijimo galimybės.

A. Seiliaus (2004) ir A. Vasiliausko (2004) požiūriai į strategiją sutampa. Jie abudu teigia, jog strategija – tai kelias į tikslą. Tačiau A. Vasiliauskas (2004) dar priduria, kad strategija yra sprendimų visuma, kuri apibrėžia svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. V. Urbelis (2001) strategijos sampratą tai pat sieja su tikslais ir

jai apibūdinti pateikia lygtį: strategija lygu tikslams plius veikimo būdai ir priemonės, su kurių pagalba tam tikras tikslas gali būti pasiektas.

Taigi, strateginiai sampratai paaiškinti yra pateikiama daug įvairių autorių apibrėžimų, tad norint išsiaiškinti ką akcentuoja autoriai apibrėžimuose pateikiama 1 lentelė.

1 lentelė

### Strategijos sampratos

		Nukreipta į tikslus	Nukreipta į misiją	Organizacijos vizija	Numato kryptis	Numato organizacijos kursą	Sutelkia pastangas	Koordinuoja veiksmus	Tikslų įgyvendinimo priemonės	Ištekliai ir jų išsigijimo galimybės
<b>G. A. Steiner (1997)</b>	Strategija siejasi su pagrindiniais kryptiniais sprendimais, kurie yra nukreipti į tikslus ir misijas.	+	+							
	Strategija atsako į klausimą: Ką organizacija turi daryti?				+					
	Strategija atsako klausimą: Kokie yra tikslai, kurių mes siekiame ir kaip mes turime pasiekti juos?					+				
<b>H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998)</b>	Apibūdina strategijos esmę keturiomis savybėmis: strategija numato kryptis, strategija padeda numatyti organizacijos kursą, kad tolygiai judėtų aplinkoje, strategija sutelkia pastangas, strategija padeda koordinuoti veiksmus.				+	+	+	+		
<b>R. Jucevičius (2003)</b>	Visų strategijų pagrindine paskirtis yra sukurti veiksmų sistemą, leidžiančią geriausiai pasiekti norimų veiklos rezultatų, produktyviai naudojant galimybes ir savuosius (taip pat ir kitų) išteklius.							+		
<b>B. Melnikas (2002)</b>	Strategijos sąvoką įvardija kaip kompleksinę valdymo sprendimų, išreiškiančių kokybinio tam tikros būsenos pokyčio, prioritetinių tikslų įgyvendinimo bei ilgalaikiais padariniais pasižymintio valdymo poveikio nuostata.	+				+				
<b>P. Zakarevičius (2003)</b>	Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis, kurio pagrindiniai elementai: organizacijos vizija ir misija; strateginiai (ilgalaikiai) tikslai; tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai; įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų išsigijimo galimybės.	+	+	+					+	+
<b>A. Seilius (2004)</b>	Strategija – tai kelias į tikslą.	+								
<b>A. Vasiliauskas (2004)</b>	Strategija – tai sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.	+				+			+	
<b>V. Urbelis (2001)</b>	Strategiją apibūdinti tinka lygtis: strategija lygu tikslams plius veikimo būdai ir priemonės, su kurių pagalba tam tikras tikslas gali būti pasiektas.	+							+	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

1 lentelėje galima pastebėti, kad dauguma autorių strategijos sampratoje pažymi, jog strategija yra nukreipta į tikslus, kad ji numato organizacijos kursą bei tai, kad strategija yra tikslų įgyvendinimo priemonė.

Aptarus strategijos sampratą būtų tikslinga toliau gilintis į šią temą ir atskleisti strateginio planavimo sampratą bei savybes. Taigi, strateginis planavimas organizacijai tiekia apibrėžtumą, individualumą ir atveria organizacijai perspektyvą. Būtent strateginį planavimą reikėtų vertinti kaip tam tikrą programą, kuri nukreipia organizacijos darbą pakankamai ilgam laikotarpiui, kartu užtikrinant, kad pasikeitus politinei ir socialinei aplinkai bus galima koreguoti veiksmus.

G. T. Palubinskas (1997) teigia, kad strateginis planavimas yra problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, ir apsaugotų nuo visko, kas trukdo sėkmei ir gresia išlikimui

Strateginis planavimas yra veiksmų ir sprendimų rinkinys specifinėms strategijoms parengti (Neverauskas, Rastenis, 2001). Tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, o taip pat apsaugotų nuo visko, kas trukdo jos verslo sėkmei.

Strateginis planavimas – tai priemonė, padedanti pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius (EVPA). Strateginis planavimas taikomas, kai (Harrison, 1995):

- įmonė pradeda savo veiklą;
- ruošiamasi naujo projekto įgyvendinimui;
- diversifikuojant verslo veiklą.

Pagal G. A. Steiner (1997) strateginis planavimas apima būsimos aplinkos numatymą, bet sprendimai ar planai yra padaryti dabartyje. G. A. Steiner pateikia devynias savybes strateginio planavimo:

1. Strateginis planavimas yra nuolatinis ir nereguliarus atsakas į nerutiniškus stimulus.
2. Problemos, su kuriomis susiduria strateginis planavimas, yra nesuformuotos ir paprastai unikalios.
3. Strateginis planavimas yra linkęs apimti visą organizacijos veiklos apimtį.
4. Strateginiam planavimui reikalinga daug informacijos.
5. Strateginis planavimas nepriklauso nuo subjektyvių vertinimų.
6. Strateginis planavimas paprastai apima pasirinkimą tarp alternatyvų.
7. Strateginiame planavime yra daug abejonių ir pavojų.
8. Strateginis planavimas paprastai apima ilgo laiko periodą.
9. Strateginis planavimas turi vesti taktinį planavimą.

Pasak L. D. Goodstein, T. M. Nolan ir J.W. Pfeiffer (1993) strateginis planavimas — tai procesas, prie kurio vadovaujantieji organizacijos nariai numato jos ateitį ir vysto būtinas procedūras ir operacijas, kad pasiektų tą ateitį. Taigi šis numatantis procesas turi ypatingą svarbumą strateginiam planavimui šiandienėje audringoje aplinkoje. Tai leidžia organizacijai rūpintis savu likimu ir sukurti savą ateitį, o ne pasyviai laukti kas ateityje bus.

Strateginis planavimas pagrįstas pasiekiamos informacijos analize. Tai yra kažkas, ką organizacija naudoja, kad nustatytų savo padėtį konkurencijos pasaulyje. Tai yra tai, kas daro organizaciją unikalia, nugalėtoja ir suteikia konkurencinį pranašumą prieš jos konkurentus. Todėl strateginis planavimas gali geriausiai būti suprastas kaip atitikimas veiksmo organizacijos į jos aplinką ir į jos išteklių gebėjimą (Bell, 2002).

Strateginio planavimo tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai (Beresnevičiūtė, Kadziauskas, Diržys, 2006).

V. Beresnevičiūtė, G. Kadziauskas ir R. Diržys (2006) pateikia sekančias strateginio planavimo savybes:

- *Strateginis planavimas yra susijęs su prisitaikymu prie besikeičiančios aplinkos.* Sudarant strateginius planus reikia atsižvelgti ne tik į tai ko norima, tačiau ir į besikeičiančią aplinką, kuri neišvengiamai įtakoja organizacijos veiklą.
- *Strateginis planavimas yra nukreiptas į ateitį.* Praeitis planuojant reikalinga tik tiek, kiek galima iš jos spręsti apie ateitį ar pasimokyti nebedaryti tų pačių klaidų.
- *Strateginis planavimas yra išsamus ir visapusiškas.* Jis apima ne tik tiesiogiai su organizacijos veikla susijusius klausimus, bet viską, kame funkcionuoja organizacija – politika, ekonomika, socialinė situacija, technologijos ir t.t.
- *Strateginis planavimas yra susitarimo ieškojimo procesas.* Tai yra svarbiausia strateginio planavimo proceso savybė. Čia svarbu pabrėžti, kad susitarimas turi būti priimtas pritariant kiekvienam organizacijos atstovui. Balsavimas šiame procese netinka. Jis sudaro galimybę priimti sprendimą prieš kieno nors valią. Tokiu atveju organizacija įgys šiai strategijai besipriešinančių atstovų savo pačios viduje.

Norint išskirti strateginio planavimo sampratoje naudojamus įvairių autorių teiginius sudaryta 2 lentelė. Joje pateikiama tam tikrų autorių strateginio planavimo sampratos ir tada iš kiekvieno strateginio planavimo apibrėžimo išrenkami raktiniai žodžiai.

## Strateginio planavimo sampratos

		Problemos sprendimo procesas	Aplinkos numatymas	Ateities numatymas	Pasiekiamos informacijos analizė	Prisitaikymas prie besikeičiančios aplinkos	Susitarimo ieškojimo procesas
<b>G. T. Palubinskas (1997)</b>	Strateginis planavimas yra problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, ir apsaugotų nuo visko, kas trukdo sėkmei ir gresia išlikimui.	+	+				
<b>B. Neverauskas, J. Rastenis (2001)</b>	Tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, o taip pat apsaugotų nuo visko, kas trukdo jos verslo sėkmei.			+			
<b>G. A. Steiner (1997)</b>	Strateginis planavimas apima būsimos aplinkos numatymą, bet sprendimai ar planai yra padaryti dabartyje.		+				
<b>L. D. Goodstein, T. M Nolan, J.W. Pfeiffer (1993)</b>	Strateginis planavimas — tai procesas, prie kurio vadovaujantieji organizacijos nariai numato jos ateitį ir vysto būtinas procedūras ir operacijas, kad pasiektų tą ateitį. Taigi šis numatantis procesas turi ypatingą svarbumą strateginiam planavimui šiandienėje audringoje aplinkoje. Tai leidžia organizacijai rūpintis savu likimu ir sukurti savą ateitį, o ne pasyviai laukti kas ateityje bus.			+			
<b>L. Bell (2002)</b>	Strateginis planavimas pagrįstas pasiekiamos informacijos analize. Tai yra kažkas, ką organizacija naudoja, kad nustatytų savo padėtį konkurencijos pasaulyje. Tai yra tai, kas daro organizaciją unikalios, nugalėtoja ir suteikia konkurencinį pranašumą prieš jos konkurentus. Todėl strateginis planavimas gali geriausiai būti suprastas kaip atitikimas veiksmo organizacijos į jos aplinką ir į jos išteklių gebėjimą.				+		
<b>V. Beresnevičiūtė, G. Kadziauskas, R. Diržys (2006)</b>	<i>Strateginis planavimas yra susijęs su prisitaikymu prie besikeičiančios aplinkos. Sudarant strateginius planus reikia atsižvelgti ne tik į tai ko norima, tačiau ir į besikeičiančią aplinką, kuri neišvengiamai įtakoja organizacijos veiklą.</i>					+	
	<i>Strateginis planavimas yra nukreiptas į ateitį. Praeitį planuojant reikalinga tik tiek, kiek galima iš jos spręsti apie ateitį ar pasimokyti nebedaryti tų pačių klaidų.</i>			+			
	<i>Strateginis planavimas yra išsamus ir visapusiškas. Jis apima ne tik tiesiogiai su organizacijos veikla susijusius klausimus, bet viską, kame funkcionuoja organizacija – politika, ekonomika, socialinė situacija, technologijos ir t.t.</i>				+		
	<i>Strateginis planavimas yra susitarimo ieškojimo procesas. Tai yra svarbiausia strateginio planavimo proceso savybė. Čia svarbu pabrėžti, kad susitarimas turi būti priimtas pritariant kiekvienam organizacijos atstovui. Balsavimas šiame procese netinka. Jis sudaro galimybę priimti sprendimą prieš kieno nors valią. Tokiu atveju organizacija įgys šiai strategijai besipriešinančių atstovų savo pačios viduje.</i>						

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi iš pateiktos 2 lentelės galima pastebėti, jog strateginio planavimo sampratoje dažniausiai autoriai naudoja raktinius žodžius tokius kaip aplinkos nustatymas, ateities numatymas bei pasiekiamos informacijos analizė. Naudojant raktinius žodžius galima strateginį planavimą apibrėžti kaip aplinkos ir ateities numatymą analizuojant pasiekiamą informaciją.

Nagrinėjant toliau strateginį planavimą galima įvardinti jį kaip pasikartojantį procesą. Nors organizacijos paskirtis ir tikslai gali išlikti nepasikeitę keletą metų, tačiau tų tikslų siekimo strategijos kinta, todėl turi būti nuolat modifikuojamos siekiant didžiausio veiksmingumo. Planavimas yra susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizaciją, įskaitant, ekonominę, technologinę aplinką, socialinius ir politinius veiksnius. Strateginis planavimas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktu, paslaugų, jų struktūros, organizacijos elgesio permainomis. Taigi strateginis planavimas organizacijai teikia daug *privalumų*:

- Strateginis planavimas leidžia vadovui imituoti popieriuje ateitį – tai nebrangus metodas, padedantis vadovui daryti geresnius sprendimus, išvelgiant ateities galimybes ir grėsmes (Steiner, 1997).
- Strateginiame planavime akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis. Strateginio planavimo procesas leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir naudingo veikimo įvairias galimybes. Ir kadangi įmonė vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, tai jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus yra daug didesnės (Fry, Stoner, 1987).
- Strateginis planas nustato įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį, o tai padeda savininkams, vadovams ir tarnautojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti (Palubinskas, 1997).

Nagrinėjant įvairias strateginio planavimo reikalingumo organizacijoje priežastis, reikia įvertinti strategijos kūrimo plusus ir minusus. Todėl pateikiami keli dažniausiai naudojami strateginio planavimo reikalingumo teiginiai (Hexacon Baltija):

- Strategija nustato organizacijos veiklos kryptį – akivaizdu, kad yra neabejotinai naudinga įmonei, tačiau yra pavojus, kad sukurtas kompanijos strategijos planas gali prikaustyti visą personalo dėmesį ir jie nepastebės atsirandančių naujų galimybių.
- Strategija sutelkia įmonės pastangas, tai tiesa, tačiau yra rizika, kad organizacijos vadovai gali būti įkalinti tam tikros formos „grupinio“ mąstymo, taip prarasdami galimybę pastebėti naujas galimybes bei pokyčius aplinkoje.
- Strategija charakterizuoja organizaciją, tai irgi tiesa, tačiau yra pavojus, kad turtinga organizacijos patirties įvairovė gali likti nepastebėta ar tiesiog iššvaistyta, tvirtai laikantis bendrų stereotipų.

- Strategija sudaro prielaidą vientisumui, kas, be abejo, yra reikalinga organizacijai, tačiau vientisumas tik dėl vientisumo, neturint aiškių, į rinką orientuotų tikslų yra akivaizdus pavojus organizacijai.

Taigi strateginis planavimas ne visais atvejais yra organizacijos vaistas nuo nesėkmės, tai taip pat gali būti ir nesėkmės priežastis, jei tai daroma atmetinai, neturint reikalingų žinių ir reikiamai nepasiruošus procesui.

*Apibendrinant skyrių galima pastebėti, jog dauguma minėtų autorių strategiją vertina kaip labai svarbius ir būtinus organizacijos veiklos perspektyvą numatančius sprendimus, apimančius veiklos kryptį, tikslus bei išteklius tiems tikslams pasiekti, o strategijos planavimas yra organizacijos planavimo būdas. Strateginis planavimas sudaro galimybę įmonei pagrįstai prognozuoti ateities problemas ir numatyti bei pasiruošti jų sprendimui.*

## **1.2. Strateginio planavimo procesas ir etapai**

Strateginio planavimo procesas – tai visų valdymo funkcijų pagrindas. Strateginis planas organizacijai teikia apibrėžtumą, individualumą, sudaro sąlygas priimti tam tikro tipo darbuotojus, atveria organizacijai galimą perspektyvą. Be to, jis turi būti parengtas taip, kad prireikus galima būtų jį modifikuoti ir perorientuoti (Stoner ir kt., 1999).

Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai (Palubinskas, 1997).

Pasak E. Paulavičienės (2001) strateginis planavimas yra nuolat vykstantis procesas. Nors procesas apibūdinamas kaip tam tikrų atskirų, vienas nuo kito vykstančių veiksmų seka, realybėje visi šie veiksniai vyksta vienu metu ir sąveikauja vienas su kitu. Bet kuriame strateginio planavimo procese išskiriamos dvi pagrindinės stadijos – analizė ir veiklos.

Įgyvendinant strateginio planavimo proceso etapus, atsakome į tris nuosekliai išskylančius klausimus (Paulavičienės, 2001):

1. Kur mes dabar esame?
2. Kur mes norime būti?
3. Kaip mes ten pateksime?

A. Seilius (1998), V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2002), A. Marčinskas ir E. Smilga (1996) išskiria aštuonis strateginio planavimo etapus: organizacijos misija, organizacijos tikslai, aplinkos analizė ir įvertinimas, organizacijos stiprių ir silpnų pusių tyrimas, strateginių alternatyvų analizė, strategijos pasirinkimas, strategijos realizavimas, strategijos įvertinimas.

R. Korsakienė (2002) teigia, kad strateginio planavimo procesą sudaro penki etapai: įmonės misijos analizė, įmonės išorinės aplinkos tyrimas, įmonės vidinės aplinkos tyrimas, alternatyvių strategijų rengimas, tinkamiausios strategijos pasirinkimas. Tačiau J. M. Bryson (1995) identifikuoja septynias strateginio planavimo proceso stadijas:

- Priėmimas ir sutarimas dėl strateginio planavimo proceso.
- Organizacinių įgaliojimų identifikavimas.
- Aiškinimas organizacinės misijos ir tikslų.
- Išorinės aplinkos vertinimas: galimybės ir grėsmės.
- Vidaus aplinkos vertinimas: jėgos ir silpnybės.
- Strateginių svarstomų problemų identifikavimas.
- Strategijų formuluotė valdyti svarstomas problemas.

E. Tipson, R. G. Dyson, M. Meadows (2005) teigia, kad strateginis planavimas yra komplektas procesų, imtų, kad išvystytų diapazoną strategijų, kurios prisidės prie organizacinės tikslų pasiekimo. Pasak šių autorių strateginio planavimo procesas įgalina organizaciją pasiekti užsibrėžtus tikslus. Taip pat jie pateikia penkis strateginio planavimo žingsnius: tikslo/tikslų nustatymas, situacijos analizė, alternatyvų apsvaistymas, ištesėjimas ir įvertinimas.

Pasak R. W. Bradford, P. Duncan ir B. Tarcy (2000) yra penki supaprastintas strateginio planavimo proceso etapai: misija ir tikslai, aplinkos analizė, strategijos formulavimas, strategijos ištesėjimas, įvertinimas ir kontrolė.

L. Goodstein, T. Nolan, ir J. W. Pfeiffer (1993) apibrėžia strateginį planavimą kaip procesą prie kurio vadovaujantieji organizacijos nariai numato organizacijos ateitį ir išvysto būtinas procedūras ir operacijas, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus. Pasak šių autorių, strateginio planavimo procesas susideda iš devynių žingsnių: plano suplanavimas, vertės peržiūra, misijos formuluotė, strateginis verslo modeliavimas, atlikimo kontrolinis patikrinimas, spragų analizė, sujungimas veiksmų planų, netikėtumų planavimas, ištesėjimas.

E. Paulavičienės (2001) teigia jog organizacijos strateginiame planavime išskiriami aštuoni etapai, t.y. tikslų numatymas ir metodo pasirinkimas, išorinės bei vidinės aplinkos analizė, vizijos, tikslų ir uždavinių numatymas, plėtros strategijos pasirinkimas, veiksmų plano sudarymas, įdiegimas, vykdymo kontrolė ir vertinimas, plano tikslinimas.

S. Subramoniam ir K.V. Krishnankutty (2002) pateikia septynis strateginio planavimo etapus: misijos formulavimas, išorinės aplinkos analizė, vidinės aplinkos analizė, prielaidų planavimas, tikslai ir prioritetai, veiksmų planas, kontrolės sistema.

K. Lukoševičius ir B. Martinkus (2002) išskiria keturias strategijos planavimo etapus: finansinis planavimas, ilgalaikis planavimas, planavimas, atsižvelgiant į išorės veiksnius, bei strateginis planavimas. Kai kurie autoriai (Schermerhorn, 1993; Thompson ir Strickland, 1992)



išskiria du pagrindinius strateginio planavimo proceso etapus – tai strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas. Tačiau lyginant tokią sampratą su pateiktu apibendrintu požiūriu į šį procesą, galima teigti, jog tai yra tik viso planavimo proceso suskaidymas į dvi dalis, apimančias visus proceso etapus. Todėl toks strateginio planavimo proceso skaidymas nėra tikslingas ir naudingas.

Taigi, strateginio planavimo proceso etapai įvairių autorių yra skirtingi, tačiau tuo pačiu turi ir daug bendro, tad norint išsiaiškinti kurie etapai labiausiai akcentuojami strateginio planavimo procese buvo sudaryta 3 lentelė.

3 lentelė

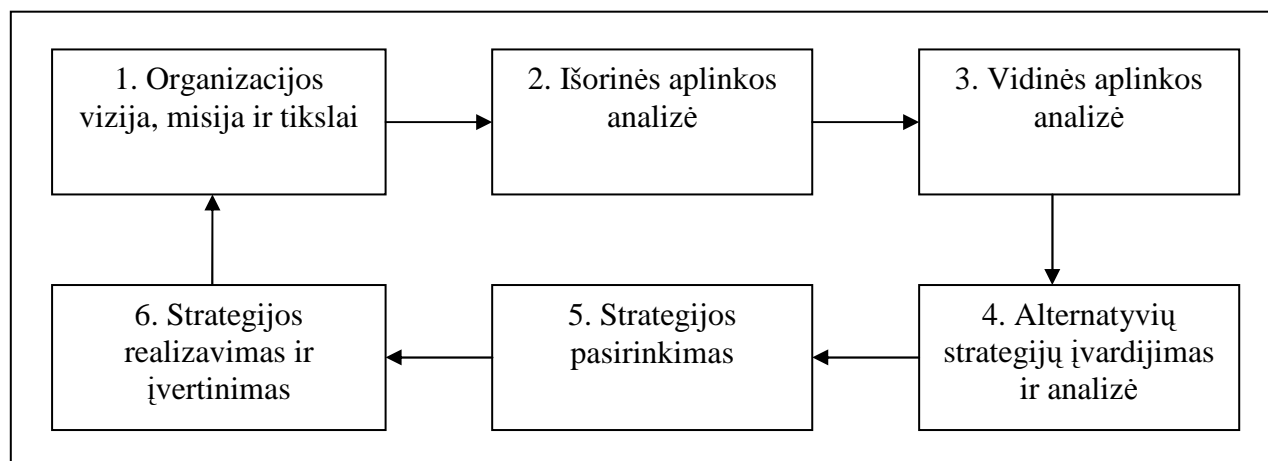
### Strateginio planavimo proceso etapai

	A. Seilius (1998)	V. Kučinskas, R. Kučinskienė (2002)	A. Marčinskas, E. Smilga (1996)	R. Korsakienė (2002)	J. M. Bryson (1995)	E. Tipson, R. G. Dyson, M. Meadows (2005)	R. W. Bradford, P. Duncan, B. Tarcy (2000)	L. Goodstein, T. Nolan, J. W. Pfeiffer (1993)	E. Paulavičienės (2001)	S. Subramoniam, K. V. Krishnakutty (2002)	K. Lukoševičius, B. Martinkus (2002)	J. R. Schermerhorn (1993)	A. A. Thompson, A. J. Strickland (1992)
Organizacijos misija	+	+	+	+	+		+	+		+			
Organizacijos tikslai	+	+	+		+	+	+		+	+			
Aplinkos analizė ir įvertinimas	+	+	+			+	+						
Organizacijos stiprių ir silpnų pusių tyrimas	+	+	+										
Strateginių alternatyvų analizė	+	+	+	+		+							
Strategijos pasirinkimas	+	+	+	+									
Strategijos realizavimas	+	+	+			+	+	+	+			+	+
Strategijos įvertinimas	+	+	+		+	+	+		+				
Organizacijos išorinės aplinkos tyrimas				+	+				+	+	+		
Organizacijos vidinės aplinkos tyrimas				+	+				+	+			
Organizacinių įgaliojimų identifikavimas					+								
Strateginių svarstomų problemų identifikavimas					+								
Strategijų formuluotė valdyti svarstomas problemas					+								
Strategijos formulavimas							+	+				+	
Strategijos kontrolė							+	+	+	+			
Vertės peržiūra								+					
Strateginis verslo modeliavimas								+					
Spragų analizė								+					
Sujungimas veiksmų planų								+					
Netikėtumų planavimas								+		+			
Metodo pasirinkimas									+				
Vizijos nustatymas									+				
Uždavinių nustatymas									+				

Plėtos strategijos pasirinkimas										+				
Veiksnių plano sudarymas										+	+			
Plano tikslinimas										+				
Prioritetai											+			
Finansinis planavimas													+	
Ilgalaikis planavimas													+	
Strateginis planavimas													+	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Strateginio planavimo procesų yra pateikę daugybę autorių. Iš esmės tie procesai mažai kuo skiriasi, tik jų tobulumas kitoks. Galima teigti, kad jie tiesiog vienas kitą papildo. Todėl remiantis analizuotose mokslinės literatūros šaltiniuose pateiktų sampratų bei įvairių autorių strategijos formavimo principų sinteze, 1 pav. yra pateikiamas apibendrintas strateginio planavimo procesas.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal SEILIUS, A. Organizacijų tobulinimo vadyba, 1998, p. 64.

### 1 pav. Strateginio planavimo procesas

Pagal šią schemą strateginio planavimo procesas yra pradedamas nuo įmonės vizijos, misijos ir tikslų formulavimo, po to seka išorinės ir vidinės aplinkos analizė, alternatyvių strategijų įvardijimas ir analizė, kuri apsprendžia tinkamiausių strategijų pasirinkimą, o procesas baigiamas strategijos realizavimu ir įvertinimu. Taigi toliau bus išsamiau aptartas kiekvienas strateginio planavimo proceso etapas.

