

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Enrika ŽILINSKIENĖ
Vadybos studijų programos studentas

**STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS TURIZMO
PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Enrika ŽILINSKIENĖ

STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS TURIZMO
PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
doc. dr. Evandželina Petukienė

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Baigiamajame darbe analizuojama turizmo paslaugų įmonės strategijos įgyvendinimo tema. Strategijos įgyvendinimas analizuojamas kaip viena iš strateginio valdymo proceso dalių. Laikomasi požiūrio, jog strategijos įgyvendinimas gali būti suprantamas kaip visuma veiksmų ir sprendimų, kurie yra nukreipti į organizacijos tikslų pasiekimą. Bet kokiems organizacijos sprendimams ir su jais susijusiems veiksams įtaką daro įvairūs veiksniai. Todėl šiame darbe strategijos įgyvendinimas analizuojamas veiksnių įtakos kontekste, t. y. analizuojami strategijos įgyvendinimo veiksmai ir sprendimai, kurie priimami atsižvelgiant į galimybes išvengti neigiamų ar nepageidaujamų padarinių.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti strategijos įgyvendinimą (veiksnius ir sprendimus) turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose. Tyrimo objektas - strategijos įgyvendinimas turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose.

Pirmoje darbo dalyje atliekama tyrimo objekto operacionalizacija, taip pat apžvelgiama strategijos samprata, išanalizuojamas strateginio valdymo konceptas ir sistema.

Antroje darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija: pagrindžiamas tyrimo laukas, aprašoma tyrimo eiga, pristatomi tyrimo instrumentai, kt. Nustatyta, jog tyrimui atlikti, t. y. objektui pažinti būtina atrinkti imties vienus atitinkančius tokius kriterijus: strategijos įgyvendinimo patirtis, įmonės dydis ir rinkos dalis, aiški organizacinė struktūra, patirtis darbe su užsienio partneriais. Nustatyta, jog Lietuvoje yra dvi turizmo paslaugas teikiančios organizacijos atitinkančios nustatytus požymius. Viena iš organizacijų tyrime dalyvauti nesutiko. Nepaisant to, teigiama, jog tyrime sutikusi dalyvauti organizacija atitinka požymius subjekto, kurio patirtimi remiantis, galima patikimai išmatuoti tyrimo objektą. Tyrimo instrumentams parengti naudotasi Cole (1994) strategijos įgyvendinimo veiksnių modeliu, kuriame pagrindinės strategijos įgyvendinimo dimensijos yra *organizacijos struktūra, organizacijos valdymas, organizacinė kultūra, žmogiškieji ištekliai, finansiniai ir fiziniai resursai*. Tyrimo objektui ištirti pasirinkta kokybinio tyrimo prieiga, atliktas pusiau struktūruotas ekspertų interviu.

Atlikus tyrimą nustatyta, jog turizmo organizacijoms įgyvendinti strategiją geriau (pasiekti didesnio organizacijos darbo efektyvumo, lankstesnio sprendimų priėmimo proceso) padeda organizacijos struktūros pakeitimai. Turizmo organizacijos struktūros pakeičiai turi būti nukreipti į suskirstymą padalinių, kurie būtų atsakingi už tam tikrą sudedamąją teikiamos turizmo paslaugos dalį, kas lemtų tinkamą veiklos pasiskirstymą ir atsakomybę. Taip pat darbe suformuotos sėkmingos strategijos įgyvendinimo prielaidos bei pateiktos rekomendacijos.

SUMMARY

The final piece of work analyses the implementation of the strategy of an enterprise catering for tourists. It is considered as a part of management. The prevailing point of view is that the pursuit of a strategy might be understood as a complex of actions and decisions aimed to achieve the objectives of the organisation. The actions and decisions are influenced by various things. The study is meant to analyse such decisions which guarantee the least negative impact.

The aim of the paper is to analyse the ways tourist organizations use for adopting a strategy. The object of the study is the sector of tourism.

The first part contains some operationalisation of the object, defines the essence of the strategy and deals with the concepts and system of management.

The second part includes the methodology of the study and justifies the field of the study. It also acquaints with the instruments and the process of the investigation. The following criteria are taken into consideration : experience necessary for the project, the size of the enterprise and the part of the commodity market, the structure of the organization, work experience and cooperation with partners abroad.

There are two tourism enterprises in Lithuania suitable for the study. As no consent has been received from one of them, the study mainly deals with one object which suits its aim and objectives. The action model of Cole has been used as the main instrument of the study stressing the importance of the structure of the organization, its management, the culture of management; human, financial and physical resources. A semi-structured interview of experts has been used for testing the quality investigation.

The investigation has revealed that changes in the structure of the organization might be helpful for a more successful implementation of a strategy (higher effectiveness and flexibility of the decision-making process)

Reforming the object should be targeted at delegating responsibilities to certain departments which provide some special service and guarantee high quality. Preconditions as well as recommendations for effective implementation of a strategy are also provided in the study.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
ĮVADAS	8
1. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS VERSLE: TEORINIS KONTEKSTAS	12
1.1. Strategijos samprata	12
1.2. Strateginio valdymo konceptas ir sistema	15
1.3. Strategijos įgyvendinimas strategijos valdymo sistemoje	21
1.3.1. Strategijos įgyvendinimas: esmė ir procesas	21
1.3.2. Strategijos įgyvendinimą sąlygojantys veiksniai	25
1.4. Turizmo paslaugų organizacijų specifika: strategijos įgyvendinimo aspektas	34
2. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO TYRIMAS TURIZMO ORGANIZACIJOSE	38
2.1. TYRIMO DIZAINAS	38
2.1.1. Tyrimo lauko pagrindimas	38
2.1.2. Empirinio tyrimo dizainas: metodai ir procedūros	40
2.2. Strategijų įgyvendinimo turizmo paslaugų organizacijose empiriniai radiniai	46
2.2.1. Strategijos įgyvendinimas organizacinės struktūros, kultūros ir vadovavimo stiliaus kontekste	46
2.2.2. Strategijos įgyvendinimo veiksnių ir sprendimų analizė	53
2.2.3. Komunikacija ir žmogiškieji ištekliai įgyvendinant strategiją	59
2.2.4. Strategijos įgyvendinimo vertinimas vadovų požiūriu	62
2.2.5. Sėkmingo strategijos įgyvendinimo prielaidos	67
IŠVADOS	71
REKOMENDACIJOS	74
Literatūra	75
PRIEDAI	82

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Strategijos sampratos esmė.....	14
2 lentelė. Organizacinės struktūros, strategijos tipo ir sėkmingo strategijos įgyvendinimo sąryšis....	27
3 lentelė. Interviu klausimynas darbuotojams.....	42
4 lentelė. Interviu klausimynas vadovams.....	43
5 lentelė. Organizacijos struktūros įtaka strategijos įgyvendinimui.....	48
6 lentelė. Organizacinė kultūros įtaka strategijos įgyvendinimui.....	50
7 lentelė. Darbuotojų motyvavimo sistema įgyvendinant strategiją.....	51
8 lentelė. Vyraujantis vadovavimo stilius organizacijoje diegiant strategiją.....	53
9 lentelė. Strategijos įgyvendinimo veiksnių vertinimas.....	54
10 lentelė. Išteklių paskirstymas įmonėje įgyvendinant strategiją.....	58
11 lentelė. Komunikacijos ir žmogiškųjų išteklių svarba strategijos įgyvendinime.....	60
12 lentelė. Strategijos žinomumas organizacijoje.....	61
13 lentelė. Strategijos suderinamumas su organizacijos galimybėmis.....	63
14 lentelė. Strategijos rizikos laipsnis ir konkurencingumo vertinimas.....	63
15 lentelė. Strategijos įgyvendinimui būtinų išteklių panaudojimas ir struktūra.....	64
16 lentelė. Strategijos santykis su išoriniais pavojais ir galimybėmis.....	64
17 lentelė. Strategijos panaudojami organizacijos ištekliai.....	65
18 lentelė. Strategijos suderinamumas su vizija, misija, tikslu bei politika.....	65
19 lentelė. Strategijos priklausomybė nuo kokio nors vieno rinkos elemento.....	66
20 lentelė. Strategijos įdiegimo nauda ir rezultatai.....	66

Paveikslų sąrašas

1 pav. Strategija kaip valdymo modelis.....	13
2 pav. Pagrindinės strateginio valdymo proceso dalys.....	22
3 pav. Organizacijos veiksniai strategijos įgyvendinime.....	25

IVADAS

Temos aktualumas. Šiame darbe analizuojamas vienas iš organizacijos strategijos valdymo etapų – strategijos įgyvendinimas. Sudarius tinkamą organizacijos strateginės veiklos scenarijų svarbu kokybiškai ir pilnai jį įgyvendinti. Strategijos įgyvendinimas gali būti suprantamas kaip visuma veiksmų ir sprendimų, kurie yra nukreipti į organizacijos tikslų pasiekimą manevruojant tarp veiksmų įtakos apraiškų, siekiant išvengti neigiamos ar nepageidaujamos jų įtakos.

Šiandienos verslo organizacijoje tai tampa pačia didžiausia problema, nes strategiją sukurti strategai jau išmoko, tačiau ją įvykdyti, teisingai adaptuoti savo organizacijoje jos lyderiai, bent jau visu šimtu procentu, dar negali. Tai menkina pačioje strategijos formuluotėje užkoduotą šio proceso esmę, sumažina jos daroma poveikį, jos kūrimą daro nereikšmingu.

Daugelis mokslininkų (pvz., Jucevičius (1998), Vasiliauskas (2005), Makštutis (2001), Paulavičienė (2008), Korsakienė, Grybaitė (2012) pabrėžia, jog didžiausias dėmesys tiek tyrimuose, tiek praktinėje veikloje krypta į strateginį planavimą, ir dažnai pamirštama strategijos įgyvendinimo reikšmė. Ne išimtis ir turizmo sektorius.

Turizmas yra vienas iš sparčiausiai besivystančių ekonomikos sektorių ir vaidina labai svarbų vaidmenį daugelio šalių ekonomikose (Muristaja, Kuk, 2012). XXI amžiaus turizmo industrijos pagrindinis bruožas turi būti tvarus vystymasis (Mehrdad, Nikbin, 2012). Inovacijos ir naujų paslaugų vystymas yra labai svarbi strateginė funkcija apsauganti kiekvienos pramonės šakos augimą ir tvarią gerovę, bet ypatingai tų pramonės šakų, kuriose rinkos yra prisotintos ir klientai gali pasirinkti tiek produktus, tiek ir paslaugas iš viso pasaulio, kas būtent ir yra būdinga turizmo industrijai (Peters, Pikkemaat, 2009). Turizmas visuomet yra atviras pasikeitimams, reflektuojant į skonių pokyčius ir pageidavimus, technologines ir politines-ekonomines sąlygas (Hall, Williams, 2008).

Strateginį valdymą turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose komplikuoja kompleksinis funkcijų, kompetencijų ir atsakomybės koordinavimas, ilga veiklos grandinė, kurią sunku koordinuoti ir užtikrinti veiklos kokybę, sudėtinga veiklos kooperacija tiek horizontaliame, tiek ir vertikaliame lygmenyje. Greitai besikeičiančioje aplinkoje tampa beprasmiška vykdyti ankščiau nustatytas užduotis, todėl tikslinga, kad formuluojamos užduotys ir tikslai būtų lankstūs, tuo būdu įgaliojimus reikia suteikti tiems, kurie yra susiję su aplinkos pokyčiais ir gali operatyviausiai reaguoti į juos. Turizmo sektorius ypatingas tuo, jog įgyvendinant strategiją labai svarbus yra žmogiškasis faktorius, o ypač jų žinios ir gebėjimas strategiškai mąstyti ir įgyvendinti strategiją

dinamiškoje aplinkoje. Strategijos įgyvendinimo analizė atskleidžia aspektą, jog realiame laike neegzistuoja pastovus ar vienintelis problemos sprendimo būdas. Sprendimas, kuris tinka spręsti šiandienos problemas, nebūtinai bus aktualus rytoj ir to priežastis yra greitai besikeičianti organizacijų išorinė aplinka, rinkos sąlygos, konkurencingumo veiksniai. Tai itin yra aktualu turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose, nes aplinkos dinamiškumas šioje rinkoje yra itin didelis.

Tyrimo naujumas. Didžioji dalis tyrimų atliekama strategijos kūrimo lygmenyje, dažnai paliečiama strateginė verslo šakos arba pačios organizacijos analizė, tačiau kur kas rečiau analizuojamas sukurtos strategijos *įgyvendinimas*. Strategijos įgyvendinimas yra nenutrūkstamas procesas, kurio metu organizacija patiria pokyčius. Norint optimaliai valdyti šį procesą būtina atlikti veiksmų analizę. Turizmo paslaugas teikiančių organizacijų strategijos įgyvendinimo tyrimai nebuvo aptikti, todėl galima teigti, jog pasirinkto objekto tyrimas aktualus tiek mokslinė, tiek praktinė prasme. Tyrimo naujumą apsprendžia tai, jog buvo „pamatuota“ strategijos įgyvendinimo procesą lemiančių veiksnių įtaka turizmo organizacijų sėkmingos veiklos plėtrai.

Temos iširtumas. Užsienio šalių mokslininkai, tokie kaip Olson, Slater, Hult (2005), Hambrick ir Frederickson (2005), Kouroli (2010), Flynn (2007), Evans (2011), Onkvisit ir Shaw (2009), Lovelock, Wirtz (2011) ir kt., savo darbuose atskleidžia strateginio valdymo koncepcijas, paliesdami ir strategijos įgyvendinimo teorinius aspektus. Aaltonen ir Ikavalko (2002) savo darbe išskiria pagrindinius strategijos įgyvendinimo elementus; Watson (2005) teigimu įgyvendinant strategiją labai svarbu apibrėžti ir sudėti labai aiškias gaires tiems, kas tą strategiją vykdytų; Bonoma (1984) pateikė įdomų išskirtinį požiūrį į strategijos formavimo ir realizavimo tarpusavio sąryšį; Speculand (2006) pažymi, jog įgyvendinama strategija vienaip ar kitaip įtakoja organizacijos narius; darbuotojų kompetencijos klausimais prieš pradėdant strategiją įgyvendinti pasisako Peng, Littlejohn (2001); Aaltonen ir Ikavalko (2002) savo darbe išskiria tokius pagrindinius strategijos įgyvendinimo elementus, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję, tačiau visgi nėra priklausomi vienas nuo kito; Cole, (1994) atskleidžia strategijos įgyvendinimo procese svarbiausius veiksnius.

Išsamiai strateginio valdymo tema pasisako ir Lietuvos mokslininkai bei praktikai, išskirdami jo esminius principus, atsiradimą, raidą ir pokyčius. Galima išskirti tokius autorius: Jucevičius (1998), Makštutis (2001), Vasiliauskas (2002, 2004, 2005), Pileckienė (2004), Andriuščenka (2008), Gudonavičius, Savanevičienė (2008), Vasauskaitė, Krušinskas (2009), Korsakienė, Grybaitė (2012) ir kt. Strategijos įgyvendinimo procesą plačiau analizavo Jucevičius (1998), atskleisdamas tiek teorinius, tiek praktinius aspektus. Vasiliauskas (2005) pabrėžia, jog sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti organizacijoje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Jis atskleidžia, jog dabartiniu metu vis labiau propaguojama diskusijų ir derybų svarba priimant

strategijos įgyvendinimo sprendimus. Pasak Svetiką ir Arimavičiūtę (2012), strategijos įgyvendinimo procese yra numatomos veiksmų visumos, dar vadinamos programa pasirinktiems strategijos tikslams ir sprendimams įgyvendinti. Stoškus ir kt. (2005) išskiria tokius strategijos įgyvendinimo procese svarbius momentus, kaip aukščiausios grandies vadovų pagalba ir dalyvavimas. Tačiau reikia pažymėti, kad Lietuvos autoriai apsiriboja teoriniais tyrimais. Lietuvos mokslo bendruomenė strategijos įgyvendinimo empiriniams tyrinėjimams dėmesio daug neskyrė.

Turizmo įmonių strategijų valdymo tema mokslinius tyrimus yra atlikę tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkai, tokie kaip Nigel (2005), Hopenienė, Kamičaitytė (2004), Janulienė, Žalienenė, Žalys (2004), Navickas, Malakauskaitė (2009), Paulavičienė (2008) bei kt. Tačiau tyrimų, kuriuose būtų analizuojami turizmo sektoriaus organizacijų strategijos įgyvendinimo veiksmų ir sprendimų raiška priklausomai nuo strategijos valdymui įtaką darančių veiksnių, atlikus mokslinės literatūros paiešką, aptikti nepavyko.

Tyrimo problema. Kiekviena organizacija, vykdanči skirtingas veiklas, susiduria su ta pačia problema – tinkamu strategijos suformulavimu ir įgyvendinimu. Todėl turizmo organizacijoms labai svarbu pasirinkti tinkamas strategijų įgyvendinimo koncepcijas, kurios padėtų joms tapti pelningoms ir konkurencingoms. Didelis lankstumas yra būtinas įgyvendinant strategiją, sugebant ją taip pat greitai keisti kaip keičiasi išorės ar vidaus aplinka.

Vadybos mokslo bendruomenėje ilgainiui susiformavo požiūris, jog mažos ir vidutinės įmonės, vertinant jas strateginio valdymo aspektu, skiriasi nuo didelių tik tuo, kad dažnai yra nepajėgios panaudoti vienu metu labai įvairius ir ganėtinai sudėtingus strateginio valdymo, tarp jų ir analizės, instrumentus. Todėl tinkamai pasirinkti ir tarpusavyje suderinti instrumentai bei strateginio įgyvendinimo modeliai gali užtikrinti strateginio valdymo efektyvumą, išplėsti atitinkamas galimybes mažų ir vidutinių įmonių sprendimų priėmimo procese (Vaitkevičius, 2006). Galima daryti prielaidą, jog sėkmingai veikiančios didelės turizmo organizacijos patirtimi grįstas strategijos įgyvendinimo modelis pasitarnautų mažesnių ar didelių, bet ne tokių sėkmingų turizmo sektoriaus organizacijų strategijos valdymo efektyvumui. Sėkmingas sukurtos strategijos įgyvendinimas yra svarbus kiekvienai šiuolaikinei organizacijai, todėl būtina analizuoti strategijos įgyvendinimą, išgryninti kylančias problemas ir pasiūlyti sprendimus pozityviems pokyčiams turizmo organizacijose. Laikantis šios nuostatos, metodologiškai tampa svarbu objektui tirti pasirinkti tik tam tikrus kriterijus (strategijos įgyvendinimo patirtis, dydis, rinkos dalis, kt.) atitinkančius subjektus.

Probleminiai klausimai: kokia yra sėkmingų turizmo organizacijų strategijų įgyvendinimo patirtis? Kokia yra strategijos įgyvendinimo veiksmų ir sprendimų raiška jiems darančių įtaką veiksnių kontekste?

Tyrimo objektas - strategijos įgyvendinimas turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti strategijos įgyvendinimą (veiksmus ir sprendimus) turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strategijos ir jos valdymo sampratą skirtingų teorijų kontekste.
2. Išanalizuoti strategijos įgyvendinimo procesą, kaip strategijos valdymo sistemos etapą.
3. Išanalizuoti strategijos įgyvendinimo veiksmus ir sprendimus jiems įtaką darančių veiksnių kontekste.
4. Metodologiškai pagrindus tyrimo prieigas, identifikuoti strategijos įgyvendinimo veiksmus ir sprendimus jiems įtaką darančių veiksnių kontekste.
5. Identifikuoti sėkmingo strategijos įgyvendinimo prielaidas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas (ekspertų interviu), turinio analizė.

Darbo struktūra.

Pirmoje darbo dalyje analizuojama strategijos samprata, strateginio valdymo konceptas ir sistema, aptariama strategijos įgyvendinimo esmė, išanalizuojama strategijos įgyvendinimo samprata ir veiksniai, taip pat strategijos kūrimo ir įgyvendinimo ypatumai turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose.

Antroje darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija ir aprašomas organizavimas.

Trečioje darbo dalyje atlikto tyrimo ir nagrinėtos literatūros pagrindu analizuojama strategijų įgyvendinimo veiksnių ir sprendimų raiška jiems darančių įtaką veiksnių kontekste. Kokybinio tyrimo pagrindu analizuojami strategijos įgyvendinimo veiksniai bei sėkmingo įgyvendinimo prielaidos.

Darbo pabaigoje pateikiami strategijos įgyvendinimą tobulinantys sprendimai.

1. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS VERSLE: TEORINIS KONTEKSTAS

Pirmame darbo skyriuje keliamas tikslas parengti strategijos įgyvendinimo tyrimo metodologinį pagrindą. Kiekvieno tyrimo logika ir prieiga priklauso nuo esminių konceptų, kuriuos apsibrėžia tyrėjas. Todėl pirmiausia darbe apsibrėžiami esminiai su strategijos įgyvendinimu susiję konceptai, vėliau atliekama tyrimo objekto operacionalizacija.

1.1. Strategijos samprata

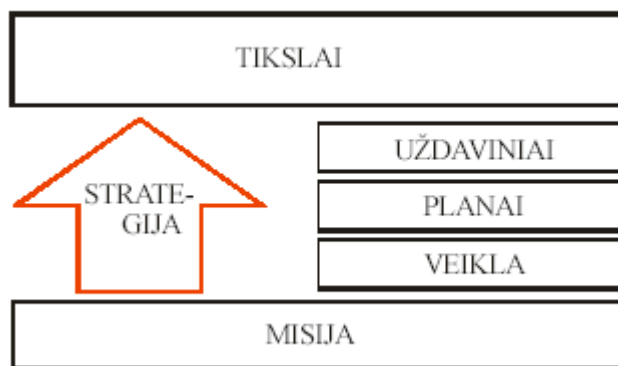
Strategijos samprata vystėsi ne vieną dešimtmetį atliekant tyrimus įmonių funkcionavimo klausimais. Strateginio valdymo mokslo priešistore būtų galima laikyti ekonominių organizacijų bei jų biurokratinių sistemų tyrimus. Ekonomikos bei organizavimo mokslų įtaka ir dabar stipriai jaučiama daugelyje strateginio valdymo teorijų. Barnard (1938) veikalas „Vadovų funkcijos“ yra pirmasis teorinis darbas, kuriame galima atrasti pirmąsias strateginio valdymo užuomazgas. 5 – jame dešimtmetyje Taylor (1947) išgrynina sąvoką – darbo mokslinis organizavimas. Autorius įrodo, jog ne vien tik ekonominės kategorijos ir veiksniai sąlygoja veiklos efektyvumą, o darbo praktika gali būti gerokai patobulinta, ją stebint, analizuojant bei darant atitinkamas išvadas. Vėliau nemažai autorių – March ir Simon (1958), Burns ir Stalker (1961), Cyert ir March (1963), Lawrence ir Lorsch (1967) – daug dėmesio skyrė organizacijos adaptavimosi konkrečioje aplinkoje problemai nagrinėti.

Tikraisiais strateginio valdymo pradininkais pagrįstai galima laikyti 3 autorius ir fundamentalius jų darbus, tai Chandler (1962) „Strategija ir struktūra“, Ansoff (1965) „Korporacijos strategija“, Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga „Biznio politika: tekstas ir atvejai“ (Andrews, 1965). Šie mokslininkai padėjo teorinius pagrindus tolimesnėms strateginio valdymo studijoms. Šių autorių darbuose galima rasti daugelį šiuolaikinių idėjų ir naujų koncepcijų užuomazgų (cit. Jucevičius, 1998).

Skirtingi mokslininkai strategijos apibrėžimą arba jos kūrimo mechanizmą aprašo savaip, tačiau tame galima išskirti elementus, kuriuos pirmasis susistemino Chandler (1962) (cit. Jucevičius, 1998). Pasak Chandler, strategiją sudaro organizacijos veiklos kryptis, organizacijos tikslų – vertybių sistema, strategijos parinkimas, ją pirmiausia suderinus su aplinka ir turimais resursais, bei jos nuolatinis koregavimas.

Strategija gali būti suprantama kaip *konceptija* ir kaip *procesas*, o štai Ansoff (1984) strategiją apibūdina kaip taisyklių, kuriomis organizacija vadovaujasi priimdama valdymo sprendimus,

visumą. Minzberg (1991) teigia, jog yra net 10 mokyklų, kurios skirtingai aiškina strategijos procesus, tačiau pats autorius strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis – *planas, gudrybė, modelis, pozicija, perspektyva* (angl. plan, ploy, pattern, position, perspective) (Minzberg, 1991). Cole (1994) analizuoja Minzberg (1991) klasifikaciją ir, pasak jo, *pirmiausia* strategija suprantama kaip *planas*, sudaromas prieš veiksmų pradžia, atlikus analizę bei išgryninus siekiamus tikslus (Cole, 1994). Cole (1994) pateiktame strategijos valdymo modelyje (1 pav.) išskiria tokias svarbias dimensijas kaip organizacijos tikslai ir misija. Norint įgyvendinti tikslus, reikia susiformuoti uždavinius, planus bei vykdyti veiklą. Organizacijos pozicija vertinama, kaip grandis, siejanti organizaciją su jos veiklos aplinka (Cole, 1994).



1 pav. **Strategija kaip valdymo modelis** (Cole, 1994)

Strategijos, apibrėžiančios tikslo pasiekimo kelius ir būdus, yra labai įvairios. Jas sąlygoja daug objektyvių ir subjektyvių veiksnių, esančių ir organizacijos viduje ir jos išorėje. Realiai būtų labai sunku surasti dvi vienodas strategijas, kaip ir dvi vienodas organizacijas.

Mintzberg ir Walters (1985) išskiria aštuonias pagrindines strategijų rūšis:

1. *Suplanuota strategija* – tai pirmųjų organizacijos vadovų aiškiai nusakyta ir apibrėžta strategija;
2. *Antrepreneriška strategija* – čia visus veiksmus lemia antrepreneriška vizija, nesunkiai prisitaikanti prie pakitusių aplinkos sąlygų;
3. *Ideologizuota strategija* – ketinimai griežtai apibrėžti organizacijoje susiformavusias normas ir vertybes, bendrą viziją;
4. „*Lietsargio*“ *strategija* – kai iš anksto apibrėžiamos tam tikros strategijos ribos bei pagrindiniai taikiniai;
5. *Proceso pobūdžio strategija* – kai vadovas kontroliuoja strategijos kūrimo ir vykdymo procesą;

6. *Nesusieta strategija* - - struktūrinių padalinių vadovai pradeda vykdyti savą, su bendra strategija nesusietą veiklą;

7. *Konsensuso (sutarimo) strategija* – tai idealizuotas, praktiškai retai pasitaikantis variantas kai strategija kuriama visuotinai dalyvaujant organizacijos nariams;

8. *Priverstinė strategija* – kai aplinkos jėgos (pvz., organizacijos savininkai) diktuoja naujas sąlygas.

Nepaisant didelės organizacijų strategijų skirtingų aspektų įvairovės ir galimybių į problemų sprendimą, pravartu būtų žvelgti iš įvairių pozicijų. Išanalizavus šią situaciją matome, jog vis dėlto daugelis autorių panašiai supranta strategijos esmę ir formuluojant jas skiriasi tik skirtingų aspektų akcentavimas.

Kalbant apie strategiją kaip apie *konceptiją*, tikslinga pristatyti daugelio autorių pateiktus strategijos apibrėžimus, kurie ir atskleidžia strategijos esmę (žr. 1 lentelę). Akivaizdu, kad strategiją sunku apibūdinti vienareikšmiškai, daug naudingiau ir tikslingiau į ją žiūrėti ir analizuoti iš įvairių pozicijų. Skirtingų autorių strategijos supratimas bei apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Strategijos sampratos esmė

<i>Autoriai</i>	<i>Apibrėžimas</i>
Chandler (1962)	<i>Strategija</i> - tikslus, pirmiausia ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus apimantis konceptas.
Ansoff (1965)	<i>Strategija</i> - kaip bendra gija, jungianti visą organizacijos veiklą su jos rinkomis.
Andrews (1969)	<i>Strategija</i> - organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma, pateikta tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti.
Hofer ir Shendel (1978)	<i>Strategija</i> - tam tikros taisyklės, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus.
Mintzberg (1991)	<i>Strategija</i> – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema. Tai koncentruota elgsena, kuri gali būti arba numatyta arba spontaniška
Starovoitov, Fomin (2002)	<i>Strategija</i> – tai visų išteklių sąveikos modelis, kuris leidžia organizacijai geriausiu būdas atlikti savo misiją ir pasiekti stabilių konkurencinių pranašumų
Bajazitov (2002)	<i>Strategija</i> – rinkinys esminių tikslų, nurodymų ir planų, kurie aiškiai nurodo kokioje verslo srityje organizacija funkcionuoja ar ruošiasi funkcionuoti
Martinkus (2003)	<i>Strategija</i> – tai sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas. Veiklos pasirinkimas ir aiškus jos ribų suvokimas yra vienas pagrindinių strategijos tikslų ir objektų
Vasiliauskas (2005)	<i>Strategija</i> - sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti
Seilius, Šimanskienė (2005)	<i>Strategija</i> yra tikslo siekimo priemonė arba paprastai sakant, kelias į tikslą
Tamaliūnienė (2007)	<i>Strategija</i> - tai tam tikras tikslų ir galimybių suderinamumas ir palaikymas
Korsakienė, Grybaitė (2012)	<i>Strategija</i> – sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos ateities tikslus, veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti

Sudaryta darbo autorės, remiantis: Chandler, 1962; Andrews, 1969; Hofer ir Shendel, 1978; Mintzberg, 1991; Vasiliauskas, 2005; Martinkus, 2003; Starovoitov, Fomin, 2002; Tamaliūnienė, 2007; Seilius, Šimanskienė, 2005; Bajazitov, 2002; Korsakienė, Grybaitė, 2012.

Vasiliauskas (2005), Martinkus (2003) ir Korsakienė bei Grybaitė (2012) strategiją sieja su sprendimų visuma, o Tamaliūnienė (2007), Seilius, Šimanskienė (2005), Bajazitovas (2002) strategijos sampratą fokusuoja į tikslų ir galimybių suderinamumą. Galima teigti, kad strategijos sampratos esmę geriausiai atspindintis yra Starovoitov ir Fomin (2002) apibrėžimas, kuriame teigiama, jog strategija – tai visų išteklių sąveikos modelis, kuris leidžia organizacijai geriausiu būdu atlikti savo misiją ir pasiekti stabilių konkurencinių pranašumų.

Apibendrinant, strategija yra organizacijos sprendimų visuma, apimanti svarbiausius tikslus ir veiklos principus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Ir visi šie strategijos komponentai gali būti pasiekti tinkamai įvaldžius valdymo procesus.

1.2. Strateginio valdymo konceptas ir sistema

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Strategija susiejama su organizacija, kuri plačiąja prasme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika labiausiai priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio (produkciją gaminančios ar paslaugas teikiančios organizacijos), finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos), nuosavybės (valstybinės ir privačios organizacijos), dydžio (maža ar didelė organizacija), diversifikacijos (Vasiliauskas, 2005).