**1 etapas. Organizacijos vizija, misija ir tikslai.** Organizacijos *vizija* – tai integruota organizacijos charakteristika jos gyvavimo artimesnėje ar tolimesnėje perspektyvoje. Ja įvardijama, kaip turėtų atrodyti organizacija, apibūdinant ją visais aspektais - bendrojo augimo, gaminamų produktų kaitos, rinkų ir vartotojų plėtos, techninio – technologinio išsivystymo, personalo ugdymo, vadybos tobulinimo ir kt. Kartais vizija apibrėžiama kaip visuminis organizacijos įvaizdis. Naudojant tokį apibrėžimą, būtina patikslinti, kad vizija — tai perspektyvinis organizacijos įvaizdis,

nes įvaizdžio sąvoka dažniausiai vartojama apibūdinant šiandieninius parametrus (Zakarevičius, 2005).

Vizijos apibrėžimas, parengimas – tai ypatingas kūrybinis procesas. Žinoma, kad kūrybiniame procese objektyviai derinami du aspektai – turimos informacijos panaudojimas ir kūrėjo fantazijos, intuicijos, neordinarinių minčių pajungimas. Todėl, kuriant viziją, būtina maksimaliai naudoti abu aspektus (Stoškus, Beržinskienė, 2005a).

Naudojimosi informacija požiūriu būtina sukaupti kuo įmanoma daugiau žinių apie bendrąsias visuomenės, ekonomikos, kultūros raidos tendencijas, naujausius mokslo ir technologijų pasiekimus, organizacijų kaitos perspektyvas ir šias žinias visapusiškai išanalizuoti, apibendrinti. Kūrėjų fantazijos, intuicijos pajungimo požiūriu reikia sudaryti sąlygas rengiant viziją dalyvauti visiems aktyviems organizacijos nariams, naudoti specialius grupinės intelektinės veiklos metodus, skatinti netradicinį mąstymą (Zakarevičius, 2005).

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005a) vizijos apibrėžimas turi apibūdinti organizacijos ateitį, pagrindines perspektyvines veiklos kryptis, antra vertus, jis turėtų būti konkretus, aiškus, logiškas. Kaip teigia R. Jucevičius (1998) vizijoje turi atsispindėti tokie svarbūs veiklos komponentai kaip:

- vartotojai – kas jie, kodėl?
- produktas/paslauga – kokią naudą išreiškia, ko nori vartotojai, kokios alternatyvos?
- rinkos – kur, kokio dydžio, kokia perspektyva?
- technologija – koku būdu bus kuriama vertė?
- augimo perspektyva – kokios galimybės ir tendencijos?
- filosofija – kokie veiklos principai?
- resursai ir sugebėjimai – kokių reikia, kaip galima apsirūpinti?
- personalo politika – koks žmonių vaidmuo organizacijoje, kaip suformuoti reikiamą potencialą?
- visuomeninis prestižas – kaip vertins aplinka, kaip daryti įtaką?

Pats svarbiausias įmonės tikslas, išreiškiantis jos gyvavimo prasmę, vadinamas misija, o visi kiti tikslai tarnauja misijai atlikti. Organizacijos *misija* – tai dabartinės įmonės paskirties apibrėžimas: kam ji tarnauja, kuo yra naudinga vartotojams ir pačiai įmonei, kokiomis vertybėmis vadovaujasi, kuo išsiskiria iš kitų įmonių (Jakštienė, 2005).

S. Mamedaitytė (2003) teigia, jog įmonės *misija* yra bendriausias teiginys apie organizacijos egzistavimo prasmę ir esmę. Misija nusako pagrindinę veiklos kryptį, atsako į klausimą kodėl ir kam organizacija egzistuoja, nusako jos būties priežastį, pateisinimą, paaiškina kuo įmonė skiriasi nuo kitų organizacijų. Ji formuluojama iš vartotojų pozicijų. Vieningos misijos

supratimas organizacijoje gali atsirasti tik per laisvas visų lygių darbuotojų diskusijas. Kiekvienos įmonės misija turi būti:

- unikali (tinkanti ir priklausanti tik tai vienintelei įmonei), atitinkanti ir veikianti visų darbuotojų veiksmus, įsitikinimus;
- pirmenybę teikianti vartotojų poreikiams, o ne paslaugoms ar technologijoms;
- paremta realistišku įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimu;
- pripažįstanti vizijoje išreikštas galimybes;
- konkreti ir pasiekiamą;
- lanksti, prisitaikanti prie permainų.

A. Boso (2002) teigimu, organizacijos misijos pagrindu formuojami tikslai, kurie tampa valdymo sprendimų priėmimo kriterijais. Misija padeda detalizuoti organizacijos statusą ir užtikrinti orientaciją formuojant tikslus ir strategiją. Misijos formuluotė turi rodyti:

- Organizacijos verslą, jos pagrindinę gamybą ar paslaugas, jos rinkas ir technologiją.
- Išorinę aplinką, kuri lemia organizacijos veiklą.
- Organizacijos kultūrą. Organizacijos mikroklimatą. Kokio tipo žmonės orientuojasi į tą klimatą?

Kaip teigia R. Jucevičiaus (1998), gerai suformuluota misija suteikia veiklos prasmę ir padeda išspręsti nemažai veiklos problemų: ji deklaruoja organizacijos požiūrius, suvienodina skirtingus požiūrius, orientuoja organizaciją į vartotojus, deklaruoja socialinę politiką ir atsakomybę, padeda nukreipti pastangas viena linkme, padeda racionaliau naudoti resursus.

Formuojant organizacijos *tikslus* yra konkretizuojama įmonės politika. Organizacijos tikslai formuojami ir priimami aukščiausios grandies vadovų vertybių ir tikslų pagrindu. Kad tikslai duotų organizacijai konkrečią naudą, jie turi turėti tokias charakteristikas (Seilius, 1998):

- *Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami.* Vadovybė, išreikšdama organizacijos tikslus konkrečiais duomenimis, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai, turėdami orientyrą, galės daugiau jėgų skirti darbui minėta kryptimi (ką daryti – padidinti, išplėsti, įdiegti ir t.t.). Bus lengviau nustatyti, ar organizacija deda visas pastangas siekdama užsibrėžtų tikslų;
- *Tikslai turi būti pasiekiami.* Nustatytas rezultatas, pvz., pelno didinimas, didinant gamybos apimtį ar mažinant išlaidas, aktyvus rinkos plėtimas ar užimto rinkos segmento išlaikymas ir t.t. Tada jie didina organizacijos efektyvumą, nes dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tikslai, pranokstantys organizacijos galimybes dėl išteklių stokos ar dėl išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofiškai. Jeigu tikslai nepasiekiami, silpna esti žmonių motyvacija, o tai užkerta kelią sėkmei;

- *Tiksmai turi palaikyti vienas kitą*, tai yra vieno tikslo siekimas neturi trukdyti kito tikslo. Tikslai diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) nuomone, tikslai keliami tam tikram laikotarpiui, todėl būtina susitelkti juos nustatant, įtvirtinant ir padarant veiksniais. Išskiriami keli žingsniai:

- organizacijos (jos žmonių) poreikių išsiaiškinimas;
- savų galimybių išsiaiškinimas;
- sprendimas, ko būtent organizacijai reikia;
- pasirinkimas;
- tikslų patikslinimas, jų korekcija;
- laiko ribų nustatymas;
- laimėjimų kontrolė.

Aplinkos analizė yra antrasis ir trečiasis strateginio planavimo proceso etapas. Aplinkos analizė - tai procesas, su kurio pagalba strateginio plano sudarytojai kontroliuoja organizaciją įtakojančius išorinius veiksnius, norėdami nustatyti organizacijos galimybes ir gresiančius jai pavojus (Seilius, 1998).

Aplinką būtina vertinti pagal šiuos parametrus (Seilius, 1998):

- įvertinti pokyčius, kurie sąlygoja esamą strategiją;
- nustatyti, kurie veiksniai kelia grėsmę esamai strategijai;
- nustatyti, kurie veiksniai palankesni organizacijos tikslams įgyvendinti, pakoregavus planą.

Aplinkos tyrimas padeda gauti reikiamos informacijos. Tai leidžia organizacijai prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis, grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe. Siekiant tai padaryti privaloma nuolat atsižvelgti į tris pagrindinius klausimus (SMC, 2003):

- kur dabar yra organizacija?
- kur turi būti organizacija ateityje?
- ką reikia padaryti, kad organizacija iš esamos padėties pereitų į norimą padėtį?

**2 etapas. Išorinės aplinkos analizė.** Išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorinių veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo tendencijų išsiaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, slypinčias išorinės aplinkos permainose. Verslo organizacija, siekdama sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad

dėl palankių galimybių įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmės, susijusios su aplinkos permainingomis (Pranulis, 1998; Seilius, 1994; Palubinskas, 1997).

Norint išanalizuoti išorinę aplinką atliekami tokie žingsniai (Šeibokienė, 2002):

- Tolimos aplinkos įvertinimas (Kokia bendra šalies ekonominė būklė? Ar žinomos kitokios paslaugų teikimo technologijos? Kaip galime sumažinti žalą aplinkai?).
- Vartotojų galios įvertinimas (Kas yra organizacijos vartotojai? Kaip jie pasiskirstę pagal skaičių ir sudėti? Kiek vartotojų yra organizacija patenkinti? Ar gali paslaugos naudotojai daryti įtaką organizacijos sprendimams?).
- Tiekėjų galios įvertinimas (Ar gali tiekėjai apriboti organizacijos pasirinkimo galimybes?).
- Potencialių (būsimų) konkurentų įvertinimas (Ar didėja konkurencija, ar atsiranda naujovių vietinių ir užsienio konkurentų rinkoje?).
- Tiesioginių (esamų) konkurentų įvertinimas (Koks konkurencijos laipsnis? Kokie galimi konkurentų veiksniai?).
- Pakaitalų pasirodymas (Ar dėl technologijos pažangos gali atsirasti naujų technologijų ir paslaugų?).

Siekiant sėkmės, būtina susieti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti tarpusavio ryšius. Vidaus veiksnių analize remiamasi organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Ji rodo, kurios galimybės bei grėsmės, nustatytos remiantis išorinių veiksnių analize, yra svarbios organizacijai (Bosas, 2002).

**3 etapas. Vidinės aplinkos analizė.** Objektivi vidaus veiksnių analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, ši analizė atskleidžia realų, organizacijos galimybių profilį. Antra, vidaus veiksnių analizė rodo, ar organizacija turi priemonių eliminuoti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorinių veiksnių, analizė. Jei organizacijos vidaus veiksnių analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams siekti, tai ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės (Bosas, 2002).

Daugelis autorių akcentuoja žmones, informaciją, medžiaginius ir finansinius išteklius, kultūrą kaip vidaus veiksnius, kurie turi įtakos strategijos formavimui. Svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida yra joje dirbantys žmonės, nuo kurių labiausiai priklauso, ar savininkai (vadovai) galės įgyvendinti organizacijos, o kartu ir savo misiją bei tikslus, ar ne. Kita labai svarbi organizacijos vidaus pozicija yra informacija. Inventorizuodami organizacijos vidaus problemas pirmiausia turime išsiaiškinti, ar organizacijoje funkcionuoja patikima informacinė sistema, nes nuo jos efektyvumo priklauso valdymo sprendimų kokybė, o nuo pastarųjų – veiklos efektyvumas. Reikia pažymėti, kad neturint visos informacijos arba turint ją ribotą visi sprendimai gali būti labai rizikingi, o visapusiškai siekdami informacijos, galime netekti pelno. Analizuojant medžiaginius ir

finansinius išteklius išsiaiškinama, kur yra siaura vieta, ką reikės konkrečiai nuveikti ieškant geresnės kokybės ar pigesnių medžiagų, iš kur gausime finansinių išteklių ir kita. Akcentuojant įmonės kultūrą, reikia atsiminti, kad žmonės, net ir labai geri specialistai, dirbdami kiekvienas sau, tik už pinigus, negalės patenkinti organizacijos poreikių įgyvendinant numatytą misiją ir tikslus (Seilius, 1998).

Kaip teigia E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000), kad atlikti įmonės vidinės aplinkos analizę, būtini devyni žingsniai:

- Įmonių pranašumų ir silpnybių įvertinimas (Kaip geriausiai panaudoti organizacijos pranašumus, kaip išvengti silpnybių?).
- Įmonės vertybės (Kokiomis vertybėmis vadovaujamės mąstydami ir veikdami?).
- Pajamos (Kokios paslaugos organizacijai yra pelningi?).
- Sąnaudos (Kiek kainuoja kiekvienos paslaugos suteikimas? Kokia savikainos struktūra?).
- Įmonės įvaizdis (Kaip organizacija atrodo savo vartotojams? Kaip organizacija pati sau atrodo?).
- Padėties (konkurentų atžvilgiu) įvertinimas (Ar organizacija yra stipri lyginant su konkurentais?).
- Naujovių įdiegimo galimybės (Kokios naujovės domina organizaciją?).
- Vieta pagal sąnaudų dydį (Kokia yra organizacijos vieta pagal sąnaudų dydį?).
- Bendra strateginė vieta (Ar organizacijos samprata vis dar ta pati?). Šiame žingsnyje norint, kad sektųsi būtina įvertinti keturis elementus, t.y. žinoti poreikių svarbą, turėti stiprų marketingą, gauti naudą iš paslaugų tobulinimo, pasiekti kainų pranašumą.

Taigi vertinant išorinės aplinkos ir įmonės būklės veiksnius yra būtinas procesas, po kurio formuojama strategija.

**4 etapas. Alternatyvių strategijų įvardijimas ir analizė.** Strateginę alternatyvą lemia organizacijos įtakos grupių tikslai, taip pat turimi ir potencialūs jos ištekliai. Netgi siekdamos to paties tikslo, įvairios organizacijos gali taikyti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti norimą tikslą (Jucevičius, 1998). Pagrindinė strategijos formavimo idėja – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą vertę. Vertės kategorija išreiškia ne vien ekonominį aspektą. Kitaip tariant, ne viskas fokusuojama į pelną. Suprantama, pelnas yra svarbiausias visų veikiančių organizacijų tikslas, didele dalimi lemiantis egzistavimo prasmę. Tačiau organizacija yra sudėtingas įvairių tikslų ir interesų junginys. Netgi pagrindinės įtakos grupės turi gana skirtingus interesus, ir kuo aukštesniu hierarchiniu apibendrinimo lygmeniu nagrinėjama, tuo interesų įvairovė didesnė. Strategija turi kuo geriau įvertinti šiuos interesus (Jucevičius, 1998; Seilius, 1998).

Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) strategijos alternatyvos nusako galimas pagrindines organizacijos raidos kryptis ateinantiems trejiems, penkeriems ar net dešimčiai metų. Kuo tolesnis laiko horizontas, tuo daugiau alternatyvų atsiveria.

Taigi mokslinėje literatūroje bei vadybos praktikoje aptariama ir naudojama gana daug galimų strateginių alternatyvių. Tačiau bus aptartos tik pagrindinės alternatyvos:

- *Intensyvaus augimo strategija.* Dažniausiai naudojamos trys intensyvaus augimo strateginės alternatyvos, t.y. skverbimosi į rinką arba rinkos palaikymo, rinkos plėtros ir produkto tobulinimo (Bosas, 2002).
- *Specializuotos veiklos strategija.* Daugelis kompanijų, pradėdamos veiklą, paprastai savo pastangas koncentruoja viename versle. Tai joms teikia nemaža privalumų, leidžiančių išsivirti rinkoje. Visų pirma organizacijos mastu suformuojamas gana aiškus firmos identitetas – kas ji, ko ji siekia, kokia jos strategija. Veiklos metodai skirtinguose organizacijos elementuose yra tie patys arba artimi, todėl yra mažesnis poreikis rengti skirtingai specializuotus žmones. Didelis privalumas tas, kad tokia veiklos koncentracija leidžia pasiekti pakankamai aukštą profesionalumo lygį, visas dėmesys, ieškant veiklos galimybių ir stebint neigiamus reiškinius, yra betarpiškai koncentruotas į tiesioginę veiklą, vartotojų poreikius, konkurentų veiksmus. Ne tik eiliniai organizacijos darbuotojai, bet ir jos vadovai dalyvauja įvairiose tiesioginės organizacijos veiklos problemose ir veiksmuose, todėl įgyja vertingos patirties (Jucevičius, 1998).
- *Marketingo strategija.* Ši strategija yra funkcinė strategija susijusi su kainų nustatymu, organizacijos paslaugų rėmimu ir paskirstymu. Sudarant rinkos strategiją reikia apsvarstyti organizacijos tikslinę rinką, paslaugos įvaizdį, kainos nustatymą, paslaugų politiką ir pardavimo strategiją (Palubinskas, 1997).
- *Pasitraukimo strategija.* Dėl konkurencinių sąlygų organizacija privalo keisti savo veiklą, kadangi konkurentai yra pažengia taip į priekį, kad jų pasivyti net neįmanoma: jie turi pranašumą dėl palankesnės sąnaudų struktūros arba dėl siauros veiklos specializacijos, personalo kompetencijos, naujų technologijų ir t.t. Todėl kartais organizacijoms geriausia būtų pasitraukti iš esamos veiklos srities. Tokioje situacijoje yra galimi du veikimo būdai: galima ieškoti naujos veiklos nišos arba keisti veiklos taisykles (Bagdonas, Bagdoniene, 2000).

**5 etapas. Strategijos pasirinkimas.** Strategijos pasirinkimas turi būti apibrėžtas ir vienareikšmiškas. Polinkis į kokią nors konkrečią strategiją dažnai apsunkina būsimos strategijos pasirinkimą, todėl sprendimas turi būti labai kruopščiai ištirtas ir įvertintas (Seilius, 1998).

Strategijos pasirinkimui A. Tsiakkiris ir P. Pashiardis (2002) išskyrė tris kriterijus:

- Tinkamumas – gebėjimas įveikti sunkumus, identifikuotus strateginėje analizėje.



- Įvykdomumas – vertinimas to, kaip šis pasirinkimas galėtų veikti praktiškai.
- Priimtinumumas – pavojaus numatymas. Tai pat šis kriterijus turi išrinkti strategiją.

**6 etapas. Strategijos realizavimas ir įvertinimas.** Strategijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo: organizacijos struktūros, strategija turi tapti institucija arba turi būti įtraukta į sistemą vertybių, normų ir vaidmenų, padedančių suformuoti darbuotojų elgesį ir kartu palengvinančių pasiekti strateginius tikslus, strategija turi tapti veikiančia arba konkrečia politika, procedūromis ir taisyklėmis, kuriomis vadovausis vadovai ir darbuotojai, planuodami ir priimdami sprendimus (Stoner ir kt., 1999).

Įgyvendinimo etapu numatomos kryptingos vadybinės veiklos, personalo parinkimo, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų kompleksinės darbo užduotys. Svarbiausias uždavinys – sutelkti organizaciją strategijai vykdyti ir užtikrinti, kad pasirinktai politikai įgyvendinti pakaktų būtinų išteklių. Strategijos formavimo procesui sėkmingai vykti reikia aukštos vadybininko kompetencijos, aplinkos pažinimo, patikimos informacijos. Svarbiausi dalykai, lemiantys strategijos formavimą, yra ekonominiai veiksniai ir konkurentai. Strategijos diegimo etapai: kiekvienos esmės problemos strategijos rengimas, planavimas ir planavimo procedūros, planavimo įgyvendinimas, svarbiausių sprendimų priėmimas, sprendimų įgyvendinimo veiksmai, baigiamasis monitoringas ir rezultatų vertinimas (Paliulis ir kt., 2004).

Strategijai realizuoti naudojami konkretesni, trumpalaikiai planai su artimiausiais tikslais. Ši trumpalaikė strategija vadinama *taktika*, kurią numato vidurinėsios grandies vadovauji skirta trumpesniam laikotarpiui negu strategija. Strategijos rezultatai gali išryškėti po kelerių metų, o taktikos priemonių rezultatai pasirodo labai greitai, be to, juos lengva susieti su konkrečia veikla. Metų ar ketvirčio planai yra taktinių priemonių pavyzdžiai. Pagrindiniai kiekvieno plano komponentai (Kučinskas, Kučinskienė, 2002):

- *Politika* – bendras veiksmų ir sprendimų valdymas. Ji rodo kryptį ir bendriausius būdus, kaip siekti tikslų ir kaip spręsti uždavinius. Norint valdyti, politikos nepakanka. Dar yra rengiamos procedūros ir taisyklės
- *Procedūra* aprašo veiksmus, kurių reikia imtis nurodytoje situacijoje. Iš tikrųjų tai programuotas sprendimas. Procedūra riboja veiksmų laisvę ir pasirinkimą.
- *Taisyklės* smulkiai nurodo, ką reikia daryti kiekvienos situacijos atveju. Nuo procedūrų skiriasi tuo, kad jos yra pritaikytos tiksliai nurodytam darbui ar veiklai.

Pasak S. Helfenbein, S. Seims, D. Ruge (2005) strategijos įgyvendinimas apima trumpalaikių planų sukūrimą, numatant procesą, kaip bus siekiamas ilgalaikio plano įgyvendinimas. Tai labai atsakingas etapas, kadangi būtent jame dažniausiai ir nepavyksta atlikti visko, kas numatyta. Tačiau kaip teigia A. K. Smith (2001) strategijos įgyvendinimas parodo strategijos formulavimo klaidas, sutelkia organizacijos veiklą, koordinuoja žmonių veiksmus bei organizacijos

funkcijas, padeda kontroliuoti darbuotojus bei siekti vieningo tikslo, dalyvavimas analizes ir veiklos stadijose motyvuoja darbuotojus.

Strategijos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo strateginių sprendimų *įvertinimo*. Pagal J. Bivainį ir V. Zinkevičiūtę (2004) strateginių sprendimų vertinimas yra bazė projektuojant strategijos įgyvendinimo uždavinius ir priemones. Strategijos įgyvendinimo monitoringas turi būti efektyvus, kad konstruktyviai palygintume faktinę ir planuotą būsenas, nustatyti nuokrypius bei spręsti problemas.

Tinkamai neįvertinus strateginių sprendimų organizacija susiduria su didelėmis sąnaudomis (Bivainis, Zinkevičiūtė, 2004):

- Reikia padengti neproduktyvios strategijos įgyvendinimo išlaidas.
- Prarandamas laikas, klientai bei galimybės.
- Konkurentai užima didesnę rinkos dalį kartu sutrikdoma įmonės veikla.
- Konkurentai įgyja pranašumą.

*Įvertinant strategiją* yra peržiūrima išorinių ir vidinių veiksnių įtaka, įvertinama įmonės veikia ir koreguojami veiksmai (Bosas, 2002).

Pasak H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998) strategijos įvertinimas yra pagrįstas keturiais pagrindiniais kriterijais:

- Suderinamumas – strategija negali būti sudaryta iš nesuderinamų tikslų ir požiūrių.
- Bendras sutarimas – strategija turi sužadinti vieningą organizacijos požiūrį į išorinę aplinką ir iš jos ateinančius kritinius pasikeitimus.
- Pranašumas – strategija privalo sudaryti galimybę organizacijai sukurti ir naudotis konkurencinius pranašumus jos pasirinktoje veiklos srityje.
- Tinkamumas – strategija neturi nei pervertinti turimus išteklius, nei sukurti nepasiekiamus tikslus.

Taigi planavimas yra nenutrūkstamas procesas – vieną ciklą keičia kitas ir juo rūpintis reikia nuolat: iš viršaus žemyn einantį strateginio planavimo procesą reikia nuolat skatinti, remti, tikrinti ir vertinti. Tikrinimo metu gauti rezultatai naudojami strategijai koreguoti. Tikrinant būtina atkreipti dėmesį į šiuos klausimus (Kučinskas, Kučinskienė, 2002):

- Ar pagrindinė strategijos gija suderinama su organizacijos galimybėmis?
- Ar pasirinktos strategijos rizika yra leistina?
- Ar strategijai įgyvendinti pakaks turimų išteklių?
- Ar atsižvelgta į išorės grėsmę bei palankias aplinkybes?
- Ar ši strategija yra geriausias būdas organizacijos ištekliams panaudoti?
- Strateginiam planui realizuoti būtinas darbo organizavimas.

Kad užbaigti strateginį planavimo procesą, planas turi būti įgyvendintas ir išbandytas. Strateginis planas yra išsamus žemėlapis, kaip pasiekti, ten kur organizacija nori nueiti. Tai reikalingas platinimo ir išsipareigojimas nuo, visi organizacijos lygmenys. Tai reikalingas išteklių paskyrimas apimant laiką, pinigus ir žmones. Taip pat reikalingi veiksmai kiekviename lygmenyje, ir tai jog būtų matomas progresas. Be abejo, reikalingas grįžtamasis ryšis bei puikus suderinamumas (Arringdale, 1997).

*Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo procesas yra atsakingas organizacijos žingsnis, kuriuo reikia atlikti daug veiksmų, t.y. suformuluoti organizacijos viziją, misiją ir tikslus, išanalizuoti vidinę ir išorinę aplinką, įvertinti ir analizuoti alternatyvias strategijas, pasirinkti strategiją, o galiausiai reikia strategiją įgyvendinti ir įvertinti.*

### **1.3. Strateginio planavimo kliūtys**

Strateginio planavimo kliūviniai – tik vienas visos planavimo sistemos nesėkmių aspektas. Nors mokslinis ir metodinis planavimo lygis gerokai padidėjo ir visi pripažįsta, kad planavimas yra valdymo pagrindas, jis vis dar yra silpna vadybos veiklos grandis (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Dažna strateginio planavimo nesėkmių priežastis – nepakankamas vadovų dėmesys. Daugeliui žmonių aktualios šiandienės problemos užgožia tolimą perspektyvą. Planas „užmiršamas“ dėl kritinių situacijų, kurių sprendimas patrauklesnis, nes sudaro užbaigto darbo išpūdį. Taigi reikia sudaryti tokias sąlygas, kurios skatintų planuoti (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Pasak A. Boso (2002) pagrindinės priežastys, trukdančios efektyviai vykdyti strateginį planavimą įmonėje:

- *išorinės aplinkos neapibrėžtumas.* Įmonės išorinės aplinkos kontrolei sustiprinti yra du pagrindiniai būdai: a) rinkos situacijos (pirmiausia paklausos) kontrolei naudoti įmonės vidinį potencialą. Šis būdas reikalauja didelių išteklių, todėl daugeliui įmonių yra netinkamas; b) bendradarbiauti su kitais ūkinės veiklos dalyviais, kas sumažina kiekvienos įmonės išlaidas ir gerų rezultatų duoda per trumpesnę laikotarpį. Tačiau įmonė niekada nesugebės visiškai išvengti neapibrėžtumo, nes pašalinti neapibrėžtumą, - vadinasi, pašalinti pačią rinką, rinkos subjektų interesų ir veiksmų įvairovę;
- *nepakankama darbuotojų kompetencija strateginio planavimo srityje.* Reikia pažymėti, kad darbuotojų žinios, sugebėjimai, patyrimas strateginio planavimo srityje negali būti pakeisti per trumpą laiką. Kita vertus, šie procesai paspartėtų – į įmonių planavimo tarnybas integravus jaunus, šiuolaikinę vadybą išmanančius darbuotojus;

- *didelės išlaidos, reikalingos planavimui vykdyti.* Bet kokios papildomos išlaidos planavimo apimties plėtrai turi būti skiriamos tik tuo atveju, jei jos sukuria papildomą teigiamą efektą. Taigi minimaliomis planavimo išlaidomis laikytinos tokios, kurios užtikrina įmonės išgyvenimą o papildomos išlaidos turi užtikrinti jos augimą;
- *įmonėse būtina atsisakyti daugybės planų derinimo ir koregavimo procedūrų kiekviename valdymo lygmenyje,* nes tokiu atveju sprendiniai priimami pasenusių duomenų bazėje. Informacijos judėjimas valdymo hierarchijos laipteliais turi ne tik atitikti išorinės aplinkos pokyčių greitį, bet ir pralenkti jį;
- *strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru būdu?“.* Taigi į planą tikslinga žiūrėti tik kaip į preliminarų dokumentą, kurį bet kuriuo metu galima pakoreguoti. Esant situaciniam priėjimui, planas suprantamas kaip adaptacijos prie greitai besikeičiančios išorinės aplinkos mechanizmas;
- *sprendžiant iškilusius uždavinius galima taikyti tiek tyrinėjamojo, tiek ir normatyvinio planavimo metodus.* Pirmieji (paieškos) metodai, orientuoti „iš dabarties į ateitį“, o antrieji (tiksliniai) metodai – „iš ateities į dabartį“. Tyrinėjamasis planavimas atsako į klausimą „kas bus, jeigu...?“, o normatyvinis: „kas turi būti, kad... ?“. Tik abiejų planavimo būdų derinimas užtikrina kompleksinį priėjimą, įvertinantį galimus valdymo sprendimų padarinius. Tai teikia svarbų pranašumą, leidžiantį formuojant strategiją ne pasyviai stebėti įvykius, o aktyviai daryti įtaką įvykių raidai norima kryptimi;
- *diskretinis planavimo pobūdis* (paprastai metinio ciklo režimas) *jau nebeatitinka ekonomikos procesų specifikos.* Todėl vienu iš svarbiausių reikalavimų yra galimybė valdymo sprendimus priimti realiame laike. Tam galimybes pirmiausia sudaro informacinės technologijos. Orientacija į praeities realijas kliudo rasti pokyčiams adekvačius atsakymus. Būtina pasiruošti patiems netikėčiausiems įvykiams, todėl išskirtinę reikšmę įgauna greita vadovų reakcija į juos;
- šiuolaikinis universalus problemų sprendimo instrumentarijus, atitinkantis naują išorinės aplinkos kokybės lygį, turi remtis verslinišku valdymo stiliumi, t.y.: sprendimų priėmimas realaus laiko režime ir operatyvi adaptacija prie greitai kintančių sąlygų; jautrumas (pasirengimas) pokyčiams; tikslingas ekonominės strategijos formavimas.

S. Stoškus (2001) teigia, jog įmonių patirtis rodo, kad strateginio planavimo nepasisekimas yra vieno ar daugiau veiksnių rezultatas:

- Strateginiai planai nėra integruoti į visuminę valdymo sistemą.
- Planavimas neapima visų organizacijos narių, kurie turės įtakos planų įgyvendinimui.
- Planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika.

- Planavimo grupėms priskiriama tik vienintelė planų formulavimo atsakomybė, o ne jos dalijimasis su vadovais.
- Vadovai mano, kad sudarytas planas reiškia ir įgyvendintą planą.
- Planuose stengiasi padaryti viską iš karto.
- Vadovai „planuoja darbą, bet neįgyvendina planų“ (plans its work, but fails to work its plan).
- Per mažai adekvačios informacijos.
- Per daug pabrėžiama kuri nors vieno plano dalis.

Be to, S. Stoškus (2002) vėliau išskiria dar vieną strateginio planavimo kliūtį ir įvardina ją kaip netinkamai planuojamą arba visai neplanuojamą darbo laiką.

N. O'Regan, A. Ghobadian (2002) teigia, jog literatūroje nėra bendro sutarimo apie strateginio planavimo kliūtis. Tačiau, autorių tyrimas parodė aštuonias svarbiausias kliūtis, iš kurių penkios gali būti klasifikuoti kaip vidaus:

1. komunikacijos neadekvatumas;
2. strategijos ištesėjimo trukmė ilgesnė negu, kad buvo laukta;
3. darbuotojų kvalifikacijos stoka;
4. viską apimantys strategijos tikslai ne pakankamai gerai suprasti darbuotojų;
5. strategijos ištesėjimo koordinacijos efektyvumo stoka;

ir trys kaip išorės:

1. krizės pasekmės strategijos ištesėjime;
2. iškilusios nelauktos išorinės problemos;
3. strategijos įgyvendinimas paveiktas nelauktais išoriniais veiksniais.

Kaip teigia M. Arimavičiūtė (2004), strateginio planavimo kliūtys yra:

- Nepakankama darbuotojų kvalifikacija
- Sudėtingos strateginio planavimo metodikos
- Trūksta darbuotojų planavimo padalinyje
- Blogas planavimo funkcijų pasiskirstymas padalinyje
- Nepakankami planavimo skyriaus (padalinio) ryšiai su kitais skyriais
- Trūksta ekonominės motyvacijos - maži darbuotojų atlyginimai
- Personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus
- Trūksta psichologinės motyvacijos
- Dažna planų kaita
- Informacinės sistemos trūkumai

- Organizacijos vertybių samprata nekuria strateginiam planavimui tinkamo psichologinio klimato
- Blogos darbo sąlygos
- Blogas kasdieninių veiksmų administravimas

4 lentelė

### Strateginio planavimo kliūtys

	A. Bosas (2002)	S. Stoškus (2001)	N. O'Regan, A. Ghobadian (2002)	M. Arimavičiūtė (2004)
Išorinės aplinkos neapibrėžtumas	+		+	
Nepakankama darbuotojų kompetencija	+		+	+
Didelės išlaidos, reikalingos planavimui vykdyti	+			
Įmonėse būtina atsisakyti daugybės planų derinimo ir koregavimo procedūrų kiekviename valdymo lygmenyje	+			
Strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru būdu?“	+			
Sprendžiant iškilusius uždavinius galima taikyti tiek tyrinėjamojo, tiek ir normatyvinio planavimo metodus	+			
Diskretinis planavimo pobūdis jau nebeatitinka ekonomikos procesų specifikos	+			
Strateginiai planai nėra integruoti į visuminę valdymo sistemą		+		+
Planavimas neapima visų organizacijos narių, kurie turės įtakos planų įgyvendinimui		+		
Planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika		+		+
Vadovai mano, kad sudarytas planas reiškia ir įgyvendintą planą		+	+	
Planuose stengiasi padaryti viską iš karto		+		
Vadovai „planuoja darbą, bet neįgyvendina planų“		+		
Per mažai adekvačios informacijos		+	+	+
Per daug pabrėžiama kuri nors vieno plano dalis		+		
Netinkamai planuojama arba visai neplanuojamas darbo laikas		+	+	
Komunikacijos neadekvatumas		+	+	+
Krizės pasekmės strategijos ištesėjime			+	
Iškilusios nelauktos išorinės problemos			+	
Trūksta ekonominės motyvacijos - maži darbuotojų atlyginimai				+
Personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus				+
Trūksta psichologinės motyvacijos				+
Dažna planų kaita				+
Organizacijos vertybių samprata nekuria strateginiam planavimui tinkamo psichologinio klimato				+
Blogos darbo sąlygos				+
Blogas kasdieninių veiksmų administravimas				+

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pasak A. Boso (2002) strateginio planavimo nesėkmių analizė rodo, jog yra dvi pagrindinės jų priežastys. Pirmiausiai neatitinka tikrovės teorinė strateginio planavimo prielaida, leidžianti analitiniu būdu parengti išorinės aplinkos vystymosi prognozes, perkelti jas į konkrečių ūkinių strategijų ir intensyvių sprendimų rėmus. Antra, strateginių planavimų sistemų įgyvendinimas vyko iš esmės nekeičiant tradicinių valdymo formų ir metodų.

*Apibendrinant strateginio planavimo kliūtis galima teigti, kad dažniausiai autoriai išskiria tokias kliūtis kaip: nepakankama darbuotojų kompetencija strateginio planavimo srityje bei vykdyme, per mažas kiekis adekvačios informacijos ir komunikacijos neadekvatumas.*

## 2. STRATEGINIO PLANAVIMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje dalyje bus aprašytas strateginio planavimo ištyrimo lygis, aptariama Birštono sanatorijų strateginė situacija bei pateiktas strateginio planavimo vertinimo modelis.

### 2.1. Strateginio planavimo aspektai užsienyje ir Lietuvoje

Strategija yra terminas, kurį faktiškai kiekvienas verslo asmuo žino ir supranta. Tačiau nepaisant daugelio tyrimų nėra bendrai priimto ir visuotino strategijos apibrėžimo. Taip pat ligi šiol, strateginio planavimo apibrėžimai apima terminus tokius kaip strateginės traukos, įmonių dėmesys ar strateginis ketinimas. Apskritai, bendri daugumos apibrėžimų aspektai yra susiję su ilgalaikės krypties organizacijoje nustatymu, kas turėtų dalyvauti derinant veiklą su verslo aplinka siekiant sumažinti grėsmes ir padidinti galimybes, taip pat kaip organizacija turi veikti, kad išskelti organizacijos tikslai būtų pasiekiami. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, tai taip pat būtina keistis ir strateginiam planavimui, kad palaikytų „balansą“ ar „prisitaikytų“ su išorine aplinka (O'Regan, Ghobadian, 2002a).

K. W. Glaister ir kt. (2009) teigia, kad strateginis planavimas apibūdina organizacijos valdymo procesą, kuris gali būti iš esmės apibrėžtas kaip procesas nustatyti misiją, pagrindinius tikslus, strategijas ir politikos kryptis, kurias reguliuoja išteklių išsigijimas ir paskirstymas siekiamiems organizacijos tikslams. Kad būtų lengviau įgyvendintas strateginio planavimo procesas buvo išvystyta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė, Porterio penkių jėgų analizė, BCG matrica ir McKinsey's 7S modelis.

N. O'Regan ir A. Ghobadian (2002a) teigia, kad formalus strateginio planavimo procesas yra apgalvotos veiksmų priemonės ir metodai siekiantys sistemingai atlikti nurodytas užduotis, t.y. sukurti aiškūs tikslai ir būtini procesai jiems pasiekti. Iš to išplaukia, kad strateginio planavimo procesas turi šiuos privalumus:

- strateginis planavimas yra įtraukiamas į įmonės darbotvarkę;
- strateginis planavimo požiūris priartina prie sistemos;
- strateginio planavimo procesas padidina darbuotojų sąmoningumą ir padidina dalyvavimą strateginiame planavime.

C. A. Hewlett (1999) ištyrė, kad strateginis planas ir strateginio planavimo procesas suteikia konkurencinį pranašumą ir leidžia įmonei įvertinti laukiamus pasiekimus.

K. F. Pun (2004) tiriant strateginį planavimą įrodė, kad būtina suderinti verslo organizacinių išteklių su naudingumą iliustruojančiais strateginiais planais, kadangi strateginio planavimo procesą lemia eilė atliekamų aiškiai apibrėžtų veiksmų, įskaitant duomenų rinkimą ir analizę,



strategijos kūrimą, vertinimą, strategijos pasirinkimą ir įgyvendinimą. Procese nagrinėjami įvairūs kintamieji, pasiūlymai galimų priežasčių ir pasekmių, kurie turi poveikį organizacijos veiklai ir verslo efektyvumui. Tai padeda įmonei įvertinti savo esamą ir būsimą padėtį, nustatyti kritinius veiksnius ir rasti būdus, kaip užtikrinti sėkmę.

Verslo organizacijos, siekdamos deramai atlikti strateginės analizės procesą, privalo jį pradėti nuo strateginių nuostatų formulavimo veiksmų, pirmiausia sudarant oficialius vizijos ir misijos tekstus, padedančius apibrėžti strateginius tikslus ir sukurti jų įgyvendinimo prielaidas (Andriušenka, 2006).

W. E. Hopkins ir S. A. Hopkins (1997) pastebėjo, jog strateginis planavimas susideda iš trijų komponentų: formuluotės (kuri apima išvystytą misiją, nustatytus pagrindinius tikslus, išorinės ir vidinės aplinkos vertinimą, strategijos alternatyvų pasirinkimą); ištesėjimo; kontrolės. Tačiau G. Johnson ir K. Scholes (1993) teigimu, strateginis planavimas susideda iš trijų pagrindinių elementų: strategijos analizės, strategijos pasirinkimo, strategijos ištesėjimo.

Pasak D. Pollard ir S. Hotho (2006) strateginio planavimo procesas gali būti suskirstytas į tris pagrindines veiklos sritis: strategijos formulavimo, strategijos įgyvendinimo ir strategijos įvertinimo. Strategijos formulavimas apima misijos nustatymą, tikslų ir uždavinių organizavimą, išorinės ir vidinės aplinkos analizavimą, strategijos alternatyvų pasirinkimą. Strateginis pasirinkimas grindžiamas veiksniais, kurie įtakoja strategijos pasirinkimą, t.y. turimi ištekliai, gebėjimais ir t.t. Strateginis įgyvendinimas yra susijęs su pasirinktos strategijos poveikiu organizacijai, t.y. įgyvendinant strategiją praktikoje. Strateginis įgyvendinimas visuomet yra susijęs su tam tikra kaita ir efektyvaus valdymo pokyčiais, kurie gali iš esmės sėkmingai įgyvendinti norimą strategiją. Strategijos įvertinimas galbūt yra mažiau tyrinėjama strateginio proceso dalis, tačiau yra labai svarbi įvertinant pasirinktos strategijos sėkmės lygį. Tai ne tik susiję su įvykdymo ir veiklos priemonėmis, tačiau taip pat padeda, kai strategiją reikia koreguoti atsižvelgiant į įgytą patirtį ir sparčiai kintančią išorę aplinką.

A. B. Knašas (2007) pastebi, kad organizacijos strategijos formulavimui būtina laikytis tam tikros procedūros tvarkos. Organizacija pirmiausia priimti organizacijos misiją, suformuoti tikslus ir strategiją. Kiekvienos organizacijos vadovai pirmiausia turi išanalizuoti organizaciją supančią aplinką (organizacijos galimybių ir grėsmių nustatymas) ir vidinius išteklius (organizacijos stipriosios savybės ir silpnosios savybės). Patentinės informacijos analizė leis suformuoti inovatyvią organizacijos strategiją ir užtikrinti organizacijos konkurencingumą.

K. F. Pun (2004) teigia, kad strategijos formulavimas būtų rutiniška užduotis, jei organizacija žinotų iš anksto konkurentų strategijas, būsimus įstatymus ir tiekėjų kainos pakeitimus. Tačiau, gana sudėtinga numatyti bet kurią iš šitų paminėtų pakeitimų ir jų poveikio organizacijos

tiksłams. Be to, neefektyvus strategijos įgyvendinimo išdėstymas yra dažnai viena iš pagrindinių priežasčių nepasiekti lauktų rezultatų.

K. W. Glaister ir kt. (2009) atliktas tyrimas rodo, kad paprastai trumpalaikėmis perspektyvomis ne visada domisi įmonės, bet jei strategija iš esmės yra susijusi su ilgalaikiais tikslais paprastai vadovai suinteresuoti strateginio planavimo procesą įgyvendinti kuo ilgiau. Be to pastebėta, kad įmonės labiau išsipareigoja formuluojant strategijos aspektus ir mažiau išsipareigoja įgyvendinant ir įvertinant strategiją. Tačiau kiekviena organizacija turėtų žinoti, kad strategijos formulavimas yra beprasmiškas be tinkamo strategijos įgyvendinimo ir turėtų siekti nuoseklios sąsajos tarp tų asmenų, kurie atsako už planavimo procesą ir tų, kurie atsakingi už įgyvendinimą, siekiant užtikrinti, kad kiekvienoje grupėje būtų siekiama to pačio tikslo.

K.S. Chin ir K.F. Pun (2000) tirdami strategijos įgyvendinimo kliūtis pastebėjo, kad strategijos formulavimas būtų įprasta užduotis, jeigu gamybos įmonė galėtų iš anksto žinoti, konkurentų strategijas, būsimus teisės aktus ir tiekėjų kainų pokyčiai. Tačiau gana sunku prognozuoti bet kuriuo aplinkos pokyčius ir jų poveikį įmonės tikslams. Be to, neveiksmingas strategijos įgyvendinimo išdėstymas dažnai yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurių nepavyko pasiekti laukto ar prognozuoto efektyvumo daugelyje įmonių. Tai pat šis tyrimas parodė, kad aštuonioms iš dešimties organizacijų nepavyksta įgyvendinti savo strategijos efektyviai.

J. Wessel (1993) įvardina štai tokias strategijos įgyvendinimo kliūtis:

- Gerai nefunkcionuoja vyriausioji komanda;
- Iš viršaus į apačią valdymo stilius;
- Tarpfunkciniai konfliktai;
- Bloga vertikali komunikacija;
- Neadekvatus valdymo išsivystymas.

N. O'Regan ir A. Ghobadian (2002) tirdami strategijos įgyvendinimą pastebėjo, jog dažniausiai mažos ir vidutinės firmos įgyvendinant strategiją susiduria su tokiomis kliūtimis:

- Komunikacijos neadekvatumas;
- Ištesėjimas užtruko ilgiau negu buvo tikėtasi;
- Darbuotojų kompetencijos stoka;
- Strategijos tikslai ne pakankamai suprantami darbuotojams.

R. Einsenstat (1993) teigia, kad dauguma kompanijų, bandančių išvystyti naujas galias, suklumpa ant bendrų organizacinių kliūčių tokių kaip kompetencija, koordinacija ir išsipareigojimas.

E. Sandelands (1994) teigia, kad žmonės neįvertina išsipareigojimo, laiko, emocijų ir energijos įveikti inerciją jų organizacijoje ir planus paversti į veiksmus. Be to, K. F. Pun (2004) teigia, kad komunikacija, vadovybės palaikymas ir gera informacijos sistema yra pagrindiniai įrankiai įgyvendinimo procesams.

Be to, M. Schraeder (2002) ištyrė, kad strateginis planavimo procesas organizacijoje gali būti supaprastintas arba sudėtingas. Svarbiausia yra, kad strateginis planas yra išvystytas, kad svarstyčių unikalų poreikį ir kontekstą organizacijos viduje. Be to, dar svarbiau, jog strateginis planas būtų kaip įrankis, kuris veiktų organizacijos viduje.

5 lentelė

### Strateginio planavimo ištyrimo lygis

Tyrimo autoriai, metai	Tyrimų rezultatai
N. O`Regan ir A. Ghobadian (2002)	Daugumos strateginių planavimų apibrėžimų aspektai yra susiję su ilgalaikės krypties organizacijoje nustatymu.
K. W Glaister ir kt. (2009)	Strateginis planavimas – tai valdymo procesas, kuris apibrėžtas kaip procesas nustatyti misiją, pagrindinius tikslus, strategijas ir politikos kryptis, kurias reguliuoja išteklių įsigijimas ir paskirstymas siekiamiems organizacijos tikslams.
J. Andriušenka (2006)	Verslo organizacijos, siekdamos deramai atlikti strateginės analizės procesą, privalo jį pradėti nuo strateginių nuostatų formulavimo veiksmų.
C. A. Hewlett (1999)	Strateginis planas ir strateginio planavimo procesas suteikia konkurencinį pranašumą ir leidžia įmonei įvertinti laukiamus pasiekimus.
W. E. Hopkins ir S. A. Hopkins (1997)	Strateginis planavimas susideda iš trijų komponentų: formuluotės, ištesėjimo, kontrolės.
D. Pollard ir S.Hotho (2006)	Strateginio planavimo procesas suskirstytas į tris pagrindines veiklos sritis: strategijos formulavimo, strategijos įgyvendinimo ir strategijos įvertinimo.
G. Johnson ir K. Scholes (1993)	Strateginis planavimas susideda iš trijų pagrindinių elementų: strategijos analizės, strategijos pasirinkimo, strategijos ištesėjimo.
A. B. Knašas (2007)	Organizacijos strategijos formulavimui būtina laikytis tam tikros procedūros tvarkos.
K. F. Pun (2004)	Neefektyvus strategijos įgyvendinimo išdėstymas yra dažnai viena iš pagrindinių priežasčių nepasiekti lauktų rezultatų. Komunikacija, vadovybės palaikymas ir gera informacijos sistema yra pagrindiniai įrankiai įgyvendinimo procesams.
J. Wessel (1993)	Strategijos įgyvendinimo kliūtys: gerai nefunkcionuoja vyriausioji komanda; iš viršaus į apačią valdymo stilius; tarpfunkciniai konfliktai; bloga vertikali komunikacija; neadekvatus valdymo išsivystymas.
N. O`Regan ir A. Ghobadian (2002)	Strategijos įgyvendinimo kliūtys: komunikacijos neadekvatumas; ištesėjimas užtruko ilgiau negu buvo tikėtasi; darbuotojų kompetencijos stoka; strategijos tikslai ne pakankamai suprantami darbuotojams.
R. Einsenstat (1993)	Organizacijos, bandančios išvystyti naujas galias, suklumpa ant bendrų organizacinių kliūčių tokių kaip kompetencija, koordinacija ir įsipareigojimas.
E. Sandelands (1994)	Žmonės neįvertina įsipareigojimo, laiko, emocijų ir energijos įveikti inerciją jų organizacijoje ir planus paversti į veiksmus.
M. Schraeder (2002)	Strateginis planas turi būti kaip įrankis, kuris veiktų organizacijos viduje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

*Iš analizuotų mokslinių straipsnių galima pastebėti, kad dauguma nagrinėtų autorių strateginį planavimo procesą skaido į tris komponentes, tačiau dažniausiai įvardijamos yra strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir įvertinimas.*

*Dažniausiai įvardinamos kliūtys yra planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika, išorinės aplinkos neapibrėžtumas, iškilusios nelauktos išorinės problemos bei komunikacijos neadekvatumas.*

## **2.2. Birštono sanatorijų strategijų vertinimas**

Norint, labiau susipažinti su tyrimo objektu aptariamos Birštone esančios sanatorijos, jų veikla bei strateginė situacija.

„Tulpės“ sanatorija – pirmoji Birštone pradėjusi veikla, turinti ilgametės gydymo mineraliniu vandeniu ir gydomuoju purvu tradicijas. „Tulpės“ sanatorija gydymui naudoja mineralinį vandenį „Vytautas“ ir „Vaidilutė“. Pastarojo sudėtyje yra didelis bromo kiekis. Pasaulyje ypač vertinami kurortai, kurių mineraliniuose vandenyse randama bromo. „Vaidilutės“ mineralinio vandens vonios skatina fiziologinius sveikimo mechanizmus. Jos ypač veiksmingos gydant kai kurias kraujotakos, kvėpavimo, virškinimo, nervų, sąnarių ligas.

„Tulpės“ sanatorijos gyvenamieji korpusai ir gydykla, įsikūrę ant Nemuno upės kranto, pačiame Birštono kurorto parko centre. Sanatorija vienu metu gali priimti iki 140 klientų.

2007 m. greta senųjų gydyklų atidarytos naujos vandens gydyklos ant Nemuno kranto. Įvairiomis procedūromis vienu metu gali mėgautis iki 130 žmonių. Čia veikia pirtys, baseinas, mineralinio vandens vonios, masažo kambariai. Naujosiose gydyklose svečių laukia ir unikali masažinės vonios sistema – vonia „Nuvola“. 40 minučių poilsio šioje vonioje prilyginama 6 valandoms gero miego (BTIC).

Profesionalūs „Tulpės“ sanatorijos specialistai paruošė keletą programų, apjungiančių mineralinio vandens, gydomojo purvo, jūros produktų, masažo, kineziterapijos ir kitas procedūras (VŠĮ „Tulpės“, 2004).

Kiekvienas atvykęs į „Tulpės“ sanatoriją gali išsirinkti sau tinkančią programą, priklausomai nuo to ar nori gydytis, ar tiesiog nori pailsėti, atsikratyti kamuojančio streso ir nuovargio (VŠĮ „Tulpės“, 2004).