Iš kitos pusės, *strateginis valdymas – tai ilgalaikės organizacijos veiklos kryptys, nusakančios sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą. Strateginis valdymas apima visų įmonės išteklių koordinavimą, siekiant išvystyti konkurencinį pranašumą ir nepriklausyti nuo išorės veiksnių. Geras vadovavimas – tai strategijų rengimas ir sugebėjimas jas įgyvendinti. Strategiškai valdoma įmonė, turi realias prielaidas užsitikrinti ilgalaikę sėkmę, bei pasižymi dideliu vidiniu susitelktumu pagrindinio klausimo sprendimui, ką ir kaip daryti, kad būtų įmanoma pasiekti pagrindinį sau iškeltą tikslą. Taip pat pasižymi lankstumu, sugebėjimu reaguoti į pasikeitimus, į naujai atsiradusias galimybes ar iškilusias grėsmes (Pileckienė, 2005).*

Pasak Hunger ir Wheelen (2011): strateginis valdymas yra toks vadybinių sprendimų bei veiksmų rinkinys, kuris lemia ilgalaikę kompanijos sėmę. Strateginis valdymas yra *sistema*, į kurią įeina: aplinkos stebėjimas (vidinis-išorinis), strategijos formavimas (strategijos planavimas), strategijos įgyvendinimas, įvertinimas bei kontrolė. Strateginio valdymo nagrinėjimas pabrėžia: stebėjimą bei išorės galimybių ir grėsmių vertinimą, atsižvelgiant į korporacijos stipriąsias ir

silpnąsias puses, siekiama sukurti, ir įgyvendinti naują organizacijos strateginę kryptį (Hunger, Wheelen, 2011).

Paprastai skiriamos trys strateginio valdymo stadijos:

- *Strateginė analizė*; apimanti organizacijos išorės aplinkos bei išteklių analizę bei prognozavimas perspektyviniam periodui;
- *Strategijos kūrimas*; tai organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimas, strateginių alternatyvų parengimas, jų įvertinimas ir galutinių strateginių sprendimų parinkimas;
- *Strategijos įgyvendinimas*, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės sistemas (Jucevičius, 1998; Pileckienė, 2004, Svetikas K, Ž, Arimavičiūtė M. (2012).

Visas šis procesas apima sprendimus ir projektus dėl organizacijos struktūros, darbuotojų motyvacijos, atsiskaitymo už veiklą tvarkos ir kt. Svarbu pakankamai vienodai dėmesio skirti strateginių planų diegimui ir įgyvendinimui, nors dažnai svarstoma, ar strateginio plano tinkamas suformulavimas negarantuoja efektyvaus įgyvendinimo. Nepaisant to, tiek strateginio plano kūrimas, tiek įgyvendinimas turi atskirą specifiką, todėl verta šiuos procesus analizuoti kartu (Pileckienė, 2004; Adomonienė, Andriuščenka, 2007). Strateginio valdymo kontekste galima išskirti *strateginio planavimo* sąvoką, kuri yra palyginus nesena ir sudaro atskirą valdymo procesą, vadinamą „vadybos aukštuoju pilotažu“ (Vasiliauskas, 2004). Strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Formaliai strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir išvengti grėsmių (Palubinskas, 1997). Strateginio planavimo proceso diegime ir įgyvendinime dalyvauja dalis organizacijos darbuotojų, o tokiu būdu didėja tiek jų atsakomybė, tiek veiklos gairės. Kaip dar vieną strateginio planavimo privalumą galima išskirti tai, kad strateginis planavimas gali tapti sudėtingu strateginių problemų analizės priemone, reikalaujančia geriausių specialistų indėlio (Ramanauskas, Ramanauskienė, 2004).

Strateginio valdymo proceso dalys yra glaudžiai susipynusios tarpusavyje ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais. Dėl grįžtamųjų ryšių (mokymosi proceso) informacija po kiekvieno elemento proceso gali būti panaudota koreguojant visų prieš tai einančių proceso elementų veiksmus. Kada įmonės ar verslo vienetas formuluoja ar įgyvendina strategiją, dažnai tenka peržiūrėti ir koreguoti sprendimus, priimtus proceso pradžioje. Modelis apima misiją, viziją ir juos

konkretizuojančius tikslus ir uždavinius, taip pat strategijas ir taktikas, kad būtų pasiekti tikslai ir įgyvendinti uždaviniai (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Pasak Korsakienės ir Grybaitės (2012) galima išskirti tokius strateginio valdymo teikiamus privalumus: leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant; padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį; padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas; įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus; minimizuoja neigiamą išorinių procesų įtaką; siekiant ilgalaikių, tikslų, padeda koordinuoti įvairių, valdymo lygių veiklą; sukuria vidinės komunikacijos sistemą; formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą; sujungia minėtus veiksnius į sistemą, leidžia įgyti konkurencinį pranašumą; geresnis visos organizacijos valdymas; daugybės strateginių sprendimų koordinavimas; valdymo aktyvumo (iniciatyvumo) padidėjimas.

Apibendrintai galime pasakyti, jog strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Strategija yra siejama su organizacija, kuri plačiau prasme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Strategijos rengimas turi būti paremtas tiek tyrimais, tiek ir faktine medžiaga, todėl organizacija privalo nuolat rinkti ir analizuoti daugybę informacijos apie pramonės šaką, rinką, konkurenciją ir t.t.

Atlikus strateginės analizės studiją, prasideda organizacijos strategijos kūrimas. Vasiliauskas (2005), kaip ir daugelis kitų mokslininkų (Jucevičius, 1998; Seilius, 2004; Keršienė, 2009 ir kt.) pabrėžia, jog strategijos pradžios, o taip pat ir strateginės analizės pradžios atraminiu akcentu tampa organizacijos kertinės idėjos, t. y. organizacijos vizija, misija, tikslai. Klaidingos kertinės gairės, netikslus jų įsisavinimas ir suvokimas gali nulemti neteisingą, idėjiškai ydingą strategijos pasirinkimą. Todėl dar prieš imantis analizuoti strategiškai būtina apibrėžti svarbiausius preliminarius organizacijos tikslinius ateities orientyrus. Seilius (2004) analizuoja galimas tikslų savybes. Jo manymu, labai svarbu, kad organizacijos tikslai būtų *konkretūs ir išmatuojami*, nes tik taip įmanoma tiksliai įvertinti darbo sėkmę, atliekant kontrolės funkciją. Tikslai taip pat turi būti *pasiekiami, realūs*, tai didina organizacijos efektyvumą. Išskelti tikslai turi būti *kontroliuojami*, logiška, kad tokiu atveju privalo būti ir už tikslų įgyvendinimą atsakingi asmenys. Tikslai turi būti *įvertinami*, o jų vykdymo rezultatai visiškai aiškūs. Tikslai taip pat turi būti ir *tarpusavyje vienas kitą palaikantys*. Seilius (2004) taip pat teigia, jog labai svarbu, kad strategija būtų optimali, t.y. sprendimai turi užtikrinti maksimalų strategijos įgyvendinimo efektą.

Šiuo metu pagrindinis efektyvumo kriterijus – *organizacijos konkurencingumas* t.y. įsiskverbimas ir įsitvirtinimas rinkoje (Brazienė, 2006). Organizacijos strategija taip pat turi būti

ilgalaikė, o sprendimų priėmimas orientuotas ne tik į operatyvių tikslų įgyvendinimą arba į susidariusių problemų sprendimą, bet visų pirma į išankstinę ateities problemų diagnozavimą ir įvertinimą (Bruneckienė, Činčikaitė, 2009; Keršienė, 2009). Kad atlikti įvairiapusį problemų įvertinimą reikia turėti strateginių sprendimų alternatyvas.

Strategijos formavimo pradiniam etape paprastai išskiriamos strategijos alternatyvų plėtros pagrindinės gairės. Kiekvienas strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros galimų strateginių sprendimų aibės. Iš viso klaidinga būtų priimti bet kokį sprendimą, neturint bent kelių pasirinkimo galimybių, alternatyvų. Todėl kuriant organizacijos strategiją, labai svarbus yra strateginių alternatyvų plėtojimas, kurios pasitarnauja strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimui.

Vasiliauskas (2005) išskiria dvi pagrindinės strateginių sprendimų alternatyvas:

- *Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos*. Išteklių strategijos tikslas – išplėtoti tokį organizacijos ištekinį potencialą, kad būtų galima kuo labiau panaudoti rinkos galimybes ir sumažinti kylančias grėsmes organizacijos aplinkoje;
- *Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos*. Šios alternatyvos papildo ištekliais grįstas strategines alternatyvas, o atsiranda dėl esamų galimybių ir apribojimų rinkoje.

Aplinkos ir išteklių strateginės analizės rezultatai yra tuo geresni, kuo išsamiau ir konkrečiau išryškina strategijos alternatyvas minėtais dviem aspektais. Tačiau strateginių alternatyvų formavimo stadijoje labai svarbu išvengti viską apimančio alternatyvų spektro formavimo, nes daugelis alternatyvų iš to skaičiaus bus menkavertės (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2001).

Olson (2005) analizuodamas Porter (1980) generalines strategijas bei papildydamas jas būdingomis organizacijoms strateginio požiūrio kryptimis – į klientą, į konkurentus, į inovacijas, į kainą orientuotomis strateginėmis elgsenomis – teigia, kad kiekvienos organizacijos rinkos strategija yra unikali ir skirtinga, tačiau galima rasti ir bendrumų, todėl autorius išskiria keturis organizacijų bei jų rinkos strategijų tipus, kurie apima visas generalines strategijas, tiesa, šiek tiek performuluotas: 1) *organizacija – žvalgytoja* (angl. prospector); 2) *organizacija – analizuotoja* (angl. analyzer); 3) *organizacija – mažų kainų lyderė* (angl. low cost defender); 4) *organizacija – išskirtinumų mėgėja* (angl. differentiated defender) (Olson, 2005).

Vadovai turi nuspręsti koku būdu jie pasirengę konkuruoti: ar *kaina*, ar *produkto išskirtinumu*. Tačiau reikia pažymėti, jog visuomet gali atsirasti aplinkybės, kuomet tinkamiausia konkuravimo strategija bus kainos pozicijoje. Konkuravimo taisyklės paprastai leidžia nuspręsti siūlomos kainos naudingumą skirtingiems konkurentams, bet tuo pačiu reikia įrodyti prekės išskirtinumą, nes nėra paprasta akivaizdžiai įrodyti, koku būdu viena organizacija tai atlieka geriau negu kita. Tačiau buvo atvejų, kuomet praktinėje realybėje nebuvo suteiktos kokybiškesnės, o tuo pačiu ir išskirtinesnės

paslaugos, negu buvo tikėtasi. (Flynn, 2007). Konkurencinis pranašumas, įgytas patenkinus ar viršijus klientų lūkesčius yra fundamentalus kokybės pagrindas. Verslas gali susikoncentruoti į vieną iš kelių su kokybe susijusių dimensijų, siekiant kad šios dimensijos nebūtų priešpastatomos viena kitai. Šios raktinės dimensijos yra: *pranašesnis produkto ar paslaugos dizainas; išskirtinė paslauga; aukšta kokybė; tolydžios inovacijos; greitas reagavimas*. Tradicinės vadybos strategai daugiausia dėmesio skiria vienai dimensijai. Tačiau jei vartotojai tampa labiau reiklūs, firmos daugiau negali konkuruoti vienos dimensijos rėmuose. Veiklos kompetencijos strategijos įgyvendinimas padeda pagerinti visus šiuos aspektus. Akivaizdu, kad atidžiai laikantys Baldrige Award kriterijų, galima pasiekti kokybės reikalavimų (Evans, 2011).

Kad paslaugas teikiančios organizacijos galėtų taikyti *patekimo į rinką strategijas*, pradiniam žingsniui jos pasirenka unikalias charakteristikas. Praktikoje paslaugų organizacijos tam tikrais atvejais naudoja *virtualias patekimo į rinką strategijas*. Finansinių paslaugų industrijoje Amerikos firmos turi sudarę partnerystės ir bendrus įmonių susitarimus su Europos ir Japonų firmomis. Produktas klientams suteikia pasitenkinimą, kylantį iš paties produkto skatinimo, pirkimo ir kainos. Kad produktas ar paslauga būtų sėkmingi tiek savo, tiek užsienio rinkose, pirmiausia turi tenkinti vartotojų poreikius. Kad poreikiai būtų tenkinami kuo preciziškiau, marketologai turi „įdarbinti“ rinkos segmentavimą, produkto pozicionavimą ir kitas marketingo technikas (Jakštienė, 2005; Onkvisit and Shaw, 2009).

Apibendrinant galima teigti, jog kiekvienas strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros galimų strateginių sprendimų aibės. Iš viso klaidinga būtų priimti bet kokį sprendimą, neturint bent kelių pasirinkimo galimybių, alternatyvų. Todėl kuriant organizacijos strategiją, labai svarbus yra strateginių alternatyvų plėtojimas, kurios pasitarnauja strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimui. Tuo pačiu parinkus konkrečios strategijos variantą būtina įvertinti jos tinkamumą.

Strategijos tinkamumo vertinimas. Skirtingoms situacijoms tinka skirtingos strategijos. Todėl parengtos, bet dar nepradėtos realizuoti ir duoti rezultatus strategijos vertinimas yra gan sąlyginis dalykas. Bet realizuoti parengtą strategiją, prieš tai neišanalizavus, kaip ji tiks atskiroms situacijoms, kaip ji subalansuota viduje, labai rizikinga. Strategijos netinkamumas gali būti viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl taikyta strategija nedavė lauktų ir tikėtų rezultatų, iš kitos pusės, nėra prasmės įgyvendinti strategijos, kuri konkrečiai organizacijai netinka (Schendel, 2004).

Strateginio *plano sudarymas ir jo įgyvendinimas* nėra tokia paprasta užduotis. Dažnai strategijos įgyvendinimas sužlugdomas vien tik dėl to, kad planuojama ją žaibiškai įdiegti. Taip pat ypatingą reikšmę turi ir nenutrūkstamas strateginio plano įvertinimas. Pasaulio patirtis rodo, kad nėra nei paprastų planavimo taisyklių, kurios užtikrintų sėkmę, nei paprastų planų įgyvendinimo būdų.

Rimtas strateginio plano patikrinimas – tai formalaus įvertinimo proceso formavimas, kuris priklauso nuo pasirinktų vertinimo kriterijų. Daugelis kriterijų yra kiekybiniai ir kokybiniai, jais yra remiamasi įvertinimo procese. Gana sudėtinga problema yra tikslus išmatavimas, norint, kad strateginio plano įvertinimas būtų efektyvus, būtina standartizuoti kriterijus. Suformavus strategiją ir metinį planą, būtina taip pat atidžiai patikrinti organizacijos struktūrą – ar ji gali įgyvendinti numatytus tikslus? (Seilius, 2004).

Rumelt (1980) suformulavo keturis apibendrinančius strategijos **vertinimo kriterijus**:

- *Strategijos nuoseklumas*; tai iškeltų tikslų ir jų siekimo būdų suderinimas remiantis tam tikra logika. Jos nesant, galimi organizaciniai konfliktai
- *Suderinamumas*; vienas iš svarbiausių vertinimo kriterijų. Suderinamumas turi būti ne tik su išorine aplinka, tačiau ir su tam tikromis substrategijomis, įtakos grupėmis ir jų interesais;
- *Realumas*; strategija neturi spręsti neišsprendžiamų problemų, kaip ir neįvertinti resursų, kurių ji negali panaudoti.
- *Pranašumas*; svarbiausias uždavinys keliamas strategijai – ar ji įgalina organizaciją pasiekti esminį pranašumą ją realizavus. Taip pat svarbu įvertinti ar strategijose panaudoti pagrindiniu turimus pranašumus (Rumelt, 1980).

Galima išskirti ir dar ne vieną strategijos vertinimo kriterijų: aiškumas, prielaidų darbuotojų iniciatyvai sukūrimas, koncentruotumas, lankstumas, sutapimas su vadovų pozicija ir orientacija, novatoriškumas ir unikalumas, saugumas, tikslingumas, sudėtingumas, brangumas (Makštutis, 2001).

Apibendrinant galima teigti, jog kuriant organizacijos strategiją, labai svarbus yra strateginių alternatyvų plėtojimas, kurios pasitarnauja strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimui. Dar svarbesnis žingsnis laukia organizacijos vadovų, remiantis pasirinktais strategijos vertinimo kriterijais, tinkamai ir tikslingai parinkti strategiją organizacijai. Parinktos strategijos įgyvendinimas yra kur kas svarbiau už puikiai parengtą strategiją, dėl šios priežasties tampa svarbu analizuoti įgyvendinimą sąlygojančius veiksnius ir organizavimą.

1.3. Strategijos įgyvendinimas strategijos valdymo sistemoje

1.3.1. Strategijos įgyvendinimas: esmė ir procesas

Daugelis strategijos vykdytojų, remdamiesi savo darbo praktika teigia, jog puikus strategijos įgyvendinimas yra kur kas svarbiau už puikią strategiją. Priežastis yra labai paprasta, vykdyti planą realiame laike yra kur kas sunkiau, nei svajoti apie ateitį arba kurti scenarijų, kaip turėtų viskas būti. Prastai įgyvendinta strategija tai tik vizija to, kas buvo iš pradžių suplanuota (Olson, 2005).

Strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras – tokį apibrėžimą pateikė A. Vasiliauskas (2002).

Strategijos sukūrimas ir strategijos realizavimas yra procesai einantys kartu ir turintys tiesioginį tarpusavio ryšį. Sukurta naujoji strategija gali būti visiškai teisinga ir labai reikalinga, tačiau jei ji lieka neįgyvendinta arba yra įgyvendinta prastai, ji tampa beverte, ir įmonei belieka susitaikyti su nepavykusio projekto neigiamais rezultatais (Jucevičius, 1998). Autorius Bonoma (1984) pateikė įdomų išskirtinį požiūrį į strategijos formavimo ir realizavimo tarpusavio sąryšį, pavadindamas šią situaciją „Rulete“. Pagrindinė autoriaus mintis yra ta, kad tinkamas strategijos realizavimas gali kompensuoti strategijos formulavime padarytas klaidas. Egzistuoja ir atvirkščias ryšys – jei prastai realizuojama gera strategija, galimos ne menkos problemos bei pasekmės ateityje. Toks požiūris į situaciją tik parodo, jog tai ką organizacija planuoja daryti ir daro yra vienodai svarbu (Bonoma, 1984).

Strategijos realizavimo procesas apima tokias pagrindines veiklas:

1. Organizacijos sugebėjimų realizuoti strategiją sukūrimą;
2. Pagalbinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimą;
3. Finansinių ir kitokių aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą;
4. Startegijos diegimui palankaus klimato ir palaikymo suformavimą;
5. Veiklos orientavimą į svarbiausių rezultatų pasiekimą;
6. Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą.

Visos išvardintos veiklos yra svarbios, siekiant efektyviai realizuoti strategiją, tačiau pagrindinis dėmesys turėtų būti kreipiamas į sudėtingiausius problemos aspektus: organizacijos sugebėjimus efektyviai realizuoti strategiją ir palaikymo klimato suformavimą (Jucevičius, 1998).

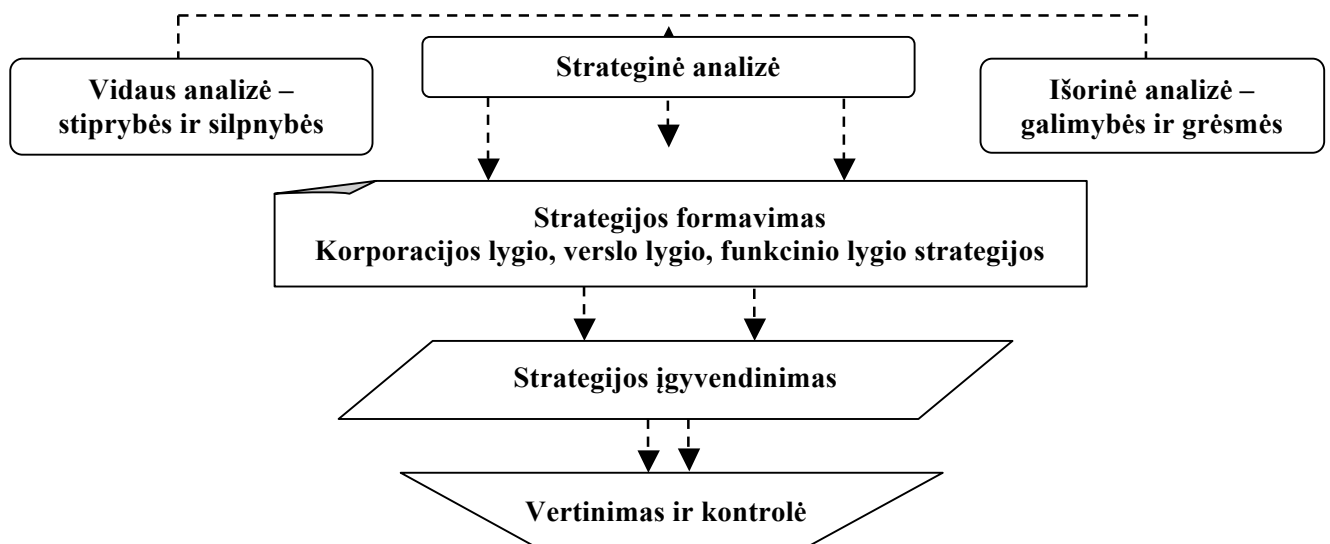
Strategijos įgyvendinimo procese svarbūs šie momentai (Stoškus ir kt., 2005): aukščiausios grandies vadovų pagalba ir dalyvavimas; bendravimas; dalyvavimas; peržiūrėjimas ir modernizavimas; informacijos pasikeitimas.

Sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti organizacijoje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Yra skiriami keturi pagrindiniai komponentai (Vasiliauskas, 2002):

- funkcinių strateginių tikslų ir sprendimų nustatymas;
- specialiųjų planų rengimas;
- išteklių paskirstymas ir biudžetinis planavimas;
- stebėsenos ir kontrolės procedūros.

Svarbu ne vien kas įgyvendins strategiją, bet ir kas ją sukūrė. Kas įgyvendins strategiją apibrėžia konkrečią atsakomybę už specialiųjų strateginių uždavinių atlikimą. Kuo didesnė organizacija, tuo kruopščiau turi būti paskirstoma atsakomybė. Įgyvendinant strategiją svarbus klausimas, kas priima sprendimus. Dabartiniu metu vis labiau propaguojama diskusijų ir derybų svarba priimant strategijos įgyvendinimo sprendimus (Vasiliauskas, 2002).

Strategijos įgyvendinimo procese yra numatomos veiksmų visumos, dar vadinamos programa pasirinktiems strategijos tikslams ir sprendimams įgyvendinti (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012). Tuo būdu strategija tampa orientuota į veiksmus. Šios programos gali apimti korporacijos struktūros pertvarką, įmonės vidinės kultūros pokyčius ar naujus tyrimus (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).



2 pav. **Pagrindinės strateginio valdymo proceso dalys**

Šaltinis: Svetikas K, Ž, Arimavičiūtė M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vilnius: MRU.

Strategijos įgyvendinimas dar gali būti vadinamas *operaciniu planavimu*, nes tokiu atveju tenka priimti kasdienes išteklių paskirstymo sprendimus. Šiuo atveju yra numatomos veiksmų

visumos, dar vadinamos programa pasirinktiems strategijos tikslams ir sprendimams įgyvendinti (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012) (žr. 2pav.)

Strategijos įgyvendinimas vyksta mažais pokyčiais trumpais laiko tarpais (Piktys, 2005). Ši programa yra realizuojama didelio neapibrėžtumo sąlygomis, kai gali pasikeisti strategijos užduotys, terminai ir net tikslai. Tai priklauso nuo realių veiklos rezultatų. Visus neapibrėžtumus ir padeda įveikti lankstus strateginis požiūris, kai strategijos įgyvendinimas vyksta mažais pokyčiais, kurie susilieja į bendrą strategijoje apibrėžtą kryptį.

Apibendrinant teigiame, jog pagal pateiktą suskirstymą, organizacijos strategijos įgyvendinimo programa apima funkcinį strateginių tikslų ir sprendimų, specialiųjų ir biudžetinių planų, stebėsenos ir kontrolės procedūrų visumą, kuri įformina aprobuotų organizacijos strateginių tikslų bei sprendimų realizacijos veiksmus ir priemones. Įvairių organizacijų strateginės programos skiriasi priklausomai nuo strateginių problemų su kuriomis susiduria konkreti organizacija. Vienoms organizacijoms pagal situaciją reikia daryti staigius esminius strateginius sprendimus. Tuo tarpu kitos organizacijos gali savo strateginį procesą realizuoti laipsniškai.

Sukurtai ir aprobuotai strategijai organizacijoje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Įgyvendindama strateginį planą kiekviena organizacija pasirenka vis kitą taktiką, vis kitą veiksmų planą. Tarptautiniame žodyne taktika (gr. taktike) – tai karo, kovos, visuomeninės ir gamybinės veiklos, žaidimų, elgesio būdai, metodai, pasirenkami kaip tinkamiausi strateginiams tikslams pasiekti. Kasdieniniame gyvenime taktika – artimesnės perspektyvos gamybos valdymo metodų ir būdų parinkimas ir jų realizavimas strateginiams tikslams pasiekti. Greta taktinių planų eina ir operatyviniai planai, kurie apima visų organizacijos narių įgalinimą greitai, tiksliai vykdyti savalaikius gamybinius ir organizacinius uždavinius einamuoju momentu, nenukrypstant nuo taktinių ir strateginių uždavinių (Stoškus ir kt., 2005). Operatyviniai planai paprastai skirstomi į vienkartinius, sudaromi konkretiems, nepasikartojantiems tikslams pasiekti, ir pastovius, kurie dažniausiai būna pasikartojančių ir nuspėjamų situacijų standartai (Stoner, et al., 2005).

Kiekvienam suplanuotam veiksmui ir priemonei programoje būtina apibrėžti atlikimo terminus. Strategijos įgyvendinimo programos eiga turi būti stebima ir kontroliuojama, o taip pat ir vertinama. Svarbu ir pačiai organizacijai pasiruošti strategijos įgyvendinimui t.y. sukurti tinkamą struktūrą bei sistemas, į strategiškai svarbias pozicijas atrinkti tinkamus žmones. Taip pat svarbu sukurti organizacijoje palankų strategijos įgyvendinimui klimatą, orientuoti darbuotojus į maksimalų strategijos įgyvendinimą, suformuoti adekvatų valdymo bei vadovavimo stilių (Vasiliauskas, 2005).

Įvertinant *komunikavimą* strategijos įgyvendinime, Watson (2005) teigia, jog įgyvendinant strategiją labai svarbu apibrėžti ir sudėti labai aiškias gaires tiems, kas tą strategiją vykdys. Įgyvendinant strategiją būtina turi būti informuojami įvairių lygių vadybininkai, kas ką ir kada privalės atlikti, taip pat turi būti nuolatos informuojama apie strategijos įgyvendinimo eigą bei jos koregavimą. Speculand (2006) pažymi, jog įgyvendinama strategija vienaip ar kitaip įtakoja organizacijos narius, jiems arba reikia keisti savo darbo principus arba tiesiog susitaikyti su dar didesniu darbo krūviu. Būtent dėl šių priežasčių, reakcija į naują strategiją būna labai įvairi. Darbuotojų kompetencijos klausimas turėtų būti keliamas visada prieš pradedant strategiją įgyvendinti, tačiau kokio lygio darbuotojai yra reikalingi įtakoja sprendimas, ar jie turės veikti ir mąstyti strategiškai, ar tik vykdyti tam tikras paskirtas užduotis (Peng, Littlejohn, 2001). Reikšmingi strategijos įgyvendinimo motyvatoriai yra strategijos įgyvendinimo rezultatų matavimas ir gerų rezultatų skatinimas. Ryšys tarp skatinimo ir motyvacijos pastaraisiais metais buvo labai intensyviai tiriamas. Aišku viena, kad skatinimas turi būti suprantamas plačiau nei darbo apmokėjimo didinimas ir jo priklausomybė nuo rezultatų. Jis turi apimti ne tik kitas materialinio skatinimo formas, bet ir kilimo karjereje galimybes (Korsakienė, Grybaitė, 2012).

Aaltonen ir Ikavalko (2002) savo darbe išskiria tokius pagrindinius strategijos įgyvendinimo elementus, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję, tačiau visgi nėra priklausomi vienas nuo kito. Tai – *strategijos interpretacija, komunikacija strategijos įgyvendinimo procese, adaptacija bei veikla*. Autoriai analizuoja suplanuotos strategijos ir realybės susiliejimą būtent per šiuos keturis elementus, ir jei minėta sąveika yra sėkminga, galima teigti, jog strategija pasiekė savo planuotą tikslą ir buvo sėkmingai įgyvendinta.

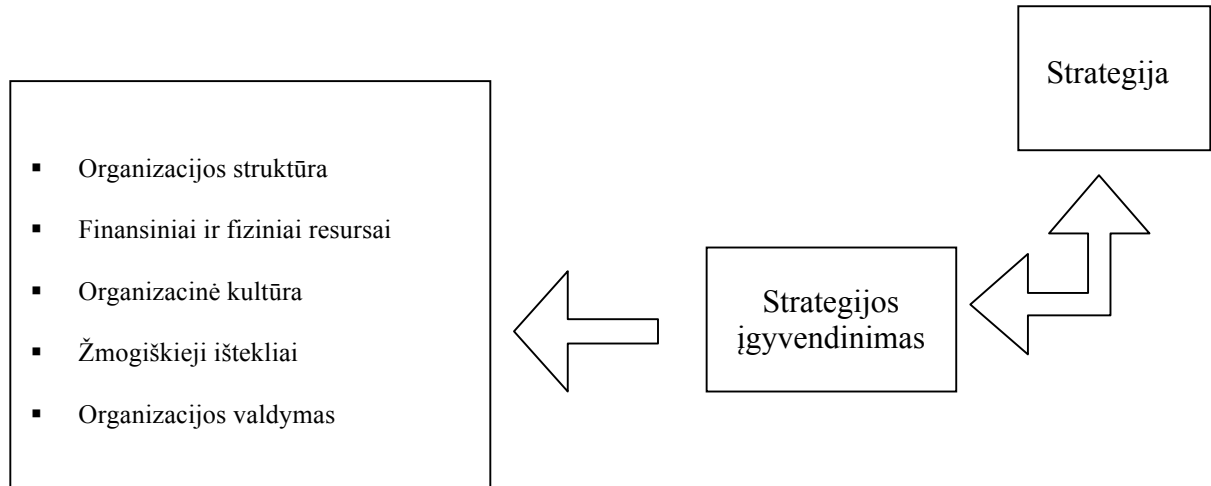
Seilius (2004), Jucevičius (1998) strategijos įgyvendinimą siūlo atlikti per šešias stadijas:

- Būtinų pilnam strategijos įgyvendinimui uždavinių ir priemonių nustatymas;
- Pagrindinių veiklos rūšių, turinčių lemiamą reikšmę nustatymas;
- Vaidmenų ir tarpusavio santykių patikslinimas ir atitinkamų įgaliojimų kiekvienai veiklos rūšiai įgyvendinti delegavimas;
- Strategijos diegimui palankaus klimato, palaikymo, valdymo stiliaus suformavimas;
- Kiekvienai operacijai būtinų išteklių numatymas;
- Vykdyto laiko patikrinimas ir veiklos planų koregavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad strategijos įgyvendinimas yra visuma veiklų, kurios yra nukreiptos į organizacijos tikslų pasiekimą. Akivaizdu, jog šie veiksmai yra įtakojami tam tikrų veiksmų. Tad siekiant efektyvaus įgyvendinimo būtina elgtis taip, jog būtų išvengta veiksmų įtakos neigiamų padarinių.