Sanatorijoje sėkmingai gydo (VŠĮ „Tulpės“, 2004):

- virškinimo sistemos susirgimus;
- judėjimo ir atramos sistemos susirgimus;
- ginekologinius susirgimus;
- onkologinius susirgimus;

- gydomas intelektualinis, emocinis bei fizinis pervargimas, psichosomatinės ligos nervinė įtampa.

Sanatorijoje dirba patyrę medicinos darbuotojai (VŠĮ „Tulpės“, 2004): fizinės medicinos ir reabilitacijos gydytojai, gydytojai terapeutai, dietologas; gydytojai chirurgai, gydytojas ginekologas, gydytojas psichiatras, kineziterapeutai, ergoterapeutas, psichologas, socialinis darbuotojas, fizinės medicinos ir reabilitacijos slaugytojos, bendrosios praktikos slaugytojos, masažuotojai.

Sanatorijoje „Tulpės“ yra baseinų zona (povandeninė upė, nusileidimo kalniukas, sūkurinė vonia, vertikali vonia su stuburo tempimo įranga bei masažo zonomis, atskiras vaikų baseinas), pirčių zona (suomiška pirtis „Pavasario garsai“, garinė pirtis „Kometų audra“, kontrastiniai tropikų dušai, sniego terapija, relaksacinė zona su šildomais gultais), vonių zona (specializuotos hidroterapijos vonios, povandeninis masažas), aromaterapijos ir muzikos terapijos kambarys, fizioterapijos procedūros, nirvanos (atsipalaidavimo) kambarys, plūduriavimo terapija – masažinėje vonios sistemoje „Nuvola“, kineziterapijos salė, kavinė – baras. Tai pat suteikiama apgyvendinimo paslauga (VŠĮ „Tulpės“, 2004).

Taigi, sanatorijos „Tulpės“ strategija orientuota į klientus, tad pagrindinė strategija yra pasiūlyti klientams juo geresnes gydymo paslaugas.

Be to ši sanatorija pasižymi šiomis stipriosiomis pusėmis, t.y. patogi geografinė padėtis, vertingi gamtiniai išteklių, kvalifikuoti, be to sanatorijos specialistai turinti ilgametes gydymo mineraliniu vandeniu ir gydomuoju purvu tradicijas. Tačiau kaip ir kiekviena organizacija, taip ir sanatorija „Tulpės“ turi silpnąsias puses, t.y. nepakankamai išnaudojami vertingi Birštono kurorto gamtiniai – rekreaciniai išteklių, nepakankamai išnaudojama sanatorijos bazė, reklamos ir informacijos stoka (tame tarpe ir užsienyje).

Sanatorija „Versmė“ įkurta 1975 metais. Tai specializuota gydymo ir poilsio įstaiga, siūlanti reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugas. Sanatorijoje teikiamos gydymo paslaugas sergantiems endokrininėmis, nervų, judamojo – atramos aparato pažeidimų, kvėpavimo, virškinimo sistemos, inkstų, jonizuojančios spinduliuotės poveikio ligomis. Nuo seno sanatorijoje gydymo procedūroms naudojamas 20 – 22 g/l mineralizacijos mineralinis vanduo bei natūralus gydomasis purvas. Sergantiems virškinimo sistemos ligomis naudojamas 6,5 – 8 g/l mineralizacijos mineralinis vanduo „Vytautas“. Sanatorijoje „Versmė“ veikia vienintelis Birštone druskų kambarys, siūloma unikali gydomojo purvo ir molio savitarnos procedūra (BTIC).

Sanatorijoje „Versmė“ teikiamos šios procedūros (Versmė, 2007):

- Mineralinės vonios (angliarūgštinės vonia, gydomojo mineralinio vandens vonia, keturkamerinė vonia su terpentinu, kontrastinė vonia su pėdu refleksoterapija. Perlinė mineralinio vandens vonia, pavandeninis masažas);

- Gydomasis durpinis purvas (gydomojo purvo aplikacijos (įvyniojimai), gydomojo purvo – mineralinė (šokoladinė) vonia; sauso purvo maišeliuose aplikacija, savitarnos purvas (purvas su moliu));
- Mineralinio vandens baseinas;
- Pirtys (garinė pirtis, infraraudonųjų spindulių pirtis, pirtis 65°C; pirtis 90 – 95 °C);
- Masažas;
- Druskų kambarys (holoterapija);
- Kineziterapija (ergoterapija, kineziterapijos salė; treniruoklių salė)
- Geriamas mineralinis vanduo.

Be visų teikiamų procedūrų sanatorija siūlo įvairaus spektro gyvenamųjų kambarių (vienviečių, dviviečių, dviviečių šeimai) pasirinkimą.

Sanatorijos „Versmė“ sanatorija orientuota į klientus ir jų norus bei pageidavimus, tad pagrindinė strategija yra pasiūlyti klientams kuo įvairesnes gydymo bei poilsio paslaugas.

Sanatorijos „Versmė“ stipriosios pusės būtų tai, jog naudoja naujausias technologijas, turi modernią medicininę įrangą, be to sanatorija yra Lietuvos sveikatos stiprinančių ligoninių asociacijos bei Kauno krašto verslininkų asociacijos narė. Tačiau be išvardintų stipriųjų pusių yra ir silpnosios sanatorijos pusės: nepakankamai išnaudojami vertingi Birštono kurorto gamtiniai – rekreaciniai išteklių, nepakankamai išnaudojama sanatorijos bazė.

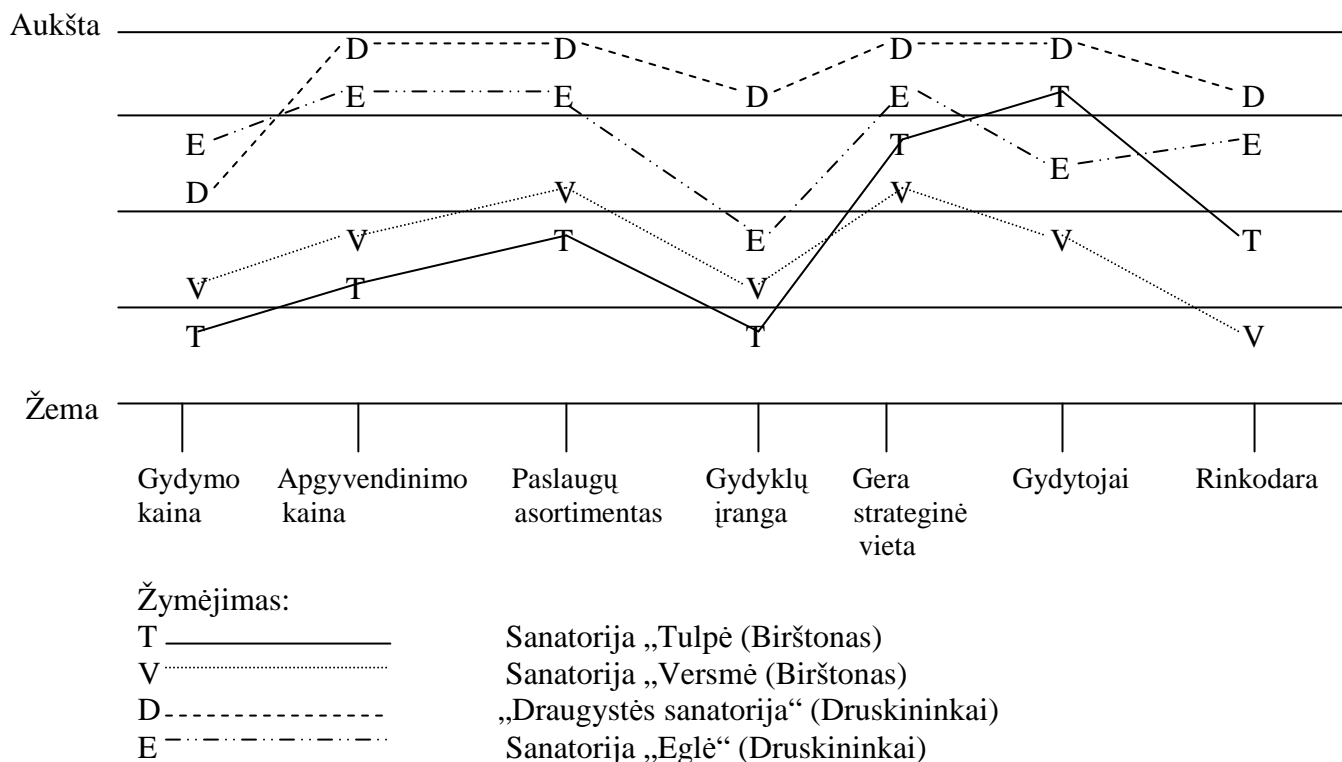
Norint ištirti Birštono sanatorijas labiau buvo sudaryta strateginė išsklotinė (žr. 2 pav.), kuri padeda užfiksuoti esamą padėtį žinomoje rinkos erdvėje ir leidžia suprasti, kur šiuo metu konkurentai investuoja, dėl kokių produktų ir paslaugų varžosi ir kokių konkurencinių pasiūlymų rinkoje sulaukia klientai.

Taigi išanalizavus sanatorijų internetiniuose puslapiuose pateiktą informaciją buvo pastebėta, kad dauguma sanatorijų didelį dėmesį skiria šiems veiksniams:

- Gydymo kainai;
- Apgyvendinimo kainai;
- Paslaugų asortimentui;
- Gydyklų įrangai;
- Gerai strateginiai vietai;
- Gydytojams;
- Rinkodarai.

Šie veiksniai laikomi svarbiausiais suteikiant sanatorijų paslaugas, kad paslauga būtų kokybiška ir prieinama vartotojui.

Taigi horizontalioje ašyje pateikiami įvairūs veiksniai, dėl kurių sanatorijų paslaugų sektoriuje vyksta konkurencija ir į kuriuos investuojamos lėšos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

## 2 pav. Birštono sanatorijų strateginė išklotinė

Vertikalią strategijos išklotinės ašį rodo ką gauna vartotojas kiekvieno šio konkurencinio veiksnio atžvilgiu. Didesnė veiksnio reikšmė rodo, jog vartotojui siūlo daugiau, o tai reiškia ir tai, kad į veiksnių daugiau investuojama. Kainos atžvilgiu didesnė reikšmė yra tas pats, kas didesnė kaina. Pažymėjus sanatorijų siūlomas paslaugas veiksnių diagramoje galima išsiaiškinti sanatorijų strateginius profilius arba vertės kreives. Vertės kreivė, pagrindinis strategijos išklotinės elementas, yra sąlyginių sanatorijų veiklos rezultatų grafinis atvaizdas paslaugų konkurencinių veiksnių atžvilgiu.

Analizuojant strateginę išklotinę galima pastebėti, jog nagrinėjamos sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ yra išsidėsčiusios panašioje linijoje, tačiau tam tikruose momentuose labai atitolę nuo konkurentų.

Analizuojant gydymo kainą buvo paimtas gydymo kainos vidurkis, tad buvo pastebėta, kad sanatorijos „Tulpė“ kainų vidurkis yra mažesnis (VŠĮ „Tulpės“, 2004), negu sanatorijos „Versmė“ (Versmė, 2007), o didžiausią kainą yra „Eglės“ sanatorijos (Eglės sanatorija). Toks pats reiškinys pastebėtas ir su apgyvendinimo kaina, tik šiuo atveju „Draugystės sanatorijos“ apgyvendinimo kaina yra didesnė (Draugystės sanatorija, 2008) negu sanatorijos „Eglė“ (Eglės sanatorija).

Paslaugų asortimentą didžiausią turi sanatorijų „Tulpė“ ir „Versmė“ konkurentai. Tačiau lyginant „Tulpė“ ir „Versmė“ sanatorijas pastebima, jog sanatorijos „Versmė“ paslaugų asortimentas yra platesnis nei „Tulpės“.

Gydyklų įranga prasčiausiai yra sanatorijoje „Tulpė“, nors nelabai nutolusi sanatorija „Versmė“. Kaip ir seniau minėtose kriterijuose taip ir šiame aukščiausia poziciją gydymo įrangos užima „Draugystės sanatorija“, tačiau sanatorija „Eglė“ buvusi visada gan aukštame lygyje atsiduria tik truputi aukščiau negu sanatorija „Versmė“.

Kalbant apie strateginę vietą galima pastebėti, kad visos sanatorijos yra aukštame lygmenyje. Be to, šiuo kriterijum sanatorija „Tulpė“ yra aukščiau negu sanatorija „Versmė“. Tačiau konkurentai užima vis tiek aukštesnes pozicijas.

Kalbant apie gydytojus, tai pastebėtina, kad sanatorija „Tulpė“ yra aukštoje pozicijoje, ją tik lenkia „Draugystės sanatorija“. Sanatorijos „Versmė“ ir „Eglė“ užima vidurines pozicijas, nors sanatorijos „Eglė“ gydytojai yra šiek tiek geriau vertinami negu sanatorijos „Versmė“.

Analizuojant rinkodarą galima pastebėti, jog konkurentai šioje vietoje lenkia analizuojamas „Tulpė“ ir „Versmė“ sanatorijas. Didžiausią rinkodarai dėmesį skiria „Draugystės sanatorija“. Lyginant sanatorijų „Tulpė“ ir „Versmė“ dėmesį rinkodarai galima pastebėti, kad „Tulpės“ sanatorija jai skiria daugiau dėmesio negu sanatorija „Versmė“.

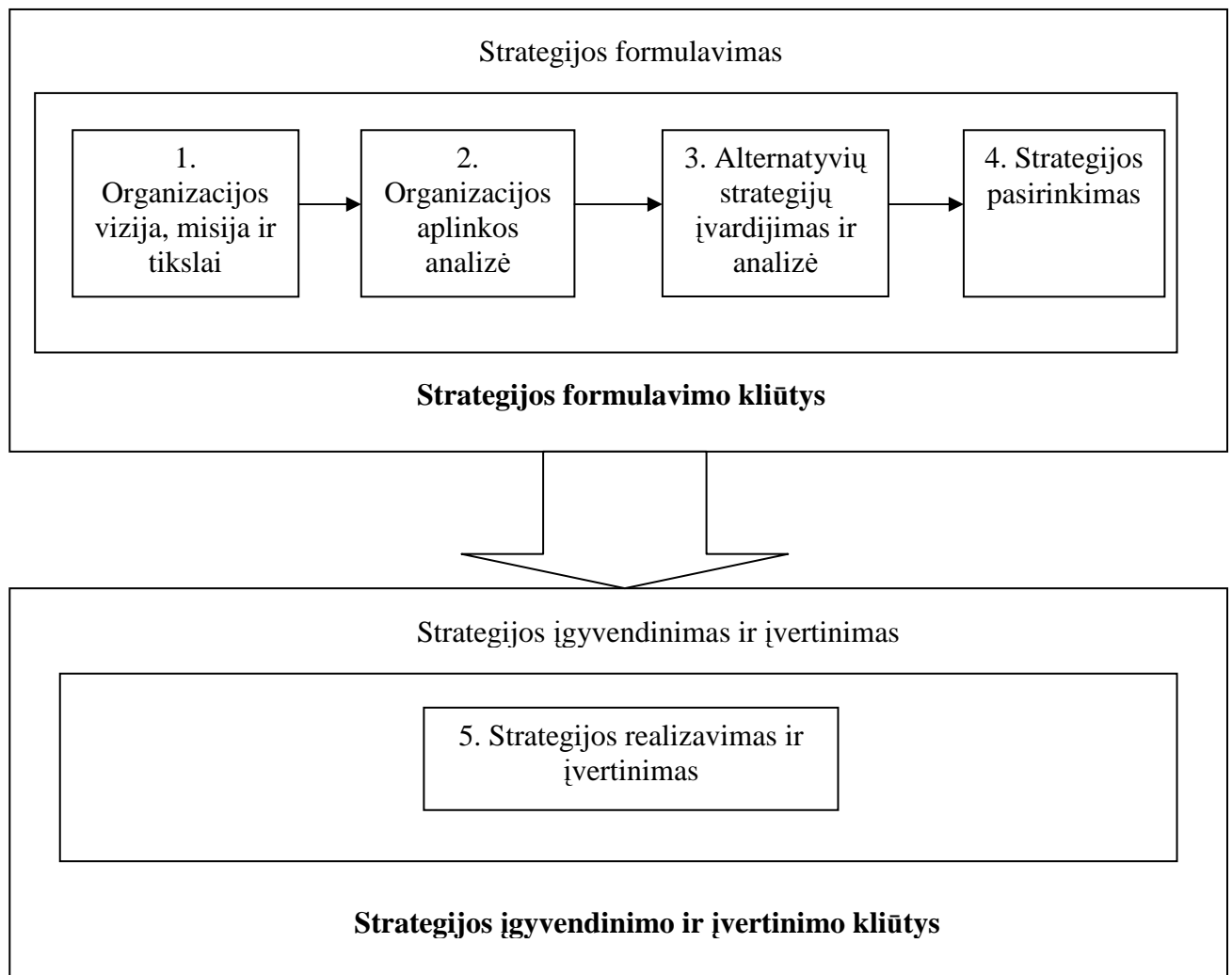
*Apibendrinant Birštono ir Druskininkų sanatorijų strateginę situaciją galima pastebėti, jog nagrinėjamos sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ strateginėje išklotinėje yra išsidėsčiusios panašioje linijoje, tačiau tam tikruose momentuose labai atitolę nuo konkurentų.*

*Kalbant apie strateginėje išklotinėje pateiktus veiksnius galima pastebėti, kad Birštono sanatorijos nepasižymi aukštomis gydymo ir apgyvendinimo kainomis, tačiau turi nemažą paslaugų asortimentą, kurį gali pasiūlyti klientams ir aukštos kompetencijos gydytojus, kurie užtikrina kokybišką paslaugų suteikimą.*

### **2.3. Strateginio planavimo vertinimo modelis**

Išanalizavus strateginį planavimą ir strateginio planavimo kliūtis sudaromas strateginio planavimo vertinimo modelis (žr. 3 pav.).





Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 3 pav. Strateginio planavimo vertinimo modelis

Strateginio planavimo vertinimo modelis sudarytas skaidant strateginio planavimo procesą į dvi dalis, tai yra strategijos formulavimą bei strategijos įgyvendinimą ir įvertinimą (W. E. Hopkins ir S. A. Hopkins, 1997 ir A. B. Knašas, 2007). Pirmoji dalis apjungia viziją, misiją, tikslus, aplinkos analizę, alternatyvių strategijų įvardinimą ir analizę ir strategijos pasirinkimą. Antrojoje dalyje yra strategijos realizavimas ir įvertinimas. Po kiekvienos dalies yra įvardijama su kokiomis kliūtimis susiduriama. Kliūtys išskiriamos remiantis A. Bosu (2002), S. Stoškumi (2002), N. O'Regan, A. Ghobadian (2002) ir M. Arimavičiūte (2004).

Pagal strateginio planavimo vertinimo modelį sudarytas strateginio planavimo kliūčių tyrimo modelis (žr. 2 priedą). Šiame modelyje prie kiekvieno strateginio planavimo etapo yra pateikiami klausimai pagal kuriuos tiriama Birštono sanatorijų strateginio planavimo kliūtys.

Taigi norint ištirti su kokiomis kliūtimis susiduria Birštono strategijos, remiantis nagrinėta teorija ir jau atliktais tyrimais daroma tokia **hipotezė**: pagrindinės strateginio planavimo kliūtys su kuriomis susiduria Birštono sanatorijos yra išorinės aplinkos neapibrėžtumas, planuojama atsitiktinai,

nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika, personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus, iškilusios nelauktos išorinės problemos.

Hipotezė pasitvirtins jeigu Birštono sanatorijų strateginio planavimo ekspertai ir aukštesnio lygio vadovai hipotezėje minimas kliūtis įvertins kaip didžiausias kliūtis lyginant su visomis kitomis kliūtimis. Hipotezė nepasitvirtins jeigu bus įvertinta kaip didžiausia kliūtis bent viena kliūtis, kuri nepaminėta hipotezėje.

### 3. STRATEGINIO PLANAVIMO KLIŪTYS BIRŠTONO SANATORIJOSE

Šioje dalyje pateikiama tyrimo metodika, analizuojamas tyrimo objektas ir Birštono sanatorijų strateginio planavimo etapų valdymas bei strateginio planavimo kliūčių sąryšis.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Metodologija suvokiama, kaip tyrimų metodų panaudojimo logika, blogai ją numčius kai kurių reiškinių galima visai neištirti ar ištirti prastai. E. Kapijevas teigia, kad: „Mokslo pradžia – protas, proto pradžia – kantrybė“ (Tidikis,2003). Visa darbo sėkmė priklauso nuo to, kaip kruopščiai, atidžiai, išsamiai, pagrįstai atliksime mokslinį tyrimą.

Atliekant tyrimą reikia kruopščiai suplanuoti ir apgalvoti tyrimo eigą ir metodus, kadangi tik tada tyrimo rezultatai bus patikimi ir išvados bus pagrįstos.

Taigi empirinio **tyrimo tikslas** – pritaikyti strateginio planavimo vertinimo modelį atskleidžiant Birštono sanatorijų strateginio planavimo kliūtis.

Tyrimo uždaviniai išskaido tikslą į sudėtinges dalis, jis diferencijuoja ir nusako, kaip juos išspręsdus, tikslas bus pasiektas. Todėl, kad pasiekti išsikeltą tikslą buvo suformuluoti tokie **tyrimo uždaviniai**:

- Nustatyti kokie Birštono sanatorijų strateginio planavimo etapai yra stipriausi ir silpniausi;
- Ištirti su kokiomis kliūtimis susiduria Birštono sanatorijos formuluojant strategiją, įgyvendinant ir įvertinant strategiją;
- Pateikti strateginio planavimo kliūčių sąryšį.

**Tyrimo metodas.** Tyrimui atlikti buvo parinkta ekspertinės apklausos metodas.

Apsvarsčius keletą alternatyvų, t.y. tirti Birštono sanatorijų strateginį planavimą naudojant interviu metodą arba turinio analizės metodą, buvo nuspręsta, kad efektyviausias būdas tirti Birštono sanatorijų strateginį planavimą bei strateginio planavimo kliūtys yra ekspertinė apklausa.

Kad būtų lengviau tirti Birštono sanatorijų strateginį planavimą ir strateginio planavimo kliūtis buvo sudarytas strateginio planavimo tyrimo modelis (žr. 2 priedą) pagal strateginio planavimo vertinimo modelį.

Taigi tiriant Birštono sanatorijų strateginį planavimą ir strateginio planavimo kliūtis buvo prie kiekvieno strateginio planavimo proceso etapo sudaryti klausimai, kurie padės išsiaiškinti apie Birštono sanatorijų strateginį planavimą. Po kiekvienos dalies yra aptariamos strateginio planavimo kliūtys, kurios yra 1 priedo keturiasdešimtam ir keturiasdešimt pirmame klausimuose.

**Atrankos modelio parinkimas.** Atranka – tai procedūra, kurios metu atrenkama dalis visumos vienetų, kurie bus tiriami, o remiantis gautais rezultatais nustatomi visumą atitinkantys rodikliai (Urbanskienė, Vaitkienė, Clottey, 1998).

Lietuvoje yra daug miestų ir miestelių, kuriuose yra sanatorijos. Tačiau atliekant tyrimą buvo nuspręsta pasirinkti vieną vietovę ir ištirti joje esančių sanatorijų strateginį planavimą. Taigi buvo pasirinktas Birštonas. Šis miestas pasirinktas dėl kelių priežasčių: kadangi jau nuo seno jis žinomas kaip kurortinis miestas bei todėl, kad jis yra netoli Kauno. Pagal Birštono turizmo informacinio centro duomenis yra dvi sanatorijos: „Tulpės“ ir „Versmė“.

**Tyrimo imtis.** Kadangi, yra tik dvi sanatorijos, tai ekspertine apklausa apklausti tik sanatorių „Tulpės“ ir „Versmė“ strateginio planavimo ekspertai ir aukštesnio lygio vadovai. Taigi buvo paskambinta į kiekvienos sanatorijos personalą ir paklausta kiek kiekvienoje įmonėje yra strateginio planavimo ekspertų ir aukštesnio lygio vadovų. Iš apklausos paaiškėjo, kad sanatorijose sanatorijoje „Tulpė“ yra 12 ir sanatorijoje „Versmė“ – 8 ekspertai ir aukštesnio lygio vadovai. Taigi apskaičiavus pagal Panijoto formulę  $n=1/(\Delta^2+1/N)$  su 95% tikslumu reikia apklausti ekspertų ir aukštesnio lygio vadovų sanatorijoje „Tulpė“ – 11, o sanatorijoje „Versmė“ – 7.

**Tyrimo organizavimas ir eiga.** Suformulavus mokslinio darbo temą ir sužinojus, kokios reikės informacijos, buvo pradėta galvoti apie anketos struktūrą. Parengta anketa, kadangi ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji skatina respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Ekspertams ir aukštesnio lygio vadovams anketa (žr. 1 priedą) sudaryta iš keturiasdešimt klausimų, kurie padės atsakyti į pagrindinius išsikeltus uždavinius ir padės išsiaiškinti apie strateginį planavimą ir strateginio planavimo kliūtis Birštono sanatorijose. Iš keturiasdešimt vieno klausimo du klausimai yra, kur reikia pažymėti vidines ir išorines kliūtis nuo 1 iki 5 su kuriomis susiduria sanatorijos formuluojant strategiją bei įgyvendinant ir įvertinant strategiją. Be to, yra ir galimybė įrašyti neįvardintas kliūtis. Likę visi klausimai yra likerto skalės. Klausimai ir vertinimo metodika buvo sudaryti iš dviejų jau organizacijų parengtų klausimynų, t.y. „Strategic Futures Consulting Group“, „Office for Victims of Crime Training and Technical Assistance Center“. Iš tų klausimynų buvo atrinkti pagal tyrimo modelį reikalingi klausimai (žr. 2 priedą) ir sudaryta ekspertams ir aukštesnio lygio vadovams anketa, kurios klausimai padės išsiaiškinti apie Birštono sanatorių strateginį planavimą.