1.3.2. Strategijos įgyvendinimą sąlygojantys veiksniai

Ar sėkmingai bus įgyvendinta suformuota strategija, priklauso nuo labai daugelio veiksnių, pirmiausia tai pačios kompanijos potencialas, turimos priemonės strategijai adaptuoti.



3 pav. **Organizacijos veiksniai strategijos įgyvendinime** (sudaryta pagal Cole, 1994))

Kas svarbu strategijos įgyvendinime (organizacijos potencialas) atskleidžia 3 paveikslas. Matome, jog strategijos įgyvendinimo procese svarbūs 5 dalykai (Cole, 1994): organizacijos struktūra; organizacijos valdymas; organizacinė kultūra; žmogiškieji ištekliai; finansiniai ir fiziniai ištekliai. Strategijos įgyvendinimas yra nenutrūkstamas procesas, turintis grįžtamąjį ryšį su pačia strategija – tai reiškia, jog dinamiški organizacijos pokyčiai gali reikalauti pakoreguoti strategiją.

Tačiau tam, kad strategijos įgyvendinimo procesą būtų galima išsamiai analizuoti, patartina sudaryti rėminę proceso konstrukciją. Mokslininkas Okumus (2003) suliejo šios srities teoretikų mintis, susistemino tiek organizacijos vidinės, tiek ir išorinės aplinkų įtakas ir pasiūlė strategijos įgyvendinimą suskirstyti į atskiras dalis ir sudėlioti jas į tam tikrus proceso rėmus. Remiantis šia rėmine proceso konstrukcija, kurioje išskiriami tokie veiksniai, kaip *organizacinė struktūra, kultūra, vadovavimo stilius, išteklių paskirstymas bei kontrolės procedūros* toliau bus smulkiau analizuojami šie strategijos įgyvendinimo aspektai.

Organizacinė struktūra. Organizacijos struktūra – tai visuma priemonių darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir šių užduočių vykdymui kontroliuoti. Organizacinė struktūra teikia organizacijai stabilumo. Mokslinėje literatūroje minimi bent trys požiūriai į struktūrų suskirstymą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Stoškus ir kt., 2005; Stoner et al, 2005): pagal padalinių indėlį siekiant galutinio tikslo; skiriami linijiniai ir funkciniai padaliniai (Jucevičius, 1998); pagal darbo pobūdį;

išskiriami valdymo ir gamybos (paslaugų) padaliniai; pagal veiklos sričių padalijimą (vertikalų ar horizontalų) – technikos, finansų, komercijos, personalo.

Strategija lemia struktūrą, kuri savo ruožtu turi atspindėti strategiją. Sunku pasakyti, kuri organizacijos struktūra yra geriausia, tai labai individualu, tačiau manoma, kad geriausia yra laikoma ta struktūra, kuri atitinka apimtį, dinamizmą, sudėtingumą ir organizacijos sudėtį. Vystantis organizacijai kinta strategija, planai, o kartu ir organizacinė struktūra. Viena iš didžiausių klaidų – tai bandymas naują strategiją įsprausti į senus organizacijos rėmus, tačiau akivaizdu, kad organizacijos struktūra labai priklauso nuo strategijos, ir todėl struktūros formavimo etapas strategijos įgyvendinimo planavimo procese gali sudaryti svarbiausią strateginio plano realizavimo stadiją (Seilius, 2004; Tamaliūnienė, 2007).

Vasiliauskas (2005) teigia, jog egzistuoja keli požiūriai į organizacijos struktūros bei strategijos įgyvendinimo sąryšį. Vienas jų nuoseklusis strategijos ir struktūros sąryšis, kai pirmiausia suformuluojama strategija, o tik po to jai adaptuojama organizacijos struktūra. Tačiau toks organizacijos struktūros formavimas remiantis strategijos struktūros pagrindu, iššaukia didėjančią biurokратиškumą bei augančią decentralizaciją (Vasiliauskas, 2005).

Kitas požiūris tai dvipusis strategijos ir struktūros sąryšis, kai strateginiai sprendimai priklauso nuo organizacijos struktūros, o ją savo ruožtu įtakoja strategija. Tą įrodo ir praktikai dirbantys šioje srityje. Akcentuojama tai, kad strategija bei su ja susijusi struktūra turi būti formuojama ir plėtojama eksperimentiškai tuo pačiu metu, kai organizacija mokosi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kaip tik struktūra valdo, riboja ir formuoja strategijos alternatyvas, kurias gali iškilti organizacijoje. Todėl vienos strategijos yra suplanuotos, o kitos paprasčiausiai iškyla organizacijos narių sprendimuose (Aaltonen, Ikavalko, 2002).

Analizuojant strategijos įgyvendinimą per organizacijos struktūros prizmę, reikia akcentuoti tris svarbius struktūros elementus – komunikacija tarp padalinių ir pačių darbuotojų, veiklos koordinacija ir sprendimų priėmimo mechanizmas. Šiuos elementus paaiškinti ir identifikuoti įmanoma per formalizacijos, centralizacijos bei specializacijos procesų analizę bei jų svarbą strategijos įgyvendinime (Olson, 2005).

Olson (2005) remdamasis vyraujančių strateginės elgsenos tipais bei galimų organizacijų struktūrų sinteze išgrynina 4 organizacijų archetipus: 1) vadovas – organizacijos dominantė (angl. management dominant); 2) vartotojus orientuoti novatoriai (angl. customer – centric innovators); 3) į konkurentus orientuoti kainų derintojai (angl. competitor – centric cost controlers); 4) vidutinybės arba balansuotojai (angl. middle ground) (Olson, 2005).

Organizacinės struktūros, strategijos tipo ir sėkmingo strategijos įgyvendinimo sąryšis

	Formalizacija	Centralizacija	Specializacija	Į klientą orientuota strategija	Į konkurentus orientuota strategija	Į inovacijas orientuota strategija	Į kainą orientuota strategija
Vadovas – organizacijos dominantė	Aukštas	Aukštas	Žemas	Žemas	Žemas	Žemas	Žemas
Į vartotojus orientuoti novatoriai	Žemas	Žemas	Vidutinis	Aukštas	Vidutinis	Aukštas	Vidutinis
Į konkurentus orientuoti kainų derintojai	Vidutinis	Vidutinis	Vidutinis	Vidutinis	Aukštas	Vidutinis	Aukštas
Vidutinybės arba balansuotojai	Žemas	Vidutinis	Žemas	Vidutinis	Vidutinis	Vidutinis	Vidutinis

Sudaryta autorės remiantis Olson, 2005

Sėkmingas strategijos įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo to, kokia pasirinkta strategija ir ar būtent jai yra parinkta organizacijos struktūra, padedanti įgyvendinti tą strategiją. Organizacinės struktūros, strategijos tipo ir sėkmingo strategijos įgyvendinimo sąryšį atskleidžia 2 lentelė.

Iš pateiktos lentelės matome, jog pačių geriausių rezultatų, įgyvendinant strategiją, pasiekė „Į vartotojus orientuoti novatoriai“, nes šiose organizacijose dirba daug specialistų, kurie nuolatos stebi vartotojus bei reaguoja į jų keliamus reikalavimus. Taip pat galima tikėtis, kad „Į konkurentus orientuoti kainų derintojai“ gana sėkmingai įgyvendins strategiją. Čia labai svarbūs konkurentų veiksmai, kurie ir verčia organizaciją reguliuoti savo kainų politiką, tų pačių konkurentų paskatinta, tokia organizacija gali ryžtis ir inovacijoms ir kitiems reikšmingiems strateginiams sprendimams. Tuo tarpu organizacija „Vadovas – organizacijos dominantė“ labiau užsiėmusi vykdydama nustatytas vidaus taisykles ir normas, nei stengdamasi laimėti konkurencinėje rinkos kovoje, pasirinkusi tam tikrą strateginę elgseną. Panaši situacija ir organizacijoje „Vidutinybės arba balansuotojai“, šio tipo organizacijos stengiasi viską subalansuoti, nepasirenka jokios strateginės elgsenos, nepriima rimtų strateginių sprendimų, nesiekia strateginių tikslų, o vyraujanti neformali organizacijos struktūra, kuri teoriškai turėtų suteikti sprendimų ir veiklos laisvę, tik dar labiau mažina darbuotojų iniciatyvą (Olson, 2005).

Ypatingai svarbu, ar turima organizacijos struktūra yra adaptuota diegiamai strategijai, nes iš vienos pusės organizacijos struktūra gali paskatinti informacijos sklaidą, tačiau iš kitos, gali jai trukdyti, o informacijos mainų nebūvimas arba komunikacijos problemos tiesiogiai įtakoja tai, ar strategija bus įgyvendinta sėkmingai. Visgi teisinga organizacijos struktūra negali visiškai

garantuoti, kad komunikacija tarp organizacijos narių ar atskirų padalinių bus sėkminga. Kitais žodžiais tariant, efektyvi komunikacija yra vienas pagrindinių reikalavimų strategijos įgyvendinime, tačiau ji negarantuoja sėkmingo strategijos įgyvendinimo (Peng, Litteljohn, 2001).

Apibendrinant konstatuojama, jog strategija lemia struktūrą, kuri savo ruožtu turi atspindėti strategiją. Sunku pasakyti, kuri organizacijos struktūra yra geriausia, tai labai individualu, tačiau manoma, kad geriausia yra laikoma ta struktūra, kuri atitinka apimtis, dinamizmą, sudėtingumą ir organizacijos sudėtį.

Organizacinė kultūra.

Vasiliauskas (2005) nagrinėja daug platesnę nei vadovavimas organizacinės kultūros sąvoką. Tai visuma vertybių, įsitikinimų, metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai. Kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikras kultūros lygis, ir ji yra unikali. Organizacijos kultūra turi įtakos kasdinei veiklai, strategijos kūrimui ir jos įgyvendinimui, nes strategija yra gerokai sąlygota organizacijos filosofijos ir kultūros. Jucevičius (1998) pabrėžia, jog jei organizacija neturi savo suformuotos kultūros arba jei turi labai sunkiai išreikštą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus.

Gilinantį į organizacijos kultūros esmę, reikia įvertinti tris svarbius aspektus: objektyvų – subjektyvų, kokybinį – kiekybinį, perteikiantį – priimančiojo. Objektyviosios organizacijos kultūros charakteristikos yra visa, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos. Kokybinis aspektas – tai kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, suvokia ir pabrėžia. Kiekybinis aspektas – tai ką žmonės kalba apie organizacijos kultūrą. Trečias aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu. Gali labai skirtis dviejų žmonių tos pačios kultūros vertinimas, išorės stebėtojas vertins atskirus aspektus savaip, o organizacijos darbuotojas tą patį reiškinį gali suprasti visiškai kitaip (Martinkus, 2003).

Dažnai vadovai neįvertina organizacijos kultūros svarbos, tačiau būtent ji ir yra viena svarbiausių strategijos įgyvendinimo prielaidų. Diegiama strategija turi sutapti, ar bent jau neklikti su esama organizacijos kultūra, tačiau daugelis strategijų sąlygoja vienokių ar kitokių kultūrų pasikeitimus.

Analizuojant organizacinę kultūrą strategijos įgyvendinimo kontekste, būtina atsižvelgti į šiuos aspektus: koku būdu vyraujanti organizacinė kultūra įtakos strategijos įgyvendinimą; organizacinės kultūros įtaka komunikacijai, koordinacijai ir kooperacijai tarp atsakingų strategijos įgyvendinimo padalinių; strategiją realizuojantys darbuotojai, gali panaudoti esamos kultūros elementus, kad galėtų efektyviau įgyvendinti duotąją strategiją (Okumus, 2003).

Dervitsiotis (2002) savo darbe nagrinėja komunikacijos tarp darbuotojų temą, analizuoja būdus, kaip paprastą tarpusavio pokalbį, informacijos perdavimą kuo greičiau ir efektyviau paversti veiksmu, tai ypač svarbu strategijos įgyvendinimo stadijoje. Autorius pabrėžia žmogiškojo faktoriaus įtaką, kiekvienas žmogus gautą informaciją analizuoja remdamasi savo patirtimi, emocijomis, todėl tampa akivaizdu, jog strategijos įgyvendinime svarbi organizacijoje vyraujanti atmosfera, kuri arba skatina darbuotojus siekti bendrų tikslų, aktyviai dalyvauti strategijos įgyvendinime, arba ne. Tai organizacijos kultūros dalis, todėl būtina analizuoti ne tik ją, bet ir darbuotojų motyvacijos įtaką sėkmingam strategijos įgyvendinimui. Pastaruoju metu itin mažėjanti darbuotojų motyvacija, dažnai sutrukdo sėkmingai įgyvendinti, rodos, idealias strategijas. Realiai vadovai taikydami motyvavimo priemones nepasiekia pageidaujamų tikslų.

Kadangi skatinimo sistemą taikyti, motyvuojant darbuotojus efektyviai realizuoti priimtą strategiją, gana sunku, galima suformuluoti keletą pagrindinių principų, kurių reikėtų laikytis. Pirmiausia tai darbuotojai turi gerai įsigilinti į priimtą strategiją (Vasiliauskas, 2005).

Svarbu sutelkti dėmesį į tokius darbus, kurie gali būti įvertinti, taip pat išskirti motyvus ir motyvatorius. Būtina atskirti motyvus nuo pagrindinio mokėjimo kriterijų ir numatyti šios sistemos modifikavimo galimybes.

Vadovavimo stilius.

Kadangi aukščiausio lygio vadovai daugiausia laiko praleidžia formuodami strategiją ir jai vadovaudami, todėl jų asmeniniai tikslai ir vertybių sistema neišvengiamai lemia organizacijos strategiją. Pasikeitus vadovui, dažnai pasikeičia ir organizacijos strategija. Natūralu, kad ir strategijos įgyvendinime, aukščiausio lygio vadovų vaidmuo yra itin didelis (Stoner et. al., 2005).

Sėkmingas strategijos įgyvendinimas - itin svarbus uždavinys organizacijos vadovams, tiksliai suformuoti strategijos pamatus ir perteikti juos organizacijos nariams. Čia yra labai svarbus vadovo kaip lyderio vaidmuo (Olson, 2005).

Lyderiavimas yra susijęs su vizijos ir strategijos vystymu bei galia paveikti žmones, pašalinant kliūtis tam, kad vizija būtų įvykdoma. Valdymas apibrėžiamas kaip kontekstas išlaikyti dabartinę padėtį vykdant planavimo, biudžeto sudarymo, organizavimo, personalo kontrolės ir problemų sprendimo funkcijas. Pasak Kotler, lyderystė veikia per žmones ir kultūras. Tai yra švelni, bet kartu ir kontrastinga dimensija. Valdymas veikia per hierarchiją ir sistemas. Tai yra kietesnė dimensija. Fundamentalus valdymo tikslas yra išlaikyti dabartinės sistemos veikimą. Ne mažiau svarbus tikslas yra valdyti naudingus pokyčius, ypač atkreipiant dėmesį į sisteminius pokyčius. Ir galima gauti labai daug patirties ir, beje, visai jos negauti. Stiprus lyderiavimas pasižymi rizikingo valdymo chaoso vengimu, priešingu atveju organizacijos gali nuklysti į beprasmiškus ieškojimus. Lyderiavimas yra

svarbus ir augantis valdymo aspektas, kadangi pokyčių tempas visą laiką kinta didėjančiai. Atspindinčios konkurenciją ir technologinę pažangą, naujos paslaugos ar paslaugų funkcijos greičiau yra įdiegiamos, be to yra linkę turėti trumpesnį gyvavimo ciklą. Veiksmingai dirbantys aukščiausieji vadovai gali lyderiavimui paskirti 80 proc. savo darbo laiko ir tai yra du kart daugiau, negu buvo reikalaujama anksčiau. Žemesnių grandžių vadovai gali paskirti bent 20 proc. savo darbo laiko lyderiavimui. (Lovelock, Wirtz, 2011).

Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus. Įtaka yra vadovavimo pagrindas. Vadovas, kuris negali daryti įtakos, negali numatyti veiklos ir veikti, gerinti savo pavaldinių veiksmų. Literatūroje išskiriami 5 įtakos šaltiniai - poveikiai (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999): prievartos; įsakymo; paskatinimo; eksperto; referentinis. Teoriškai naudingiausi organizacijai *referentinio* arba *ekspertinio* poveikio įtakos šaltiniai, nes tada yra didžiausias pasitenkinimas darbu bei organizacijos veikla yra efektyviausia. Blogiausias ir nepageidaujamas yra *prievartos* šaltinis, tokiu atveju darbuotojai yra nepatenkinti darbu, organizacijos veikla yra ne tik kad ne efektyvi, tačiau pasmerkta žlugti. Atlikti tyrimai parodė, jog dauguma pavaldinių mano, kad dirba kartu su vadovu dėl įsakymo arba paskatinimo poveikio, mažiau veiksmingas yra eksperto ar referento poveikis. Manoma, kad prievartos poveikis pasitaiko rečiau (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Dažnai diskutuojama dėl to, ar vadovais gimstama ar tampama, visgi galima teigti, kad vadovavimas yra prigimties ir aplinkos poveikio kombinacija. Efektyvaus vadovo kokybė – tai vadovavimas, kai labiausiai remiamasi teigiamais žmogiškaisiais santykiais (Kasiulis, Bervydienė, 2001; Stoškus ir kt., 2005, Bosas, 2010). Vadovas nuolat bendrauja su pavaldiniais asmeniškai, juos stebėdamas ir prižiūrėdamas jų darbą, realizuojantį organizacijos tikslus. Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999) teigia, jog vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį, formuojant žmonių santykius organizacijoje ir tam, kad šie santykiai būtų geri, kad vyrautų teigiama motyvuojanti atmosfera, vadovas turi turėti tinkamą vadovavimui asmeninių savybių.

Kasiulis ir kiti (2001) analizuoja vadovų daromus sprendimus. Autorius teigia, jog problemoms ar net eiliniams uždaviniams spręsti būtina patirtis, ją vadovas įgyja veikloje. Problemas galima spręsti įvairiais būdais, tačiau būtina akcentuoti, kad kiekvienas būdas ir metodas tuo mažiau naudingi, kuo griežčiau jų yra laikomasi. Būtina lanksti taktika, nuolatinis derinimas prie aplinkybių, situacijos, įvairių galimybių komponavimas. Galima išskirti du problemų sprendimo būdus – *sisteminį ir racionalų*. *Sisteminis* būdas yra suskirstytas į septynis etapus ir nuo vieno prie kito einama nuosekliai. *Racionalus* metodas taikomas tada, kai vadovai įvertina savo pasirinkimą,

apskaičiuoja optimalią riziką, įvertinti galimas alternatyvas ir padaro geriausią sprendimą (Kasiulis, Bervydienė, 2001).

Nežiūrint kokį sprendimo priėmimo metodą vadovas pasirinko, svarbu, kad įgyvendinant strategiją būtų pasiekti užsibrėžti tikslai.

Išteklių paskirstymas.

Kalbant apie išteklių paskirstymą organizacijos strategijos įgyvendinimo fazėje, apimamas ne tik žmonių, bet ir finansų bei operacijų išteklių paskirstymas. Strateginiu požiūriu ne visų išteklių potencialo skirstymas yra vienodai svarbus. Svarbiausias žinoma yra finansinių išteklių paskirstymas, tik atskirais atvejais žmonių ir materialių išteklių paskirstymas tampa išskirtinis. Didelėje organizacijoje, pirmiausia reikia paskirstyti išteklius tarp strateginių verslo vienetų, kad būtų garantuotas jų vietos strategijų įgyvendinimas. Mažoje kompanijoje lėšos paprastai skirstomos tarp struktūrinių padalinių: gamybos padaliniai, rinkodara, realizacija, tiekimas, tyrimai, projektavimas ir t.t (Valentinavičius, 2009). Čia dažniausiai lėšas skirsto vadovybė, o pats lėšų skirstymas dažnai susijęs su svarstymais, diskusijomis ir derybomis.

Apibendrinant galime teigti, jog dalykinėje strateginio valdymo literatūroje išteklių paskirstymo vaidmuo vertinamas atsargiai. Atkreipiamas dėmesys, kad sutelkiant dėmesį į esamų išteklių paskirstymo problemas, dažnai pamirštami efektyvesnio lėšų panaudojimo klausimai. Todėl rekomenduojama kartu su strateginių projektų įgyvendinimo užtikrinimu siekti, kad šiems projektams numatomos lėšos būtų panaudotos efektyviai.

Kontrolės procedūros.

Strategija yra tik priemonė vienokiems ar kitokiems tikslams pasiekti, o jų pasiekimas ilgas ir sudėtingas procesas, todėl yra būtina veiklos stebėseną ir kontrolę (Paulavičienė, 2001). Tai strategijos koordinuotojams skirta sėkmingo strategijos diegimo ir to procese vertinimo sistema. Kontrolės procedūrų metu sukaupia informacija leidžia *kontroliuoti organizacijos strategijos įgyvendinimą*. Tai faktinių rezultatų lyginimas su strategijos tikslais ir sprendimais, nustato nukrypimus nuo pasirinktos strateginės krypties ir šiuos nukrypimus lemiančius vidaus bei išorės veiksnius. Galima išskirti dvi kontrolės sistemas – tiesioginę ir grįžtamąją. Tiesioginė kontrolė leidžia vadovams pastebėti pasikeitimus vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Grįžtamoji – teikia informaciją apie organizacinių veiksmų efektyvumą ir rezultatyvumą. Žiūrint iš organizacijos vadovų pusės, strategijos proceso kontrolė turi parodyti, ar žemesniųjų grandžių ir lygių kontrolės sistemos veikia efektyviai, taip pat padėti nukreipti resursus ten, kur jie gali eliminuoti visa, kad trukdo pasiekti norimus rezultatus (Jucevičius, 1998; Stoškus ir kt., 2005). Strateginės kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus (Feurer, Chaharbaghi, 1995):

- Veiksnių, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymas;
- Tų veiksnių parametrų numatymas;
- Informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimas į vieningą sistemą.

Kontrolės duomenys gali būti panaudojami tam, kad būtų laiku priimti sprendimai, šalinantys pastebėtų nukrypimų padarinius. Jei stebėsenos ir kontrolės procedūrų metu paaiškėja, kad vidaus ir išorės organizacijos padėtis reikalauja - gali būti tikslinama arba iš esmės keičiama visa strategija.

Apibendrinant stebime, kad aiškių taisyklių ir metodų, kaip sukurti efektyvią strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės sistemą, nėra. Tai priklauso nuo bendrų organizacijos strateginio valdymo principų pasirinkimo. Tačiau galima nurodyti aspektus, į kuriuos verta atkreipti dėmesį, vykdant strategijos įgyvendinimo kontrolę ir stebėseną. Pirmiausia reikia dėmesį sutelkti į svarbiausius organizacijos veiklos rodiklius ir sėkmės veiksnius.

Proceso rezultatų vertinimas.

Tikėtų ir netikėtų rezultatų vertinimas, jų poveikis, apčiuopiamas ir neapčiuopiamas, organizacijos veiklai yra būtinas (Žvirblis, 2007). Svarbiausi klausimai, į kuriuos turėtų atsakyti strategijos įgyvendinimo dalyviai:

- Ar strategija buvo įgyvendinta taip, kaip buvo numatyta pradiniam plane? Jei ne, tai kokia to priežastis?
- Ar iš anksto numatyti tikslai pasiekti? Jei ne, tai kodėl taip atsitiko?
- Ar gauti rezultatai tenkina tuos, kurie strategiją inicijavo ir tuos, kurie dalyvavo jos įgyvendinime?
- Ar organizacija ko nors išmoko iš įgyvendinimo proceso? (Okumus, 2003).

Vertinant strateginio plano įgyvendinimo procesą, būtina atsakyti į keletą klausimų (Seilius, 1998, 2004; Jucevičius, 1998, Makštutis, 2001, Vasiliauskas, 2002, Korsakienė, Grybaitė, 2012):

- Ar strategija suderinama su organizacijos galimybėmis?
- Ar strategija neviršija leistino rizikos laipsnio? Ar ji nėra radikali? Ar pagrįstai ir teisingai įvertinta konkurencija?
- Ar turi organizacija būtinus strategijai įgyvendinti išteklius ir struktūrą?
- Ar strategija įvertina išorinius pavojus ir galimybes, ar ji tinka šiuo metu galiojančiomis rinkos sąlygomis?
- Ar ši strategija geriausiai panaudoja organizacijos išteklius?
- Ar strategija yra suderinta su organizacijos vizija, misija ir pagrindiniu tikslu, vidine jos aplinka, filosofija, politika?
- Ar strategija nesikerta su kitomis, jau vykdomomis strategijomis?

- Ar naujai įvedamas produktas, konkurencinė strategija, ar kuris kitas svarbus strategijos atributas nesupriešinamas su stipriu konkurentu?
- Ar strategijos sėkmė ne per daug priklauso nuo kurio nors vieno elemento, rinkos subjekto, vartotojo?
- Ar nekopijuojama konkurentų strategija?
- Ar strategijos įdiegimas organizacijoje atneš tikėtiną naudą ir rezultatus?

Daugelis pateiktų kriterijų yra kiekybiniai ir kokybiniai. Jais remiamasi įvertinimo procese. Dažnai akcininkų spaudimas greitai gauti didelius dividendus neleidžia administracijos vadovybei įgyvendinti strategijų. Yra žinoma, kad strategijos negali duoti greitų rezultatų (Seilius, 1998, psl. 73). Gana sudėtinga problema yra tikslus išmatavimas. Norint, kad strategijos plano proceso įvertinimas būtų efektyvus, būtina standartizuoti kriterijus.

Neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti. Neišvengiamai kyla klausimas, ar tai suderinama su organizacijos galimybėmis. Todėl yra svarbu pasverti visus turimus resursus, tiek finansinius, tiek žmogiškuosius, tiek ir fizinius, kad atlikti strategijos galimybių studiją (Vasiliauskas, 2002, psl. 22). Optimali kolektyvo veikla organizacijoje grindžiama mažiausiu rizikos koeficientu, kurį apibūdina: a) racionalus išteklių naudojimas; b) optimalūs veiklos rezultatai; c) veiklos sąlygų optimizavimas (Makštutis, 2001, psl. 174).

Kadangi viena svarbiausių organizacijos sėkmingos veiklos sąlygų yra efektyvi konkurencija, šiam strateginio valdymo aspektui turi būti skiriamas pakankamas dėmesys. Reikalinga analizuoti konkurencinę situaciją lemiančius veiksnius: tiesioginius konkurentus, potencialius konkurentus, galimus produkto pakaitalus, taip pat tiekėjus ir pirkėjus (Jucevičius, 1998, psl. 21).

Suformavus strategiją ir metinį planą būtina atidžiai patikrinti organizacijos struktūrą – ar ji gali įgyvendinti numatytus tikslus. Strategija lemia struktūrą, kuri savo ruožtu turi atspindėti strategiją. Sudėtinga tiksliai apibrėžti geriausią organizacinės struktūros sudarymo metodą. Vystantys organizacijai - kinta strategija, planai ir kartu organizacinė struktūra (Jucevičius, 1998).

Misijos ir vizijos formulavimas, nustatymas yra logiškas pradinis strateginio valdymo žingsnis. Bet kurio pagrindinio komponento pokyčiai gali lemti kitų komponentų, ar netgi visų pokyčius. Šie ekonomikos pokyčiai gali suteikti naujų galimybių, todėl reikės keisti ilgalaikius tikslus ir strategijas, patyrus veiklos nesėkmes, reikės keisti organizacijos politiką, pagrindinių konkurentų strategijos pokyčiai sąlygos organizacijos misijos pakeitimą. Strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir įvertinimas vyksta nuolat, ne tik metų pabaigoje ar kas pusmetį. Strateginio valdymo procesas laikomas niekada nenutrūkstančiu (Korsakienė, Grybaitė, 2012).

Apibendrinant galime pastebėti, jog strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir vertinimas vyksta nuolat, tuo būdu strateginio valdymo procesas laikomas niekada nenutrūkstančiu. Tai yra sudėtingas ir daug pastangų reikalaujantis procesas. Svarbu yra analizuoti strategijos įgyvendinimo aspektą turizmo paslaugų kontekste.

1.4. Turizmo paslaugų organizacijų specifika: strategijos įgyvendinimo aspektas

Daugelis vadybos teorijų, taip pat ir strateginio valdymo, yra orientuotos į gamybos įmones, todėl reikia pažymėti kelis esminius aspektus, kurie skiria paslaugų organizacijas ir gamybos įmones:

- daugelis paslaugų organizacijų turi joms įprastą vadybos logiką: principus, vertybes, aiškiai ir atpažįstamą valdymo sistemą net ir tais atvejais, kai ji nėra formalizuota;
- būdai ir priemonės, kurias paslaugų organizacija taiko, kad įgautų konkurencinį pranašumą, ne visiškai sutampa su tais, kuriais remiasi gamybinės įmonės.
- net jeigu paslaugų organizacijos plėtros pasirinkimai yra klasikiniai, pavyzdžiui, diversifikacija, inovacijos, internacionalizacija, jie turi įvertinti paslaugų specifika (Bagdonienė, Hopenienė, 2004, Žvirblis, 2007; Paulavičienė, 2008).

Adcock, Halborg, Ross (2001) taip pat pažymi, kad paslaugų ir gamybos įmonių kuriami produktai labai skiriasi, todėl autorių yra pateikiamos paslaugų produktui būdingos išskirtinės savybės: neapčiuopiamumas; nuosavybės nebuvimas; neatskiriamumas; nekaupiamumas; nepastovumas (Pranulis ir kt., 2000; Bagdonienė, Hopenienė, 2004). Lygindamas gamybos ir paslaugų naujoves, Hall ir Willams (2008), išskiria keturis reikšmingus skirtumus: bendro paslaugų gamybos ir vartojimo nebuvimas; informacijos intensyvumas; žmogiškojo veiksnio svarba; ypač svarbus organizacinio veiksnio vaidmuo (Hall, Willams, 2008).

Jei turizmas yra įtraukiamas į šalies strateginius planus, jo plėtra turi atitikti visuotinai priimtus šakinės plėtros strateginio planavimo reikalavimus, t.y. būti racionali, darni ir pagrįsta efektyviu vietinių išteklių panaudojimu. Planavimo ir plėtros procesas turi įtraukti kuo platesnį aktyvių partnerių ratą, nepaisant to, kad jie dažniausiai gina ir proteguoja priešingus plėtros tikslus ir prioritetus (Cooper ir kt., 2008). Hjalager (2010) teigia, jog kalbant apie turizmo verslą apskritai, buvo nustatyta daugiau imitatorių bei prisitaikėlių nei novatorių.

Vis dėlto nereikėtų pamiršti, kad kiekviena paslauga pasižymi fizinėmis savybėmis (angl. physical evidence). Dibb ir kt.(1997) mano, jog aplinka, kurioje paslauga yra pateikiama ir vartojama, yra svarbiausias veiksnys, lemiantis vartotojų patenkinimą. Atmosfera, kurią sudaro

išdėstymas ir interjeras, triukšmas ir kvapai, pasiekiamumas bei nauda, yra paslaugos produkto dalis. Fiziniai objektai – tai pastatai, įranga, inventorių, įrenginių išdėstymas ir apčiuopiami paslaugų elementai nuo lėktuvo iki emblemos. Vartotojai naudojami šiais ištekliais, apsilankę paslaugų įmonėje ir pirkdami bei vartodami paslaugas. Neapčiuopiami paslaugų kokybės elementai, tokie kaip „klimatas“ ir įvaizdis, yra susiję su fiziniiais objektais ir žmonėmis, teikiančiais paslaugas. Bendras patyrimas, kurį vartotojai gauna vartodami paslaugas, priklauso nuo daugybės veiksnių, todėl, pavyzdžiui, turistinės kelionės sėkmė gali priklausyti nuo egzotiškų vietovių, klimato, taip pat nuo kitų kelionės dalyvių ar viešbučio paslaugų (Ušeckas, 2001; Hopenienė, Kamičaitė, 2004).

Visgi, pagrindinė tiek gamybinės, tiek ir paslaugų organizacijos veiklos taisyklė – konkrečioje veikloje pasiekti ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Kai kurie konkurencinio pranašumo veiksniai yra klasikiniai, pavyzdžiui, mažesnės sąnaudos, kokybė, kiti – specifiniai arba pasižymintys išskirtiniu pasireiškimu paslaugų veikloje, tai paslaugų nomenklatūra, paslaugų prieinamumas, paslaugų kokybė (Janulienė ir kt., 2004; Jakštienė, 2005).

Strategijos paslaugų organizacijoje yra specifinės ir labai svarbus jų įgyvendinimas:

- *Sąnaudų mažinimo strategija.* Strategija, įgalinanti tapti lyderiu tam tikroje veiklos srityje, visada įpareigoja ieškoti būdų, sudarančių galimybes sumažinti sąnaudas. Tada į rinką galima pateikti produktus (prekes ir paslaugas) žemesnėmis kainomis (kuo žemesnė kaina, tuo didesnė paklausa) arba gauti didesnę pelno normą (kainų grietinėlės nugraibymo strategija). Tačiau konkurencinis pranašumas, grindžiamas mažesnėmis sąnaudomis, paslaugų veikloje yra retesnis nei gamyboje, nes paslaugose ne didelis masto ekonomijos efektas. Visų pirma paslaugų, palyginti su prekėmis, pirkimas nėra toks didelis, antra vertus, darbo pobūdis (vartotojo dalyvavimas, personalo kompetencijos būtinumas ir kt.) sąlygoja žemesnį produktyvumą. Be to, paslaugos turi būti teikiamos kuo arčiau vartotojo buvimo vietos, todėl paslaugų organizacijos plėtoja tinklus, o tai padidina struktūros išlaidas.
- *Paslaugų nomenklatūra.* Pasiūlos sudėtis, inovacinis jos pobūdis, periferinių paslaugų įvairovė – tai įprastos paslaugų organizacijos priemonės, padedančios siekti originalumo, kuris sudaro išskirtinį konkurencinį pranašumą.
- *Paslaugų prieinamumas.* Visoms paslaugoms, kurioms būdingas glaudus teikėjo ir vartotojo kontaktas (vartotojo dalyvavimas ir jo fizinis artumas), naudojimosi paslauga lengvumas gali būti svarbus pranašumas. Paslaugų prieinamumą lemia tankus tinklas, priartinantis paslaugą prie vartotojo, išsami, savalaikė ir pasiekiamą informacija, kontaktinio personalo pagalba, organizacijos darbo režimas ir kt.

- *Paslaugos kokybė.* Daugeliu atveju, siūlomos paslaugos kokybė yra lemiamas naudojimosi ja veiksnys vartotojui. Tačiau būtina prisiminti, kad kokybė – daugiasluoksnė, o galutinis vartotojo sprendimas – tai subjektyvių, susiformavusių iš anksto, ir objektyvių veiksnių funkcija. Bet kuriuo atveju paslaugos kokybės lygio ir kainos suderinimas yra vienas iš strateginių sprendimų, kuriuos privalo priimti paslaugų organizacija (Nigel, 2005).

Paslaugų organizacijose sąlyginai mažesnę įtaką konkurenciniam pranašumui daro mažesnių sąnaudų strategija, žymiai svarbesni veiksniai yra kokybės įvaizdis, nomenklatūra, o taip pat du instituciniai veiksniai – vadybos kokybė ir vardo žinomumas (Nigel, 2005; Paulavičienė, 2008). Taigi, paslaugų organizacijos įvaizdis pats savaime gali būti lemiamu konkurencinio pranašumo veiksmiu. Yra ir nemažai kitų veiksnių, turinčių tiesioginės įtakos konkurenciniam pranašumui paslaugų organizacijoje – tai paslaugų organizacijos reputacija, ženklas, inovacinė logistika, tinklas, kompetencija, rinkos apsaugojimas, turimi įrengimai (įranga). Remiantis šiais veiksniais, galima formuoti tinkamą tik paslaugų įmonei strategiją bei formuoti tik čia tinkamus strategijos įgyvendinimo metodus (Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Žvirblis, 2007; Paulavičienė, 2008).

Turizmo paslaugas teikiančių įmonių strateginis valdymas paklūsta visiems paslaugų organizacijoms būdingiems principams, tačiau visgi yra akcentų, kurie šioje srityje yra itin aktualūs. Pirmiausia reikėtų pabrėžti jau minėtą paslaugų neapčiuopiamumą ir sąlyginai didelę jos kainą, todėl šiuo atveju itin svarbi tampa paslaugas teikiančios organizacijos reputacija, vadybos ir darbo kokybė, o tai įtakoja ir pasirenkamą strategiją, kuri galėtų būti – paslaugų kokybės gerinimo, organizacijos vardo populiarinimo ir kitais aspektais (Paulavičienė, 2001). Klientas šiuo atveju privalo pasitikėti turizmo organizacija, o jo apsisprendimą, galbūt labiau nei kito tipo paslaugų vartotojų, saugo valstybė, Lietuvoje tai Lietuvos Turizmo Departamentas, prie VRM. Šiuos akcentus kiekviena turizmo paslaugas teikianti organizacija turėtų įtraukti į strateginio valdymo gaires. Kalbant apie išorinę aplinką, galima teigti, kad turizmo rinkoje ji yra itin dinamiška ir priklausant nuo labai daugelio faktorių. Pirmiausia teikiamų paslaugų kokybę griežtai reglamentuoja valstybės institucijų reikalavimai, įstatymai ir nuorodos, visos organizacijos privalo į tai atsižvelgti ir pagal juos koreguoti savo veiklą (Paulavičienė, 2008). Taip pat sunkiai prognozuojami vartotojų poreikiai bei jų kaita, remiantis praėjusiais metais galima išvesti tam tikrus dėsningumus, tačiau kiekvieni metai pateikia tam tikrus pasikeitimus vartotojų poreikiuose (Stokes, 2005).

Turizmo paslaugas teikiančių organizacijų veiklą taip pat įtakoja įvairūs globaliniai faktoriai – klimatas, politiniai nesutarimai tarp užsienio valstybių, ekonominės krizės ir t.t. Aplinkos dinamiškumas itin įtakoja strateginį planavimą, kai tampa akivaizdu, kad ką tik paruoštas strateginis planas jau nebeturi prasmės, todėl šiuo atveju yra būtina itin didelė verslo įžvalga ir patirtis. Dar

didesnis lankstumas yra būtinas įgyvendinant strategiją, sugebant ją taip pat greitai keisti kaip keičiasi išorės ar vidaus aplinka. Pechlaner ir Sauerwein (2002) pabrėžia, jog turizmo sektoriuje, kaip ir daugelyje kitų, didžiausias dėmesys krypta į strateginį planavimą, ir dažnai pamirštama strategijos įgyvendinimo reikšmė.

Strateginį valdymą turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose komplikuoja kompleksinis funkcijų, kompetencijų ir atsakomybės koordinavimas, ilga veiklos grandinė, kurią sunku koordinuoti ir užtikrinti veiklos kokybę, sudėtinga veiklos kooperacija tiek horizontaliame, tiek ir vertikaliame lygmenyje (Pechlaner ir Sauerwein, 2002).

Strategijos įgyvendinimo analizė atskleidžia, jog realiame laike neegzistuoja pastovus ar vienintelis problemos sprendimo būdas. Sprendimas, kuris tinka spręsti šiandienos problemas, nebūtinai bus aktualus rytoj ir to priežastis yra greitai besikeičianti organizacijų išorinė aplinka, rinkos sąlygos, konkurencingumo veiksniai. Tai itin yra aktualu turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse, nes aplinkos dinamiškumas šioje rinkoje yra itin didelis (Feurer, Chaharbaghi, 1995). Todėl, kuriant strategijos įgyvendinimo planą, svarbu numatyti kaip tos užduotys bus įgyvendintos greitai besikeičiančioje aplinkoje. Būtina laiku reaguoti į įvairias painiavas strategijos įgyvendinimo metu, bei taip pat būtina užtikrinti, kad įvairių grandžių ir lygių sprendimai bei strategijos įgyvendinimo veiksmai būtų tinkamai suderinti tarpusavyje. Greitai besikeičiančioje aplinkoje tampa beprasmiška vykdyti anksčiau nustatytas užduotis, todėl tikslinga, kad formuluojamos užduotys ir tikslai būtų lankstūs, kad įgaliojimus tikslinga suteikti tiems vykdytojams, kurie yra artimiausiai susiję su aplinkos pokyčiais ir gali operatyviausiai reaguoti į tuos pokyčius (Makštutis, 2001, Lodienė, 2005).

Turizmo paslaugas teikiančių įmonių strateginis valdymas paklūsta visiems paslaugų organizacijoms būdingiems principams, tačiau visgi yra akcentų, kurie šioje srityje yra itin aktualūs. Pirmiausia reikėtų pabrėžti jau minėtą paslaugų neapčiuopiamumą ir sąlyginai didelę jos kainą, todėl šiuo atveju itin svarbi tampa šias paslaugas teikiančios organizacijos reputacija, vadybos ir darbo kokybė, o tai įtakoja ir pasirenkamą strategiją, kuri galėtų būti – paslaugų kokybės gerinimo, organizacijos vardo populiarinimo ir kt. Tai yra turizmo organizacijų alternatyvų tikslingas matymas ir pasirinkimo galimybė.

2. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO TYRIMAS TURIZMO ORGANIZACIJOSE

2.1. TYRIMO DIZAINAS

Šiame skyriuje aprašytas ir pagrįstas tyrimo laukas, pateiktas suformuluotas tyrimo tikslas, pristatomi uždaviniai, pateiktas tyrimo imties pagrindimas, trumpai aprašoma tyrimo procedūra.

2.1.1. Tyrimo lauko pagrindimas

Strategijos įgyvendinimo procesas nagrinėjamas ne atskiriems įmonių tipams, o bendrai organizacijai, kaip abstrakčiam objektui (Vasiliauskas, 2000). Turizmo organizacija – tai asmenų grupė, vienijama bendros turizmo veiklos ir tų pačių tikslų (Armaitienė, 2009). Taigi kelionių organizatoriai bei turizmo agentūros ir yra turizmo organizacijos, kurių strategijos formavimo procesai nesiskiria, nepriklausomai nuo tipo.

Strategijos įgyvendinimas yra visuma veiklų, kurios yra nukreiptos į organizacijos tikslų pasiekimą. Kaip jau minėta šiame darbe, laikomasi nuostatos, jog tyrimo objekto išmatavimui būtina remtis subjekto, atitinkančio tam tikrus kriterijus patirtimi. Išskiriami šie subjekto atrankos kriterijai: strategijos įgyvendinimo patirtis, įmonės dydis, rinkos dalis, aiški organizacinė struktūra, patirtis darbe su užsienio partneriais.

Strategijos įgyvendinimo tyrimas gali būti atliktas tik didelę strategijos įgyvendinimo patirtį turinčiose organizacijose. Tyrimui turi būti atrinktos ne mažesnė nei 10 metų turizmo organizavimo patirtį turinčios įmonės. Manoma, kad tokio amžiaus organizuotas ir institucionalizuotas darinys, turėjęs sėkmingą strategijos įgyvendinimo patirtį, gali būti sėkmingo/gero atvejo analizės objektas. Lietuvoje šį kriterijų atitinka dvi organizacijos, kurių kompetencija strategijos formavimo ir įgyvendinimo dimensijoje nekelia abejonių.

Kitas svarbus tyrimui kriterijus yra aiški organizacinė valdymo struktūra ir organizacijos tarptautinė patirtis. Jau minėtų organizacijų tarptautinė patirtis nekelia abejonių, nes nuo pat įkūrimo abi dirba su užsienio partneriais, yra užmezgusi ilgalaikius santykius.

Abu Lietuvoje gerai žinomi subjektai buvo įsteigti siekiant įgyvendinti Vakarų Europoje įprastą turizmo verslo organizavimo modelį – atskiriant kelionių organizavimą nuo kelionių pardavimo. Įmonių atsiradimą sąlygojo steigėjų noras pasidalinti sukaupta kelionių organizavimo patirtimi, pasiūlyti platesnę kelionių maršrutų geografiją ir, svarbiausia, užtikrinti geresnę teikiamų paslaugų kokybę mažesnėmis kainomis.

Aukščiau minimos įmonės organizuoja keliones į populiariausius pasaulio kurortus: užsako lėktuvus, autobusus, viešbučius, pramogas ir ekskursijas, organizuoja turistų aptarnavimą užsienio kurortuose. Poilsinės kelionės (lėktuvu) sudaro apie 95 proc., pažintinės kelionės (autobusu) – apie 5 proc., kelionės į tolimus kraštus – 1-2 proc. Įmonės tiesiogiai turistams kelionių neparduoda – visas pardavimas vykdomas per kelionių agentūras. Šiuo metu tiriamieji subjektai yra didžiausi kelionių organizatoriai Baltijos šalyse, turintys savo padalinius Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Trijų Baltijos valstybių turizmo rinkų sujungimas leidžia ne tik efektyviau panaudoti aviakompanijų skrydžius, bet ir išlaikyti žemas kelionių kainas.

Tyrimo subjektai yra pirmaujantys kelionių organizatoriai šiuolaikinėje turizmo rinkoje. Jie auga kiekvienais metais, gerai išmano savo darbą, toliau plečia paslaugų pasiūlą, taip stengiantis pritraukti kuo daugiau klientų, sudaro daugiau sutarčių su užsienio partneriais palankesnėmis sąlygomis. Tai leidžia teikti pigesnes, bet tuo pačiu kokybiškas paslaugas savo esamiems ir būsimiems klientams. Jos nuolat seka savo konkurentų veiklą norėdamos juos aplenkti.

Numatyta organizacijų veiklos prognozė apima žmogiškųjų išteklių, partnerystės, kokybės, technologijos ir plėtros veiksmų suderinimą. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių plėtojimo tikslas yra nuolatinis darbuotojų tobulėjimas, jų kvalifikacijos kėlimas, motyvacijos kėlimas. Partnerystės tikslas yra bendradarbiavimas su patikimais partneriais, siekiant aukštos paslaugų kokybės. Visuotinės kokybės principų diegimas apima organizacijos įvaizdžio gerinimą, paslaugų kokybės gerinimą, vartotojų poreikių išsiaiškinimą. Galima daryti prielaidą, jog tyrimo subjektai pasirinko vieną iš Porter (1980) bendrųjų strategijų - diferenciacijos strategiją. Kai pelnas įmonei gaunamas kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentas. Remiantis Olson (2005) formuluote bei iškeltais pagrindiniais organizacijos tikslais, tyrimo subjektus galima būtų įvardinti kaip *organizacijos – analizuotojos* (angl. analyzer). Tokio tipo organizacijos kruopščiai stebi vartotojų poreikius, konkurentų veiksmus, rinkos teikiamas galimybes ir grėsmes, ieško naujų produktų, jų savybių bei pateikimo būdų. Tai į klientus ir į inovacijas orientuota strateginė elgsena, konkurentai yra ne tokie svarbūs, tik iš dalies stebimi ir analizuojami, tačiau turintys taip pat didelę reikšmę veiklai.

Pasak Chandler (1962) kiekviena strategija reikalauja tam tikro organizacijos struktūros pakeitimo, jos adaptavimo prie turimos strategijos, kad ją būtų galima realiau ir efektyviau įgyvendinti. Taip pat svarbus perėjimas nuo centralizuotos ir funkcinės struktūros, prie funkcijų perskirstymo ir decentralizuoto sprendimų priėmimo. Autorius analizavo 70 didžiausių to meto organizacijų, ir pagrindinė tyrimo išvada yra ta, kad visi efektyviausi strategijų įgyvendinimo procesai buvo sąlygoti struktūrinių pakeitimų. Tuo tarpu Olson (2005) teigia, jog ateityje

„struktūrinės strategijos“ gali imti trukdyti organizacijoms veikti efektyviai. Jam antrina Stanton (2001) teigdamas, jog ateityje didės gyvenimo ritmas, kaitos greitis, globalinė konkurencija, inovacijų, lankstumo ir prisitaikymo poreikis.

Diegiama strategija reikalauja pačią organizaciją turėti tinkamą valdymo ir vadovavimo stilių, kad strategiją būtų galima paprasčiau ir greičiau įgyvendinti.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo objektui Lietuvoje išmatuoti tinkamos yra tik dvi organizacijos, iš kurių viena tyrime dalyvauti atsisakė. Nepaisant to, galima teigti, jog tyrime sutikusi dalyvauti organizacija atitinka požymius subjekto, kurio patirtimi remiantis, galima patikimai išmatuoti tyrimo objektą.

2.1.2. Empirinio tyrimo dizainas: metodai ir procedūros

Mokslinio tyrimo paskirtis yra rinkti informaciją apie nagrinėjamos tikrovės objektus, ją pertvarkyti, kondensuoti ir apie tiriamuosius objektus pateikti visuomenei jau apibendrintus, visapusiškai patikrintus duomenis (Šlekienė, 2010). Vienas iš tokių mokslinių tyrimų yra empirinis tyrimas. Metodologiją įvairūs autoriai apibrėžia kaip bendriausius pažinimo principus, padedančius siekti tyrimo tikslo.

Šiame darbe siekiant tikslo - išanalizuoti strategijos įgyvendinimo veiksmus ir sprendimus turizmo paslaugas teikiančiose organizacijose, bus naudojamas kokybinis metodas – ekspertų interviu. Šio metodo parinkimą lėmė mokslininkų Cohen, Manion (1994), Kardelio (2002), Tidikio (2003), Dikčiaus (2005), Pranulio (2007), Bitino ir kt. (2008) pateikti kokybinio tyrimo metodų privalumai: interpretacinė paradigma, gaunama naudinga informacija, proceso lankstumas, teorinės atrankos galimybė, įvairiapusiškesnis duomenų analizavimas, duomenų rinkimo ir analizavimo vienalaikiškumas bei išsamumas (Kondrotienė, 2011). Visi šie privalumai tapo rimtu argumentu, kad strategijos įgyvendinimo tyrimui turizmo organizacijose būtų pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Pasak Žydžiūnaitės (2007), kokybiniuose tyrimuose siekiama atrasti prasmes, argumentus, samprotavimus, suprasti žmonių interpretacijas, aiškinimus bei motyvaciją. *Tiriant strategijos įgyvendinimą iškyla nuoširdžios diskusijos problema, nes šio proceso atskleidimui reikalinga įvairiapusė, nuomonėmis, argumentais ir faktais pasverta informacija, kurios uždaro tipo klausimais praktiškai negalima surinkti.*

Kaip jau minėta, šiame darbe laikomasi požiūrio, jog *strategijos įgyvendinimas gali būti suprantamas kaip visuma veiksmų ir sprendimų, kurie yra nukreipti į organizacijos tikslų pasiekimą manevruojant tarp veiksnių įtakos apraiškų, siekiant išvengti neigiamų ar nepageidaujamų*

padarinių. Todėl tiriant strategijos įgyvendinimą metodologiškai yra svarbu pažinti ne tik pačias veiklas ar sprendimus, bet ir jų raišką priklausomai nuo veiksnių įtakos. Šia nuostata vadovaujama tiek rengiant tyrimo instrumentus, tiek interpretuojant tyrimo duomenis.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti strategijos įgyvendinimo veiksmus ir sprendimus turizmo paslaugų organizacijose įtaką jiems darančių veiksnių kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti veiksnių įtaką strategijos įgyvendinimui.
2. Darbuotojų bei vadovų požiūriu išanalizuoti strategijos įgyvendinimo veiksmus ir sprendimus.
3. Empiriškai identifikuoti sėkmingo strategijos įgyvendinimo prielaidas.

Tyrimo probleminiai klausimai: kokia yra strategijų įgyvendinimo veiksmų ir sprendimų raiška jiems darančių įtaką veiksnių kontekste? Kokios yra sėkmingo strategijos įgyvendinimo prielaidos?

Tyrimo objektas: strategijos įgyvendinimas turizmo organizacijose.

Tyrimo metodas: ekspertų interviu.

Procedūra ir instrumentai. Kardelis (2002), pristatydamas mokslinių tyrimų metodiką, interviu metodo naudojimą įvardija kaip vieną iš daugelio metodo galimybių panaudojimą. Interviu metodas atskleidžia daug požymių, reikalingų tyrimui, kurių kitas metodas nepadėtų sužinoti. Keletas požymių, kuriuos išskiria Pruskus (2003), Valackienė, (2004) ir Svetikas, (2008) yra: išsamumas, leidžiantis respondentams atsiskleisti; ekspertų tiesioginė patirtis vadovaujant ir vykdant organizacijos funkcijas bei nuolat stebint atliekamus veiksmus ir priimant sprendimus. Ekspertų interviu metodo esmė yra ta, kad nustatytą požymį (veiksnį) vertina kompetentingi asmenys, parinkti pačio tyrėjo. Šiame tyrime ekspertais pasirinkti darbuotojai, kurie yra specialistai su didesniu ar mažesniu stažu savo profesinėje srityje. Kita ekspertų grupė – vadovai, priimantys strategijos kūrimo ir įgyvendinimo sprendimus, kontroliuojantys ir stebintys įgyvendinimo procesą.

Pasak Pruskaus (2003), interviu gali būti įvairių tipų: struktūruotas, nestruktūruotas ir grupinis. Skirstant interviu į tipus atsižvengiama kaip giliai bus „išsiskverbama“ į ekspertų nuomonę ir situaciją. Šiame tyrime yra naudojamas giluminis pusiau struktūruotas ekspertų interviu remiantis teorinėmis definicijomis. Kiekvienam ekspertui buvo pateikti atviri klausimai ir paliktas laisvo atsakymo variantas. Svetiko (2008) nuomone, atviri klausimai suteikia galimybę ekspertams išsakyti individualų požiūrį ir plačiau interpretuoti nagrinėjamą temą.

Tyrimui atlikti yra parengtas kokybinio tyrimo vadovas, kuriuo siekiama gauti informacijos įvertinant strategijos įgyvendinimo veiksmus ir sprendimus. Strategijos įgyvendinimas

– sudėtingas pažinti objektas. Būtina, kad tyrimo metu gauta informacija atskleistų asmenines respondentų patirtis ir požiūrius. Kokybiniuose tyrimuose yra ilgesnis, lankstesnis ryšys su respondentu, todėl gauti duomenys turi gilesnį ir turtingesnį turinį - kas reiškia didesnę galimybę pažvelgti į esmę ir perspektyvas.

Ar sėkmingai bus įgyvendinta suformuota strategija, priklauso nuo labai daugelio veiksnių, pirmiausia - tai pačios kompanijos potencialas, turimos priemonės strategijai adaptuoti. Šio darbo tyrimui buvo pasirinktas ir adaptuotas Cole (1994) strategijos įgyvendinimo veiksnių modelis (žr. 28 psl.). Strategijos įgyvendinimo procese svarbūs 5 dalykai: *organizacijos struktūra, organizacijos valdymas; organizacinė kultūra; žmogiškieji ištekliai, finansiniai ir fiziniai resursai*. Mokslininkas Okumus (2003) suliejo šios srities teoretikų mintis, susistemino tiek organizacijos vidinės, tiek ir išorinės aplinkų įtakas ir pasiūlė strategijos įgyvendinimą suskirstyti į atskiras dalis ir sudėlioti jas į tam tikrus proceso rėmus. Remiantis šia rėmine proceso konstrukcija, kurioje išskiriami tokie veiksniai, kaip *organizacinė struktūra, kultūra, organizacijos valdymas, išteklių paskirstymas, stebėseną ir kontrolę*, tyrime bus remiamasi kaip kontekstu strategijos įgyvendinimo veiksmams tirti.

Atsiribojimas. Šiame darbe savarankiškai nėra išskirtas stebėsenos ir kontrolės veiksnys dėl duomenų atviro interpretavimo ribojimo (pageidaujant tyrimo subjekto vadovams). Reikia pažymėti, kad tyrimo eigoje darant ekspertų interviu duomenų analizę, vis vien šis veiksnys buvo atspindėtas, kas matosi ir tyrimo rezultatų aptarime.

Interviu metu ekspertams buvo pateikti du atskiri klausimynai – vienas, adaptuotas strategijos įgyvendinimo modelio pagrindimui ir skirtas platesniam darbuotojų spektrui (interviu tyrime dalyvavo 15 informantų) (žr. 3 lentelę). Pateikti klausimai formuluojami remiantis teorinėje dalyje išskirtais svarbiausiais strategijos įgyvendinimą įtakančiais veiksniais.

3 lentelė

Interviu klausimynas darbuotojams

Eil.nr.	TEMA	KLAUSIMAI	TIKSLAS
1.	Apšildomieji klausimai	Susipažinimo teiginiai ir klausimai. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?	Užmegzti ryšį, leisti informantui įsigilinti į klausimų esmę
2.	Organizacijos struktūra	Kaip organizacijos struktūra įtakoja strategijos įgyvendinimą?	Siekiami išsiaiškinti, ar organizacijos struktūra netrukdo įgyvendinti sukurta strategiją
3.	Organizacinė kultūra	Ar esama organizacinė kultūra palanki sėkmingam strategijos įgyvendinimui?	Siekiami išsiaiškinti, ar vyraujanti organizacinė kultūra skatina darbuotojus įgyvendinti užduotis kokybiškai, ar skatina įdėti asmeninį indėlį į proceso sklandumo didinimą
4.	Žmogiškųjų išteklių valdymas. Darbuotojų skatinimo sistema	Ar organizacijoje egzistuoja efektyvi motyvavimo sistema? Ar ji turi įtakos atliekamo darbo kokybei?	Analizuojama motyvacinės sistemos įtaka užduočių įgyvendinimui
5.	Organizacijos	Ar pasitikite organizacijos vadovų	Įmonėje strategijos iniciatoriai yra vadovai, todėl

	valdymas. Vadovavimo stilius. Vadovo autoritetas	priimamais sprendimais? Ar įmonės vadovai turi autoritetą jūsų akyse?	labai svarbu analizuoti, ar jie turi autoritetą darbuotojų akyse, ar jų sprendimai yra vertinami, ar jų paisoma. Jei vadovo nuomonė įmonėje nėra vertinama, sėkmingo strategijos įgyvendinimo tikėtis sunku
6.	Organizacijos valdymas: užduočių formulavimas ir jų pateikimas	Ar vadovybės paskirtos strategijos įgyvendinime užduotys yra aiškiai suprantamos? Ar kyla dėl to kokių nors nesklandumų ir nesusipratimų?	Užduočių aiškumas tiesiogiai įtakoja jų atlikimą. Čia taip pat paliečiamas komunikacijos klausimas.
7.	Finansiniai ir fiziniai resursai. Išteklių paskirstymas	Ar organizacija skiria pakankamai finansinių, techninių, žmogiškųjų išteklių, kad strategija būtų įgyvendinta sėkmingai?	Nepakankamas išteklių skyrimas, ar netikslingas jų paskirstymas gali apsunkinti strategijos įgyvendinimą
8.	Organizacijos valdymas. Komunikacija	Ar jums žinoma, kokia yra įmonės vizija, misija ir kaip ji įtakoja šiuo metu organizacijoje įgyvendinamą augimo ir paslaugų kokybės gerinimo strategiją?	Siekiama išsiaiškinti, ar strategijos įgyvendinime dalyvaujantys įmonės darbuotojai žino, ko siekia įmonė ir ar jie žino, ko siekia jie patys. Akcentuojama komunikacijos svarba, nes neįmanoma atlikti gerai to, ko realiai žmogus nežino.
9.	Organizacijos valdymas. komunikacija	Ar jums yra žinoma, kokia strategija šiuo metu yra įgyvendinama įmonėje?	Taip pat analizuojama ar darbuotojo žinios priklauso nuo darbo stažo ir nuo užimamų pareigų
10.	Baigiamieji teiginiai	Apibendrinimo, padėkos teiginiai ir atsiveikinimas.	Užbaigti interviu.

Šio klausimyno pagrindu surinkta informacija padėjo atskleisti realią strategijos įgyvendinimo veiksmų ir priimtų sprendimų situaciją.

Iš teorinės objekto analizės matyti, jog strategijos formavimo ir įgyvendinimo prerogatyva organizacijose didžiaja dalimi tenka akcininkams bei vadovams. Dėl šių aplinkybių darbo autorės sprendimu ir tyrime dalyvaujančios organizacijos vadovų konsensusu, buvo parengtas išsamesnis strategijos įgyvendinimo veiksmų bei aplinkybių įvertinimui skirtas klausimynas, kuris buvo pateiktas keturiems organizacijos vadovams (žr. 4 lentelę). Parinktos klausimų temos taip pat atspindėjo pasirinkto teorinio modelio aspektus: organizacijos valdymą, struktūrą, kultūrą, išteklių paskirstymą. Šio klausimyno turinys atsispindi lentelėje.