Sanatorijoje „Tulpė“ turėjo būti apklausta 12 respondentų, tačiau keli respondentai atsisakė pildyti anketa, todėl sanatorijos „Tulpė“ užpildytų anketų yra tik 10. Sanatorijoje „Versmė“ turėjo būti apklausta 8 respondentai, bet kadangi atsisakė vienas respondentas pildyti, tai užpildytų anketų yra tik 7. Taigi sanatorijos „Tulpė“ duomenys yra 87% patikimumo, o sanatorijos „Versmė“ 95% patikimumo.

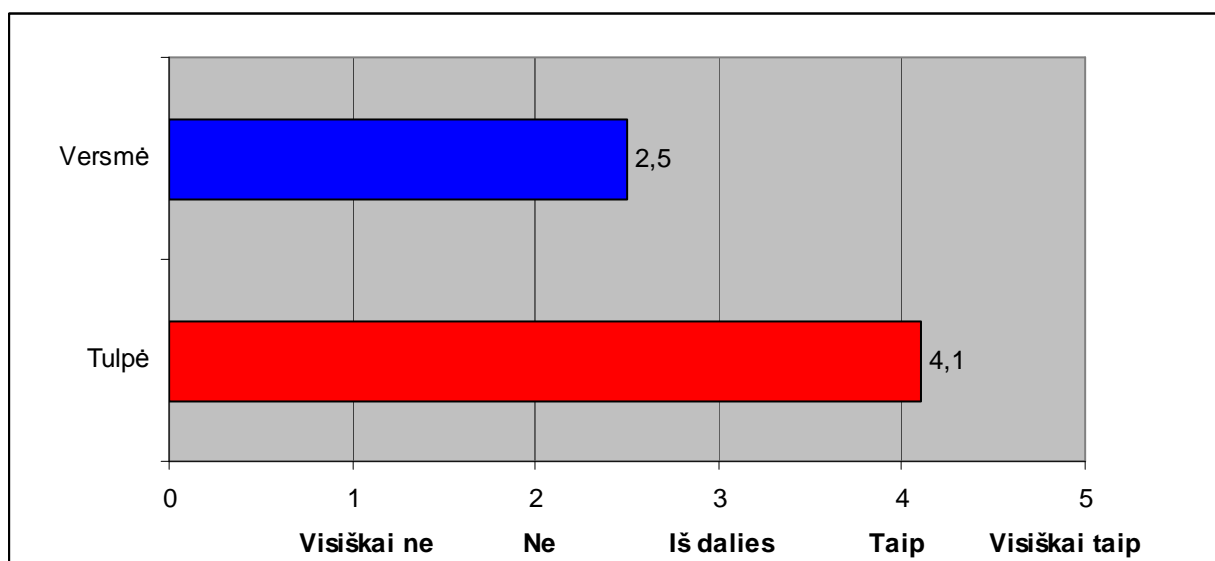
**Duomenų analizė.** Duomenų apdorojimą pradėtas nuo redagavimo, buvo tikrintos anketos, ar nėra kas nors praleista, nepabaigta užpildyti ar neįskaitoma. Patikrinus visas anketas buvo pastebėta, jog į visus anketos klausimus buvo atsakyta. Atlikus duomenų redagavimą, duomenys buvo suvesti į Microsoft Office Excel programą, kad lengviau būtų apdoroti duomenis, atlikti analizę bei formuluoti išvadas.

**Išvadų ir ataskaitos rengimas.** Baigus tiriamuosius ir analizės darbus, tyrimo rezultatai, interpretacijos bei palyginimai yra pateikiami darbo skyriuje kuriame nagrinėjama strateginio planavimo kliūtys Birštono sanatorijose. Tyrimo rezultatų skyriuje buvo pateikta rezultatų interpretacija, atskleidžiant jų tarpusavio palyginimus. Rašant tyrimo išvadas atsižvelgta į pradžioje suformuluotą darbo tikslą ir priežastis dėl ko atliktas šis tyrimas. Be visų tyrimo rezultatų ir jų apibendrinimų ataskaitos pradžioje pateikta teorinė medžiaga apie strategijos ir strateginio planavimo sampratą, strateginio planavimo procesą bei strateginio planavimo kliūtis.

### 3.2. Strateginio planavimo etapų valdymas

Norint išsiaiškinti apie Birštono sanatorių strateginį planavimą ekspertinės apklausos pagalba buvo apklausti Birštono „Versmė“ ir „Tulpė“ sanatorių vadovai, kurie yra susiję su strateginiu planavimu.

Birštono „Versmė“ ir „Tulpė“ sanatorių ekspertams ir aukštesnio lygio vadovams buvo pateikta anketa tarp kurių buvo septyni klausimai nesusieti su strateginio planavimo etapais, tačiau šie klausimai skirti suprasti bendrą strategijos situaciją Birštono sanatorijose (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

4 pav. Strateginis planavimas Birštono sanatorijose

Iš pateiktų duomenų 4 paveiksle galima pastebėti, kad sanatorija „Versmė“ strateginiam planavimui teikia mažesnę reikšmę negu sanatorija „Tulpė“.

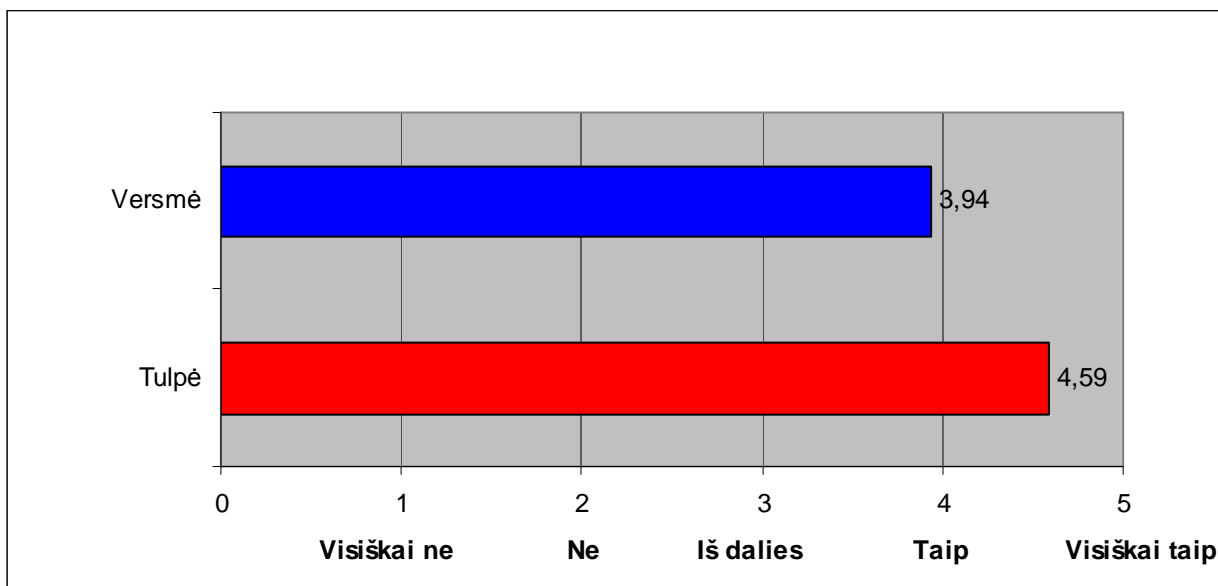
Analizuojant vadovų atsakymus buvo pastebėta, kad sanatorija „Versmė“ neturi strateginio planavimo grupės, o sanatorija „Tulpė“ turi. Tai pat galima pastebėti, kad sanatorija „Versmė“ visiškai neturi asmens atsakingo už strateginio planavimo procesą (žr. 4 priedą), o sanatorija „Tulpė“ turi (žr. 3 priedą).

Atsakant į klausimą, ar gauna sanatorijos grįžtamą ryšį iš klientų, abiejų Birštono sanatorijų vadovai atsakė, kad visiškai taip. Sanatorijos „Versmė“ direktorius paaiškino, kad kiekvieno kliento apsilankiusio sanatorijoje yra prašomas užpildyti klausimyną, kuriame prašoma įvertinti suteiktą paslaugų kokybę. Kiekvieno kliento atsakymai yra peržiūrimi ir įvertinama ar jis patenkintas paslauga ar ne. Nors sanatorijoje „Versmė“ ir „Tulpė“ gauna grįžtamą ryšį iš klientų, tačiau „Versmė“ klientų atsiliepimus neįtraukia į strateginio plano analizę. Tuo tarpu, sanatorijos „Tulpės“ klientų atsiliepimai yra visiškai įtraukiamas į strateginio plano analizę.

Atsakant į klausimą, ar vadovai visiškai priima atsakomybę už strateginio verslo planavimą, abiejų sanatorijų vadovai atsakė į šį klausimą teigiamai.

Sanatorijos „Versmė“ strateginis planavimas nėra pagrindinė prioritetinga veikla, kuri atliekama reguliariai ir ne visi darbuotojai, kieno darbas žymiai galėtų būti paveiktas strateginio plano, dalyvauja planavimo procese (žr. 4 priedą). Tačiau sanatorijos „Tulpė“ strateginis planavimas iš dalies yra prioritetinga veikla, kuri atliekama reguliariai, tai pat ir iš dalies visi darbuotojai, kieno darbas žymiai galėtų būti paveiktas strateginio plano, dalyvauja planavimo procese (žr. 3 priedą).

Norint išsiaiškinti apie Birštono sanatorijų viziją, misiją ir tikslus buvo pateikti septyni klausimai. Apibendrinus visus šiuos klausimus galima pastebėti (žr. 5 pav.), kad kuriant ir įgyvendinant organizacijos misiją, viziją ir tikslus didesnę dėmesį skiria sanatorija „Tulpė“.

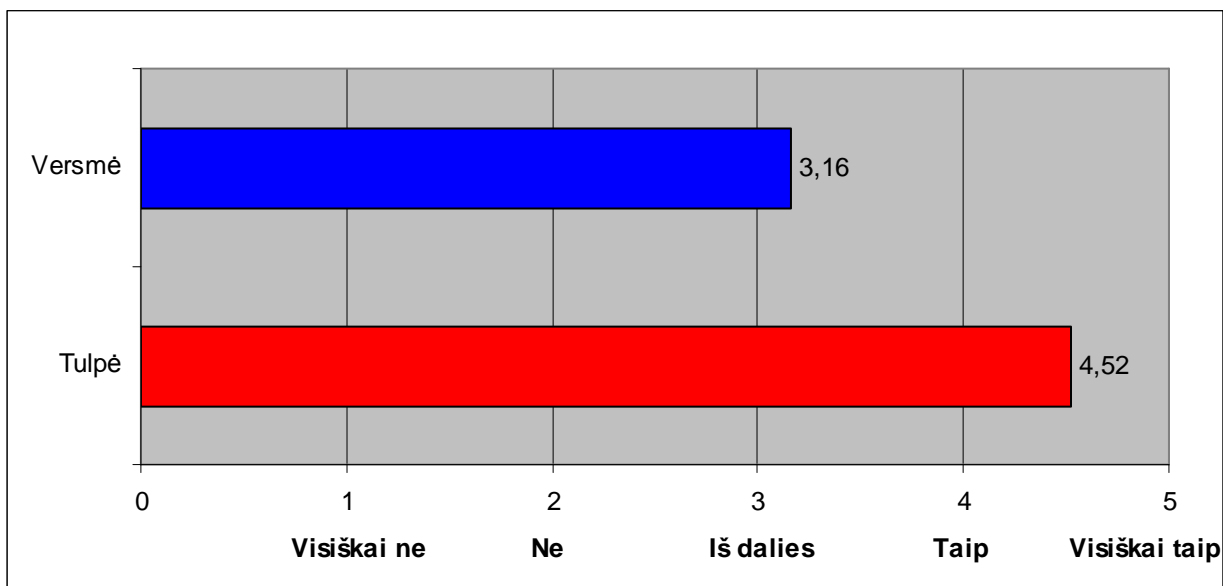


Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 5 pav. Sanatorijų „Tulpė“ ir „Versmė“ misija, vizija ir tikslai

Buvo pastebėta, jog sanatorijai „Versmė“ raštiškas vizijos pateikimas nėra aktualus, tačiau misijai ir tikslams skiria pakankamai daug dėmesio. Sanatorijos „Versmė“ misiją padeda įgyvendinti valdymo ir aukštesnio lygio darbuotojai. Be to, sanatorijoje yra išskiriami ne tik tinkamus aplinkai tikslus, bet tai pat turi konkrečius išmatuojamus tikslus, prioritetinius tikslus ir uždavinius bei sanatorija išskiria tarpinius tikslus (žr. 4 priedą).

Norint išsiaiškinti apie Birštono sanatorių aplinkos analizę buvo užduodami keletą klausimų apie sanatorių aplinkos analizę, kadangi sanatorijose išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Tad sanatorijos siekdamos sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Jos privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad dėl palankių galimybių įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmės, susijusios su aplinkos permainingomis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 6 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ aplinkos analizė

Taigi apibendrinti duomenys rodo (žr. 6 pav.), kad sanatorija „Tulpė“ aplinkos analizei skiria didesnę dėmesį nei sanatorija „Versmė“.

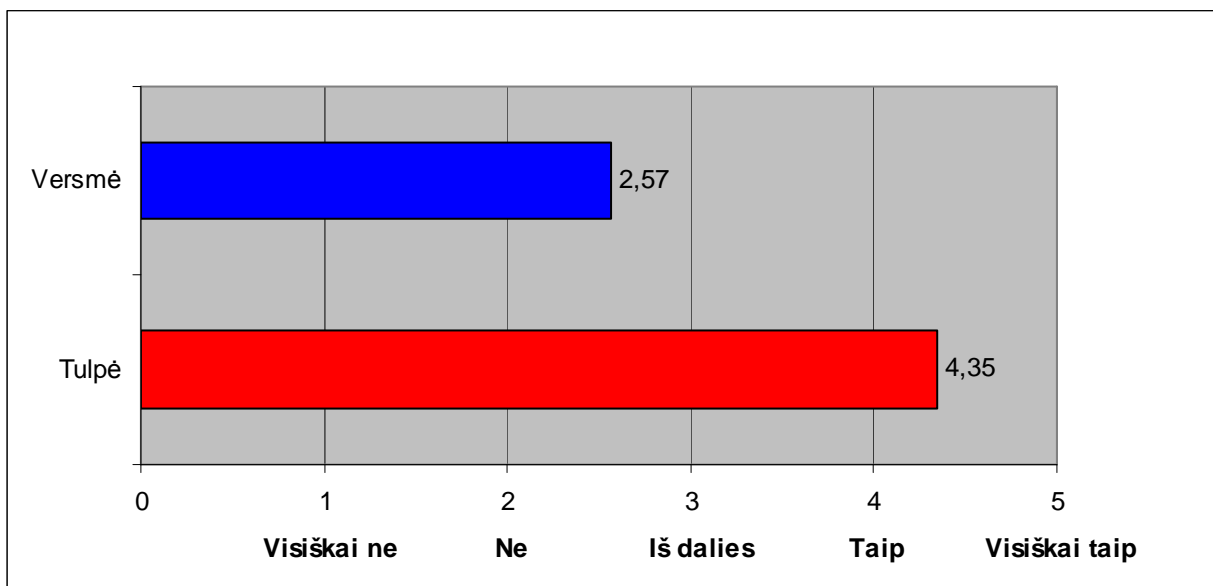
Kadangi norint, kad sanatorijos pasiektų sėkmę, būtina susieti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti tarpusavio ryšius. Vidaus veiksnių analize remiamasi organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Ji rodo, kurios galimybės bei grėsmės, nustatytos remiantis išorinių veiksnių analize, yra svarbios organizacijai.

Aptariant kai kuriuos klausimus galima paminėti, kad sanatorija „Versmė“ vadovai teigia, jog aplinkos analizė neapima išsamią rinkos ar kito geografinio ir/ar demografinio ir/ar psichografinio segmento analizę bei vidaus analize nėra nustatomi organizacijos privalumai ir trūkumai. Tačiau šios sanatorijos verslo efektyvumas ir eksploatacinės charakteristikos yra lyginamos su konkurentų (žr. 4 priedą).

Analizuojant sanatorijos „Tulpės“ pateiktus duomenis galima pastebėti, jog organizacija nuolat renka ir analizuoja duomenis apie rinką ir kitus išorinius veiksnius, kurie turi įtakos verslui bei surinktus duomenis panaudoja strateginiame planavime. Be to, darydama sanatorija vidaus analizę nusistato pagrindinius privalumus ir trūkumus (žr. 3 priedą).

Strateginę alternatyvą lemia organizacijos įtakos grupių tikslai, taip pat turimi ir potencialūs jos ištekliai. Netgi siekdamas sanatorijos to paties tikslo, gali taikyti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti norimą tikslą. Tad kalbant apie alternatyvių strategijų įvardinimą ir analizę (žr. 7 pav.) galima pastebėti, jog sanatorija „Versmė“ beveik neskiria dėmesio alternatyvių strategijų įvardijimui ir analizei. Tačiau sanatorijos „Tulpės“ vadovai teigia, jog alternatyvių strategijų įvardijimui ir analizei yra skiriamas gan didelis dėmesys.





Šaltinis: sudaryta autoriaus

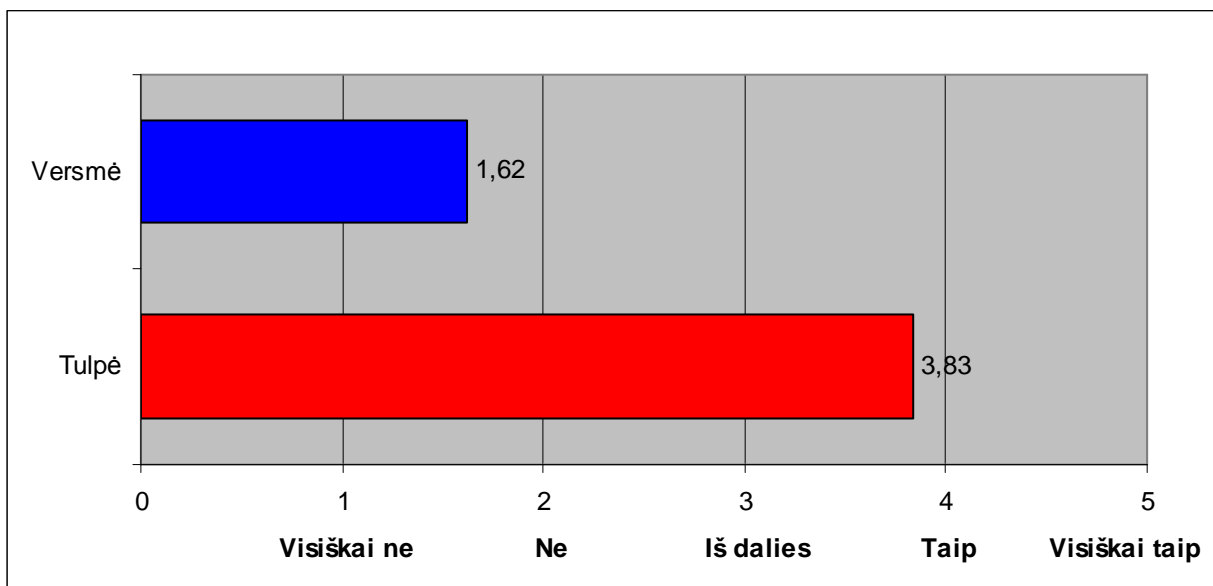
### 7 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ alternatyvių strategijų įvardijimas ir analizė

Apibendrinant trumpai atsakymus į anketos klausimus buvo pastebėta, kad sanatorija „Versmė“ nenaudoja alternatyvų, kad suformuluotų strateginį plano pasirinkimą, tai pat jų planavimo procesas nėra pagrįstas kriterijais prie kurių pasirinkimas galėtų būti palygintas ir pasirinktas. Be to, ši sanatorija sprendžiant savo strateginį planą negrindžia jo ekonominiu pagrįstumu bei rizikos ir pelningumo kriterijais. Tačiau apsvarsto paslaugų stiprinimo galimybes (žr. 4 priedą).

Sanatorija „Tulpė“ naudoja alternatyvas, kad suformuluotų strateginį plano pasirinkimą, apsvarsto paslaugų stiprinimo galimybes ir planavimo procesas yra pagrįstas kriterijais, prie kurių pasirinkimas gali būti palygintas ir pasirinktas. Tačiau strateginis planas tik iš dalies yra sprendžiamas grindžiant ekonominiu pagrįstumu bei rizikos ir pelningumo kriterijais (žr. 3 priedą).

Kalbant apie strategijos pasirinkimą, reikėtų pabrėžti, jog jis turėtų būti apibrėžtas ir vienareikšmiškas, kadangi polinkis į kokią nors konkrečią strategiją dažnai apsunkina būsimos strategijos pasirinkimą, todėl sprendimas turi būti labai kruopščiai ištirtas ir įvertintas.

Tad analizuojant Birštono sanatorijų strategijos pasirinkimą (žr. 8 pav.) galima pastebėti, jog sanatorija „Versmė“ strategijos pasirinkimui visiškai neskiria dėmesio, o sanatorijai „Tulpė“ strategijos pasirinkimas yra aktualus.



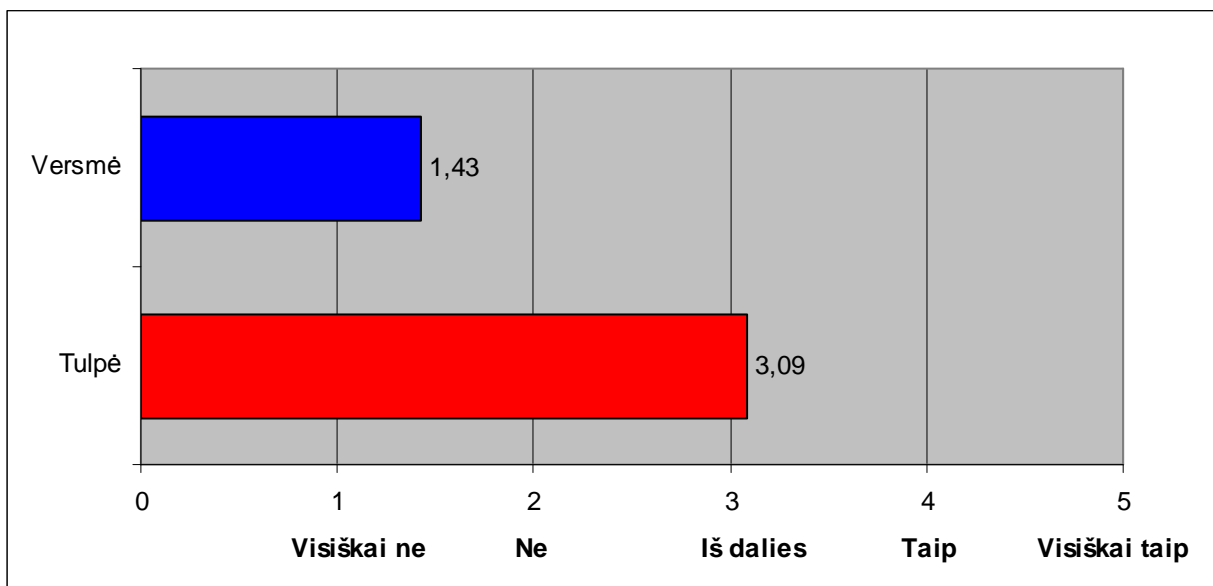
Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 8 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ strategijos pasirinkimas

Sanatorijos „Tulpė“ strategijos pasirinkimo pagrindinis kriterijus pavojaus numatymas. Šiek tiek mažesni kriterijai yra gebėjimas įveikti sunkumus, identifikuotus strateginėje analizėje ir vertinimas to, kaip pasirinkimas galėtų veikti praktiškai (žr. 3 priedą).

Kadangi realizavimo etapu numatomos kryptingos vadybinės veiklos, personalo parinkimo, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų kompleksinės darbo užduotys. Svarbiausias sanatorių uždavinys – sutelkti organizaciją strategijai vykdyti ir užtikrinti, kad pasirinktai politikai įgyvendinti pakaktų būtinų išteklių. Tad analizuojant Birštono sanatorių vadovų atsakymus apie strategijos realizavimą ir įvertinimą (žr. 9 pav.) buvo pastebėta, jog sanatorijai „Versmė“ nėra aktualus strategijos realizavimo ir įvertinimo etapas. Tačiau šis strateginio planavimo proceso etapas tai pat tik iš dalies aktualus sanatorijai „Tulpė“.

Nagrinėjant sanatorijos „Versmė“ strategijos realizavimą galima pastebėti, kad šiame strateginio planavimo proceso etape dažniausiai susiduria ši sanatorija su kliūtimis tokiomis kaip nepakankamumas išteklių strategijos realizavimui, tai pat kliūtis yra tai, jog ši sanatorija nenustato aiškiai apibrėžtas ir išmatuojamas atlikimo normas kiekvienam plano elementui (žr. 4 priedą). Sanatorijos „Tulpė“ didžiausia kliūtis strategijos realizavimo ir įvertinimo etape yra išteklių nepakankamumas realizuoti strateginį (žr. 3 priedą).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 9 pav. Sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ strategijos realizavimas ir įvertinimas

Strategijos realizavimas yra neatsiejamas nuo strateginių sprendimų įvertinimo, o strategijos realizavimo monitoringas organizacijoje turi būti efektyvus, kad galima būtų konstruktyviai palyginti faktinę ir planuotą būsenas, nustatyti nuokrypius bei spręsti problemas. Įvertinant strategiją yra peržiūrima išorinių ir vidinių veiksnių įtaka, įvertinama sanatorijos veikia ir koreguojami veiksmai.