4 lentelė

Interviu klausimynas vadovams

Eil. Nr.	TEMA	KLAUSIMAI	TIKSLAS
1.	Organizacijos valdymas, išteklių paskirstymas	Ar strategija suderinama su organizacijos galimybėmis?	Nustatyti organizacijos valdymo pozicijos kryptingumą siekiant sėkmingumo kriterijaus
2.	Organizacijos valdymas, organizacijos kultūra	Ar strategija neviršija leistino rizikos laipsnio? Ar ji nėra radikali? Ar pagrįstai ir teisingai įvertinta konkurencija?	Ištirti ar optimali kolektyvo veikla organizacijoje grindžiama mažiausiu rizikos koeficientu. Ar konkurencija yra efektyvi ir įvertinta
3.	Organizacijos struktūra. Išteklių paskirstymas	Ar turi organizacija būtinus strategijai įgyvendinti išteklius ir struktūrą?	Išanalizuoti išteklių paskirstymo galimybes vadovų požiūriu kontekste

4.	Organizacijos valdymas	Ar strategija įvertina išorinius pavojus ir galimybes, ar ji tinka šiuo metu galiojančiomis rinkos sąlygomis?	Nustatyti, ar vadovai tinkamai įvertina pavojus ir galimybes dabartinėmis rinkos sąlygomis
5.	Išteklių paskirstymas	Ar diegiama strategija geriausiai panaudoja organizacijos išteklius?	Atskleisti strategijos įgyvendinimui panaudojamų išteklių racionalumą
6.	Organizacijos valdymas, kultūra	Ar strategija yra suderinta su organizacijos vizija, misija ir pagrindiniu tikslu, vidine jos aplinka, filosofija, politika?	Nustatyti, ar misijos ir vizijos formulavimas, nustatymas yra logiškas pradinis strateginio valdymo žingsnis? Ar jis suderintas
7.	Organizacijos valdymas	Ar strategijos sėkmė ne per daug priklauso nuo kurio nors vieno elemento, rinkos subjekto, vartotojo?	Ištirti strategijai įgyvendinti įtakojamų veiksnių prioritetus, ar nėra išskiriamas kuris nors vienas elementas
8.	Organizacijos valdymas	Ar strategijos diegimas organizacijoje atneša tikėtiną naudą ir rezultatus?	Atskleisti sėkmingo strategijos įgyvendinimo prielaidas

Tyrimo duomenims susisteminti yra atlikta kokybinė turinio (ang. content) analizė.

Pasak Bitino ir kt. (2008), kokybinė turinio analizė yra metodas, kuriuo gilinamasi į objektą ir kontekstą, išskiriant panašumus ir skirtumus tarp kategorijų ar kodų. Žydžiūnaitė (2007) pabrėžia, kad kokybinės analizės esmė – atrandama prasmė, argumentai, samprotavimai, o ne priežastys. Tai reiškia, kad kokybinės turinio analizės metodu yra siekiama suprasti žmonių interpretacijas, aiškinimus bei motyvacijas.

Šiame darbe turinio analizė vyko tokia tvarka: pirmiausia buvo interpretuojami paaiškinimai, išryškunami esminiai dalykai, grupuojami atskiri faktai ir įvertinami galimi tobulinimai. Po to apibendrinus rezultatus, pateikiamos sėkmingo strategijos įgyvendinimo prielaidos.

Kokybinių tyrimų imties charakteristikos. Kaip teigia Žydžiūnaitė (2007), atliekant kokybinį interviu metodą, pakanka apklausti 3 informantus, kad gauti duomenys būtų informatyvūs. Atliekant ekspertų interviu buvo pasirinkta netikimybinė, tikslinė, pasak Kardelio (2002), tikslinės grupės formavimui įtraukiami asmenys, kurie yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu. Bitinas ir kt. (2008, p. 104) teigimu, atliekant kokybinius tyrimus imties dydžio problema nėra labai svarbi, kur kas svarbesnis yra duomenų informatyvumas ir kaip teigia Kardelis (2007, p. 105), šiems tyrimams nėra taikomi griežti imties tūrio reikalavimai, o svarbiausias elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas.

Trumpas tyrimo subjekto pristatymas.

Tyrimo subjektas įsteigtas 1999 m. gruodžio 16 d. Šiuo metu tyrimo subjektas yra didžiausias kelionių organizatorius Baltijos šalyse, turintis savo padalinius Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Trijų Baltijos valstybių turizmo rinkų sujungimas leidžia ne tik efektyviau panaudoti aviakompanijų skrydžius, bet ir išlaikyti žemas kelionių kainas. Turizmo organizacijos pagrindinis tikslas ir veiklos pagrindas - ilgalaikis ir visapusiškas bendradarbiavimas su nuolatinių ir būsimais klientais - įmonėmis, įstaigomis, organizacijomis, pavieniais asmenimis. Organizacijos tikslas yra išlikti didžiausiu

kelionių organizatoriumi Baltijos šalyse. *Įmonės vizija* – tapti didžiausia ir profesionaliausia turizmo paslaugas teikiančia įmone Baltijos regione. *Įmonės misija* – teikti aukštos kokybės turizmo paslaugas. Bendrasis tyrimo subjekto *strateginis tikslas* 2010 – 2015 m. yra per kokybiškų paslaugų teikimą, užtikrinti savo veiklos tęstinumą, išlaikyti užimamą rinkos dalį, didinti turistų skaičių ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautinėse rinkose.

Pagrindinis tyrimo subjekto klientas yra asmuo, kuris renkasi kokybišką, tačiau ne patį pigiausią produktą. Klientų poreikių tyrimai rodo, jog didėjantis pragyvenimo lygis, skatina žmones dažniau ieškoti kokybės, nei rinktis žemą kainą, ypač renkantis būdą, kaip praleisti atostogas. Remiantis šio poreikio didėjimu ir formuojamas įmonės strateginis tikslas.

Kokybinio tyrimo, kuriame svarbus vadybinės patirties apibendrinimas ypatumas yra tas, kad tiriamasis turi būti asmuo, norintis ir galintis teikti visapuse informaciją, reikalingą atsakyti į tyrėjo iškeltus klausimus (Bitinas ir kt., 2008 a, p. 137). Todėl faktas, jog įmonės vadovai geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime, laiduoja tyrimo rezultatų patikimumą.

Šiame tyrime dalyvavo 19 įmonės darbuotojų iš skirtingų filialų visoje Lietuvoje, iš jų 4 aukščiausio lygio vadovai, 3 aukštesnio lygio vadovai ir 12 žemiausios grandies darbuotojų.

Kaip buvo minėta anksčiau, šiame darbe ekspertų imtis pasirinkta santykinai nedidelė – pirmame tyrime, kuris apima įvairių valdymo grandžių darbuotojus, ekspertais pasirinkta 15 asmenų (žr. 3 lentelę). Šie ekspertai buvo atrinkti remiantis jų darbinėmis charakteristikomis, atspindinčiomis platų pareigybių spektrą. Amžiaus kriterijus nebuvo svarbus. Taip pat svarbi buvo dalyvavimo tyrime motyvacija ir vadovų pritarimas.

Kitas ekspertinis tyrimas buvo nukreiptas valdymo ypatumams iširti ir jame buvo pasirinkti išskirtinai tik vadovai – 4 asmenys. Šiame empiriniame tyrimo etape dalyvavo vienas akcininkas ir trys aukščiausios grandies vadovai (Gen. direktorius, Pardavimų direktorius ir IT direktorius), idant gauti pačią patikimiausią informaciją darbo tikslams pasiekti (žr. 4 lentelę).

Tyrimo eiga. Ekspertų apklausos tyrimas buvo atliekamas 2013 m. gegužės-rugsėjo mėn. Tyrimas buvo atliekamas keliais etapais. Pirmiausia 2013 m. gegužės mėnesį buvo pasiektas susitarimas su tiriamojo objekto akcininkais, jog bus atliekamas kokybinis (interviu būdu) tyrimas jų organizacijoje. Pirmasis tyrimo etapas įvyko birželio pradžioje, kuomet tiriamieji buvo supažindinti su interviu klausimais ir paprašyta apgalvoti atsakymus. Susitikimas, kurio metu buvo gauti atsakymai į pateiktus klausimus, vyko 2013 m. rugsėjo mėn. Tuo pačiu metu buvo interviuojami ir keturi įmonės vadovai, kurių klausimai principiniai skyrėsi nuo darbuotojų klausimyno.

Rugsėjo mėn. tyrimas buvo vykdomas, vykstant pas ekspertus – informantus, prieš tai telefonu susitarus dėl susitikimo. Tariantis dėl susitikimo laiko, buvo paaiškinta, kad apklausai prireiks 15-20

min. laiko. Interviu vykdavo darbuotojo kabinete, įprastoje aplinkoje, siekiant sudaryti skatinančias sąlygas informantui atvirai kalbėti apie situaciją, pareikšti savo nuomonę. Informanto išsakomos mintys interviu metu buvo fiksuojamos protokole. Nei vienas informantas nesutiko kalbėti esant įrašymo įrangai.

Interviu metu atidžiai buvo sekamos informanto mintys su tikslu išlaikyti pokalbį tyrimo lauko ribose. Teko reinterpretuoti išsakytas mintis, kai kuriais atvejais panaudoti pokalbio stimuliavimo technikas. Be abejo buvo stengiamasi pasiekti gero emocinio kontakto, kurio dėka galima fiksuoti kokybiškai naują informaciją. Pokalbio eigoje kildavo nauji klausimai, tokiu būdu tyrimo objektas įgydavo naujus kontūrus.

Tyrimo dalyviai-vadovai nerimavo, kad tyrimo metu gauti duomenys nebūtų viešinami. Tyrimo dalyviams, ypač akcininkams ir vadovams, buvo pažadėta neviešinti ne tik duomenų, bet ir užkoduoti organizacijos pavadinimą. Šiame darbe tyrime dalyvavę respondentai yra užkoduojami raidėmis: informantas A, C, D ir t. t.

2.2. Strategijų įgyvendinimo turizmo paslaugų organizacijose empiriniai radiniai

2.2.1. Strategijos įgyvendinimas organizacinės struktūros, kultūros ir vadovavimo stiliaus kontekste

Organizacinė struktūra.

Kaip ir tikėtasi, organizacijų veiklai vadovauja generalinis direktorius, kuris yra tiesiogiai atskaitingas akcininkams. Be generalinio direktoriaus pavaduotojo, kuris atsakingas už įmonių strategiją ir plėtrą, dar išskiriami aštuoni padaliniai, kurie atsako už tam tikras atskiras veiklos sritis: pardavimų, finansų, marketingo, produkto ruošimo, informacinių technologijų (IT) ir personalo, teisės, atstovų užsienio šalyse. Produkto ruošimo skyrius atsakingas už pilną turizmo produkto paruošimą, t. y. viešbučių selekcija, sutartys su užsienio partneriais, su aviakompanijomis, katalogų ruošimas, leidyba ir pristatymas klientams. Pardavimų departamentas atsakingas už įmonės pardavimus, jų plėtrą, komunikaciją su organizacijos klientais, jų poreikių analizę, marketingo uždavinių vykdymą, rinkos analizę ir kitus su pardavimais susijusius veiksmus. Finansų departamentas tvarko įmonės finansinius reikalus. IT padalinys rūpinasi rezervacine sistema, internetiniu puslapiu ir visomis įmonės informacinėmis technologijomis. Personalo skyrius atsakingas už naujų darbuotojų paiešką, įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, darbo pasidalijimą ir t.t. Teisininkas atsako už sudaromų sutarčių teisėtumą, klientų skundų analizę. Atstovų užsienio šalyse vadovas koordinuoja atstovų darbą, komandiruotes, rūpinasi jų darbo kokybe bei kvalifikacijos kėlimu.

Tyrimo subjektas yra pasirinkęs vertikalų organizacinį suskirstymą pagal veiklos kryptis. Didžiausi pakeitimai šioje srityje buvo padaryti prieš 6 metus, kai buvo išgrynintos darbuotojų funkcijos, organizacija suskirstyta į padalinius, paskirti padalinių vadovai. Numatyta vertikali atskaitomybės sistema. Prieš tai vyravusi horizontali organizacijos struktūra, padidėjus darbuotojų skaičiui, trukdė efektyviai dirbti. Visi darbuotojai būdavo tiesiogiai atskaitingi įmonės generaliniam direktoriui, o visus sprendimus priimdavo tik aukščiausio lygio vadovai t.y. generalinis direktorius, direktoriaus pavaduotojas, akcininkų komitetas. Informantų teigimu, tokia organizacijos struktūra buvo ydinga, nes visi darbuotojai kreipdavosi į vadovą įvairiausiais klausimais, pradedant nuo darbuotojų atostogų iki strateginių klausimų. Natūralu, kad esant tokiam darbo krūviui, vadovas negali darbuotojams atsakyti į visus klausimus, o ir pati organizacija neturi galimybių efektyviai reaguoti į nuolatos besikeičiančią aplinkos situaciją. Pasak vadovo, pakeitimai buvo būtini ir neišvengiami, juo labiau, kad buvo poreikis suteikti darbuotojams tam tikras karjeros galimybes ir taip dar labiau motyvuoti juos.

Šiuo metu organizacijos struktūra tiesiogiai siejasi su turizmo paslaugos teikimo stadijomis. Produkto kūrimo skyrius paruošia turizmo paketą (sudaromos sutartys su užsienio partneriais, kitais tiekėjais) ir su pardavimo skyriaus pagalba pateikia jį rinkai. Pardavimo vadybininkai, pardavimų skyrius dalyvauja parduodant turizmo produktą klientams, t. y. agentūroms, jiems padeda IT skyrius, tvarkantis rezervacinę sistemą. Labai svarbu, kad techniniai elementai netrukdytų kasdiniame darbe, o dar svarbiau nuolatos tobulinti jau minėtą rezervacinę „on-line“ sistemą, kad ji būtų lengviau suprantama ir paprasčiau naudojama. Sekantis turizmo paslaugos teikimo etapas persikelia į užsienio šalis, kur svarbiausią vaidmenį atlieka kelionių organizatoriaus atstovai. Jie turi suteikti visą įmanomą informaciją turistams, o taip pat pagelbėti jiems atsitikus nenumatytiems nesklandumams. Turima organizacijos struktūra yra palanki diegiamai strategijai, ir, pasak informantų, nėra poreikio ją keisti, tuo labiau, kad pakeitimai buvo atlikti ne taip senai. *Šiuo atveju įgyvendinama strategija buvo adaptuota turimai organizacijos struktūrai.* Tą patvirtino praktiškai visi apklausoje dalyvavę informantai. Į klausimą *“Kaip organizacijos struktūra įtakoja strategijos įgyvendinimą?”* dauguma informantų mano, kad šiuo metu egzistuojanti organizacijos struktūra ne tik kad netrukdo, tačiau ir padeda įgyvendinti strateginius sprendimus (žr. 5 lentelę). Pagrindinė to priežastis yra ta, kad struktūra atskleidžia funkcijų pasiskirstymą bei atsakomybės lygį. Strateginis organizacijos tikslas yra didinti pardavimus per teikiamų paslaugų kokybę, tuo būdu siekti visuotinės kokybės įmanoma tik gerinant ją visose paslaugos teikimo stadijose. Respondentai pabrėžė, kad turima organizacijos struktūra šią užduotį net ir palengvina, nes skirstant strategiją į atskiras veiklos sritis, veiksmai tampa aiškesni, o tai sąlygoja paslaugos kokybės pagerėjimą.

Vis tik buvo informantų manančių, jog struktūrą būtų galima tobulinti, daugiau ir atsakingesnių funkcijų skiriant marketingo padaliniui. Buvo paminėta gana arši konkurentų marketingo strategija, kuriai, jų manymu, nesugebama pasipriešinti, todėl būtina didinti organizacijos potencialą šioje srityje.

5 lentelė

Organizacijos struktūros įtaka strategijos įgyvendinimui

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Organizacinė struktūra yra tinkama	...esama struktūra yra gera, nes padeda vykdant užduotis. Yra aišku, kas ką turėtų veikti. Padeda įgyvendinant tikslus (informantas A); ... visai tinkama, nes netrukdo suprasti, ką turi atlikti. O ir pavaldumas yra aišku (informantas D); ... organizacinė struktūra padeda pasiekti geros kokybės visose paslaugos teikimo stadijose (informantas E); ... esu vienas iš vadovų, todėl su funkcijų pasiskirstymu susiduriu kasdien. Todėl manau, kad organizacinė struktūra yra tinkama (informantas N)
Organizacinė struktūra padeda diegiant strategiją	... aš visiškai sutinku, kad struktūra įtakoja strategijos įgyvendinimą ir yra tinkama skirstant veiklas į atskiras dalis (informantas L); ... pagrindinius strateginius sprendimus priima akcininkų kolegija, vadovai jas suskirsto į atskiras dalis ir pateikia padalinių vadovams (informantas H); ... organizacinė struktūra padeda diegiant strategiją, nes ji atkleidžia funkcijų pasiskirstymą bei atsakomybės lygį (informantas M); ... esama struktūra labai padeda diegiant strategiją – yra aišku, koks pavaldumas egzistuoja ir kas ką turėtų daryti (informantas P) ... esama struktūra užduotį net palengvina, nes skirstant strategiją į atskiras veikas tampa aišku, kas ką turėtų veikti (informantas R); ... įgyvendinimo eigoje darbuotojai turi galimybę apie įvykusius nukrypimus nuo plano, tam tikrus nesklaidumus ir pasikeitimus pranešti organizacijos vadovybei, o ši savo ruožtu, turi galimybę strategiją koreguoti (informantas S)
Organizacinė struktūra yra aiški, atskleidžia funkcijų pasiskirstymą	...organizacinė struktūra, mano nuomone, atskleidžia funkcijų pasiskirstymą bei atsakomybės lygį (informantas B); ... dabar galiojanti organizacinė struktūra yra aiški, nes visi darbuotojai, tiek vadybininkai, tiek vadovai, turi aiškiai apibrėžtas pareigybes (informantas C) ... ši struktūra nėra per daug išplėsta, yra viskas aiškiai paskirstyta. Kiekvienas darbuotojas žino savo pareigas ką daryti (informantas K); ... vienintelis lankstumo akcentas šiuo atveju, yra darbuotojo teisė savo nuožiūra atlikti jam pavestą užduotį (informantas S)
Organizacinė struktūra reiktų tobulinti	... organizacinę struktūrą reiktų tobulinti ir atskirti marketingo padalinį nuo pardavimų departamento. Konkurentų marketingo strategija yra arši, o įmonė nesugeba pasipriešinti (informantas G); ... yra galimybė darbuotojams pasireikšti, parodyti iniciatyvą, tačiau realiai, strategija ir jos vykdymas yra numatytas vadovų iš anksto, o darbuotojų komentarai dažniausiai yra išgirsti, tačiau į juos nekreipiamas tinkamas dėmesys (informantas S)

Analizuojant organizacijos struktūrą strategijos įgyvendinimo kontekste, svarbu aptarti, sprendimų priėmimo procesą. Kadangi organizacija yra centralizuota tik iš dalies, galima teigti, kad eilinius, darbinius sprendimus priima padalinių vadovai, o strateginius - įmonės akcininkų ir aukščiausio lygio vadovų kolegija. Toks sprendimų priėmimo mechanizmas leidžia organizacijai greitai priimti būtinus sprendimus, kai tai yra skubu, ir skirti pakankamai laiko strateginiam planavimui. Remiantis Olson (2005) tipologija, tyrimui pasirinkta organizacija galėtų būti priskirtas

prie grupės „Į vartotojus orientuoti novatoriai“ (angl. customer–centric innovators), kur vyrauja neformali organizacijos struktūra, dirba nemažai specialistų, kurių pagrindinė užduotis yra siūlyti novatoriškus sprendimus rinkai ir tuo būdu patenkinti klientų poreikius. Šio tipo organizacijose, tą patvirtina ir tiriamojo objekto analizė, yra žemas formalizacijos, centralizacijos laipsnis, o pati organizacija savo strateginius tikslus sudaro remiantis klientų poreikių tyrimais. Remiantis teorija, būtent tokio tipo organizacija gali tikėtis sėkmingiausiai įgyvendinti strategiją ir pasiekti maksimalų rezultatą.

Po to kai strateginis sprendimas yra priimtas akcininkų kolegijos, įmonės vadovai suskirsto į atskiras dalis ir pateikia padalinių vadovams, o šie savo ruožtu užduotis suskaido į dar smulkesnes dalis jas vykdyti paveda žemiausio lygio darbuotojams.

Reikia pabrėžti, jog pradiniam etape strategija yra formuojama aukščiausiam vadovų lygmenyje, o vėliau organizacijoje vykdoma strategija yra „nuleidžiama iš viršaus“. Atgalinio ryšio iš žemiausios grandies vadovų bei kitų darbuotojų organizacijoje nėra numatyta nei strategijos formavimo stadijoje, nei strategijos rezultatų monitoringo procedūroje. Visgi, struktūriškai organizacija išlaiko lankstumą, nes strategijos įgyvendinimo eigoje darbuotojai turi galimybę apie įvykusius nukrypimus nuo plano, tam tikrus nesklandumus ir pasikeitimus pranešti organizacijos vadovybei, o ši savo ruožtu, turi galimybę strategiją koreguoti. Egzistuoja bent jau tokia teorinė galimybė, tą patvirtino ir vienas informantas interviu metu. Jo manymu, yra galimybė darbuotojams pasireikšti, parodyti iniciatyvą, tačiau realiai, strategija ir jos vykdymas yra numatytas vadovų iš anksto, o darbuotojų komentarai dažniausiai yra išgirsti, tačiau į juos nekreipiamas tinkamas dėmesys. Darbuotojai turi galimybę dalyvauti organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizėje tuo požiūriu, kad teikia aukščiausio lygio vadovams informaciją apie esamą situaciją ir atlieka tam tikras analitines užduotis. Vienintelis lankstumo akcentas šiuo atveju, yra darbuotojo teisė savo nuožiūra atlikti jam pavestą užduotį. Svarbu, kad ji būtų atlikta tinkamai ir laiku. *Vis gi labai svarbus yra darbuotojų aktyvumas diegiant strategiją, o tai jau didele dalimi priklauso nuo organizacinės kultūros lygmenys.*

Organizacinė kultūra.

Organizacinę kultūrą kuria patys darbuotojai, o sukurta organizacinė kultūra turi įtakos kasdienei veiklai, strategijos kūrimui ir jos įgyvendinimui, nes strategija yra gerokai sąlygota organizacijos filosofijos ir kultūros. Respondentams buvo pateiktas klausimas “*Ar esama organizacinė kultūra palanki sėkmingam strategijos įgyvendinimui?*” Vėlgi, respondentai pasiskirstė į dvi grupes, vieni teigė, jog organizacinė kultūra yra gera, motyvuojanti darbui ir strateginių tikslų siekimui bei „iš viršaus nuleidžiamą“ strategijų įgyvendinimui (žr. 6 lentelę). Tokį atsakymą pateikė 9 informantai. 6

informantai išsakė visai priešingą nuomonę, kad organizacinė kultūra yra nelanksti, susiformavusi dar tada, kai organizacija buvo nedidelė ir darbuotojų santykiai buvo ne kolegiški, o labiau asmeniški. Taip pat respondentai pažymėjo, kad vyraujanti organizacinė kultūra nemotyvuoja darbui, nes nepalankus vadovybės požiūris į darbuotojus, demonstruojama arogancija, o atliekamas darbas beveik niekada nėra įvertinamas nei neigiamai, nei teigiamai. Vieno iš vadovų požiūris šiuo klausimu buvo priešingas ir palankus darbuotojų daugumos nuomonei. Jo manymu, organizacijoje egzistuoja palankus organizacinis klimatas, kuris yra formuojamas ir palaikomas tam tikrais ritualais, o motyvacinė sistema egzistuoja, tačiau yra labiau bendro nei asmeninio pobūdžio.

6 lentelė

Organizacinė kultūros įtaka strategijos įgyvendinimui

Teiginio kategorija	Įrodantys teiginiai
Organizacinė kultūra yra palanki bei motyvuojanti darbui	...man patinka mūsų organizacijos kultūra, nes santykiai tarp darbuotojų yra nusistovėję, draugiški ir tolerantiški. Jaučiu pagarbą sau (informantas A); ...juk labai gerai, kada darbe jauti gerą draugišką klimatą, vieni kitus supranta iš pusės žodžio. Švenčiami jubiliejai ir šventės kartu (informantas C); ...organizacinė kultūra, mano manymu, yra gera, motyvuojanti darbui, nes vadovai skiria pakankamai dėmesio darbuotojų poreikiams (informantas D); ...sutinku, kad bendra atmosfera kolektyve yra palanki sėkmingam darbui. Darbuotojai vienas kitam yra draugiški ir lojalūs vadovams (informantas K); ...strategija apima visas organizacijos veiklas, todėl yra svarbu, kaip jaučiasi ir gali laisvai pasireikšti darbuotojai, o mūsų įmonėje tai yra labai palankiai vertinama (informantas M)
Organizacinė kultūra padeda spręsti uždavinius	...organizacinė kultūra padeda spręsti sudėtingus šių laikų uždavinius. Darbuotojai vieni kitiems padeda, yra tradicijos, ritualai (informantas B); ...kultūra – tai aplinka, kurioje darbuotojai turi jaustis saugiai ir kūrybingai. Šios sąlygos mūsų bendrovėje yra palankios geram darbui (informantas N); ...organizacijoje egzistuoja palankus organizacinis klimatas, kuris yra formuojamas ir palaikomas tam tikrais ritualais (informantas S)
Organizacinę kultūrą reiktų tobulinti	...galėtų būti didesnis dėmesys individui darbuotojų vertinimui (informantas E); ...organizacinei kultūrai trūksta lankstumo, nes ji susiformavo dar tada, kai įmonė buvo nedidelė ir santykiai buvo kolegiški, asmeniški (informantas R); ...motyvacinė sistema egzistuoja, tačiau yra labiau bendro nei asmeninio pobūdžio (informantas S)
Organizacinė kultūra yra nelanksti ir nemotyvuojanti darbui	...darbuotojai yra skirstomi į lojalius ir nelabai. Kultūra tai nekvepia (informantas F); ...organizacinė kultūra yra nelanksti, santykiai tarp darbuotojų yra labiau asmeniški. Atliekamas darbas vadovų nėra vertinamas nei neigiamai, nei teigiamai (informantas G); ...dabartinė organizacinė kultūra nemotyvuoja darbui, nes nepalankus vadovybės požiūris į darbuotojus, demonstruojama arogancija (informantas H); ...kultūra nemotyvuoja darbui, nes vyrauja nepalankus vadovybės požiūris į darbuotojus, demonstruojama arogancija (informantas P)

Vyraujantis organizacinis klimatas yra itin svarbus strategijos įgyvendinime, jei jis yra palankus, teigiamas, darbuotojai tokiu atveju iniciatyviai dalyvauja strategijos įgyvendinime. Tačiau jei vyraujanti mikroaplinka organizacijoje yra neigiama, be to nėra ritualų, tradicijų, palaikančių organizacinę kultūrą, tuomet gali nukentėti net ir geriausios strategijos įgyvendinimas. Labai svarbu,

kad strategija turėtų jai lojalių darbuotojų. Jeigu organizacijoje tokių nėra arba jų yra mažuma, sėkmingo strategijos įgyvendinimo tikėtis yra labai sunku.

Organizacinę kultūrą formuoja bei tiesiogiai įtakoja motyvacinė sistema organizacijoje ir vyraujantis įmonės valdymo stilius.

Darbuotojų motyvavimo sistema įmonėje.

Empirinis tyrimas atskleidė, jog strategijos įsisavinimas ir suvokimas bei sėkmingas jos įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų stažo ir užimamų pareigų. Kuo ilgiau žmogus dirba ir kuo aukštesnes pareigas užima, tuo labiau gilinasi į strategijos subtilumus bei strategijos įgyvendinimo niuansus. Apklausoje dalyvavo 15 įmonės darbuotojų, beveik pusė jų, 7 asmenys įmonėje dirba ilgiau nei 3 metus (pavadinkime tai pirma grupe), kiti pasiskirsto netolygiai. 5 respondentai dirba nuo 1 iki 3 metų (antra grupė), 3 darbuotojai dirba mažiau nei 1 metai (trečia grupė). Apibendrintai analizuojant tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, jog pirma grupė dažniau pateikė teigiamus atsakymus ir galėjo daugelį klausimų pakomentuoti. Čia itin svarbūs klausimai apie organizacijos viziją, misiją, strategijos suvokimą, savo atliekamų funkcijų supratimą. Antroji grupė dažnai demonstravo nežinojimą, o tuo pačiu ir nenorą dalyvauti apklausoje. Pateikus šias išvadas vieno iš vadovų įvertinimui, jis sutiko su šia mintimi ir pabrėžė, kad tie darbuotojai, kurie seniau dirba įmonėje yra lojalesni, tuo pačiu dėl aiškesnio požiūrio į tyrimo objekto problemas iniciatyviau dalyvauja strategijos įgyvendinime. Būtent ši grupė ir yra varomoji jėga įgyvendinant strategiją organizacijoje, todėl į šios grupės motyvavimą organizacija turėtų skirti didžiausią dėmesį.

Apklausoje metu, darbuotojams buvo užduotas klausimas „Ar organizacijoje egzistuoja efektyvi motyvavimo sistema. Ar ji turi įtakos atliekamo darbo kokybei?“ 10 informantų teigė, jog darbuotojai yra motyvuojami darbui (žr. 7 lentelę). Buvo išsakyta nuomonė, kad sistemą galima būtų tobulinti, tačiau ji tikrai nėra netinkama, o tai itin įtakoja atliekamo darbo kokybę. 4 informantai prieštaravo savo kolegoms ir teigė, jog motyvavimo priemonės kaip tokios egzistuoja, tačiau jas reikalinga tobulinti ir tai yra viena iš priežasčių, kad strategija gali būti įgyvendinama netinkamai dėl darbuotojų nenoro ją palaikyti. 1 informantas teigė, jog motyvavimo sistema yra jiems neaktuali, nes darbuotojai pagal pareigybes privalo tinkamai atlikti pareigas.

7 lentelė

Darbuotojų motyvavimo sistema įgyvendinant strategiją

Teiginio kategorija	Įrodantys teiginiai
Motyvacinė sistema įmonėje yra gera	... darbuotojus būtina tinkamai paskatinti, nes tai įtakoja darbo kokybę. Mūsų organizacijoje ši sistema yra pakankamai gera (informantas B); ... juk labai gerai, kada darbe jauti gerą draugišką klimatą, vieni kitus supranta iš pusės žodžio. Švenčiami jubiliejai ir šventės kartu (informatorius C); ... motyvacinė sistema, yra gera, motyvuojanti darbui, nes vadovai skiria pakankamai

Motyvacinė sistema įmonėje yra gera	dėmesio darbuotojų poreikiams (informatorius D); ... tobulas darbuotojas turėtų dirbti visada gerai ir nekreipti dėmesio į skatinimą iš vadovų pusės. Tačiau taip realybėje nėra ir darbuotojus būtina skatinti, ypač tai yra aktualu strategijos įgyvendinime. Turizmo sektorius turi savo specifiką ir pagrindinis elementas yra asmeninė darbuotojų iniciatyva. Vadovai maksimaliai skatina darbuotojus finansiniu požiūriu (informantas S).
Motyvacinę sistemą reikia tobulinti	... motyvacinę sistemą reikėtų tobulinti. Iš esmės ji nėra bloga ir tai įtakoja atliekamo darbo kokybę...siūlyčiau daugiau dėmesio skirti individualiam įvertinimui (informatorius A); ... motyvavimo beveik nėra. Negali būti, jeigu nėra finansavimo (informatorius F); ... motyvacinę sistemą reikia keisti ir tobulinti, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir skatinami (informatorius G); ... - motyvavimą galima būtų šiek tiek tobulinti, nes ne visada darbuotojai yra pagiriami bei paskatinami, atlikus darbą pavyzdinčiai (informatorius M); ... įmonėje yra motyvacinė sistema, bet iki tobulumo dar toli ir tai yra viena iš priežasčių, kad strategija gali būti įgyvendinama prastai (informatorius P); ... kad motyvavimo sistema būtų efektyvesnė – ją reiktų šiek tiek tobulinti, nes tai įtakoja darbo kokybę (informantas R)
Motyvacinę sistemą siūloma personalizuoti	...galėtų būti didesnis dėmesys individualiam darbuotojų vertinimui (informantas E); ... turizme labai svarbi yra asmeninė darbuotojų iniciatyva, todėl svarbu gilintis į darbuotojų asmeninius poreikius (informantas H); ...motyvacinę sistemą reiktų labiau priartinti prie žmogaus – t.y. skatinimą personalizuoti (informantas N); ...vienas iš lemiamų aspektų įmonės motyvavimo sistemoje yra jos bendras pobūdis. Įmonės vadovai taiko bendruosius principus ir nesikreipia į darbuotoją asmeniškai. Dažnai yra klausama, kokią nuomonę turi darbuotojas apie savo kolegą, tačiau nėra gilinamasi į asmeninius kiekvieno darbuotojo poreikius (informantas S)

Vienas iš vadovų patvirtino, kad tobulas darbuotojas turėtų dirbti visada gerai ir nekreipti dėmesio į skatinimą iš vadovų pusės. Tačiau taip realybėje nėra ir darbuotojus būtina skatinti, ypač tai yra aktualu strategijos įgyvendinime. Turizmo sektorius turi savo specifiką ir pagrindinis elementas yra asmeninė darbuotojų iniciatyva. Paslaugos teikimas yra daug žmogiškųjų savybių reikalaujantis procesas ir jei paslaugas teikiantis įmonės darbuotojas neįdeda asmeninio indėlio, maksimalaus rezultato galime ir nepasiekti. Pasak vieno iš vadovų, vienas iš lemiamų aspektų įmonės motyvavimo sistemoje, kad ji nėra lanksti ir neapibrėžtas personalizavimo aspektas. Įmonės vadovai taiko bendruosius principus, tačiau komunikavimo grandyje pasigendama individualumo. Dažnai yra klausama, kokią nuomonę turi darbuotojas apie savo kolegą, tačiau nėra gilinamasi į asmeninius kiekvieno darbuotojo poreikius. Vadovai maksimaliai skatina darbuotojus finansiniu požiūriu. Tačiau jei komunikavimo su darbuotojais principai būtų tobulinami, tai ir teigiami rezultatai būtų akivaizdūs. *Šioje vietoje vadovų pasirinktas vadovavimo stilius užima svarbią poziciją.*

Vyraujantis vadovavimo organizacijai stilius.

Tiriamiesiems apklausos metu buvo užduotas klausimas „Ar pasitikite organizacijos vadovų priimamais sprendimais? Ar įmonės vadovai turi autoritetą jūsų akyse?“ 14 informantų teigė, jog generalinio direktoriaus bei akcininkų priimami sprendimai yra tikslingi bei operatyvūs (žr. 8

lentelę). Tai ypač pasakytina apie ateities įmonės strategiją. Jų manymu sėkminga įmonės veikla, vadovų patirtis ir kompetencija yra vienas didžiausių veiksnių, sąlygojančių teisingą strategijos sukūrimą. Tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius lemia sėkmingą jos įgyvendinimą. 1 informantas įsitikinęs, jog sprendimai turi būti pamatuoti laike ir veiksmingi. Visi tiriamieji patvirtino aplinkybę, jog vadovų autoritetu organizacijoje neabejojama.

8 lentelė

Vyraujantis vadovavimo stilius organizacijoje diegiant strategiją

Teiginio kategorija	Įrodantys teiginiai
Vadovai yra aukštos kompetencijos ir turi autoritetą	...tai, ką yra suplanavę akcininkai ir vadovai, darbuotojai turi vykdyti, nes vadovai geriausiai žino reikalus. Mes, darbuotojai, gerbiame juos (informantas D); ... organizacijoje vadovai turi autoritetą, jie laikomi savo srities žinovais (informantas H); ... visiškai pritariu, kad mūsų organizacijos vadovai yra aukštos kompetencijos ir gerai žino, ko reikia organizacijai (informantas L); ... pasitikiu vadovų sprendimais, nes jie turi didelę patirtį turizmo paslaugų teikimo srityje (informantas M); ... visos vadovų grandys yra nukreiptos tikslingos veiklos gerinimui. Vadovai yra kompetentingi ir turi autoritetą (informantas N); ... vadovų patirtis ir kompetencija yra vienas didžiausių veiksnių, sąlygojančių teisingos strategijos sukūrimą, o vadovavimo stilius – įgyvendinimą (informantas P); ... įmonei vadovaujantys žmonės yra didžiausias idėjų šaltinis ir tikroji varomoji jėga (informantas S)
Darbuotojai pritaria vadovų sprendimams	...gen. direktoriaus ir akcininkų sprendimai yra apgalvoti ir logiški (informantas A); ... pritariu vadovų sprendimams, nes jie gerai žino, ko nori ir kaip pasiekti optimaliausių rezultatus. Jie turi autoritetą organizacijoje (informantas B); ... kas geriausia mūsų organizacijai – žino akcininkai ir vadovai. Todėl aš besąlygiškai pritariu jų sprendimams ir gerbiu jų nuomonę (informatorius C); ... vadovai apie strateginius tikslus ir uždavinius geriausiai žino, todėl darbuotojai pasitiki jų sprendimais, kurie turi prasmę (informantas K); ... - gen.direktoriaus ir akcininkų sprendimai pamatuoti logikos, savalaikiai (informantas R)
Vadovavimo stilius mobilizuoja sėkmingam darbui	...tinkamas vadovavimo stilius mobilizuoja kolektyvą sėkmingam darbui bei geriems rezultatams. O mūsų organizacijoje taip ir yra (informantas E); ...dauguma vadovų pasitikiu. Autoritetą turi ne visi (informantas F);
Sprendimai ne visada pamatuoti ir skuboti	... - kai kada sprendimai yra nepamatuoti ir skuboti (informantas G);

Remiantis respondentų nuomone, galima teigti, jog įmonėje vyrauja ekspertinio poveikio įtakos šaltinis, kai vadovas yra laikomas šios srities žinovu, juo yra pasitikima, o nurodymai kruopščiai vykdomi. Šią nuomonę patvirtino ir vadovas. Jo teigimu, įmonei vadovaujantys žmonės yra didžiausias idėjų šaltinis ir tikroji varomoji jėga.

Motyvacijos sistemos bei vadovavimo stiliaus pobūdis lemia strategijos įgyvendinimo organizavimo sėkmę.

2.2.2. Strategijos įgyvendinimo veiksnių ir sprendimų analizė

Kaip aptarta teorinėje darbo dalyje, operacinius ir taktinius planus sudarinėja aukščiausio lygio vadovai. Būtent jie paskirsto tam tikras funkcijas atskiriems įmonės padaliniais ar konkrečioms

darbuotojams, arba tos funkcijos yra aiškios pagal iš anksto nusistovėjusią tvarką (remiantis organizacijos struktūra). Informantams buvo užduotas klausimas “*Ar vadovybės paskirtos strategijos įgyvendinime užduotys yra aiškiai suprantamos? Ar kyla dėl to kokių nors nesklandumų ir nesusipratimų?*” Šiuo klausimu respondentai pasidalino į kelias grupes. Vieni teigė, kad užduotys yra aiškiai formuluojamos ir pateikiamos, funkcijų pasidalinimas yra apspręstas struktūroje. Tokią nuomonę išreiškė 9 informantai (žr. 9 lentelę). 4 informantai pažymėjo, jog įprastai paskiriamos užduotys nėra užrašomos raštu, o dažniausiai paskiriamos žodžiu arba pagal įprotį. Natūralu, kad įgyvendinant jas pasitaiko nesklandumų ir nesusipratimų bei nesusikalbėjimų. 2 respondentai atsakė, jog dėl užduočių konkretumo nekyla jokių kolizijų, tačiau darbuotojų pasitaiko nesąžiningo požiūrio ir netgi piktavališkumo stengiantis nusišalinti nuo veiksmų atlikimo. Šioje situacijoje akcentuojamas kontrolės nebūvimas. Vienas iš vadovų pažymėjo, kad pasigendama aiškesnės atsakomybės darbuotojų atžvilgiu, tuo tarpu aukščiausio vadovų lygmenyje atsakomybė yra aiškiai apibrėžta

9 lentelė

Strategijos įgyvendinimo veiksmų vertinimas

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Užduotys yra aiškiai suformuluotos ir suprantamos	<p>...užduotys yra aiškiai suprantamos, o jei kas neaišku, pas vadovus galima pasitikslinti. Man asmeniškai nesusipratimų nėra pasitaikę (informantas A);</p> <p>...pateikiamos užduotys yra aiškios ir tiksliai suformuluotos. O jei nurodoma žodžiu, tai vietoje galima ir išsiaiškinti (informantas B);</p> <p>... vadovai visada gerai žino, ką reikia daryti, todėl paskirsto darbus reikiamai. Jei kyla nesusipratimų – čia pat ir galima išsiaiškinti (informantas C);</p> <p>... užduotys yra aiškios ir konkrečios (informantas E);</p> <p>... visiems darbuotojams yra apibrėžti reglamentu darbai. Neprisimenu, kad būtų nesusipratimų (informantas K);</p> <p>... užduotys, kurias gauna darbuotojai, yra aiškiai suformuluotos. O jei kas neaišku – čia pat yra vadovai, pas kuriuos gali pasiaiškinti (informantas L);</p> <p>... asmeniškai darbo užduotys yra aiškios ir suprantamos, nes tai priklauso nuo vadovo požiūrio į darbuotoją (informantas M);</p> <p>... kadangi funkcijų pasidalinimas jau yra užkoduotas organizacijos struktūroje, tai ir užduotys yra aiškios (informantas);</p> <p>... aukščiausio vadovų lygmenyje atsakomybė yra labai griežtai paskirstyta ir aiški (informantas S)</p>
Užduotys ne visada aiškios, pasitaiko nesklandumų dėl žodžiu pateikiamų užduočių	<p>... kai kada būna neaišku, kai pasakoma žodžiu, visgi geriausia būtų surašyti raštiškai (informantas D);</p> <p>... užduotys aiškios ne visada. Pasitaiko nesklandumų (informantas F);</p> <p>... painiava su užduočių vykdymu susidaro tuomet, kai jos pateikiamos ne raštu, o žodžiu (informantas H);</p> <p>... patirtis sako, kad visos darbo užduotys turėtų būti pateikiamos raštu, o ne žodžiu. Priešingu atveju atsiranda painiava (informantas P);</p> <p>... kadangi užduotys yra paskiriamos žodžiu, o ne užrašomos, tai pasitaiko nesklandumų bei nesusikalbėjimų (informantas R)</p>
Nepakankamas atsakomybės pasiskirstymas tarp darbuotojų, reikia sustiprinti kontrolę	<p>... tačiau kai kurie darbuotojai atsisako jas vykdyti bei piktavališkai primeta kitiems. Reiškia, kad reikia sustiprinti kontrolę (informantas E);</p> <p>... yra nepakankamas atsakomybės paskirstymas tarp darbuotojų, dėl to kyla nesusipratimų (informantas G);</p> <p>... yra nepakankamas atsakomybės paskirstymas darbuotojų tarpe (informantas S)</p>

Strategijos įgyvendinimo planavimo etape, pirmiausia strategija yra suskirstoma į dvi esmines dalis - svarbiausius strategijos kertinius teiginius. Tai, pirma, paslaugų kokybė ir antra, pardavimų apimtys didinimas. Kad sėkmingai įgyvendinti pagrindinį strateginį tikslą, galima išskirti ir prioritetiškai išdėstyti tokius svarbiausius įmonės uždavinius:

1) teikiamų paslaugų kokybė:

- akcentuoti kelionių agentūrų skaičiaus, su kuriomis bendradarbiaujama, mažinimą. Gerinant agentūrų darbuotojų darbo kokybę, siekti bendros veiklos kokybės. Kadangi šiuo atveju paslaugos teikiamos ne tiesiogiai galutiniam vartotojui, o per tarpininką (agentūros darbuotoją), labai svarbu, kad teikiama informacija galutiniam klientui būtų kuo tikslesnė ir teisingesnė. Todėl renkantis agentūras, su kuriomis bus pasirašomos bendradarbiavimo sutartys, svarbu išskirti būtent tas, kurios informaciją sugebės pateikti kokybiškai. Šiuo metu organizacija bendradarbiauja su 209 agentūromis, tačiau šį skaičių planuojama mažinti. Kuo mažesnis bus agentūrų, agentų skaičius, tuo didesnę dėmesį bei lėšas bus galima skirti jų darbo kokybės bei kvalifikacijos kėlimui;
- kelti įmonės darbuotojų kvalifikaciją, dalyvaujant įvairiuose seminaruose, kursuose, praktiniuose užsėmimuose ne tik pagrindinės organizacijos, bet ir didžiausių agentūrų darbuotojams;
- rezervacinės sistemos tobulinimas, kad darbas taptų efektyvesnis organizacijos darbuotojams bei patogesnis su sistema dirbantiems agentūrų darbuotojams.

2) pardavimų apimtys didinimas:

- nuolatos atnaujinti kelionių maršrutų skaičių ir pasiūlyti klientams didžiausių nomenklatūrą kelionių pasirinkimui. Per teikiamų paslaugų įvairovę didinti faktinius pardavimus;
- plėsti bendradarbiavimą su Kaliningrado sritimi, didinti skaičių agentūrų, su kuriomis yra bendradarbiaujama. Rinkos analizė parodė, kad tai yra potencialiai perspektyvi sritis.

Uždavinius būtina suskirstyti į atskiras, tačiau tarpusavyje susijusias veiklos sritis, o tam labai padeda suformuota organizacijos struktūra. Tikslinga kiekvieną iškeltą uždavinį aptarti nuosekliai, suskirstant jį į dar smulkesnius operacinius planus, numatyti jiems terminus.

1 uždavinys. Kelionių agentūrų skaičiaus, su kuriomis bendradarbiaujama, mažinimas. Pasak pardavimų direktoriaus, pardavimų analizė parodė, kad 50 proc. tyrimo objekto sukurtų turizmo paketų parduoda 5 didžiausios, visoje Lietuvoje padalinis turinčios turizmo agentūros. Dar 30 proc. tenka kitoms, mažesnėms, tačiau taip pat reikšmingoms agentūroms, jų iš viso yra apie 30. Remiantis šiais duomenimis, daroma išvada, kad didžiausia pardavimo dalis yra koncentruota 35 turizmo agentūrų rankose, kai tuo tarpu tyrimo objektas turi sudaręs sutartis su 209 turizmo

agentūroms. Tikslinga mažinti agentūrų skaičių, nutraukti sutartis su tomis turizmo agentūromis, kurios yra nelojalios, dažniau parduota ne įmonės, o konkurento produktą, o taip pat su tomis, kurios teikia turizmo paslaugas ne profesionaliai. Pardavimo apimtys dėl to nesumažės, nes rinkos tyrimai parodė, kad šiuo metu turizmo agentūroms yra labai naudinga pardavinėti turizmo produktus, nes tai yra pagrindinė jų veiklos sritis. Jei bus sumažintas agentūrų skaičius, įmonė turės laiko ir finansinių resursų skirti daugiau dėmesio komunikacijai su svarbiausiais savo klientais, pateikti konkrečią iš pirmų lūpų informaciją apie savo turizmo produktą, tobulinti geriausių agentų darbo įgūdžius. Tokiu būdu pasiekti maksimalų paslaugų kokybiškumą šiame paslaugos teikimo etape. Šį uždavinį būtų galima suskirstyti į dvi dalis:

- *atlikti agentūrų pardavimų analizę* (įtraukiami 2011 – 2012 m. duomenys), padarytus pardavimus išreikšti skaičiais, suskirstyti agentūras į tris grupes. **A** – agentūros darančios didžiausius pardavimus (apyvarta nuo 200000 – 500000 litų per sezoną), **B** – augimo potencialą turinčios agentūros (apyvarta nuo 100000 – 200000 litų per sezoną), **C** – agentūros, kurių pardavimai pastaruoju metu ženkliai mažėja (apyvarta iki 100000 litų per metus). Šį operacinį planą būtina įvykdyti per 7 dienas nuo Strategijos vykdymo pradžios, dalyvauja pardavimų skyrius, atlieka pardavimų skyriaus vadovo asistentas.

- *atlikti agentūrų teikiamų paslaugų kokybės analizę*. Užduoties tikslas išsiaiškinti, kurios agentūros teikia turizmo paslaugas kokybiškai, o kurios neatitinka keliamų reikalavimų. Šį operacinį planą būtina įvykdyti per 2 mėnesius nuo strategijos vykdymo pradžios. Dalyvauja pardavimų skyrius – pardavimų vadovas aplanko visas agentūras, įvertina jų technines bei žmogiškųjų išteklių galimybes teikti paslaugas kokybiškai. Dalyvauja teisės skyrius – atliekama pateiktų skundų analizė, jų pobūdis, ir kiek įmonės klientų skundus parašė ne kelionių organizatoriui, bet kelionės paketą pardavusiai agentūrai. Taip pat dalyvauja ir operacinis skyrius, visos pardavimų vadybininkės turi stebėti agentūrų darbą, bei pateikti rekomendacijas, kurios agentūros dirba nekokybiškai.

Surinkti analizės metu duomenys pateikiami padalinių vadovams, kurie juos susistemina ir pateikia organizacijos generalinio direktoriaus pavadotojui. Pasak pardavimų direktoriaus, lemiamu argumentu tampa finansiniai klausimo aspektai ir tik išimtiniais atvejais sutartis su agentūra nenutraukiama remiantis jos aukšta veiklos kokybe. Galutinis agentūrų skaičius turėtų būti nustatytas per 3 mėnesius, prieš prasidedant naujam sezonui.

2 uždavinys. Kelti įmonės darbuotojų kvalifikaciją. Uždavinio atlikimui konkretaus termino nėra skiriama, nustatytas tik apytikris 2 metų laikotarpis. Pagrindinį darbą atlieka įmonės administratorė, kuri ieško kvalifikacijos kėlimo paslaugas teikiančių organizacijų, darbuotojai padalinami į dvi dalis (tą diktuoja organizacijos struktūra) – vadovus ir darbuotojus. Remiantis šiuos

suskirstymu yra pasirenkami dveji, vadovų ir ne vadovų mokymai. Dalyvauja visi organizacijos, bei didžiausių agentūrų darbuotojai. Taip gerinama paslaugos kokybė dar vienoje paslaugos teikimo proceso dalyje. Proceso rezultatai daugiau empiriniai, o ne skaičiais išreikšti duomenys, visgi darbuotojų kvalifikaciją bei jos pasikeitimą galima išmatuoti, atlikus turizmo agentūrų apklausą.

3 uždavinys. Rezervacinės sistemos tobulinimas. Per 2 metus tikimasi įdiegti pačią rezervacinę sistemą, kuri padės sumažinti žmogiškųjų išteklių sąnaudas, bus paprastesnė ir suprantamesnė agentūros darbuotojams. Organizacijos nariams leis sumažins darbo apimtis ir didesnę dėmesį skirti bendravimui su agentūros darbuotojais, profesionaliam klientų aptarnavimui, aktyviam pardavimui. Dalyvauja IT skyrius bei aukščiausio lygio vadovai.

4 uždavinys. Nuolatos atnaujinti kelionių maršrutų skaičių ir pasiūlyti didžiausią kelionių pasirinkimą. Pardavimų vadovės teigimu, teikiamų paslaugų įvairovę yra tarsi antra alternatyva, norint padidinti klientų skaičių. Kadangi Lietuvos turizmo rinkoje veikia du pagrindiniai dalyviai, kurių strateginiai tikslai iš vienos pusės skiriasi (Viena turizmo organizacija konkuruoja paslaugų kokybe, kita - konkuruoja teikiamų paslaugų kaina), tačiau iš kitos pusės, abi organizacijos siekia lyderiauti rinkoje, nuolatos didinti savo pardavimus. Norint užtikrinti, kad klientas pasirinktų būtent tiriamąjį objektą neužtenka vienos strateginės alternatyvos, todėl organizacija nusprendė plėsti maršrutų skaičių ir taip pritraukti abejojančius klientus. Šio uždavinio atlikimo terminas 6 mėnesiai, kad naujam sezonui būtų galima pasiūlyti naują kelionių maršrutą. Aukščiausio lygio vadovai kartu su akcininkų kolegija nusprendžia, kokia tai kryptis galėtų būti. Toliau produkto vystymo skyrius perima šią užduotį, išanalizuoja viešbučių pasiūla, aviacijos galimybes, paruošia visą reikiamą informaciją ir sudeda ją į katalogą. Dalyvauja produkto vystymo skyriaus darbuotojai, kurie yra atskaitingi organizacijos generaliniam direktoriui. Proceso rezultatai galėtų būti skaičius žmonių, pasirinkusių naują maršrutą, bei tiesioginių klientų atsiliepimai apie naują kryptį. Ar naujas maršrutas yra patrauklus Lietuvos turistams, o atlikta agentūrų apklausa galėtų padėti nuspręsti, ar verta naująją kryptį plėtoti ir ją siūlyti naujajame sezone.

Išteklių paskirstymas įmonėje įgyvendinant strategiją.

Kalbant apie išteklių paskirstymą, galima drąsiai teigti, kad organizacija strategijos įgyvendinimui skiria pakankamai finansinių ir žmogiškųjų išteklių ir pasitaikantys strategijos įgyvendinimo nesklandumai nėra sąlygoti nepakankamo išteklių paskirstymo. Šią mintį patvirtino tiek tyrime dalyvavę darbuotojai, tiek ir vienas iš vadovų interviu metu. Respondentams buvo užduotas klausimas, *“Ar jūsų manymu organizacija skiria pakankamai finansinių, techninių, žmogiškųjų išteklių, kad strategija būtų įgyvendinta sėkmingai?”* 14 informantų atsakė, kad jų manymu organizacija skiria tikrai pakankamai išteklių strategijos įgyvendinimui (žr. 10 lentelę). Su šia

mintimi sutiko ir vienas iš vadovų. Pasak jo, itin didelis dėmesys yra skiriamas plėtojant žmogiškuosius išteklius. Tai yra daroma visomis prasmėmis, tiek ir kiekybine prasme, palaikant pastovų darbuotojų skaičių, tiek ir pagrindiniu siekiamu tikslu – aukštos teikiamų paslaugų kokybės, atsižvelgiant į tai, jog darbuotojų trūkumas nekenktų teikiamų paslaugų kokybei.

10 lentelė

Išteklių paskirstymas įmonėje įgyvendinant strategiją

Teiginio kategorija	Įrodantys teiginiai
Strategijai įgyvendinti išteklių skiriama pakankamai	<p>... visų šių išteklių yra skiriama pakankamai – darbuotojams sudaryta galimybė kelti kvalifikaciją; įsigyjama reikalinga technika bei priemonės (informantas A);</p> <p>... kiek matau, visų šių išteklių yra skiriama tiek, kiek reikia, nes darbuotojai skatinami kelti kvalifikaciją ir darbuotojų skaičius yra optimalus (informantas B);</p> <p>... dėmesys ištekliams yra pakankamas – ir kompiuterizavimas, ir kompetencijos kėlimas bei darbuotojų skaičius yra reikiamas (informantas C);</p> <p>... strategija gali būti įgyvendinama sėkmingai, nes dėmesys šiems ištekliams yra pakankamas (informantas D);</p> <p>... šių išteklių skiriama pakankamai tiek kiekybine, tiek ir kokybine prasmėmis (informantas E);</p> <p>... vadovai skiria pakankamai išteklių, kad strategija būtų įgyvendinta (informantas K);</p> <p>... labai svarbu yra strategijos įgyvendinime išteklių panaudojimas. O tai mūsų organizacijoje daroma tinkamai (informantas L);</p> <p>... yra skiriama pakankamai paminėtų išteklių tam, kad įmonės veikla būtų sėkminga (informantas M);</p> <p>... šiuo klausimu turiu tvirtą nuomonę, nes akcininkai viską daro, kad bendrovė dirbtų pelningai – skiria lėšų visoms strategiškai svarbioms sritims (informantas N);</p> <p>... pagal tai, kad organizacija dirba sėkmingai, darau išvadą, kad visokių resursų skiriama pakankamai. Aš pats kelis kartus kėliau kvalifikaciją (informantas P);</p> <p>... kas dėl išteklių, matau, jog vadovybė viską daro, kad įmonės veiklos rezultatai būtų geri (informantas R)</p>
Išteklių galėtų būti skiriama daugiau	<p>... nepakankamai, nes, neturi iš ko (informantas F);</p> <p>... organizacija galėtų skirti daugiau dėmesio gerinant organizacijos išteklius ir jų kokybę, ypač kalbant apie tobulesnės rezervacinės sistemos įdiegimą (informantas S)</p>
Didesnis dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui	<p>... įmonė galėtų daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių valdymui (informantas G);</p> <p>...</p>
Daugiau lėšų tyrimams ir rinkos analizei	<p>... daugiau lėšų reiktų skirti rinkos analizei ir tyrimams (informantas H);</p> <p>... taip pat didesni finansiniai ištekliai turėtų būti skiriami rinkos analizės tyrimams, nes šiuo momentu strategijos ruošiamos analizuojant organizacijos praeitų metų rezultatus, tik iš dalies gilinantis į prognozes ateičiai (informantas S)</p>
Daugiau skirti papildomų išteklių nenumatytais užduotims vykdyti	<p>... akcentuočiau ir dar vieną, laiko išteklių paskirstymą. Neretai pasitaiko, jog užduotims įgyvendinti skiriamas itin mažas laiko tarpas. Skubą sąlygoja gana didelė aplinkos dinamika, tačiau šiuo atveju reiktų teisingai įvertinti užduoties svarbą bei apimtį ir tikslingai numatyti skiriamo laiko periodą šiai užduočiai sėkmingai atlikti. Mano siūlymas būtų toks: jei vis dėl to atsitinka situacija, kad reikalingas itin skubus užduoties įvykdymas, patartina daugiau skirti kitų papildomų išteklių, kad paskira būtų įgyvendinta tiksliai ir laiku. Arba padidinti dirbančių žmonių skaičių bei gerinti operacinius organizacijos sugebėjimus (informantas S)</p>

Cikliškai yra organizuojamos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos. Vadovas patvirtino, jog sėkmingam strategijos įgyvendinimui organizacija turi visus reikiamus išteklius. Svarbiausia, kad organizacija turi lojalius ir kvalifikuotus darbuotojus, kurie turi visas galimybes įgyvendinti

paslaugų kokybės gerinimo strategiją. Tik vienas respondentas apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų išsakė nuomonę, kad įmonė galėtų skirti daugiau dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymui.

Turizmo paslaugų prigimtis reikalauja tiesioginės sąveikos tarp paslaugos vartotojų ir jų teikėjų, t.y. turistų ir kelionės organizatorių. Teikiant paslaugas žmogiškasis veiksnys yra ypač svarbus klientų pasitenkinimui. Darbuotojų pasirinkimas, mokymas ir motyvacija yra svarbiausi veiksniai. Dirbantis personalas padeda ne tik teikti paslaugą, ją parduoti, bet ir dalyvauja pačiame jos vartojimo procese (Dibb ir kt., 1997, Hopenienė, Kamičaitytė, 2004.). Žmonės, kurie kuria ir teikia paslaugas, yra paslaugų įmonės tarnautojai. Jų sugebėjimai, žinios bei elgsena lemia teikiamos paslaugos pobūdį, o tuo pačiu ir vartotojų pasitenkinimą. Tarnautojus sudaro personalas, kuris tiesiogiai ar netiesiogiai bendrauja su klientais. Paslaugų įmonės vardu gali veikti ir kiti žmonės (agentai, tarpininkai ir pan.).

Visgi vienas iš vadovų pažymėjo, kad organizacija galėtų skirti daugiau dėmesio gerinant operacijų išteklius ir jų kokybę, ypač kalbant apie tobulesnės rezervacinės sistemos įdiegimą. Taip pat siūloma padidinti finansinių išteklių panaudojimą marketingo strateginiams tikslams pasiekti

Akcentuotinas ir dar vienas, laiko išteklių paskirstymas. Neretai pasitaiko, jog užduotims įgyvendinti skiriamas itin mažas laiko tarpas. Skubą sąlygoja gana didelė aplinkos dinamika, tačiau šiuo atveju reikėtų teisingai įvertinti užduoties svarbą bei apimtį ir tikslingai numatyti skiriamo laiko periodą šiai užduočiai sėkmingai atlikti.

Apibendrinant padalinio vadovo siūlymu, jei vis dėl to atsitinka situacija, kad reikalingas itin skubus užduoties įvykdymas, patartina daugiau skirti kitų papildomų išteklių, kad paskira būtų įgyvendinta tiksliai ir laiku. Arba padidinti dirbančių žmonių skaičių bei gerinti operacinius organizacijos sugebėjimus.

2.2.3. Komunikacija ir žmogiškieji ištekliai įgyvendinant strategiją

Užduočių rengimas ir komunikacija yra labai svarbi strategijos įgyvendinimo problema. Tai priemonė, kuria remiantis perduodamos žinios apie tai, kas, kada ir kaip turi būti padaryta. Jei žinios ir informacija yra neperduota arba ji perduota neteisingai, sėkmingo strategijos įgyvendinimo tikėtis sunku. Komunikacijos metu yra išsiaiškinama, kaip reikėtų suprasti įgyvendinamą strategiją, kokių veiksmų imtis ir kaip strategiją adaptuoti kasdienėje veikloje. Jei įmonės vadovai, inicijuojantys strategiją, nepasirūpina, kad teisinga ir savalaikė informacija pasiektų darbuotojus, strategijos įgyvendinimas gali patirti fiasko.

Kiekviena strategija privalo sietis, ar bent jau neprieštarauti įmonės iškeltai misijai ir vizijai. Apklausos dalyvių buvo paklausta „Ar jums žinoma, kokia yra įmonės vizija, misija ir kaip ji įtakoja šiuo metu organizacijoje įgyvendinamą augimo ir paslaugų kokybės gerinimo strategiją“. 9 informantai atsakė, kad organizacijos vizija ir misija yra tik iš dalies aiški (žr. 11 lentelę). Pagrindinė to priežastis būtų tai, jog šie organizacijai sukurti privalomi darbo elementai nėra užrašyti raštu, o apie tai galima išgirsti tik susirinkimų metu ir netiesiogiai. Informantai išreiškė nuomonę, jog tik teorine prasme žino šių sąvokų apibrėžimus, tačiau niekada nėra girdėję apie šiuos dalykus kalbančių įmonės vadovų. 2 informantai tiriamųjų teigė, jog įmonės vizija ir misija jiems yra aiški, dėl to jokių klausimų ar abejonių nekyla. Būtina pažymėti, kad visiškai pilną supratimą apie organizacijos viziją ir misiją turėjo tik aukštesnio lygio vadovai.