Taigi analizuojant sanatorijos „Versmė“ strategijos įvertinimą galima pastebėti, jog didžiausios kliūtys įvertinant strateginį planavimą yra tai, jog sanatorija nėra nusistačiusios kas turi vesti įvertinimus ir net nežino kaip reikėtų tai daryti (žr. 4 priedą).

Sanatorijos „Tulpė“ įvertinant strateginį kliūtis yra tai, jog tik iš dalies nustatyta kas turi vesti įvertinimus. Be to, ši sanatorija nėra išvysčiusi konkrečius tikslus įvertinimui (žr. 3 priedą).

10 pav. horizontalioje linijoje yra pateikiami strateginio planavimo etapai, o vertikalioje linijoje strateginio planavimo etapų kliūčių kiekis. Kuo mažesnis skaičius tuo su daugiau kliūčių susiduria sanatorijos strateginio planavimo proceso etape. Pagal kiekvieną kliūčių kiekį kiekviename strateginio planavimo etape nurodoma sanatorijų esamos pozicijos (žr. 3 ir 4 priedus).

Didelės kliūtys	1					Versmė (1,4)
	2					Versmė (1,6)
	3		Versmė (3,2)	Versmė (2,6)		Tulpė (3,1)
	4	Versmė (3,9)		Tulpė (4,4)	Tulpė (3,8)	
Mažos kliūtys	5	Tulpė (4,6)	Tulpė (4,5)			
		1. Organizacijos vizija, misija ir tikslai	2. Organizacijos aplinkos analizė	3. Alternatyvių strategijų įvardijimas ir analizė	4. Strategijos pasirinkimas	5. Strategijos realizavimas ir įvertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 10 pav. Birštono sanatorijų strateginio planavimo procese etapų kliūčių įvertinimas

Analizuojant su kokiomis vidinėmis kliūtimis susiduria Birštono sanatorijos formuojant strategiją bei įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą buvo pastebėta, jog abiejų sanatorijų įvardintos kliūtis yra tos pačios tiek strategijos formavimo procese, tiek ir strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo procese. Taigi sanatorija „Versmė“ labai dažnai susiduria su šiomis kliūtimis: personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus, strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru būdu?“, komunikacijos neadekvatumas, trūksta psichologinės motyvacijos ir t.t. Tai pat įvardino šias kliūtis su kuriomis beveik nesusiduria: Ar sudarytas planas automatiškai yra įgyvendintas planas, planavimas neapima visų organizacijos narių, kurie turės įtakos planų įgyvendinimui, blogos darbo sąlygos bei blogas kasdieninių veiksmų administravimas ir t.t (žr. 4 priedą).

Sanatorijos „Tulpė“ didžiausios vidinė kliūtys formuojant strategiją bei įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą yra tai, jog personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus, planuojama atsitiktinai nenaudojant vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika, dažna planų kaita bei didelės išlaidos reikalingos planavimui vykdyti. Kliūtis su kuriomis beveik nesusiduria sanatorija „Tulpė“ yra tokios: blogos darbo sąlygos, planavimas neapima visų organizacijos narių, kurie turės įtakos planų įgyvendinimui bei vadovas suplanuoja strategiją, bet įgyvendinti palieka darbuotojams (žr. 3 priedą).

Analizuojant su kokiomis išorinėmis kliūtimis susiduria formuojant strategiją bei įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą buvo pastebėtas toks pats reiškinys kaip ir su vidinėmis kliūtimis, t.y. jog įvardintos kliūtis yra tos pačios tiek strategijos formavimo procese, tiek ir strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo procese. Taigi sanatorija „Versmė“ labai dažnai susiduria su šiomis kliūtimis: iškilusios nelauktos išorinės problemos, išorinės aplinkos neapibrėžtumas,

diskretinis planavimo pobūdis jau nebeatitinka ekonomikos procesų specifikos bei krizės pasekmės strategijos ištesėjime (žr. 4 priedą).

Sanatorija „Tulpė“ dažnai susiduria su išorinėmis kliūtimis formuojant strategiją bei įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą, tokiomis kaip išorinės aplinkos neapibrėžtumas, iškilusios nelauktos išorinės problemos, o rečiau susiduriama su kliūtimis: diskretinis planavimo pobūdis jau nebeatitinka ekonomikos procesų specifikos, krizės pasekmės strategijos ištesėjime (žr. 3 priedą).

*Apibendrinant sanatorijų strateginio planavimo proceso etapus galima pastebėti, kad sanatorijos „Versmė“ geriausiai yra valdomas pirmasis (organizacijos vizija, misija ir tikslai) etapas. Tačiau kuo toliau, tuo labiau strateginio planavimo proceso etapai silpnėja ir jau paskutinis (strategijos realizavimas ir įvertinimas) etapas sanatorijoje „Versmė“ yra silpniausias.*

*Žvelgiant į sanatorijos „Tulpė“ strateginio planavimo proceso etapus galima pastebėti, kad kaip ir sanatorijoje „Versmė“ pirmasis (organizacijos vizija, misija ir tikslai) etapas yra stipriausias. Nuo antrojo etapo prasideda mažos kliūtys, bet jos nėra tokios didelės kaip sanatorijoje „Versmėje“. Silpniausias etapas yra strategijos realizavimas ir įvertinimas.*

*Analizuojant strateginio planavimo kliūtis iš gautų duomenų galima teigti, kad abi sanatorijos tiek strateginio planavimo formulavime, tiek ir įgyvendinime ir įvertinime susiduria su tokiomis pačiomis kliūtimis. Sanatorijos „Versmė“ dažniausiai įvardijamos vidinės kliūtys yra tai, kad personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus bei tai, jog strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru būdu?“. Išorinės kliūtys įvardinamos yra iškilusios nelauktos išorinės problemos bei išorinės aplinkos neapibrėžtumas. Sanatorija „Tulpė“ vidinėmis kliūtimis dažniausiai įvardina tai, kad personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus ir tai jog planuojama atsitiktinai nenaudojant vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika, dažna planų kaita bei didelės išlaidos reikalingos planavimui vykdyti. Išorinės kliūtis kurios su kuriomis dažniausiai susiduria yra išorinės aplinkos neapibrėžtumas ir iškilusios nelauktos išorinės problemos.*

### **3.3. Strateginių planavimo kliūčių sąryšis**

Norint išsiaiškinti kaip vieno strateginio planavimo etapo kliūtys veikia kitą strateginį planavimą etapą buvo skaičiuojamas sanatorijų ekspertų ir aukštesnio lygio vadovų įvertinimo vidurkis tam tikrame strateginio planavimo etape. Mažomis kliūtimis laikomas jeigu įvertinta trims arba daugiau už tris, didelėmis kliūtimis – jeigu mažiau už tris.

Birštono sanatorijų vizijos, misijos ir tikslų strateginio planavimo etapo kliūčių sąryšis su sanatorijų aplinkos analizės etapo kliūtimis galima pamatyti 6 lentelėje.

6 lentelė

### 1 etapo kliūčių sąryšis su 2 etapo kliūtimis

Skirstinys	Mažos kliūtys aplinkos analizės etape	Didelės kliūtys aplinkos analizės etape
Mažos kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape	Tulpė (10) Versmė (4)	Versmė (3)
Didelės kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi iš pateiktos 6 lentelės galima matyti, jog „Tulpės“ sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų strateginio planavimo etapo kliūtys yra mažos, todėl teigiamai veikia sekantį strategijos planavimo etapą, t.y. strategijos aplinkos analizės etapą, kadangi 100% respondentų pažymėjo, kad tiek sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų tiek ir aplinkos analizės etapuose kliūtys su kuriomis susiduria yra mažos. Tačiau sanatorijos „Versmė“ 100% apklaustų respondentų pažymėjo, jog vizijos, misijos ir tikslų strateginio planavimo etape mažai yra kliūčių, tačiau iš jų 43% teigia, jog aplinkos analizės strateginio planavimo etape atsiranda didelės kliūtys.

Sanatorijoje „Versmė“ aplinkos analizės etape kliūtys galėjo kilti dėl tokių priežasčių (žr. 4 priedą): surinkti duomenys apie supančią aplinką nėra panaudojama strateginiame planavime (1,7); atlikus išorę ir vidinę analizę, organizacijos tikslai nepritaikomi nustatytoms grėsmėms/galimybėms ir privalumams/trūkumams (2,3); vidaus analize nenustatomi pagrindiniai organizacijos privalumai ir trūkumai (2,3); analizė neapima išsamios rinkos ar kito geografinio ir/ar demografinio ir/ar psichografinio segmento analizės bei verslo efektyvumas ir eksploatacinės charakteristikos nelyginamos su konkurentų (2,4).

Nagrinėjamų sanatorijų vizijos, misijos ir tikslų etapo kliūčių sąryšį su alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo kliūtimis (žr. 5 priedą) galima pastebėti, kad sanatorija „Tulpė“ kaip ir sąryšyje su aplinkos analizės etapu taip ir su alternatyvių strategijų įvardinimu ir analize buvo įvardinta 100% respondentų, kad sanatorija susiduria su mažomis kliūtimis, kurios turi teigiamą įtaką sekančiam etapui. Tačiau sanatorijos „Versmė“ sąryšis persiskirstė ir 57% respondentų teigia, kad alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape susiduria su didelėmis kliūtimis. Kliūtis galėjo kilti dėl šių priežasčių (žr. 4 priedą): organizacija sprendžia savo strateginį planą neįvertinant ekonominiu pagrįstumu bei rizikos ir pelningumo kriterijais (1,9); organizacija nenaudoja alternatyvas, kad suformuluotų strateginį plano pasirinkimą (2) bei planavimo procesas nėra pagrįstas kriterijais, prie kurių pasirinkimas gali būti palygintas ir pasirinktas (2,1).

Nagrinėjant sanatorių vizijos, misijos ir tikslų etapo kliūčių sąryšis su strategijos pasirinkimo etapo kliūtėmis galima matyti (žr. 5 priedą), kad sanatorijos „Tulpė“ kadangi prieš tai buvo 100% gerai valdomi etapai, todėl ir šiame etape išlieka teigimas strategijos formavimo etapų vertinimas. Tuo tarpu sanatorijos „Versmė“ etapų vertinimo pradžioje atsiradusios kliūtys įtakoja tai, kad tolimesniuose etapuose atsiranda didelės klaidos.

Nagrinėjant sanatorijos „Versmė“ strateginius pasirinkimo kliūtis pastebima (žr. 4 priedą), kad šio strateginio planavimo procese organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijai nėra: pavojaus numatymas (1,4); vertinimas to, kaip šis pasirinkimas galėtų veikti praktiškai (1,6); gebėjimas įveikti sunkumus, identifikuotus strateginėje analizėje (1,9). Todėl šie įvardinti veiksniai įtakoja dar didesnių kliūčių atsiradimui kitame strateginio planavimo etape, t.y. strategijos realizavimo ir įvertinimo etape (žr. 4 priedą), kuriame sanatorija „Versmė“ susiduria dar su naujomis kliūtėmis, tokiomis kaip: nepakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui (1,3); organizacija nenustato aiškiai apibrėžtų ir išmatuojamų atlikimo normų kiekvienam plano elementui (1,3) ir t.t.

Analizuojant sanatorijos „Tulpė“ vizijos, misijos ir tikslų etapo kliūčių sąryšį su strategijos realizavimo ir įvertinimo etapo kliūtėmis pastebima (žr. 5 priedą), kad atsiranda šiame etape mažos kliūtys. Tačiau tos kliūtys nėra pasekmė prieš tai buvusių etapų, o tai yra konkrečios realizavimo ir įvertinimo kliūtys, kurios nesudaro didelių sunkumų realizuoti strateginio planavimo procesą. Šio strateginio planavimo proceso etapo kliūtis sanatorijoje „Tulpė“ yra (žr. 3 priedą): atsakomybė už strateginio plano įvykdymą nėra priskirta vienam asmeniui (1,3) bei nepakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui (1,6).

Sanatorių „Tulpė“ ir „Versmė“ aplinkos analizės etapo kliūčių sąryšis su alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo kliūtėmis pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

### 2 etapo kliūčių sąryšis su 3 etapo kliūtėmis

Skirstinys	Mažos kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape	Didelės kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape
Mažos kliūtys sanatorijos aplinkos analizės etape	Tulpė (10) Versmė (2)	Versmė (2)
Didelės kliūtys sanatorijos aplinkos analizės etape	Versmė (1)	Versmė (2)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

7 lentelėje galima matyti, jog sanatorija „Tulpė“ 100% teigia, kad kliūtys aplinkos analizės etapo sąryšyje su alternatyvių strategijos įvardijimo ir analizės etapu yra mažos.

Sanatorijos „Versmės“ šių dviejų procesų sąryšis yra labai įvairus, kadangi 57% teigia, kad strategijos aplinkos analizės procese yra mažai kliūčių. Tačiau sąryšyje su alternatyvių strategijų

įvardijimu ir analize 28,5% teigia kad alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape kliūtis mažos ir 28,5% teigia, kad didelės kliūtys. Be to galima pastebėti, kad 43% teigia, kad aplinkos analizės etape susiduriama su didelėmis kliūtimis, tačiau sąryšyje su alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapu iš jų 14,4% pažymi, jog sanatorija susiduria su mažomis kliūtimis ir 28,6% teigia, kad su didelėmis kliūtimis.

Atkreipia dėmesį tai, jog 14,4% prieš tai esantį aplinkos analizės etapą įvardijo kaip susiduriantį su didelėmis kliūtimis, tačiau sekančiame etape nurodo, kad kliūtys yra mažos. Tai atsitiko dėl to, kadangi vienas respondentas teigia, kad sanatorijos „Versmė“ planavimo procesas yra pagrįstas kriterijais, prie kurių pasirinkimas gali būti palygintas ir pasirinktas, nors visi kiti respondantai šį kriterijų įvardijo kaip netinkantį kriterijų arba iš dalies tinkantį.

Analizuojant sanatorijos „Tulpė“ aplinkos analizės etapo kliūčių sąryšį su strateginio pasirinkimo etapo kliūtimis (žr. 5 priedą) galima pastebėti, jog aplinkos etapo kliūtys yra mažos vykdant alternatyvių strategijų įvertinimo ir analizės etapą, todėl teigiamai veikia ir sekantį planavimo etapą, t.y. strategijos pasirinkimo etapą.

Sanatorijos „Versmė“ 57% respondentų teigia, kad aplinkos analizės etapas susiduria su mažomis kliūtimis, tačiau sąryšyje su strategijos pasirinkimo etapu visi respondantai pažymi susiduriantys su didelėmis kliūtimis. Tačiau 43% respondentų teigia, kad susiduriant su didelėmis kliūtimis strategijos aplinkos analizės etape, tai pat susiduriama ir su didelėmis kliūtimis strategijos pasirinkimo etape (žr. 5 priedą).

Vertinant sanatorijos „Tulpė“ aplinkos analizės etapo kliūčių sąryšį su strategijos realizavimo ir įvertinimo etapo kliūtimis galima pastebėti, kad aplinkos analizėje susiduriama tik su mažomis kliūtimis. Tačiau žiūrint abu anksčiau minėtus strateginio planavimo procesus, galima pastebėti, kad 90% respondentų teigia, kad abiejų etapų sąryšis nesusiduria su didelėmis kliūtimis, o 10% nors ir teigia, kad aplinkos analizė etapas nesusiduria su didelėmis kliūtimis, bet pažymi, kad strategijos realizavimo ir įvertinimo etapas susiduria su didelėmis kliūtimis (žr. 5 priedą). Tai galėjo įtakos turėti anksčiau išvardintos sanatorijos „Tulpė“ realizavimo ir įvertinimo kliūtys.

Sanatorijoje „Versmė“ atsiradusios didelės kliūtis strategijos pasirinkimo etape sekantį veikia strateginio planavimo etapą, t.y. strategijos realizavimą ir įvertinimą. Taigi 57% respondentų pažymi, kad nors buvo mažos kliūtys aplinkos analizės etape, tačiau yra didelės kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape. 43% respondantai teigia, kad atsiradusios didelės kliūtys aplinkos analizėje išlieka tai pat ir strategijos realizavime ir įvertinime (žr. 5 priedą).

Birštono sanatorijų alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo kliūčių sąryšis su sanatorijų strategijos pasirinkimo etapo kliūtimis pateikta 8 lentelėje.



**3 etapo kliūčių sąryšis su 4 etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys strategijos pasirinkimo etape	Didelės kliūtys strategijos pasirinkimo etape
Mažos kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape	Tulpė (10)	Versmė (3)
Didelės kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape		Versmė (4)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Žiūrint sąryšį alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo kliūčių su strategijos pasirinkimo etapo kliūtimis (žr. 8 lentelę) galima pastebėti, kad sanatorijoje „Tulpė“ šie du etapai tarpusavyje susiduria su mažomis kliūtimis. Tačiau sanatorijos „Versmė“ 43% respondentai teigia, kad yra sąryšis mažų kliūčių alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape su didelėmis kliūtimis strategijos pasirinkimo etapu. 57% respondentų teigia, kad yra didelės kliūtys abiejų strateginio planavimo proceso etapuose.

Analizuojant alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo kliūčių sąryšis su strategijos realizavimo ir įvertinimo etapo kliūtimis (žr. 5 priedą) pastebėta, kad sanatorija „Tulpė“ nors ir 100% turi mažai kliūčių alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape, tačiau 90% pažymi, kad strategijos realizavimo ir įvertinimo etape yra mažai kliūčių, o 10% pažymi, kad yra didelių kliūčių šiame etape.

Sanatorija „Versmė“ 43% respondentų pažymėjo, kad mažų kliūčių alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo sąryšį su didelėmis kliūtimis strategijos realizavimo ir įvertinimo etape. 57% pažymėjo, kad su didelėmis kliūtimis susiduria abiejuose strateginio planavimo etapuose. Galima pastebėti, kad siejant kuo tolimesnius etapus nuo pradžios tuo sanatorijos „Versmė“ strateginio planavimo etapuose atsiranda daugiau kliūčių.

Paskutinis sąryšis strateginio planavimo etapuose yra strategijos pasirinkimo etapo kliūtys ir strategijos realizavimo ir įvertinimo etapo kliūtys, kuris pateikiamas 9 lentelėje.

**4 etapo kliūčių sąryšis su 5 etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape	Didelės kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape
Mažos kliūtys strategijos pasirinkimo etape	Tulpė (9)	Tulpė (1)
Didelės kliūtys strategijos pasirinkimo etape		Versmė (7)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš pateiktos 9 lentelės galima matyti, jog sanatorija „Tulpė“ strategijos pasirinkime pažymėjusi, kad susiduria su mažomis kliūtimis, tačiau kaip ir kituose minėtuose sąryšiuose kur yra strategijos realizavimas ir įvertinimas atsiranda didelių kliūčių. Tačiau nuo pat pradžių sanatorija „Versmė“ susidūrusi su kliūtimis paskutinių etapų sąryšyje sanatorija susiduria dar su didesnėmis kliūtimis.

*Apibendrinant gautus duomenis galima pastebėti, kad sanatorija „Tulpė“ strateginio planavimo procesuose susiduria su mažomis kliūtimis, kadangi iš analizuojamu duomenų galima matyti, jog didžiausios kliūtys kyla strategijos realizavimo ir įvertinimo etape. Tačiau tos kliūtis kyla ne dėl prieš tai esančių etapų padaryti klaidų, bet jos yra patiriamos konkrečiai realizavimo ir įvertinimo etape.*

*Sanatorijos „Versmė“ strateginio planavimo procesų etapų kliūčių sąryšyje galima pastebėti, kad jau pirmo etapo sąryšyje su antruoju sanatorijoje „Versmės“ atsiranda kliūčių. Tačiau sekančiuose sąryšiuose kliūčių mažėjimo nepastebima, o atvirkščiai, jų tik daugėja ir galiausiai strategijos pasirinkimo etapo su strategijos realizavimo ir įvertinimo sąryšis parodo, kad susiduriama su didelėmis kliūtimis.*

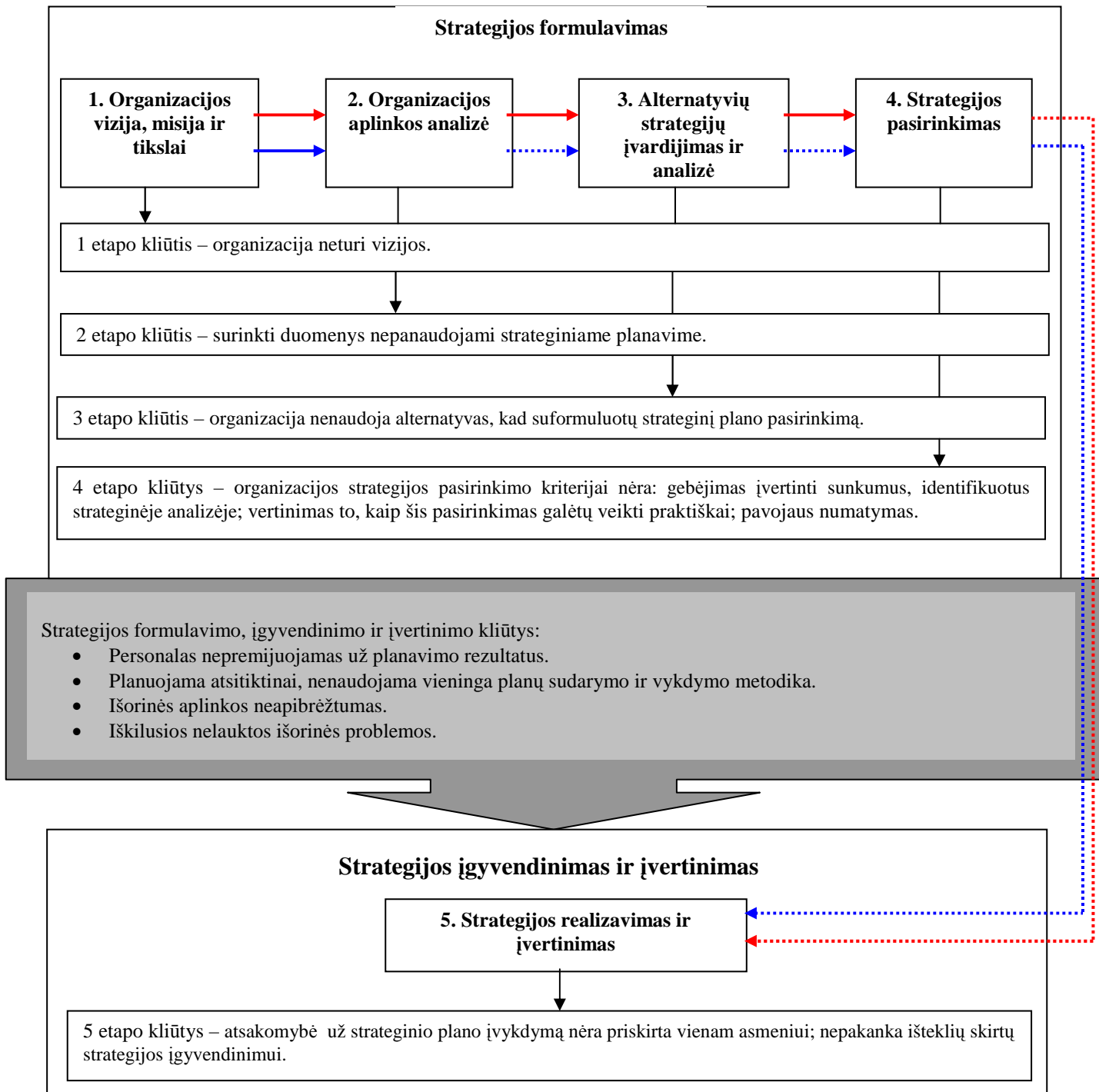
Atlikus strateginio planavimo teorijos analizę buvo sudarytas strateginio planavimo vertinimo modelis. Tada iš teorinio strateginio planavimo vertinimo modelio buvo sudarytas strateginio planavimo kliūčių tyrimą modelis. Ir galiausiai atlikus tyrimą buvo sudarytas strateginio planavimo Birštono sanatorijose kliūčių įvertinimo modelis (žr. 11 pav.).

Šiame modelyje kaip ir visuose buvo įvardintas strateginio planavimo proceso etapai, tačiau prie kiekvieno strateginio planavimo etapo buvo įvardintos kokios kliūtys konkrečiai veikia tą strateginio planavimo proceso etapą.

Taigi iš pateikto 11 pav. galima pastebėti, kad organizacijos vizijos, misijos ir tikslų etape svarbiausia kliūtis su kuria susiduria yra tai, kad organizacija neturi vizijos. Analizuojant jau antrąjį (organizacijos aplinkos analizė) etapą iš tyrimo dalies žinoma, kad Birštono sanatorijose šiame strateginio planavimo etape atsiranda daugiau sunkumų, tačiau kaip didžiausią kliūtį įvardina tai, jog surinkti duomenys nepanaudojami strateginiame planavime analizė.

Trečio strateginio planavimo proceso (alternatyvių strategijų įvardijimas ir analizė) etapo kliūtys atsiranda dėl to, jog organizacija nenaudoja alternatyvas, kad suformuluotų strateginį plano pasirinkimą.

Strategijos pasirinkimo (ketvirtajame) etape kliūtys atsiranda todėl, kad organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijai nėra: gebėjimas įvertinti sunkumus, identifikuotus strateginėje analizėje; vertinimas to, kaip šis pasirinkimas galėtų veikti praktiškai bei pavojaus numatymas.



**11 pav. Strateginio planavimo Birštono sanatorijose kliūčių įvertinimo modelis**

Strategijos realizavimo ir įvertinimo etape kliūtys kyla todėl, kad atsakomybė už strateginio plano įvykdymą nėra priskirta vienam asmeniui. Tai pat didelė kliūtis yra tai, jog nepakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui.

Žiūrint bendrai strategijos formulavimo bei strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo etapus buvo pastebėta, kad kliūtys įvardijamos tokios pačios tiek viename, tiek kitame etape. Kliūtys kyla dėl šių priežasčių: personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus; planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika; išorinės aplinkos neapibrėžtumas; iškilusios nelauktos išorinės problemos; strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru būdu?“, dažna planų kaita; komunikacijos neadekvatumas; didelės išlaidos, reikalingos planavimui vykdyti; trūksta psichologinės motyvacijos; įmonėse būtina atsisakyti daugybės planų derinimo ir koregavimo procedūrų kiekviename valdymo lygmenyje; planuose stengiasi padaryti viską iš karto; krizės pasekmės strategijos ištesėjime.

Analizuojant raudonas ir mėlynas rodykles (žr. 11 pav.) galima paaiškinti taip, kad raudonos rodyklės reiškia sanatorijos „Tulpė“ strateginio planavimo proceso vieno etapo sąryšį su kitu, o mėlynos rodyklės – „Versmė“ sanatorijos.

Galima pastebėti, kad sanatorijos „Tulpė“ strateginio planavimo procese tarpusavio etapų sąryšyje vienas kitam etapai turi teigiamą įtaką ir nesudaro vienas etapas kitam didelių kliūčių, tik ketvirtojo etapo sąryšyje su penktuoju atsiranda daugiau kliūčių.

Sanatorijos „Versmė“ situacija blogesnė, kadangi tik pirmojo ir antrojo etapo sąryšyje kliūčių yra mažiau, o jau nuo antrojo ir trečiojo etapo sąryšių šioje sanatorijoje kliūčių vis daugėja.

Žvelgiant į Birštono sanatorijų strateginio planavimo kliūčių įvertinimo modelį galima teigti, kad **hipotezė pasitvirtino**, kadangi iš hipotezėje teigtų strateginio planavimo kliūčių Birštono sanatorijų strateginio planavimo ekspertai ir aukštesnio lygio vadovai kaip didžiausias kliūtis įvardino hipotezėje minimas kliūtis, t.y. personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus, planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika, išorinės aplinkos neapibrėžtumas, iškilusios nelauktos išorinės problemos.

## IŠVADOS

- Strategija yra organizacijos veiklos perspektyvą numatantis sprendimas, apimantis veiklos kryptį, tikslus bei išteklius tiems tikslams pasiekti, o strategijos planavimas yra organizacijos planavimo būdas, kuris sudaro galimybę įmonei pagrįstai prognozuoti ateities problemas ir numatyti bei pasiruošti jų sprendimui.
- Strateginio planavimo procesas etapai yra organizacijos vizijos, misijos ir tikslų suformulavimas, aplinkos analizavimas, alternatyvių strategijų įvertinimas ir analizavimas, strategijos pasirinkimas ir strategijos realizavimas ir įvertinimas. Dažniausiai literatūroje išskiriamos strateginio planavimo proceso etapų kliūtys yra nepakankama darbuotojų kompetencija strateginio planavimo srityje bei vykdyme, per mažas kiekis adekvačios informacijos ir komunikacijos neadekvatumas.
- Remiantis Birštono sanatorijų strateginiu vertinimu galima teigti, kad sanatorijos „Tulpė“ ir „Versmė“ nepasižymi aukštomis gydymo ir apgyvendinimo kainomis, tačiau turi nemažą paslaugų asortimentą, kurį gali pasiūlyti klientams ir aukštos kompetencijos gydytojus, kurie užtikrina kokybišką paslaugų suteikimą.
- Strateginio planavimo vertinimo modelis sudarytas skaidant strateginio planavimo procesą į dvi dalis, tai yra strategijos formulavimą ir strategijos įgyvendinimą bei įvertinimą. Pirmoji dalis apjungia viziją, misiją, tikslus, aplinkos analizę, alternatyvių strategijų įvardinimą ir analizę ir strategijos pasirinkimą. Antrojoje dalyje yra strategijos realizavimas ir įvertinimas. Po kiekvienos dalies yra įvardijama su kokiomis kliūtimis susiduriama, t.y. nepakankama darbuotojų kompetencija strateginio planavimo srityje bei vykdyme, planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika, per mažas kiekis adekvačios informacijos, išorinės aplinkos neapibrėžtumas, komunikacijos neadekvatumas personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus, iškilusios nelauktos išorinės problemos.
- Nustatyta, kad Birštono sanatorijų strateginio planavimo procese stipriausias yra pirmasis (organizacijos vizijos, misijos ir tikslų) etapas, o silpniausias penktasis – paskutinysis (strategijos realizavimo ir įvertinimo) etapas.
- Birštono sanatorijos strateginio planavimo procese susiduria su dauguma kliūčių. Tačiau įvardinamos didžiausios kliūtys patvirtinančios hipotezę, t.y. personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus, planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika, išorinės aplinkos neapibrėžtumas, iškilusios nelauktos išorinės problemos.
- Strateginio plano proceso kliūčių sąryšyje pastebima, kad kuo ankstesniame etape atsiranda kliūtys, tuo sunkiau jas išspręsti ir tuo daugiau jų būna vėlesniuose strateginio

planavimo proceso etapuose. Strateginio planavimo procesas sanatorijos „Tulpė“ yra labiau išvystytas ir skiria jam daugiau dėmesio negu sanatorija „Versmė“, kadangi tyrimas parodė, jog sanatorija „Tulpė“ labiau analizuoja strateginio planavimo etapus, todėl ir patiria mažiau kliūčių įgyvendinant organizacijos strategiją.

## PASIŪLYMAI

Sanatorijos „Versmė“ ekspertai ir aukštesnio lygio vadovai nurodė, kad sanatorijos strateginio planavimo procese didelės kliūtys prasideda nuo antrojo (organizacijos aplinkos analizės) etapo ir su kiekvienu etapu jų tik daugėja. Todėl siūloma būtų šiai sanatorijai sustiprinti aplinkos analizės procesą labiau atsižvelgiant į išsamią rinkos ar kito geografinio ir/ar demografinio ir/ar psichografinio segmento analizę, nustatyti vidaus analize pagrindinius organizacijos privalumus ir trūkumus, atlikus išorę ir vidinę analizę, organizacijos tikslus pritaikyti nustatytoms grėsmėms/galimybėms ir privalumams/trūkumams bei surinktus duomenis aplinkos analizės procese panaudoti strateginiame planavime. Kai bus sustiprintas antrasis strateginio planavimo etapas, tada reiktų žiūrėti su kokiomis kliūtimis susiduria sanatorija kituose etapuose ir sutelkti į tai dėmesį sprendžiant problemas.

Sanatorijos „Tulpė“ ekspertai ir aukštesnio lygio vadovai strateginiam planavimui skiria daugiau dėmesio, todėl susiduria su mažiau kliūčių strateginio planavimo procese, tačiau didžiausios kliūtys iškyla paskutiniam (strategijos realizavimo ir įvertinimo) etape. Atkreipiant dėmesį, kad įvardintos didžiausios kliūtys yra jog atsakomybė už strateginio plano įvykdymą yra priskirta vienam asmeniui ir tai kad nepakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui, reiktų sanatorijos „Tulpė“ strateginio planavimo ekspertams ir aukštesnio lygio vadovams pasidalinti atsakomybę už strateginio planavimo įvykdymą. Dėl didesnių išteklių reiktų pagalvoti apie banko paskolą. Paskolos finansavimui užtikrinti sanatorija „Tulpė“ galėtų įkeičiant panaudoti sutarties pagrindu valdomą nekilnojamąjį turtą.

## SUMMARY

Most of the leaders of the sanatoria really understand very well the importance of the strategic planning for the long-lasting success of their activity. The leader rather often speaks about successful sessions of the strategic planning which discovered in time very important problems and which helped to concentrate the efforts of all sanatorium staff for the purposeful development of the business. On the other hand, there are some sanatoria in Lithuania which think that the planning of their activity is to form annual budget. But there is no clear business strategy or it is only in the mind of the leader. That's why the theme of the strategic planning is actual and useful. When we know the analysis of the future analysis and the perception of the development direction of the sanatorium, unite the efforts of the staff in order to achieve clear common goals of the sanatorium. In addition, strategic planning enables rational distribution of the resources clearly previewing the priorities of the activity and helps to solve the problems in sanatorium which occur during the planning of the activity.

The object of the work – strategic planning in Birštonas sanatoria.

The aim of the work – to evaluate the strategic planning in order to show the main difficulties.

In order to achieve this determined aim these goals are analysed:

- Present conceptions of the strategy and strategic planning;
- Name the stages of the strategic planning process and show the difficulties characteristic to those stages;
- Create theoretical evaluation model of the difficulties in each stage of the strategic planning;
- Evaluate the investigation level of the strategic planning and present the strategic layout of Birštonas sanatoria;
- Show the difficulties and their interaction in the strategic planning of Birštonas sanatoria.

The research results we got from the analysis show that sanatoria in Birštonas come into collision with many difficulties during the strategic planning process. Some of them are: the authorities don't award staff for the planning results; coming out of some unexpected exterior problems; frequent change of plans, inadequate communication and great expenses for the execution of planning.



In can be noticed in relation within the process of strategic planning obstacles; if the obstacles come out in the earlier stage of planning it is even more difficult to solve the problems and it is a great possibility to find them in the stages of later strategic planning process.

Volume of work – 65 pages (without inclusion of the list of literature resources and appendices) 9 tables and 11 pictures are presented.

## MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ANDRIUŠČENKA, J. (2006) *Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo pagrindai*. Tarptautinė mokslinė konferencija: vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir infrastruktūros plėtra. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Akademija: Kaliningradas. 6 p. ISBN 9955 448 48 2.
2. ARIMAVIČIŪTĖ, M. (2004) Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešojo politika ir administravimas*. Vilnius. Nr. 8. ISSN 1648-2603.
3. ARRINGDALE, D. (1997) *The strategic planning workbook*. Des Moines, IA: Performance Publishing.
4. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ, L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
5. BELL, L. (2002) Strategic planning and school management: full of sound and fury, signifying nothing? *Journal of Educational Administration*. vol. 40, p 407 – 424.
6. BIVAINIS, J.; ZINKEVIČIŪTĖ, V. (2004). Verslo strateginiu sprendimu kompleksinis vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*. IV tomas, Nr.1, p. 3-11.
7. BOSAS, A. (2002) *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 294 p. ISBN 9955-456-53-1
8. BRADFORD, R. W.; DUNCAN, P.; TARCY, B. (2000) *Simplified Strategic Planning: A No – Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!* Worcester: Chandler House Press. 268 p. ISBN 1-886284-46-6.
9. BRYSON, J.M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
10. CHIN, K. S.; PUN, K. F. (2000) A strategic review on strategic product development direction for Hong Kong manufacturing industries: proactive or reactive? *International Journal of Operations and Quantitative Management*. vol. 6, no.2, p. 79-97.
11. EISENSTAT, R. (1993) Implementing strategy developing a partnership for change. *Planning Review*. vol. 21, Nr.5, p. 33 – 36.
12. FEURER, R.; CHAHABAGHI K. (1997) Strategy development: past, present and future. *Training for Quality*. vol. 5, no. 2, p. 58–70.
13. FRY, F. L.; STONER C. R. (1987) *Strategic Planning in the small business*. Cincinnati, Ohio: South – Western Publishing Co, p. 8.
14. GLAISTER, K. W.; DINCER O.; TATOGLU, E.; DEMIRBAG, M. (2009) A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. *Journal of Management Development*. vol. 28, Nr. 4, p. 361-379. ISSN: 0262-1711.

15. GRANT, R. M. (2002) Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. *Oxford: Blackwell Business*. p. 551.
16. HARRISON, E. F. (1995) Strategic planning maturities. *Management Decision*. vol. 33, p. 48 – 55.
17. HEWLETT, C. A. (1999) Strategic planning for real estate companies. *Journal of Property Management*. vol. 64, Nr.1, p. 264.
18. HOPKINS, W. E.; HOPKINS, S. A. (1997) *Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination*. *Strategic Management Journal*. vol. 18, no. 8, p. 635-52.
19. JAKŠTIENĖ, S. (2005) *Rinkodaros strategijos modeliavimas vidaus ir globalioje rinkoje* [interaktyvus]. Šiaulių universitetas Specialinių mokslų fakultetas. [žiūrėta 2008 m. birželio 1 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Jakstiene.pdf>>.
20. JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*. New York: Prentice Hall, p. 733. ISBN: 013297441X.
21. JUCEVIČIUS, R. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p. ISBN 9986-418-07-0.
22. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ V. (2001) *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
23. KNAŠAS, A. B. (2007) Pramoninės nuosavybės objektai strateginio planavimo procese. *Klaipėdos universitetas*, p. 64 – 72.
24. KORSAKIENĖ, R. (2002) *Strateginio planavimo procesas statybos įmonėse*. Verslas, vadyba ir studijos. Vilnius: Technika. 71-79 p. ISBN 9986-05-636-5.
25. KUČINSKAS, V.; KUČINSKIENĖ, R. (2002) *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 138 p. ISBN 9955-456-82-5
26. LUKAŠEVIČIUS, K.; MARTINKUS; B. (2002) *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija. 214 p.
27. MAMEDAITYTĖ, S. (2003) *Ryšiai su visuomene* [interaktyvus]. Viešųjų ryšių agentūra „Media Baltijos verslas“. Moksliniai darbai. [žiūrėta 2008 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.mediaclub.lt/res\\_all2.php?id=370](http://www.mediaclub.lt/res_all2.php?id=370)>.
28. MARČINSKAS, A.; SMILGA, R. (1996) *Firmos strategija: formavimas ir realizavimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 74 p. ISBN 9986-19-192-0.
29. MELNIKAS, B. (2002) *Transformacijos: visuomenės pokyčiai, naujas tūkstantmetis, valdymas ir savireguliacija, Rytų ir Vidurio Europa*. Vilnius: Vaga. 750 p. ISBN 5-415-01637-6.

30. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1998) *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall. 406 p. ISBN 0-13-695677-7.
31. NEVERAUSKAS, B.; RASTENIS, J. (2001) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 143 p. ISBN 9986-13-802-7.
32. O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. (2002) Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*. vol. 40, Nr. 7. p. 663 – 671.
33. O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. (2002a) Formal strategic planning. *Business Process Management Journal*. vol. 8, Nr. 5, p. 416 – 429.
34. PALIULIS, N.; CHLIVICKAS, E.; PEBEDINSKAITĖ, A. (2004) *Valdymas ir informacija: monografija*. Vilnius: Technika. 357 p. ISBN 9986-05-743-4.
35. PALUBINSKAS, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija. 208 p. ISBN 9986-13-529-X
36. PAULAVIČIENĖ, E. (2001) *Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba*. Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. 117-125 p. ISBN 9955-09-088-X.
37. POLLARD, D.; HOTHO, S. (2006) Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*. vol: 44, Nr. 6, p. 721-736. ISSN: 0025-1747.
38. PRANULIS, V. (1998) *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta. 166 p. ISBN 9986-879-10-8.
39. PUN, K. F. (2004) A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*. vol. 24, Nr. 9, p. 903 – 928. ISSN 0144 – 3577.
40. SANDELANDS, E. (1994) All talk and no action? Perish the thought. *Management Decision*. vol. 32, Nr.5, p. 10-11.
41. SCHERMERHORN, J. R. (1993) *Management for productivity*. New York: John Wiley and Sons, p.386 – 387.
42. SCHRAEDER, M. (2002) A simplified approach to strategic planning. *Business Process Management Journal*. vol. 8, Nr. 1, p.8 – 18. ISSN 1463 7154.
43. SEILIUS, A. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba: monografija*. Klaipėdos universiteto leidykla. 274 p. ISBN 9986-505-71-2.
44. SEILIUS, A. (2004) *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos*. Klaipėdos universiteto leidykla. 244 p. ISBN 9955-585-86-2.
45. SMC – Savivaldos mokymo centras (2003) *Darbo paieškos efektyvumo didinimas*. Projektas „Tauragės regiono bedarbių moterų darbo paieškos efektyvumo didinimas“. KTU Savivaldos mokymo centras. Sutarties Nr. LT 0009-01-01-0017, p.72.

46. STEINER, G. A. (1997) *Strategic planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press Paperbacks. 400 p. ISBN 0-684-83245-3.
47. STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R.; GILBERT, D. R. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p. ISBN 9986-850-28-2.
48. STOŠKUS, S. (2001) *Vadybos pradmenys*. Kaunas: Technologija. 136 p. ISBN 9986-13-997-X.
49. STOŠKUS, S. (2002) *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 270 p. ISBN 9986-38-360-9.
50. STOŠKUS, S.; BERŽINSKIENĖ, D. (2005a) *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 232 p. ISBN 9986-38-624-1.
51. STOŠKUS, S.; BERŽINSKIENĖ, D. (2005b) *Vadyba*. Kaunas: Technologija. 266 p. ISBN 9955-09-860-0.
52. SUBRAMONIAM, S.; KRISHNANKUTTY, K.V. (2002) An expert system for the selection of strategic planning technique. *Kybernetes*. vol. 31, no. 3/4, p. 550 – 560. ISSN 0368-492X.
53. ŠEIBOKIENĖ, A. (2002) *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija. 209 p.
54. THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. (1992) *Strategy formulation and implementation: Tasks of the General Freight*. Von Hoffman Press, Inc.
55. TIDIKIS R. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Aušra. 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
56. TIPSON, E.; R. DYSON, G.; MEADOWS, M. (2005) The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*. vol. 54, no. 5/6, p. 370 – 384. ISSN 1741 – 0401.
57. TSIAKKIROS, A.; PASHIARDIS P. (2002) Strategic planning and education: the case of Cyprus. *International Journal of Educational Management*. vol. 16, no. 1, p. 6 – 17. ISSN 0951-354X.
58. URBANSKIENĖ, R.; VAITKIENĖ R.; CLOTTEY, B. (1998) *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija. 202 p. ISBN 9986-13-656-3.
59. URBELIS, V. (2001) *Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija* [interaktyvus]. Central and Eastern European Online Library. [žiūrėta 2008 m. birželio 1 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>> ISSN 1392 – 1681.
60. VASILIAUSKAS, A. (2004) *Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos* [interaktyvus]. Lietuvos bankas. [žiūrėta 2008 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2004\\_4/vasiliauskas.pdf](http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_4/vasiliauskas.pdf)>.
61. VASILIAUSKAS, A. (2006) *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. 383 p. ISBN 9955-09-594-6.

62. WESSEL, J. (1993) The strategic human resource management process in practice. *Planning Review*. vol. 21, no.5, p.37-8.
63. ZAKAREVIČIUS, P. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas: VDU leidykla. 175 p. ISBN 9955-530-58-8.
64. ZAKAREVIČIUS, P. (2005) *Vadybos arimuos: mokslo darbų rinkinys*. Kaunas: VDU leidykla. 278 p. ISBN 955-12-064-9.

## INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. BERESNEVIČIŪTĖ, V.; KADZIAUSKAS, G.; DIRŽYS, R. (2006) *Strateginis planavimas* [interaktyvus]. Mokytojų kompetencijos centras. [žiūrėta 2008 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.mkc.lt/dokuments/mokymosi\\_medziaga/kelias.doc](http://www.mkc.lt/dokuments/mokymosi_medziaga/kelias.doc)>.
2. BTIC – Birštono turizmo informacijos centras. *Sanatorijos, SPA* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.visitbirstonas.lt/tulpe2>>.
3. Draugystės sanatorija. (2008) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.draugyste.lt/>>.
4. Eglės sanatorija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.sanatorija.lt/>>.
5. EVPA – Ekonominės veiklos plėtros agentūra. *Strateginių planų rengimas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 19 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.evpa.lt/lt/paslaugos/strateginiu\\_planu\\_rengimas](http://www.evpa.lt/lt/paslaugos/strateginiu_planu_rengimas)>.
6. GOODSTEIN, L.; NOLAN, T.; PFEIFFER, J. W. (1993) *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works* [interaktyvus]. Business Resources, Advice and Forms for Large and Small Businesses. [žiūrėta 2008 m. gegužės 24 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.allbusiness.com/professional-scientific/scientific-research/394476-1.html>>.
7. HELFENBEIN, S.; SEIMS, S.; RUHE, D. (2005) *Learning to Think Strategically* [interaktyvus]. The Manager's Electronic Resource Center [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://erc.msh.org/staticpages\\_printerfriendly/2.1.1\\_planning\\_English\\_.htm](http://erc.msh.org/staticpages_printerfriendly/2.1.1_planning_English_.htm)>.
8. HEXACON BALTIJA. *Strateginis valdymas I dalis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa\\_1](http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_1)>.
9. MORRISON, J. L.; RENFRO, W. L.; BOUCHER, W. I. (1984) *Futures Research and the Strategic planning process: Implications for Higher Education*. [žiūrėta 2008 m. birželio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/strategic.html>>.
10. SMITH, A. K. (2001). *Strategy* [interaktyvus]. Whitman School of Management at Syracuse University. [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://whitman.syr.edu/corporate/businessConnections/archives/som122.asp>>.
11. Versmė. (2007) [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.versme.com/>>.
12. VŠĮ „Tulpės“. (2004) [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.tulpe.lt/>>.

## **PRIEDAI**

1 PRIEDAS. Anketa Birštono sanatorijų strateginio planavimo ekspertams.....	73
2 PRIEDAS. Strateginio planavimo kliūčių tyrimo modelis.....	77
3 PRIEDAS. Sanatorijos „Tulpė“ gauti anketiniai duomenys.....	79
4 PRIEDAS. Sanatorijos „Versmė“ gauti anketiniai duomenys.....	82
5 PRIEDAS. Strateginio planavimo proceso etapų sąryšis.....	85



## ANKETA BIRŠTONO SANATORIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO EKSPERTAMS

## ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Aš, Vilniaus Universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto, Verslo administravimo specialybės, II kurso studentė R. Maculevičiūtė rengiu magistrinį baigiamąjį darbą tema: „Strateginis planavimas Birštono viešbučiuose“.

Maloniai prašau užpildyti šią anketą. Garantuojau Jums visišką anonimiškumą!

Atsakymo žymėjimo pavyzdys:

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai ne	Ne	Iš dalies	Taip	Visiškai taip
1.	Ar šiuo metu turite strateginio planavimo grupę?	1	2	3	4	(5)

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai ne	Ne	Iš dalies	Taip	Visiškai taip
1.	Ar šiuo metu turite strateginio planavimo grupę?	1	2	3	4	5
2.	Ar turite asmenį, kuris yra atsakingas už strateginio planavimo procesą?	1	2	3	4	5
3.	Ar kada nors esate gavę grįžtamąjį ryšį iš klientų?	1	2	3	4	5
4.	Ar įtraukiate kliento atsiliepimą į strateginio plano analizę?	1	2	3	4	5
5.	Ar vadovai prisiima atsakomybę už organizacijos strateginį verslo planavimą?	1	2	3	4	5
6.	Ar strateginis planavimas yra pagrindinė prioritetinga veikla, atliekama reguliariai, pavyzdžiui, kiekvienais metais?	1	2	3	4	5
7.	Ar visi darbuotojai, kieno darbas žymiai galėtų būti paveiktas strateginio planavimo, dalyvauja planavimo procese?	1	2	3	4	5
8.	Ar organizacija turi viziją?	1	2	3	4	5
9.	Ar organizacija turi misiją?	1	2	3	4	5
10.	Ar visi valdymo ir aukštesnio lygio darbuotojai padeda įgyvendinti misiją?	1	2	3	4	5
11.	Ar organizacija turi tinkamus aplinkai tikslus?	1	2	3	4	5
12.	Ar organizacija turi konkrečius, išmatuojamus tikslus?	1	2	3	4	5
13.	Ar organizacija turi nusistačiusi prioritetingus tikslus ir uždavinius?	1	2	3	4	5
14.	Ar organizacijoje išskiriami tarpiniai tikslai?	1	2	3	4	5
15.	Ar surinkti duomenys panaudojami strateginiame planavime?	1	2	3	4	5
16.	Ar organizacija periodiškai renka ir analizuoja duomenis apie rinką ir kitus išorinius veiksnius, kurie turi įtakos verslui?	1	2	3	4	5
17.	Ar išorinė/rinkos analizė identifikuoja pagrindines grėsmes verslui?	1	2	3	4	5
18.	Ar išorinė/rinkos analizė identifikuoja pagrindines galimybes?	1	2	3	4	5

## 1 PRIEDAS (TĖSINYS)

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai ne	Ne	Iš dalies	Taip	Visiškai taip
19.	Ar analizė apima išsamią rinkos ar kito geografinio ir/ar demografinio ir/ar psichografinio segmento analizę?	1	2	3	4	5
20.	Ar verslo efektyvumas ir eksploatacinės charakteristikos lyginamos su konkurentų?	1	2	3	4	5
21.	Ar analizuojamos demografinės, elgesio ir kitos vartotojo tendencijos?	1	2	3	4	5
22.	Ar organizacija analizuoja savo verslą objektyviai?	1	2	3	4	5
23.	Ar vidaus analize nustatomi pagrindiniai organizacijos privalumai ir trūkumai?	1	2	3	4	5
24.	Ar atlikus išorę ir vidinę analizę, organizacijos tikslai pritaikomi nustatytoms grėsmėms/galimybėms ir privalumams/trūkumams?	1	2	3	4	5
25.	Ar organizacija naudoja alternatyvas, kad suformuluotų strateginį plano pasirinkimą?	1	2	3	4	5
26.	Ar organizacija apsvarsto paslaugų stiprinimo galimybes?	1	2	3	4	5
27.	Ar planavimo procesas yra pagrįstas kriterijais, prie kurių pasirinkimas gali būti palygintas ir pasirinktas?	1	2	3	4	5
28.	Ar organizacija, sprendžia savo strateginį planą grindžiant ekonominiu pagrįstumu bei rizikos ir pelningumo kriterijais?	1	2	3	4	5
29.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra gebėjimas įveikti sunkumus, identifikuotus strateginėje analizėje?	1	2	3	4	5
30.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra vertinimas to, kaip šis pasirinkimas galėtų veikti praktiškai?	1	2	3	4	5
31.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra pavojaus numatymas?	1	2	3	4	5
32.	Ar organizacijos priimti strateginiai sprendimai pagrįsti strateginiu planu?	1	2	3	4	5
33.	Ar atsakomybė už strateginio plano įvykdymą yra priskirta vienam asmeniui?	1	2	3	4	5
34.	Ar pakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui?	1	2	3	4	5
35.	Ar organizacija nustato aiškiai apibrėžtas ir išmatuojamas atlikimo normas kiekvienam plano elementui?	1	2	3	4	5
36.	Ar organizacija vysto organizuotą sistemą tam, kad kontroliuotų strategijos įvykdytą?	1	2	3	4	5
37.	Ar Jūsų organizacija išvystė tikslus įvertinimui?	1	2	3	4	5
38.	Ar Jūsų organizacija yra nusistačiusi kas turi vesti įvertinimus?	1	2	3	4	5
39.	Ar Jūsų organizacija žino kaip analizuoti ir pranešti įvertinimo rezultatus?	1	2	3	4	5

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

40. Su kokiomis vidinėmis kliūtėmis susiduria formuojant strategiją ir įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą (surikiuokite nuo 1 iki 5, pvz. 1 – labai dažnai susiduriate..., 5 – beveik nesusiduriate).