11 lentelė

Komunikacijos ir žmogiškųjų išteklių svarba strategijos įgyvendinime

Teiginio kategorija	Įrodantys teiginiai
Vadovai misijos ir vizijos dalykus gerai žino	... tarp mūsų, vadovų, yra kalbama apie viziją, misiją, o ypač apie tikslus, nes tai yra svarbiausi strategijos įgyvendinimo akcentai (informantas E); ... visi strateginiai dalykai yra aiškūs, nes jie yra aptariamai vadovų pasitarimuose (informantas M); ... vadovai viziją, misiją bei tikslus gerai žino, nes pasitarimuose apie organizacijos įgyvendinamus tikslus yra nuolat kalbama (informantas N); ... pažymėtina, jog visiškai pilną supratimą apie organizacijos viziją ir misiją turi tik aukštesnio lygio vadovai (informantas S)
Apie misiją ir viziją girdėjau iš vadovų pasisakymų	... apie misiją ir viziją esu girdėjusi susirinkimų metu ir netiesiogiai. Daugiausia apie tai kalba vadovai (informantas B); ... kokia yra organizacijos vizija ir misija – girdėjau iš vadovų kalbų ir pasisakymų (informantas C)
Vizija ir misija galėtų būti pateikta įforminta raštiškai matomoje vietoje	... vizija ir misija nėra labai aiški, nes organizacijoje sukurti privalomi darbo elementai nėra užrašyti raštu (informantas A); ... žinau, kokia yra organizacijos vizija ir misija, bet kitiems darbuotojams būtų aiškiau pateikti raštiškai (informantas D); ... mūsų įmonės vizija ir misija būtų dar aiškesnė, jeigu būtų įforminta raštiškai kur nors įstaigoje (salėje ant sienos) (informantas K); ... siūlyčiau šiuos svarbius strategijos elementus gražiai įforminti ir pakabinti matomoje vietoje (informantas L)
Vizija ir misija galėtų būti atskleista visiems, o ne tik būti vadovų prioritetu	... nelabai žinau (informantas F); ... apie viziją, misiją žinau tik teoriškai, nes negirdėjau apie tai kalbančių vadovų (informantas G); ... man tik iš dalies aiškūs šie dalykai, nes vadovai apie tai kalba tik tarp savęs (informantas H); ... žinau, kas yra vizija, misija ir tikslai. Bet mano nuomone, vadovai mažai kalba su darbuotojais apie tai (informantas P); ... apie viziją, misiją ir tikslus žinau tik teoriškai, nes niekada negirdėjau vadovų kalbant apie šiuos dalykus (informantas R)

Analizuojant interviu atsakymus, tampa aišku, kad įmonės darbuotojai, kaip jau ir buvo minėta, pasitiki vadovybės sprendimais, juos priima ir laiko svarbiais. Galima daryti išvadą, darbuotojai yra pasiruošę nuosekliai atlikti jiems paskirtas užduotis ir visi kartu sėkmingai įgyvendinti strategiją.

Visgi galima teigti, kad norint, jog darbuotojas įgyvendintų užduotis, o galbūt ir mąstytyt strategiskai, pirmiausia reikia darbuotoją įgalinti tai padaryti, t. y. suteikti žinias apie tai. Todėl respondentams buvo užduotas klausimas „Ar jums yra žinoma, kokia strategija yra šiuo metu įgyvendinama organizacijoje?“. Pasikartojęs tas pats atsakymas, kad strategija yra žinoma, ji nėra paslaptis, tačiau labai nekonkreči ir neaiški. Tokį atsakymą pateikė 11 apklausoje dalyvavusių informantų (žr. 12 lentelę). Pagrindinė priežastis yra ta, kad strategija pateikiama tik žodžiu, tačiau niekada raštu. Deja, 2 informantai respondentų pasakė, kad nežino nieko apie strategijos įgyvendinimą. 2 informantai tiriamųjų vėlgi, pakartoję tą patį atsakymą, kad jiems yra viskas aišku, jokių neaiškumų nekyla. Būtina atkreipti dėmesį, jog visiškai pilną supratimą apie organizacijos viziją ir misiją bei strategiją turėjo tik vadovai.

12 lentelė

Strategijos žinomumas organizacijoje

Teiginio kategorija	Irodantys teiginiai
Vadovai diegiamą strategiją gerai žino	... strategija, kurią įgyvendina įmonė yra gera ir tinkama, nes bendri darbo rezultatai tai rodo (informantas B); ... kadangi dalyvauju vadovybės pasitarimuose, tai apie bendrus įmonės veiklos rezultatus ir principus yra pastoviai diskutuojama (informantas M); ... šiuo metu yra įgyvendinama turizmo paslaugų kokybės gerinimo strategija (informantas N); ... priežastys, jog apie strategiją žino aukštesnio lygio vadovai, bet ne eiliniai darbuotojai, yra dvi. Pirmiausia įmonės vadovai tikslingai nepateikia tam tikros informacijos apie įgyvendinamą strategiją dėl nemenko informacijos nutekėjimo. Antra, saugodami tą informaciją jie nepateikia jos pakankamai (informantas S)
Eiliniai darbuotojai apie strategiją žino tik paviršutiniškai	... organizacija įgyvendina strategiją, bet mums, eiliniams darbuotojams ji nėra visiškai aiški (informantas A); ... suprantu, kad strategija yra labai svarbi organizacijai, tačiau plačiau pakomentuoti negalėčiau (informantas C); ... man yra žinoma, kokia strategija įmonėje yra įgyvendinama, tačiau tai yra labiau vadovų informacijos lauke (informantas E); ... maždaug žinoma (informantas F);
Diegiama strategija galėtų būti labiau sukonkretinta ir paaiškinta darbuotojams	... strategija diegiama įmonėje yra nekonkreči, todėl ir neaiški (informantas G); ... dėl strategijos tai galiu pasakyti, kad konkrečiai nelabai žinau, nes dirbu savo darbą ir tiek (informantas H); ... žinau, kad mūsų įmonėje strategija yra įgyvendinama. Tik norėtusi, kad ne tik vadovai apie tai gerai žinotų, bet ir darbuotojams būtų paaiškinama (informantas K); ... būtų gerai, kad apie strategijos dalykus būtų paaiškinama konkrečiau ir aiškiau (informantas L); ... iš tiesų strategija įmonėje yra diegiama, tačiau darbuotojams galėtų būti išaiškinama konkrečiai (informantas P); ... kažką apie strategiją žinau, bet man ji atrodo nekonkreči ir neaiški (informantas R); ... reikėtų dialogo tarp darbuotojų ir strategiją inicijuojančių įmonės vadovų bei ją įgyvendinančių įmonės darbuotojų (informantas S); ... pažymėčiau dar vieną komunikacijos sklaidos momentą. Ne retai atsitinka taip, kad informacija nusėda padalinių vadovų tarpe ir nepatenka žemesnės grandies darbuotojams. Tai sąlygoja dar didesnius nesklaidumus ir neaiškumus kasdieniame darbe (informantas S)
Įmonėje reikia tobulinti horizontalią komunikaciją - užduotis fiksuojant raštiškai	... matau dar vieną komunikacijos problemą įmonėje – prastą horizontalią komunikaciją. Priežastis būtų ta, jog neaiški darbų paskirstymo tvarka - kai darbuotojams yra neaišku, kam ir kokią informaciją reikėtų perteikti, tai esant ilgai turizmo produkto kūrimo

grandinei, tokios problemos ir nesklandumai gali būti lemtingi. Manychiau, jog išspręsti šią problemą galima, tiesiog reikia visas užduotis užfiksuoti popieriuje ir pasirūpinti, kad šią informaciją turėtų kiekvienas užduočių įgyvendinimo grandinėje dalyvaujantis įmonės darbuotojas. Tada taps aišku, ką kiekvienas grandies narys privalo padaryti, kam pateikti atliktą užduotį, kokią ir kam informaciją perduoti. Tai turėtų būti padaryta taktinių užduočių planavimo etape (informantas S)
--

Apibendrintai atlikus šių dviejų klausimų analizę, galima teigti, jog daugiausiai apie organizacijos viziją ir misiją bei įgyvendinamą strategiją žino arba aukštesnio lygio vadovai, arba seniau organizacijoje dirbantys darbuotojai. Visi kiti, kurie vaidina taip pat ne mažą vaidmenį strategijos įgyvendinime, turi tik miglotą, o ne tikslų supratimą, ko organizacija siekia šiuo metu.

Šią situaciją paaiškinti buvo paprašyta vieno iš vadovų. Šio informanto nuomone, priežastys, jog apie strategiją žino aukštesnio lygio vadovai, bet ne eiliniai darbuotojai, yra dvi. Pirmiausia įmonės vadovai tikslingai nepateikia tam tikros informacijos apie įgyvendinamą strategiją dėl nemenko informacijos nutekėjimo. Antra, saugodami tą informaciją jie pateikia jos tokiu lygiu, kad darbuotojas pilnai sugebėtų tinkamai atlikti užduotis. Pagrindinis įmonėje informacijos šaltinis yra susirinkimai, visa reikiama informacija perteikiama žodžiu jų metu. Tačiau esant ne mažam darbuotojų skaičiui, tokia informacijos pateikimo forma yra neefektyvi. Šiuo atveju reikėtų dialogo tarp darbuotojų ir strategiją inicijuojančių įmonės vadovų bei ją įgyvendinančių įmonės darbuotojų. Vienas iš vadovų pažymėjo dar vieną komunikacijos sklaidos momentą. Neretai atsitinka taip, kad informacijos sklaida nėra pakankama žvelgiant iš visų lygių valdymo grandžių. Tai sąlygoja dar didesnius nesklandumus ir neaiškumus užduočių skyrime ir atlikime.

Vadovas pažymėjo dar vieną komunikacijos problemą įmonėje – prastą horizontalią komunikaciją. Priežastis būtų ta, jog neaiški darbų paskirstymo tvarka - kai darbuotojams yra neaišku, kam ir kokią informaciją reikėtų perteikti, tai esant ilgai turizmo produkto kūrimo grandinei, tokios problemos ir nesklandumai gali būti lemtingi. Respondento nuomone, išspręsti šią problemą galima, tiesiog reikia visas užduotis reikia formalizuoti tinkamai. Tada taps aišku, ką kiekvienas grandinės narys privalo padaryti, kam pateikti atliktą užduotį, kokią ir kam informaciją perduoti. Tai turėtų būti padaryta taktinių užduočių planavimo etape.

2.2.4. Strategijos įgyvendinimo vertinimas vadovų požiūriu

Aukščiau pateikti tyrimo rezultatai rodo, jog strategijos įgyvendinimo klausimus organizacijoje išimtinai sprendžia vadovai. Kadangi turizmo verslo srityje konkurencija yra gana didelė, tai ir įmonės akcininkai rezervuoti atskleidžia savo ateities planus. Todėl buvo sukurtas

klausimynas personaliai vadovams, kad giliau būtų galima pažvelgti į strateginio įgyvendinimo procesus organizacijoje.

Pirmiausia buvo pateiktas klausimas apie strategijos suderinamumą su organizacijos galimybėmis. Iš interviu metu gautų atsakymų daroma išvada, jog strategija ir jos kryptingumas yra būtent toks, kuris gerina organizacijos galimybes rinkoje – strategija nukreipta į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą (žr.13 lentelę). Respondentų nuomone, pasirinktos tokios strategijos kryptys, kurios gerina organizacijos galimybes rinkoje. Akcininkui svarbu, kad strategija ne tik atitiktų organizacijos galimybes būti konkurencinga, bet ir pagerintų pelningumo rodiklius.

13 lentelė

Strategijos suderinamumas su organizacijos galimybėmis

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- turizmo verslas labai priklauso nuo aplinkybių, kurių valdyti mes negalime (kitų šalių situacija). Strategija gali būti lanksčiai koreguojama ir prisitaikanti. Tam yra akcininkų kolegija, kuri operatyviai reaguoja į negatyvius reiškinius rinkoje
Informantas Nr.2	- šiuo metu mūsų strategija nukreipta į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą, tam skiriami visi ištekliai – tiek žmogiškieji, tiek materialiniai
Informantas Nr.3	- strategija yra įgyvendinama tokia, kuri praplečia organizacijos galimybes bei lanksčiai reaguoja į besikeičiantį verslo pasaulį
Informantas Nr.4	- reikia pasakyti, kad buvo pasirinktos tokios strategijos kryptys, kad gerintų organizacijos galimybes rinkoje

Kitas interviu klausimas atspindėjo tai, ar strategija neviršija leistino rizikos laipsnio. Ar pagrįstai ir teisingai įvertinta konkurencija? Vadovų nuomone, organizacijos konkurencinėje aplinkoje yra daug rizikos faktorių, todėl renkama informacija apie konkurentų veiksmus, atliekamas veiklos vertinimas ir analizė (žr.14 lentelę). Respondentų nuomone, reikia tinkamos prieigos žvelgiant į perspektyvą. Akcininkų kolegija ir vadovų taryba operatyviai įvertina pokyčius išorinėje aplinkoje, tuo pačiu yra koreguojami strateginiai uždaviniai.

14 lentelė

Strategijos rizikos laipsnis ir konkurencingumo vertinimas

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- turizmo verslas labai priklauso nuo aplinkybių, kurių valdyti mes negalime (kitų šalių situacija). Strategija gali būti lanksčiai koreguojama ir prisitaikanti. Tam yra akcininkų kolegija, kuri operatyviai reaguoja į negatyvius reiškinius rinkoje
Informantas Nr.2	- mūsų organizacija nelinkusi per daug rizikuoti – vykdome tik realiai įgyvendinamus planus. Aišku, kad turizmo rinkoje yra didelė konkurencija ir čia reikia daug lankstumo bei įžvalgos. Jeigu neteisingai konkuruoji – tuojau pat „gauni per galvą“
Informantas Nr.3	- strategija nėra radikali, ji leidžia tobulinti uždavinius. Organizacijos konkurencinė aplinka yra pilna rizikos, todėl pastoviai sekame informaciją apie konkurentų veiksmus
Informantas Nr.4	- gal būt pradėdant diegti strategiją, ji buvo radikaloka, kiek per griežta, bet diskusijų metu buvo koreguojama. Mes kiekvieną dieną susiduriame su konkurencija, todėl veiklos vertinimas ir analizė yra būtini

Respondentams-vadovams buvo pateiktas klausimas: „Ar turi organizacija būtinas strategijai įgyvendinti išteklius ir struktūrą? Akcininko nuomone, struktūra yra pakankamai aiški visiems darbuotojams (žr.15 lentelę). Akcininkų kolegijos priimtus sprendimus vadovai toliau tikslingai paskirsto pagal padalinius. Dėl išteklių buvo išsakyta nuomonė, kad tai visuomet yra opus klausimas ir jis yra diskusijų objektu. Vadovai išsakė poziciją, jog daugiau dėmesio reiktų skirti marketingo strategijos gerinimui. Buvo pastebėta, kad kontrolės funkciją reikia tobulinti. Struktūra yra tinkama, nes nekyla jokių nesklandumų vykdant veiksmų programą.

15 lentelė

Strategijos įgyvendinimui būtinų išteklių panaudojimas ir struktūra

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- struktūra yra pakankamai aiški visiems darbuotojams. Akcininkų kolegijos priimtus sprendimus vadovai suskirsto į atskiras dalis ir pateikia padalinių vadovams. Dėl išteklių reikia pasakyti, kad tai opus klausimas ir jis visuomet yra diskusijų objektas
Informantas Nr.2	- struktūra pakankamai nesenai yra pakoreguota. Manau, kad galėtų būti griežtesnis kontrolės mechanizmas. Kuomet organizacija valdoma teisingai, tuomet yra ir pelnas, ir reikiami ištekliai
Informantas Nr.3	- įmonės veikla yra pelninga, todėl ištekliai panaudojami tikslingai. Gal kiek daugiau dėmesio reiktų skirti marketingo tyrimams, o ne tik pardavimų analizei. Struktūra yra tinkama ir aiški
Informantas Nr.4	- taip, turi. Ištekliai (ekonominiai, žmogiškieji bei techniniai) yra tinkamai paskirstomi, kad veikla būtų perspektyvi. Struktūra jau nusistovėjusi ir darbuotojai žino savo pareigas

Ketvirtu klausimu siekta sužinoti ar *strategija įvertina išorinius pavojus ir galimybes, ar ji tinka šiuo metu galiojančiomis rinkos sąlygomis?* Akcininko nuomone, tam ir yra sukurta strategija, kad įvertinti pavojus ir galimybes – rinka yra pastoviai kintantis dydis, todėl kartas nuo karto reikia peržiūrėti strateginius tikslus bei uždavinius (žr.16 lentelę). Respondentai pasakė, jog gali būti nenumatyti „force majeure“ sąlygų, kuomet sutrinka turizmo vystymasis ir tai besąlygiškai atsiliepia organizacijos rezultatams. Pavojų visuomet bus, nes negali numatyti gamtinių sąlygų ir politinės situacijos užsienio šalyse.

16 lentelė

Strategijos santykis su išoriniais pavojais ir galimybėmis

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- tam ir yra strategija, kad įvertinti pavojus ir galimybes. Rinkos sąlygos yra pastoviai kintantis dydis ir kai kada tikslus ir uždavinius tenka koreguoti
Informantas Nr.2	- rinka – tai pastovi konkurencinė aplinka, ypač turizme. Kadangi mūsų organizacija yra analizuotoja, tai ateities veikla prognozuojama analizuojant pasiektus rezultatus. Didžiausi pavojai - nenuspėjami gamtos kataklizmai ir arabų šalių politinės aplinkybės
Informantas Nr.3	- kadangi įmonė parduoda turizmo paslaugas, tai strategija ir nukreipta į kokybės gerinimą, kas leidžia konkuruoti. Pavojų visuomet bus, nes negali numatyti gamtinių sąlygų ir politinės situacijos užsienio šalyse
Informantas Nr.4	- rinkos sąlygos nėra pastovus dydis, todėl šioje vietoje organizacija turi lanksčiai reaguoti. Aišku, yra nenumatyti „force majeure“ sąlygų, tokių, kaip kariniai perversmai. Dėl to sutrinka turizmo vystymasis tam tikruose regionuose. Tai besąlygiškai atsiliepia mūsų rezultatams

Penktas klausimas atspindėjo *ar diegiama strategija geriausiai panaudoja organizacijos išteklius?* Buvo pasakyta, jog akcininkai griežtai kontroliuoja išteklių panaudojimą. Optimaliausias variantas yra priimamas kolegialiai (žr.17 lentelę). Vadovai pastebėjo, jog didžiausias dėmesys yra kreipiamas darbuotojų apmokymams, taip pat priimami nauji darbuotojai. Kiekvieno padalinio vadovas deda pastangas, kad ištekliai būtų paskirstyti tolygiai. Išteklių panaudojimas sąlygoja tobulintinų darbo sričių veiklos maksimizavimą.

17 lentelė

Strategijos panaudojami organizacijos ištekliai

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- mes akcininkai, pakankamai griežtai kontroliuojame išteklių panaudojimą. Aišku, yra tariamasi su vadovų taryba. Optimaliausias variantas priimamas kolegialiai
Informantas Nr.2	- didžiausias dėmesys darbuotojams – nuolat vykdomi apmokymai, keliamą kvalifikacija, priimami nauji darbuotojai. Paslaugų kokybės gerinimas yra ta strateginė kryptis, kuri leidžia konkuruoti. Manau, kad ištekliai panaudojami tikslingai
Informantas Nr.3	- kiekvieno padalinio vadovas deda pastangas, kad ištekliai būtų paskirstyti tolygiai. Ypač kreipiamas dėmesys kvalifikacijos kėlimui, nes žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas svarbiausių
Informantas Nr.4	- strateginius uždavinius visuomet galima koreguoti prisitaikius prie aplinkybių. Išteklių panaudojimas nukreipiamas į tą poziciją, kuri reikalauja tobulinimo

Buvo svarbu išsiaiškinti ar *strategija yra suderinta su organizacijos vizija, misija ir pagrindiniu organizacijos tikslu, vidine jos aplinka, filosofija bei politika?* Akcininko nuomone, organizacijos ambicijos yra nemažos – siekiama lyderystės Baltijos šalių turizmo rinkoje (žr.18 lentelę). Atitinkamai yra parinktos vizija, misija ir politika. Kiti respondentai pabrėžė, jog 2010-2015 m. strateginis organizacijos tikslas – per kokybišką paslaugų teikimą užtikrinti savo veiklos tęstinumą, išlaikyti užimamą rinkos dalį bei didinti turistų skaičių ne tik Lietuvoje. Vidinė organizacijos aplinka pilnai tenkina organizacijos tikslų vykdymą.

18 lentelė

Strategijos suderinamumas su vizija, misija, tikslu bei politika

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- mūsų organizacijos verslo ambicijos yra nemažos – siekiame lyderystės Baltijos šalių turizmo rinkoje. Todėl ir atitinkamai yra parinktos vizija, misija ir politika
Informantas Nr.2	- taip, pilnai suderinta, nes mūsų organizacija gyvuoja jau pakankamai ilgai ir šir dalykai buvo tik akcininkų taryboje, tiek ir direktorių valdyboje išdiskutuoti ir vykdomi. Vidinė organizacijos aplinka yra palanki tikslų siekiui
Informantas Nr.3	- įgyvendinamoje strategijoje kaip tik ir atspindi vizija, misija ir filosofija. 2010-2015 m. strateginis tikslas - per kokybišką paslaugų teikimą užtikrinti savo veiklos tęstinumą, išlaikyti užimamą rinkos dalį bei didinti turistų skaičių ne tik Lietuvoje
Informantas Nr.4	- mūsų pasirinkta ir vykdoma strategija yra pilnai suderinta su organizacijos vykdoma politika – teikti kokybiškas turizmo paslaugas ir būti lyderiu Baltijos šalių regione

Septintasis klausimas ar *strategijos sėkmė ne per daug priklauso nuo kurio nors vieno elemento, rinkos subjekto, vartotojo?* Akcininkas pažymėjo, kad visais būdais stengiamasi, kad taip neatsitiktų, nes tai gali padidinti rizikos laipsnį (žr. 19 lentelę). Respondentai - vadovai teigė, jog ypač paslaugų sferoje klientas yra „dievas“, todėl turi būti pasirinktas toks marketingo kryptingumas, kuris nulemtų veiklos sėkmę. Organizacijos produktai nėra patys pigiausi, bet dėmesys kreipiamas į paslaugų nomenklatūrą, teikiant klientams specialius turo paketus. Bet dalis klientų yra tie, kuriems taikoma mažų kainų strategija.

19 lentelė

Strategijos priklausomybė nuo kokio nors vieno rinkos elemento

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- visais būdais mes stengiamės, kad taip neatsitiktų, nes tai gali padidinti rizikos laipsnį
Informantas Nr.2	- vartotojas ir jo poreikiai yra mums svarbiausi, todėl ir sėkmė priklauso nuo to, kaip sėkmingai dirbs marketingo tarnybos. Mūsų produktai nėra patys pigiausi, bet dėmesys kreipiamas į paslaugų nomenklatūrą, stengiamės visais būdais prisitaikyti prie klientų
Informantas Nr.3	- žinoma, kad sėkmė pagrindinai priklauso nuo klientų. Todėl mes ir stengiamės visokiopai tenkinti vartotojų poreikius teikiant jiems išskirtines paslaugas
Informantas Nr.4	- mūsų aptarnaujami klientai yra labai skirtingi. Todėl vieniems pritaikoma mažų kainų strategija, kitiems parenkamas išskirtinių paslaugų paketas. Visada stengiamasi tenkinti klientų poreikius. Aišku, Lietuva yra nedidelė šalis ir dėl ribotos klientūros mes negalime pasiūlyti stipriai mažinti kainas

Paskutiniu klausimu buvo siekiama sužinoti ar *strategijos diegimas organizacijoje atneša tikėtiną naudą ir rezultatus?* Akcininko teigimu, esama strategija juos tenkina. Vadovų nuomone, akivaizdu, jog strateginiai sprendimai yra optimalūs ir sudaro prielaidas sėkmingai organizacijos veiklai. (žr. 20 lentelę). Jeigu neisi koja kojon su įstatymais, rinkos dėsniais bei aplinkos pokyčiais, tai išsilaikyti žiaurioje konkurencinėje aplinkoje bus neįmanoma. Kuomet visi strateginiai tikslai yra sąžiningai vykdomi, tuomet organizacijos rezultatuose tai ir atsispindi.

20 lentelė

Strategijos įdiegimo nauda ir rezultatai

Informanto nr.	Interviu atsakymai
Informantas Nr. 1	- mus, akcininkus, esami rezultatai tenkina, - reiškia, kad strategija buvo parinkta teisingai
Informantas Nr.2	- akivaizdu, kad strateginiai sprendimai duoda naudos, nes jie sąlygoja organizacijos integraciją šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Jeigu neisi koja kojon su įstatymais, rinkos dėsniais bei aplinkos pokyčiais, tai išsilaikyti žiaurioje konkurencinėje aplinkoje bus neįmanoma
Informantas Nr.3	- galiu pasidžiaugti, kad mobilizuotas kolektyvo darbas duoda teigiamus rezultatus. Strateginiai tikslai yra koreguojami pagal darbuotojų teikiamą informaciją
Informantas Nr.4	- jeigu visi strateginiai tikslai yra sąžiningai įdiegiami, tuomet organizacijos rezultatuose tai ir atsispindi

Apibendrinant galima teigti, jog turizmo verslas labai priklauso nuo aplinkybių, kurias valdyti vadovai ne visada pajėgūs. Strategija gali būti lanksčiai koreguojama ir prisitaikanti. Tam yra akcininkų kolegija, kuri operatyviai reaguoja į negatyvius reiškinius rinkoje. Šiuo metu organizacijos strategija nukreipta į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą, tam skiriami visi ištekliai – tiek žmogiškieji, tiek materialiniai..

2.2.5. Sėkmingo strategijos įgyvendinimo prielaidos

Šiame darbe buvo pasirinktas modelis, kuriame svarbiausias dėmesys koncentruojamas strategijos įgyvendinimo sėkmingumui lemiančią įtaką turintiems kriterijams - veiksniams darantiems įtaką veiksams ir sprendimams. Ar sėkmingai bus įgyvendinta suformuota strategija, priklauso nuo labai daugelio veiksnių, pirmiausia - tai pačios kompanijos potencialas, turimos priemonės strategijai adaptuoti. Šio darbo tyrimui buvo pasirinktas ir adaptuotas Cole (1994) strategijos įgyvendinimo išteklių modelis (žr. 28 psl.). Strategijos įgyvendinimo procese svarbūs 5 dalykai: organizacijos struktūra; organizacinė kultūra; organizacijos valdymas; žmogiškieji ištekliai, finansiniai ir fiziniai resursai.

Kokiu įtakos lygiu bei amplitude šie veiksniai lemia strategijos įgyvendinimą turizmo organizacijose, aptarsime šiame skyrelyje. Aptarimą pradėsime nuo **organizacijos struktūros**.

Ankstesnė organizacinė struktūra buvo ydinga, nes visi darbuotojai kreipdavosi į vadovą įvairiausiais klausimais, pradedant nuo darbuotojų atostogų iki strateginių klausimų. Natūralu, kad esant tokiam darbo krūviui, vadovas negali darbuotojams atsakyti į visus klausimus, o ir pati organizacija neturi galimybių efektyviai reaguoti į nuolatos besikeičiančią aplinkos situaciją. Pasak vadovo, pakeitimai buvo būtini ir neišvengiami, juo labiau, kad buvo poreikis suteikti darbuotojams tam tikras karjeros galimybes ir taip dar labiau motyvuoti juos.

Šiuo metu organizacijos struktūra tiesiogiai siejasi su turizmo paslaugos teikimo stadijomis. Dabartinė organizacijos struktūra yra palanki diegiamai strategijai, ir, pasak informantų, nėra poreikio ją keisti, tuo labiau, kad pakeitimai buvo atlikti ne taip senai. Šiuo atveju įgyvendinama strategija buvo adaptuota turimai organizacijos struktūrai. Tą patvirtino praktiškai visi apklausoje dalyvavę informantai. Pagrindinė priežastis yra ta, kad struktūra atskleidžia funkcijų pasiskirstymą bei atsakomybės lygį. Strateginis organizacijos tikslas yra didinti pardavimus per teikiamų paslaugų kokybę, tuo būdu siekti visuotinės kokybės įmanoma tik gerinant ją visose paslaugos teikimo stadijose. Respondentai pabrėžė, kad turima organizacijos struktūra šią užduotį net ir palengvina, nes

skirstant strategiją į atskiras veiklos sritis, iš karto tampa aišku, kas ir ką turėtų atlikti, kad paslaugos kokybė pagerėtų.

Analizuojant organizacijos struktūrą strategijos įgyvendinimo kontekste, svarbu aptarti, sprendimų priėmimo procesą. Kalbant apie sprendimų priėmimą, struktūriškai organizacija išlaiko lankstumą, nes strategijos įgyvendinimo eigoje darbuotojai turi galimybę apie įvykusius nukrypimus nuo plano, tam tikrus nesklandumus ir pasikeitimus pranešti organizacijos vadovybei, o ši savo ruožtu, turi galimybę strategiją koreguoti. Darbuotojai turi galimybę dalyvauti organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizėje tuo požiūriu, kad teikia aukščiausio lygio vadovams informaciją apie esamą situaciją ir atlieka tam tikras analitines užduotis.

Tyrimas atskleidė, jog struktūrą būtų galima tobulinti, daugiau ir atsakingesnių funkcijų skiriant marketingo padaliniui. Buvo paminėta gana arši konkurentų marketingo strategija, kuriai nesugebama pasipriešinti, todėl būtina didinti organizacijos potencialą šioje srityje, kas ir atsispindi pateiktose rekomendacijose.

Kitas svarbus veiksnys yra **organizacinė kultūra**.

Organizacinę kultūrą kuria patys darbuotojai, o sukurta organizacinė kultūra turi įtakos kasdinei veiklai, strategijos kūrimui ir jos įgyvendinimui, nes strategija yra gerokai sąlygota organizacijos filosofijos ir kultūros. Vyraujantis organizacinis klimatas yra itin svarbus strategijos įgyvendinime, jei jis yra palankus, teigiamas, darbuotojai tokiu atveju iniciatyviai dalyvauja strategijos įgyvendinime. Labai svarbu, kad strategija turėtų jai lojalių darbuotojų. Jeigu organizacijoje tokių nėra arba jų yra mažuma, sėkmingo strategijos įgyvendinimo tikėtis yra labai sunku.

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių ekspertų nurodė aplinkybes, teigiamai įtakojančias organizacijos kultūrą. Tačiau tyrimas dar atskleidė, jog organizacinės kultūros dimensijoje dar yra kur tobulėti – reiktų daugiau dėmesio skirti lankstesniam bendravimui, ypač su naujais darbuotojais, taip pat ne bendro pobūdžio, bet individualiam vertinimui. Tyrimo metu atsirado manančių, jog vyraujanti organizacinė kultūra nemotyvuoja darbui, nes nepalankus vadovybės požiūris į darbuotojus, demonstruojama arogancija, o atliekamas darbas beveik niekada nėra įvertinamas nei neigiamai, nei teigiamai. Šiuos dalykus ir atspindi pateiktos rekomendacijos.