	Strategijos formulavimo kliūtys	Strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo kliūtys
Nepakankama darbuotojų kompetencija		
Didelės išlaidos, reikalingos planavimui vykdyti		
Įmonėse būtina atsisakyti daugybės planų derinimo ir koregavimo procedūrų kiekviename valdymo lygmenyje		
Strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru būdu?“		
Sprendžiant iškilusius uždavinius galima taikyti tiek tyrinėjamojo, tiek ir normatyvinio planavimo metodus		
Strateginiai planai nėra integruoti į visuminę valdymo sistemą		
Planavimas neapima visų organizacijos narių, kurie turės įtakos planų įgyvendinimui		
Planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika		
Vadovai mano, kad sudarytas planas reiškia ir įgyvendintą planą		
Planuose stengiasi padaryti viską iš karto		
Vadovai „planuoja darbą, bet neįgyvendina planų“		
Per mažai adekvačios informacijos		
Per daug pabrėžiama kuri nors vieno plano dalis		
Netinkamai planuojama arba visai neplanuojamas darbo laikas		
Komunikacijos neadekvatumas		
Personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus		
Trūksta psichologinės motyvacijos		
Dažna planų kaita		
Organizacijos vertybių samprata nekuria strateginiam planavimui tinkamo psichologinio klimato		
Blogos darbo sąlygos		
Blogas kasdieninių veiksmų administravimas		

Kitos vidinės kliūtys su kuriomis susiduriate formuluojant strategiją

.....

.....

.....

Kitos vidinės kliūtys su kuriomis susiduriate įgyvendinant ir įvertinant strategiją

.....

.....

.....

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

41. Su kokiomis išorinėmis kliūtimis susiduria formuojant strategiją ir įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą (surikiuokite nuo 1 iki 5, pvz. 1 – labai dažnai susiduriate..., 5 – beveik nesusiduriate).

	Strategijos formulavimo kliūtys	Strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo kliūtys
Išorinės aplinkos neapibrėžtumas		
Diskretinis planavimo pobūdis jau nebeatitinka ekonomikos procesų specifikos		
Krizės pasekmės strategijos ištesėjime		
Iškilusios nelauktos išorinės problemos		

Kitos išorinės kliūtys su kuriomis susiduriate formuluojant strategiją

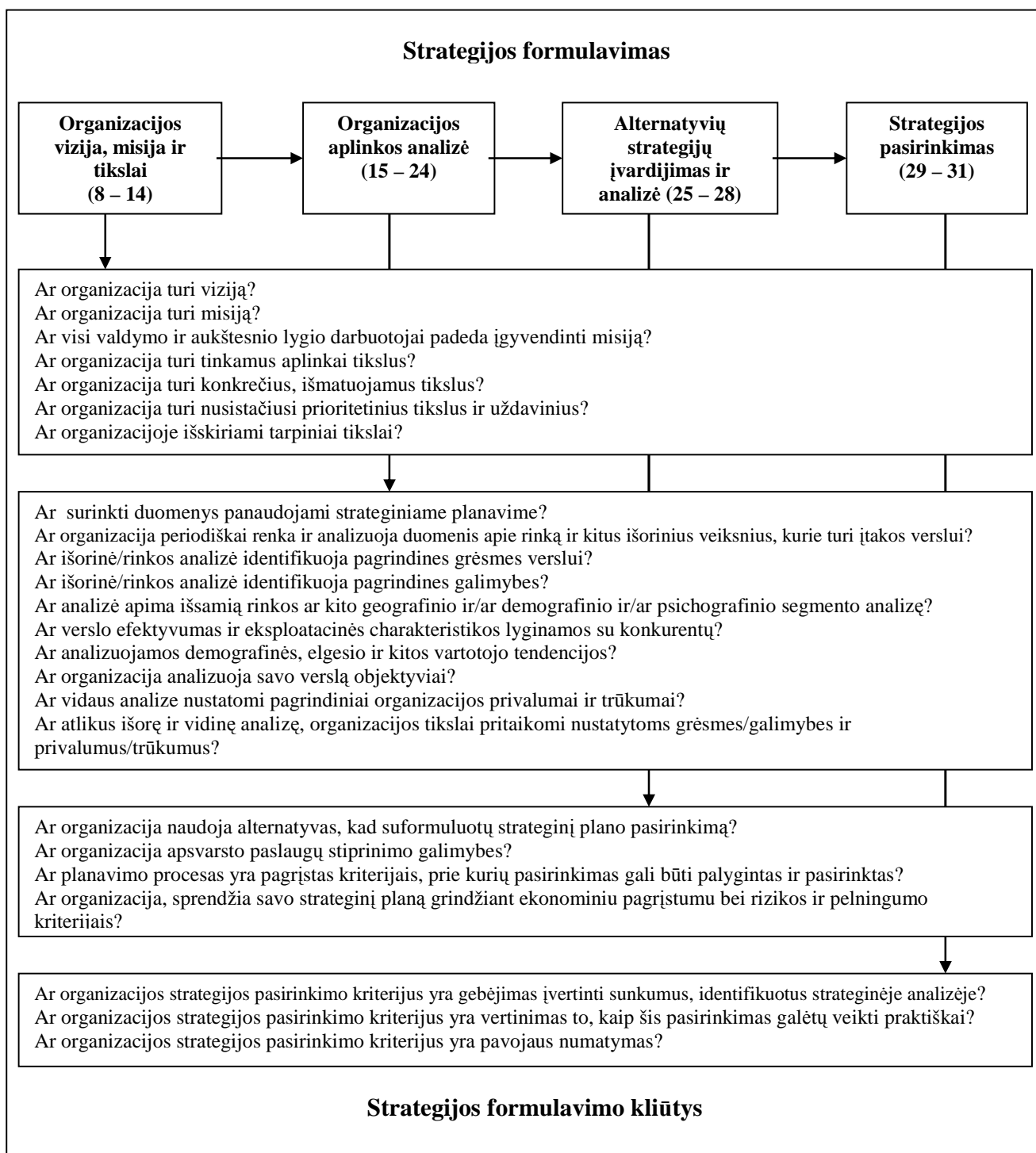
.....  
.....  
.....

Kitos išorinės kliūtys su kuriomis susiduriate įgyvendinant ir įvertinant strategiją

.....  
.....  
.....

**Ačiū už atsakymus**

## STRATEGINIO PLANAVIMO KLIŪČIŲ TYRIMO MODELIS



## Strategijos įgyvendinimas ir įvertinimas

### Strategijos realizavimas ir įvertinimas (32 – 39)



- Ar organizacijos priimti strateginiai sprendimai pagrįsti strateginiu planu?
- Ar atsakomybė už strateginio plano įvykdymą yra priskirta vienam asmeniui?
- Ar pakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui?
- Ar organizacija nustato aiškiai apibrėžtas ir išmatuojamas atlikimo normas kiekvienam plano elementui?
- Ar organizacija vysto organizuotą sistemą tam, kad kontroliuotų strategijos įvykdytą?
- Ar Jūsų organizacija išvystė tikslus įvertinimui?
- Ar Jūsų organizacija yra nusistačiusi kas turi vesti įvertinimus?
- Ar Jūsų organizacija žino kaip analizuoti ir pranešti įvertinimo rezultatus?

### Strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo kliūtys

## 3 PRIEDAS

## SANATORIJOS „TULPĖ“ GAUTI ANKETINIAI DUOMENYS

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai ne	Ne	Iš dalies	Taip	Visiškai taip
1.	Ar šiuo metu turite strateginio planavimo grupę?			2	5	3
2.	Ar turite asmenį, kuris yra atsakingas už strateginio planavimo procesą?			2	7	1
3.	Ar kada nors esate gavę grįžtamąjį ryšį iš klientų?				2	8
4.	Ar įtraukiate kliento atsiliepimą į strateginio plano analizę?				2	8
5.	Ar vadovai prisiima atsakomybę už organizacijos strateginį verslo planavimą?			1	2	7
6.	Ar strateginis planavimas yra pagrindinė prioritetinga veikla, atliekama reguliariai, pavyzdžiui, kiekvienais metais?		2	4	3	1
7.	Ar visi darbuotojai, kieno darbas žymiai galėtų būti paveiktas strateginio planavimo, dalyvauja planavimo procese?			5	5	
8.	Ar organizacija turi viziją?					10
9.	Ar organizacija turi misiją?					10
10.	Ar visi valdymo ir aukštesnio lygio darbuotojai padeda įgyvendinti misiją?			1	3	6
11.	Ar organizacija turi tinkamus aplinkai tikslus?				4	6
12.	Ar organizacija turi konkrečius, išmatuojamus tikslus?			1	3	6
13.	Ar organizacija turi nusistačiusi prioritetingus tikslus ir uždavinius?				5	5
14.	Ar organizacijoje išskiriami tarpiniai tikslai?			2	6	2
15.	Ar surinkti duomenys panaudojami strateginiame planavime?			1		9
16.	Ar organizacija periodiškai renka ir analizuoja duomenis apie rinką ir kitus išorinius veiksnius, kurie turi įtakos verslui?				2	8
17.	Ar išorinė/rinkos analizė identifikuoja pagrindines grėsmes verslui?			1	4	5
18.	Ar išorinė/rinkos analizė identifikuoja pagrindines galimybes?			1	4	5
19.	Ar analizė apima išsamią rinkos ar kito geografinio ir/ar demografinio ir/ar psichografinio segmento analizę?			2	3	5
20.	Ar verslo efektyvumas ir eksploatacinės charakteristikos lyginamos su konkurentų?			1	4	5
21.	Ar analizuojamos demografinės, elgesio ir kitos vartotojo tendencijos?				7	3
22.	Ar organizacija analizuoja savo verslą objektyviai?			1	4	5
23.	Ar vidaus analize nustatomi pagrindiniai organizacijos privalumai ir trūkumai?				2	8
24.	Ar atlikus išorę ir vidinę analizę, organizacijos tikslai pritaikomi nustatytoms grėsmėms/galimybėms ir privalumams/trūkumams?				4	6
25.	Ar organizacija naudoja alternatyvas, kad suformuluotų strateginį plano pasirinkimą?			1	4	5

### 3 PRIEDO (TĘSINYS)

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai ne	Ne	Iš dalies	Taip	Visiškai taip
26.	Ar organizacija apsvarsto paslaugų stiprinimo galimybes?				3	7
27.	Ar planavimo procesas yra pagrįstas kriterijais, prie kurių pasirinkimas gali būti palygintas ir pasirinktas?			1	4	5
28.	Ar organizacija, sprendžia savo strateginį planą grindžiant ekonominiu pagrįstumu bei rizikos ir pelningumo kriterijais?		2	1	3	4
29.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra gebėjimas įveikti sunkumus, identifikuotus strateginėje analizėje?			4	4	2
30.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra vertinimas to, kaip šis pasirinkimas galėtų veikti praktiškai?			5	3	2
31.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra pavojaus numatymas?			3	4	3
32.	Ar organizacijos priimti strateginiai sprendimai pagrįsti strateginiu planu?	1			6	2
33.	Ar atsakomybė už strateginio plano įvykdymą yra priskirta vienam asmeniui?	7	3			
34.	Ar pakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui?	5	4	1		
35.	Ar organizacija nustato aiškiai apibrėžtas ir išmatuojamas atlikimo normas kiekvienam plano elementui?		2	3	3	2
36.	Ar organizacija vysto organizuotą sistemą tam, kad kontroliuotų strategijos įvykdymą?			7	3	
37.	Ar Jūsų organizacija išvystė tikslus įvertinimui?		1	3	6	
38.	Ar Jūsų organizacija yra nusistačiusi kas turi vesti įvertinimus?		1	4	5	
39.	Ar Jūsų organizacija žino kaip analizuoti ir pranešti įvertinimo rezultatus?				4	6

40. Su kokiomis vidinėmis kliūtimis susiduria formuojant strategiją ir įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą (surikiuokite nuo 1 iki 5, pvz. 1 – labai dažnai susiduriate..., 5 – beveik nesusiduriate).

	Strategijos formulavimo kliūtys	Strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo kliūtys
Nepakankama darbuotojų kompetencija	3,5	3,5
Didelės išlaidos, reikalingos planavimui vykdyti	2,6	2,6
Įmonėse būtina atsisakyti daugybės planų derinimo ir koregavimo procedūrų kiekviename valdymo lygmenyje	3,1	3,1
Strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru	3,1	3,1



### 3 PRIEDO (TĘSINYS)

būdu?“		
Sprendžiant iškilusius uždavinius galima taikyti tiek tyrinėjamojo, tiek ir normatyvinio planavimo metodus	4,7	4,7
Strateginiai planai nėra integruoti į visuminę valdymo sistemą	4,5	4,5
Planavimas neapima visų organizacijos narių, kurie turės įtakos planų įgyvendinimui	4,9	4,9
Planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika	1,4	1,4
Vadovai mano, kad sudarytas planas reiškia ir įgyvendintą planą	3,7	3,7
Planuose stengiasi padaryti viską iš karto	3,1	3,2
Vadovai „planuoja darbą, bet neįgyvendina planų“	4,8	4,8
Per mažai adekvačios informacijos	3,6	3,6
Per daug pabrėžiama kuri nors vieno plano dalis	3,8	3,8
Netinkamai planuojama arba visai neplanuojamas darbo laikas	4,3	4,3
Komunikacijos neadekvatumas	3	3
Personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus	1,3	1,3
Trūksta psichologinės motyvacijos	3,1	3,1
Dažna planų kaita	2,4	2,4
Organizacijos vertybių samprata nekuria strateginiam planavimui tinkamo psichologinio klimato	4,3	4,3
Blogos darbo sąlygos	4,9	4,9
Blogas kasdieninių veiksmų administravimas	4,1	4,1

41. Su kokiomis išorinėmis kliūtimis susiduria formuojant strategiją ir įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą (surikiuokite nuo 1 iki 5, pvz. 1 – labai dažnai susiduriate..., 5 – beveik nesusiduriate).

	Strategijos formulavimo kliūtys	Strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo kliūtys
Išorinės aplinkos neapibrėžtumas	1,5	1,5
Diskretinis planavimo pobūdis jau nebeatitinka ekonomikos procesų specifikos	2,9	2,9
Krizės pasekmės strategijos ištesėjime	2,6	2,6
Iškilusios nelauktos išorinės problemos	2,3	2,3

## 4 PRIEDAS

## SANATORIJOS „VERSMĖ“ GAUTI ANKETINIAI DUOMENYS

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai ne	Ne	Iš dalies	Taip	Visiškai taip
1.	Ar šiuo metu turite strateginio planavimo grupę?	5	2			
2.	Ar turite asmenį, kuris yra atsakingas už strateginio planavimo procesą?	4	3			
3.	Ar kada nors esate gavę grįžtamąjį ryšį iš klientų?				1	6
4.	Ar įtraukiate kliento atsiliepimą į strateginio plano analizę?	4	2	1		
5.	Ar vadovai prisiima atsakomybę už organizacijos strateginį verslo planavimą?				1	6
6.	Ar strateginis planavimas yra pagrindinė prioritetinga veikla, atliekama reguliariai, pavyzdžiui, kiekvienais metais?	3	3	1		
7.	Ar visi darbuotojai, kieno darbas žymiai galėtų būti paveiktas strateginio planavimo, dalyvauja planavimo procese?	3	4			
8.	Ar organizacija turi viziją?	5	2			
9.	Ar organizacija turi misiją?					7
10.	Ar visi valdymo ir aukštesnio lygio darbuotojai padeda įgyvendinti misiją?				3	4
11.	Ar organizacija turi tinkamus aplinkai tikslus?				3	4
12.	Ar organizacija turi konkrečius, išmatuojamus tikslus?			2	1	4
13.	Ar organizacija turi nusistačiusi prioritetingus tikslus ir uždavinius?			1	4	2
14.	Ar organizacijoje išskiriami tarpiniai tikslai?			3	3	1
15.	Ar surinkti duomenys panaudojami strateginiame planavime?	2	5			
16.	Ar organizacija periodiškai renka ir analizuoja duomenis apie rinką ir kitus išorinius veiksnius, kurie turi įtakos verslui?			2	2	3
17.	Ar išorinė/rinkos analizė identifikuoja pagrindines grėsmes verslui?			3	2	2
18.	Ar išorinė/rinkos analizė identifikuoja pagrindines galimybes?			4	1	2
19.	Ar analizė apima išsamią rinkos ar kito geografinio ir/ar demografinio ir/ar psichografinio segmento analizę?	1	2	4		
20.	Ar verslo efektyvumas ir eksploatacinės charakteristikos lyginamos su konkurentų?				3	4
21.	Ar analizuojamos demografinės, elgesio ir kitos vartotojo tendencijos?	1	1	5		
22.	Ar organizacija analizuoja savo verslą objektyviai?			2	3	2
23.	Ar vidaus analize nustatomi pagrindiniai organizacijos privalumai ir trūkumai?	1	3	3		
24.	Ar atlikus išorę ir vidinę analizę, organizacijos tikslai pritaikomi nustatytoms grėsmėms/galimybėms ir privalumams/trūkumams?	1	3	3		
25.	Ar organizacija naudoja alternatyvas, kad suformuluotų strateginį plano pasirinkimą?	1	5	1		

#### 4 PRIEDO (TĘSINYS)

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai ne	Ne	Iš dalies	Taip	Visiškai taip
26.	Ar organizacija apsvarsto paslaugų stiprinimo galimybes?			1	3	3
27.	Ar planavimo procesas yra pagrįstas kriterijais, prie kurių pasirinkimas gali būti palygintas ir pasirinktas?	3	2	1		1
28.	Ar organizacija, sprendžia savo strateginį planą grindžiant ekonominiu pagrįstumu bei rizikos ir pelningumo kriterijais?	3	2	2		
29.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra gebėjimas įveikti sunkumus, identifikuotus strateginėje analizėje?	1	6			
30.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra vertinimas to, kaip šis pasirinkimas galėtų veikti praktiškai?	3	4			
31.	Ar organizacijos strategijos pasirinkimo kriterijus yra pavojaus numatymas?	4	3			
32.	Ar organizacijos priimti strateginiai sprendimai pagrįsti strateginiu planu?	3	4			
33.	Ar atsakomybė už strateginio plano įvykdymą yra priskirta vienam asmeniui?	5	2			
34.	Ar pakanka išteklių skirtų strategijos įgyvendinimui?	5	2			
35.	Ar organizacija nustato aiškiai apibrėžtas ir išmatuojamas atlikimo normas kiekvienam plano elementui?	5	2			
36.	Ar organizacija vysto organizuotą sistemą tam, kad kontroliuotų strategijos įvykdytą?	3	4			
37.	Ar Jūsų organizacija išvystė tikslus įvertinimui?	3	4			
38.	Ar Jūsų organizacija yra nusistačiusi kas turi vesti įvertinimus?	4	3			
39.	Ar Jūsų organizacija žino kaip analizuoti ir pranešti įvertinimo rezultatus?	4	3			

40. Su kokiomis vidinėmis kliūtimis susiduria formuojant strategiją ir įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą (surikiuokite nuo 1 iki 5, pvz. 1 – labai dažnai susiduriate..., 5 – beveik nesusiduriate).

	Strategijos formulavimo kliūtys	Strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo kliūtys
Nepakankama darbuotojų kompetencija	2,1	2,1
Didelės išlaidos, reikalingos planavimui vykdyti	1,85	1,85
Įmonėse būtina atsisakyti daugybės planų derinimo ir koregavimo procedūrų kiekviename valdymo lygmenyje	1,43	1,43
Strategija gali būti formuluojama tik pagal principą: „Kas bus, jei įvykiai plėtosis tam tikru	1,14	1,14

#### 4 PRIEDO (TĘSINYS)

būdu?“		
Sprendžiant iškilusius uždavinius galima taikyti tiek tyrinėjamojo, tiek ir normatyvinio planavimo metodus	3,14	3,14
Strateginiai planai nėra integruoti į visuminę valdymo sistemą	4,57	4,57
Planavimas neapima visų organizacijos narių, kurie turės įtakos planų įgyvendinimui	4,57	4,57
Planuojama atsitiktinai, nenaudojama vieninga planų sudarymo ir vykdymo metodika	1,57	1,57
Vadovai mano, kad sudarytas planas reiškia ir įgyvendintą planą	4,85	4,85
Planuose stengiasi padaryti viską iš karto	1,57	1,57
Vadovai „planuoja darbą, bet neįgyvendina planų“	2,42	2,42
Per mažai adekvačios informacijos	2,42	2,42
Per daug pabrėžiama kuri nors vieno plano dalis	1,57	1,57
Netinkamai planuojama arba visai neplanuojamas darbo laikas	2	2
Komunikacijos neadekvatumas	1,42	1,42
Personalas nepremijuojamas už planavimo rezultatus	1	1
Trūksta psichologinės motyvacijos	1,42	1,42
Dažna planų kaita	1,85	1,85
Organizacijos vertybių samprata nekuria strateginiam planavimui tinkamo psichologinio klimato	1,42	1,42
Blogos darbo sąlygos	4,57	4,57
Blogas kasdieninių veiksmų administravimas	4,57	4,57

41. Su kokiomis išorinėmis kliūtimis susiduria formuojant strategiją ir įgyvendinant ir įvertinant strateginį planavimą (surikiuokite nuo 1 iki 5, pvz. 1 – labai dažnai susiduriate..., 5 – beveik nesusiduriate).

	Strategijos formulavimo kliūtys	Strategijos įgyvendinimo ir įvertinimo kliūtys
Išorinės aplinkos neapibrėžtumas	2	2
Diskretinis planavimo pobūdis jau nebeatitinka ekonomikos procesų specifikos	2,1	2,1
Krizės pasekmės strategijos ištesėjime	2,28	2,28
Iškilusios nelauktos išorinės problemos	1,71	1,71

## STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESO ETAPŲ SĄRYŠIS

**Organizacijos vizijos, misijos ir tikslų etapo kliūčių sąryšis su alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape	Didelės kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape
Mažos kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape	Tulpė (10) Versmė (3)	Versmė (4)
Didelės kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Organizacijos vizijos, misijos ir tikslų etapo kliūčių sąryšis su strategijos pasirinkimo etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys strategijos pasirinkimo etape	Didelės kliūtys strategijos pasirinkimo etape
Mažos kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape	Tulpė (10)	Versmė (7)
Didelės kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Organizacijos vizijos, misijos ir tikslų etapo kliūčių sąryšis su strategijos realizavimo ir įvertinimo etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape	Didelės kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape
Mažos kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape	Tulpė (9)	Versmė (7) Tulpė (1)
Didelės kliūtys sanatorijos vizijos, misijos ir tikslų etape		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Sanatorijos aplinkos analizės etapo kliūčių sąryšis su strategijos pasirinkimo etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys strategijos pasirinkimo etape	Didelės kliūtys strategijos pasirinkimo etape
Mažos kliūtys sanatorijos aplinkos analizės etape	Tulpė (10)	Versmė (4)
Didelės kliūtys sanatorijos aplinkos analizės etape		Versmė (3)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Sanatorijos aplinkos analizės etapo kliūčių sąryšis su strategijos realizavimo ir įvertinimo etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape	Didelės kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape
Mažos kliūtys sanatorijos aplinkos analizės etape	Tulpė (9)	Versmė (4) Tulpė (1)
Didelės kliūtys sanatorijos aplinkos analizės etape		Versmė (3)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etapo kliūčių sąryšis su strategijos realizavimo ir įvertinimo etapo kliūtimis**

Skirstinys	Mažos kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape	Didelės kliūtys strategijos realizavimo ir įvertinimo etape
Mažos kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape	Tulpė (9)	Versmė (3) Tulpė (1)
Didelės kliūtys alternatyvių strategijų įvardinimo ir analizės etape		Versmė (4)

Šaltinis: sudaryta autoriaus