Dar vienas svarbus veiksnys - **darbuotojų motyvavimo sistema**.

Empirinis tyrimas atskleidė, jog strategijos įgyvendinimas turizmo paslaugų organizacijose tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų stažo ir užimamų pareigų - kuo ilgiau žmogus dirba ir kuo aukštesnes pareigas užima, tuo labiau gilinaisi į strategijos subtilumus bei strategijos įgyvendinimo

niuansus. Būtent ši grupė ir yra varomoji jėga įgyvendinant strategiją organizacijoje, todėl į šios grupės motyvavimą organizacija turėtų skirti didžiausią dėmesį.

Tačiau tyrimo metu išryškėjo ir problemos, kurias įžvelgia respondentai motyvacijos sistemoje. Jų nuomone, motyvacijos sistemą reikia keisti ir tobulinti, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir skatinami. Tyrimas atskleidė, jog ne visi darbuotojai gali rodyti pozityvią iniciatyvą vykdant strategijos įgyvendinimą. Tai yra susiję su nepakankamu kai kurių kolektyvo narių įvertinimu ir skatinimu. Nėra gilinamasi į asmeninius kiekvieno darbuotojo poreikius. Vadovai maksimaliai skatina darbuotojus finansiniu požiūriu. Tačiau jei komunikavimo su darbuotojais principai būtų tobulinami, tai ir teigiami rezultatai būtų akivaizdūs.

Kadangi turizmo sektoriuje pagrindinis elementas yra asmeninė darbuotojų iniciatyva, tai labai svarbu, kad kiekvienas organizacijos narys jaustų motyvaciją pilnavertiškam darbui.

Kad ištaisyti padėtį turizmo organizacijose rekomendacijose siūloma motyvacinę sistemą tobulinti, atsakingai vertinant kiekvieno darbuotojo indėlį į sėkmingą organizacijos veiklos rezultatą. Tam gali pasitarnauti daugybė motyvatorių, tokių, kaip patalpinimas garbės lentoje, sveikinimai švenčių proga, pagyrimai susirinkimų metu bei iniciatyvumo skatinimas.

Vyraujantis vadovavimo organizacijai stilius.

Sėkminga įmonės veikla, vadovų patirtis ir kompetencija yra vienas didžiausių veiksnių, sąlygojančių teisingą strategijos sukūrimą. Tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius lemia sėkmingą jos įgyvendinimą. Empirinis tyrimas atskleidė, jog visi tiriamieji patvirtino, kad įmonės vadovybė turi autoritetą darbuotojų tarpe.

Remiantis respondentų nuomone, konstatuojama jog įmonėje vyrauja ekspertinio poveikio įtakos šaltinis, kai vadovas yra laikomas šios srities žinovu, juo yra pasitikima, o nurodymai kruopščiai vykdomi. Šią nuomonę patvirtino ir vadovas. Jo teigimu, įmonei vadovaujantys žmonės yra didžiausias idėjų šaltinis ir tikroji varomoji jėga.

Strategijos įgyvendinimo veiksnių ir sprendimų vertinimas.

Turizmo organizacijose operacinius ir taktinius planus sudarinėja aukščiausio lygio vadovai. Būtent jie paskirsto tam tikras funkcijas atskiriems įmonės padaliniais ar konkreitiems darbuotojams, arba tos funkcijos yra aiškios pagal iš anksto nusistovėjusią tvarką (remiantis organizacijos struktūra). Dauguma ekspertų pritaria, jog užduotys yra aiškiai suformuluotos ir suprantamos, vadovai visada gerai žino, ką reikia daryti, todėl paskirsto darbus reikiamai.

Tyrimo metu atsiskleidė situacija, kad yra nepakankamas atsakomybės paskirstymas darbuotojų tarpe, tuo tarpu aukščiausio vadovų lygmenyje atsakomybė yra labai griežtai paskirstyta. Šiai problemai spręsti siūloma stiprinti kontrolę.

Išteklių paskirstymas įmonėje įgyvendinant strategiją.

Galima teigti, kad organizacija strategijos įgyvendinimui skiria pakankamai finansinių ir žmogiškųjų išteklių ir pasitaikantys strategijos įgyvendinimo nesklandumai nėra sąlygoti nepakankamo išteklių paskirstymo. Tačiau empirinis tyrimas atskleidė ir kai kuriuos nesklandumus skirstant išteklius. Siūloma, jog didesni finansiniai ištekliai turėtų būti skiriami rinkos analizės tyrimams, nes šiuo momentu strategijos ruošiamos analizuojant organizacijos praeitų metų rezultatus, tik iš dalies gilinantis į prognozes ateičiai. Taip pat organizacija galėtų skirti daugiau dėmesio gerinant operacijų išteklius ir jų kokybę, ypač kalbant apie tobulesnės rezervacinės sistemos įdiegimą. Akcentuotinas ir dar vienas, laiko išteklių paskirstymas. Neretai pasitaiko, jog užduotims įgyvendinti skiriamas itin mažas laiko tarpas. Skubą sąlygoja gana didelė aplinkos dinamika, tačiau šiuo atveju reikėtų teisingai įvertinti užduoties svarbą bei apimtį ir tikslingai numatyti skiriamo laiko periodą šiai užduočiai sėkmingai atlikti.

Komunikacija ir žmogiškieji ištekliai įgyvendinant strategiją.

Užduočių rengimas ir komunikacija yra labai svarbi strategijos įgyvendinimo problema. Tyrimas atskleidė, jog įmonės darbuotojai pasitiki vadovybės sprendimais, juos priima ir laiko svarbiais. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra pasiruošę nuosekliai atlikti jiems paskirtas užduotis ir visi kartu sėkmingai įgyvendinti strategiją.

Tačiau buvo rasti ir tam tikri probleminiai aspektai. Būtina atkreipti dėmesį, jog visiškai pilną supratimą apie organizacijos viziją ir misiją bei strategiją turėjo tik vadovai. Tikslinga būtų informacijos sklaidos pagerinimui dizainiškai išspręsti vizijos ir misijos sandaros pristatymą vidinėje įmonės komunikacijoje, tuo pačiu definicijas, susijusias su strategijos įgyvendinimu susijusiais klausimais, įforminti raštiškai.

Strategijos įgyvendinimo vertinimas vadovų požiūriu.

Vadovai išsakė poziciją, jog daugiau dėmesio reiktų skirti marketingo tyrimams, o ne tik pardavimų analizei. Buvo pastebėta, kad galėtų būti griežtesnis kontrolės mechanizmas. Struktūra jau nusistovėjusi ir darbuotojai žino savo pareigas. Kalbant apie rizikos faktorių, pavojų visuomet bus, nes negali numatyti gamtinių sąlygų ir politinės situacijos užsienio šalyse. Išteklių panaudojimas nukreipiamas į tą poziciją, kuri reikalauja tobulinimo.

Strateginis organizacijos tikslas – per kokybišką paslaugų teikimą užtikrinti savo veiklos tęstinumą, išlaikyti užimamą rinkos dalį bei didinti turistų skaičių ne tik Lietuvoje. Vidinė organizacijos aplinka yra palanki tikslų siekiui. Organizacijos produktai nėra patys pigiausi, bet dėmesys kreipiamas į paslaugų nomenklatūrą, stengiamasi prisitaikyti prie klientų, teikiant jiems išskirtines paslaugas. Bet dalis klientų yra tie, kuriems taikoma mažų kainų strategija.

IŠVADOS

- Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje. Strateginiai sprendimai padeda įgyti pranašumą prieš konkurentus, pasiekti norimų tikslų ir pelnyti klientų pasitikėjimą. Kai organizacijų aplinka yra labai dinamiška ir nepastovi, svarbu tinkamai pasirinkti konkrečiai įmonei geriausiai tinkančius strateginius sprendimus, kurie nuves įmonę į norimą sėkmę ir užtikrins pelną bei konkurencinį pranašumą.
- Strateginis valdymas – tai ilgalaikės organizacijos veiklos kryptys, nusakančios sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą. Strateginis valdymas apima visų įmonės išteklių koordinavimą, siekiant išvystyti konkurencinį pranašumą ir nepriklausyti nuo išorės veiksnių. Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir vertinimas vyksta nuolat, tuo būdu strateginio valdymo procesas laikomas niekada nenutrūkstančiu. Tai yra sudėtingas ir daug pastangų reikalaujantis procesas.
- Organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą nulemia daugybė aplinkos veiksnių. Norint sukurti bei įgyvendinti gerai funkcionuojančią strategiją, būtina išanalizuoti įmonę veikiančią aplinką, turimus išteklius bei konkurentų veiklą. Turizmo įmonėms svarbiausia yra paslaugų kokybės užtikrinimas, dėmesys vartotojui, resursų ir inovacijų valdymas bei strateginės pozicijos stiprinimas. Įgyvendinant organizacijos strategiją, labai svarbus yra strateginių alternatyvų plėtojimas, kurios pasitarnauja strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimui. Dar svarbesnis žingsnis laukia organizacijos vadovų, remiantis pasirinktais strategijos vertinimo kriterijais, tinkamai ir tikslingai parinkti sprendimus strategijai įgyvendinti.
- Strategijos įgyvendinimas apima užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras. Strategijos įgyvendinimas yra visuma veiklų, kurios yra nukreiptos į organizacijos tikslų pasiekimą. Siekiant efektyviai realizuoti strategiją, pagrindinis dėmesys turėtų būti kreipiamas į sudėtingiausius problemas

aspektus: organizacijos sugebėjimus efektyviai realizuoti strategiją ir palaikymo klimato suformavimą. Sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti organizacijoje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Ši programa gali apimti korporacijos struktūros pertvarką, įmonės vidinės kultūros pokyčius ar naujus tyrimus. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą.

- Įgyvendinimo veiksmai yra įtakojami tam tikrų veiksmų. Ar sėkmingai bus įgyvendinta suformuota strategija, priklauso nuo daugelio veiksmų, pirmiausia tai pačios kompanijos potencialas, turimos priemonės strategijai adaptuoti. Strategijos įgyvendinimo procese svarbūs penki dalykai: organizacijos struktūra; organizacijos valdymas; organizacinė kultūra; žmogiškieji išteklių; finansiniai ir fiziniai išteklių. Strategijos įgyvendinimas yra nenutrūkstamas procesas, turintis grįžtamąjį ryšį su pačia strategija – tai reiškia, jog dinamiški organizacijos pokyčiai gali reikalauti pakoreguoti strategiją. Tad siekiant efektyvaus įgyvendinimo, būtina elgtis taip, jog būtų išvengta veiksmų įtakos neigiamų padarinių.
- Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog turizmo organizacijoms įgyvendinti strategiją geriau (pasiekti didesnio organizacijos darbo efektyvumo, lankstesnio sprendimų priėmimo proceso) padeda organizacijos struktūros pakeitimai. Turizmo organizacijos struktūros pakęčiai turi būti nukreipti į suskirstymą padalinių, kurie būtų atsakingi už tam tikrą sudedamąją teikiamos turizmo paslaugos dalį, kas lemtų tinkamą veiklos pasiskirstymą ir atsakomybę (stiprinant atgalinį ryšį vadovas-darbuotojas strategijos įgyvendinimo stadijoje).
- Sėkmingas strategijos įgyvendinimas organizacijoje susijęs su palankiu organizaciniu klimatu. Klimatas turi būti formuojamas ir palaikomas tam tikrais ritualais. Vyraujantis organizacinis klimatas yra itin svarbus strategijos įgyvendinime, jei jis yra palankus, teigiamas, darbuotojai yra linkę įsitraukti atsakingai į strategijos įgyvendinimo užduočių vykdymą.
- Tinkamos komunikacijos kaip veiksnio turizmo organizacijoms pasirinkimas per tikslingos, reikiamai įformintos ir savalaikės informacijos sklaidą lemia sėkmingą strategijos įgyvendinimą. Turizmo sektorius turi savo specifiką ir pagrindinis elementas yra asmeninė darbuotojų iniciatyva. Paslaugos teikimas yra daug žmogiškųjų savybių reikalaujantis procesas ir jei paslaugas teikiantys įmonės darbuotojai neįdeda asmeninio indėlio,

maksimalaus rezultato galima ir nepasiekti. Komunikavimo su darbuotojais principai turi būti tobulinami, tuomet ir teigiami rezultatai bus akivaizdūs.

- Vienas iš svarbiausių strategijos įgyvendinimo veiksnių yra per pozityvią darbuotojų motyvaciją išreikštas žmogiškasis faktorius, lemiantis proceso optimizavimą ir maksimalaus rezultato pasiekimą.
- Turizmo organizacijų aplinkoje egzistuoja daug rizikos faktorių, kurie sąlygoja būtinybę konkrečių veiksmų amplitudei, kaip informacijos apie konkurentų veiksmus sisteminimas; operatyvi reakcija į neigiamus reiškinius rinkoje, tuo pagrindu koreguojant strateginius uždavinius; kontrolės mechanizmo tobulinimas; išteklių panaudojimo nukreipimas tobulinimo reikalaujančioms pozicijoms.

REKOMENDACIJOS

- Turizmo organizacijoms siūloma tobulinti struktūrą numatant atgalinį ryšį darbuotojas–vadovas lygmenyje. Tuo tikslu sukurti ir įgyvendinti darbuotojų pasiūlymų lapus, kuriuos sistemingai (kartą per mėnesį) reiktų išanalizuoti padalinių vadovų pasitarimuose.
- Turizmo organizacijų komunikacijos gerinimui tarp žemiausios grandies darbuotojų siūloma griežtai reglamentuoti užduočių skyrimą konkrečiam veiksmui. Tuo tikslu užduotis darbuotojams reikia formalizuoti.
- Motyvuoti darbuotojus rekomenduojama ne taikant bendruosius motyvavimo principus, bet atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo rezultatus individualiai.
- Turizmo organizacijoms svarbu skirti pakankamai išteklių marketingo tyrimams, tai yra naujų rinkų pritraukimui bei klientų tipologizavimui.
- Tyrėjams ketinantiems atlikti tyrimus strategijos įgyvendinimo klausimais ir siekiantiems strategijos įgyvendinimą ištirti kaip labiau universalų reiškinį, rekomenduotina atlikti tyrimus kitų paslaugų sektorių įmonėse taikant tiek kokybinę, tiek kiekybinę priemonę.

Literatūra

1. Adamonienė, R., Andriuščenka, J. (2007). The small and medium – sized enterprises: the aspects of appliance the principles of strategic management. *Ekonomika ir vadyba: 12 – osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 548–555). Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaliningrado valstybinis technikos universitetas. Ekonomikos fakultetas. Rygos technikos universitetas. Inžinerinės ekonomikos fakultetas. Kaunas: technologija.
2. Aaltonen, P., Ikavalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated manufacturing*, 13/6, p. 415 – 418.
3. Adcock, D., Halborg, A., Ross, C. (2001). *Marketing: Principles and Practices*. UK: Prentice hall.
4. Ansoff, H.I. (1984) *Implementing strategic management*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice – Hall
5. Andrews, K. Learned, E., Christensen, R., Guth, W. (1965) *Business policy: Text and cases*. Harvard Business School.
6. Astley W.G. and Fombrun C.I. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of management review*, p. 576 - 587.
7. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
8. Armaitienė, A. (2009). Turizmo terminų žodynas. Žodyno rengimo grupės vadovė p. 98. Valstybinis turizmo departamentas prie Lietuvos Respublikos ukių ministerijos. Prieiga per internetą: http://www.tourism.lt/upload/Turizmo_zod.pdf
9. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
10. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
11. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
12. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2001). Imonės strategijų formavimo instrumentarijus. *Ekonomika ir vadyba. Imonės vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 53 – 60). Kaunas: technologija.
13. Bilton Ch., Cummings, S. (2010). *Creative strategy: reconnecting business and innovation /* Hoboken (N.J.) : Wiley.
14. Bitinas B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda.
15. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Monografija*. Klaipėdos universitetas.

16. Bosas, A. (2010) Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius. p. 9. [žiūrėta 2013-03-03]. Prieiga per internetą:
<<http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Valdymo%20efektyvumo%20didinimas.pdf>
17. Brazienė, M. (2006). Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
18. Bruneckienė, J., Činčikaitė, R. (2009). Šalies regionų konkurencingumo vertinimas regionų konkurencingumo indeksu: tikslumo didinimo aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, (14). Kaunas: technologija.
19. Burns, T., Stalker, E. (1961) *The management of inovation*. London: Tavistock .
20. Bajazitov, T.) (2002). Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения. [Internet]. Корпоративны менеджмент. Žiūrėta [2012-09-23]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.
21. Bonoma, T. V. (1984). *Managing marketing. Text, cases and Reading*. London: The Free Press.
22. Cohen, L., Manion, L. (1994). *Research Methods in Eduction*. London and New Yourk.
23. Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., and Wanhill S.(2008) *Tourism principles and practice* (4 ed.) Harlow: Pearson Education Limited, p. 707.
24. Cole, G. A. (1994) *Strategy Management: Theory and practice*. London: DP Publications.
25. Damulienė, A. (2003). Lietuvos turizmo infrastruktūra: teorinis ir praktinis aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
26. Dervitsiotis, K. N. (2002). The Importance of Converstations – for – Action Effective Strategic Management. *Total Quality Management*, 8, p. 1087 – 1098.
27. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (1997). *Marketing: Concepts and strategines*. USA: Houghton Mifflin.
- Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: vadybos akademija.
28. Drucker, P.F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper&Row.
29. Dobson P., Starkey K., Richards J. 2004. *Strategic management : issues and cases*. Malden : Blackwell Publishing. 1 p.)
30. Evans J.K. (2011). *Quality Management, Organization and Strategy*. Sixth edition. Psl. 192. South-Western Cengage Learning.
31. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1995). Researching strategy formulation and implementation in dynamic environments. *Benchmarking for quality management & technology*, 4, p. 15 – 26.

32. Finkelstein, S., Borg, S. (2004). Strategy Gone Bad: Doing the Wrong Thing. Handbook of Business Strategy, p. 115-124.
33. Flynn, N. (2007). Public sector management. Psl. 216-217. Sage publication.
34. Grecevičius, P., Armaitienė, A., Labanauskaitė, D. (2002). Turizmas. K.: Kauno kolegijos leidybos centras.
35. Grecevičius, Lukšaitienė (2002). Turizmo struktūra. Kaunas: Kauno kolegija.
36. Gudonavičius, L., Savanevičienė, A. (2008). Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus. Ekonomika ir vadyba, (13). Kaunas: technologija.
37. Hall, M.C., Williams, A. (2008). Tourism and Innovation. London, New York:Routledge.
38. Hambrick D.C. and Frederickson J.W.(2005). Academy of Management Executives. Vol.19 No 4.
39. Hjalader, A.M. (2010). A review of innovation research in tourism. Tourism Management, 31, 1-2.
40. Hopenienė, R., Kamičaitytė, A. (2004). Tolydi turizmo plėtra: konkurencingos turizmo sistemos kūrimo prielaidos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Nr. 29, p. 49-65.
41. Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Managment international edition*. New Jersey: Preason Education, p. 18–19.)
42. Jakštienė, S. (2005). Rinkodaros strategijos modeliavimas vidaus ir globalioje rinkoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos : Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija (p. 148 – 153). Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla.
43. Janulienė, I., Žalienenė, I., Žalys, L. (2004). Peculiarities of Lithuania's tourism strategy formation. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (31), 79 – 89. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas.
44. Jucevičius R.(1998). Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 456 p.
45. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija
- Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija. Šiauliai, <<Liucilijus“.
46. Kasiulis, J., Bervydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
47. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. Ekonomika ir vadyba, (14). Kaunas: technologija
48. Keršienė, R. (2008). Imonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. Ekonomika ir vadyba, (13). Kaunas: technologija.

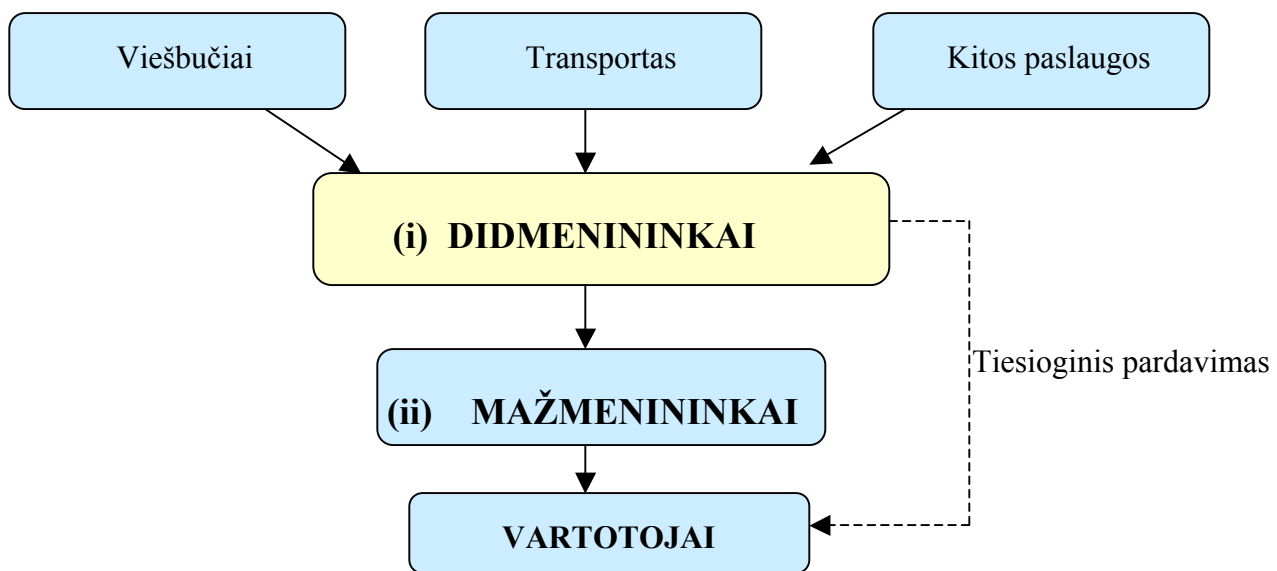
49. Korsakienė R., Grybaitė V., (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius: Ciklonas.
50. Kouroli, J. (2010) „Verslo strategijos“ efektyvių sprendimų vadovas, 2010, Vilnius, Alma Litera.
51. Kondrotienė, A. (2011). Aktyvaus pardavimo technika skirtingiems klientų segmentams telekomunikacines paslaugas teikiančiose įmonėse. Magistro darbas. ŠU.
52. Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967) *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School.
53. Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymas (1998 09.01). Peržiūrėta 2006 lapkričio 19, Lietuvos Respublikos Seimo tinklapyje. <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=52605&Condition2=>>
54. Lodienė, D. (2005). Pokyčių strategijos parinkimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (35). Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas.
55. Lovelock, Ch., Wirtz, J. (2011). *Services Marketing. People, technology, strategy*. Psl. 449.
56. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
57. March, J. G., Simon, H. A (1958). *Organizations*. N.Y.: John Wiley.
58. Mehrdad, K.; Nikbin, M. (2012). *Eco-Hotels: A New Approach to Hospitality Industry*. *Hospitality and Leisure*: 641-649. Fethiye, Turkey.
59. Mintzberg, H., J.A. Walters (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal* 6, pp. 934-948.
60. Minzberg, H. (1991) *The strategy process*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice – Hall.
61. Muristaja, H., Kuk, G. (2012). Trends in Innovative Behaviour of the Estonians Tourism Industry. *Hospitality and Leisure*:725-737. Fethiye, Turkey.
62. Nigel, E., (2005). *Strategic management for travel and tourism*. Amsterdam : Elsevier. 412 p.
63. Olson, E. M, Slater, S. F., Hult G. T. M. (2005). The importance of structure and proces to strategy implementation. *Business Horizons*, 47, p. 47-54.)
64. Okumus F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management decisions*, 41/9, p. 871 – 882.
65. Onkvisit, S. And Shaw, J.J. (2009). *International marketing. Strategy and theory*. Routledge. Psl. 369.
66. Paulavičienė, E. (2008). Turizmo paslaugų kokybės poveikis jų vartojimui. *Ekonomika ir vadyba* (13). Kaunas: technologija.
67. Paulavičienė, E. (2001). Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*.KTU.

68. Palubinskas, G. T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.
69. Pechlaner, H., Sauerwein, E. (2002) Strategy implementation in the Alpine tourism industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 14/4, p. 157-168.
70. Peng, W., Litteljohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/7, p. 360 – 363.
71. Peters M, Pikkemaat, B. (2009). Innovation in Tourism. *Innovation in Hospitality and Tourism*, pp. 1-6. New York:Routledge.
72. Piktys, R. (2005). Naujas etapas strateginiame Lietuvos įmonių valdyme. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 447 – 450). Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaliningrado valstybinis technikos universitetas. Ekonomikos fakultetas. Kaunas: technologija.
73. Pileckienė, D. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras
74. Pranulis, V., Pajuodis, A, Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
- Pruskus, V. (2003). *Sociologija: Teorija ir praktika*. Vilnius
75. Porter, M, E., (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : The Free Press
76. Porter, M, E., (1983). *Cases in competitive strategy*. New York : The Free Press, 1983.
77. Porter, M, E, (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York : The Free Press.
78. Okumus, F. (2001). *Towards a strategy implementation framework*. *International Journal of contemporary hospitality management*, 13/7, p. 327 – 338.
79. Okumus F. (2003). *A framework to implement strategies in organizations*. *Management decisions*, 41/9, p. 871 – 882.
80. Olson, E. M, Slater, S. F., Hult G. T. M. (2005). The importance of structure and proces to strategy implementation. *Business Horizons*, 47, p. 47-54.
81. Ramanauskas G., Ramanauskiene J. (2004). *Strataegic management. Study guide*. Vilnius: technika. 15 p.
82. Įstatymas: Smulkaus ir vidutinio verslo istatymas [interaktyvus]. Lietuvos respublikos seimas(1998). Vilnius. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238716.
83. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėdos universiteto leidykla.

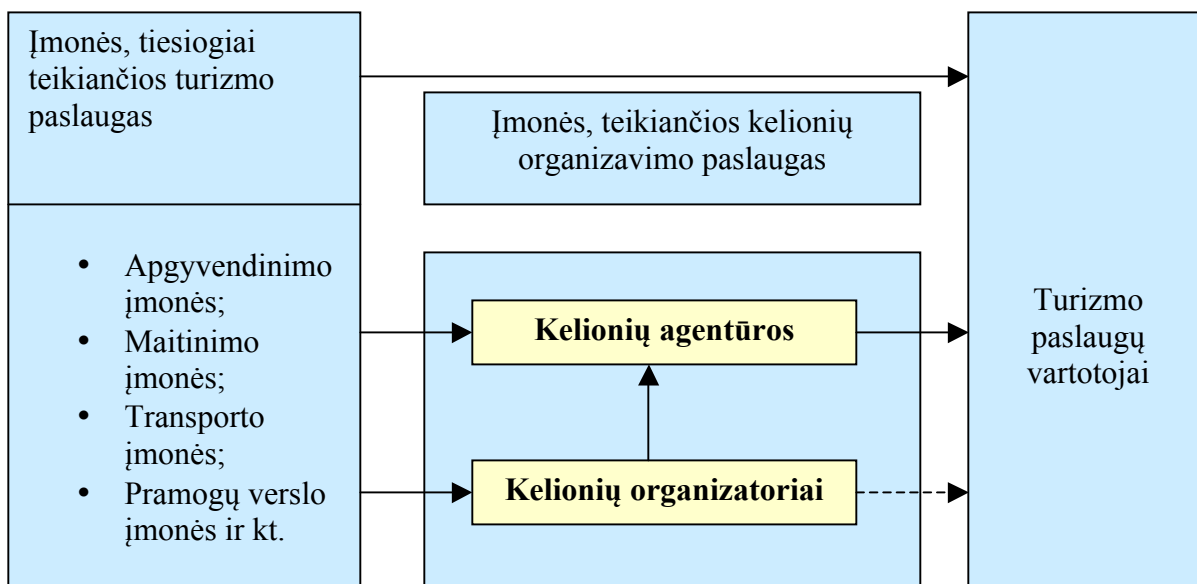
84. Seilius A. (2004). Aplinkos poveikis ir sėkmingo vadovavimo organizacijoms prielaidos. Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Klaipėda, p. 39-68.
85. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2005). Vadybos (pagrindų) kursinio darbo (projekto) rašymo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 13.
86. Schendel, D. (2004). Redefining strategy. Bized, 1 – 2, p. 39 – 40.
87. Speculand, R. (2006) Strategy implementation: we got the people factor wrong! Human resource management international digest, 6, p. 34-37.
88. Stokes, R. (2006) Network – based strategy making for events tourism. European Journal of marketing, 5/6, p. 40.
89. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kauno technologija.
90. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. – М.: Высшая школа, 2002. – p.10
91. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., R.Gilbert, D. ir kt. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika
92. Svetikienė, I. (2002). Turizmo marketingas. Vadovėlis. Vilnius: Vilniaus kolegija.
- Svetikas, K. (2008). Lietuvos rinkodaros plėtra. Vilnius: Pedagoginio universiteto leidykla.
93. Svetikas K, Ž, Arimavičiūtė M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą:
<http://baltic-ebooks.eu/pdfreader/strateginis-valdymas>
94. Šlekienė, V., (2010). Mokslinio tyrimo metodologija.Prieiga per internetą:
 <<http://old.su.lt/article/articleview/1060/1/516/>>.
95. Taylor, F.W. (1947). Scientific Management. New York: Harper&Row.
96. Tamaliūnienė, V. (2007). Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. Metodinė medžiaga
97. Tarptautinių žodžių žodynas. Vyr. Enciklopedijų red.; ats. Red. V. Kvietkauskas, (1985), p. 528
- Tidikis, R. (2003). Socialinių tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
98. Ušeckas, R. (2001). Naujo produkto įdiegimas turizmo paslaugų rinkoje. Magistro tezės. Kaunas: LKKA.
99. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija.100
100. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. Verslas: teorija ir praktika, (10), 130-141. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
101. Vasiliauskas, A. (2004). Strateginis valdymas. Vilnius.
102. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: „Technologija“.

103. Vasiliauskas, A. (2000). Lietuvos ekonomikos plėtros strategijos kūrimo ir įgyvendinimo metodologiniai principai. Pinigų studijos. Ekonomikos teorija ir praktika (4). LMA Ekonomikos institutas. Vilnius.
104. Žydžiūnaitė, V.(2007). Šiuolaikinių socialinių tyrimų metodologinės ir konceptualios problemos. Socoaliniai mokslai, nr. 1 (55).
105. Žvirblis, A. (2007). Paslaugų bendrojo vertingumo ir jų konkurencingumo vertinimo principai. Verslas: teorija ir praktika, (2), 82-86. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
106. Watson, G. H. (2005). Design and Execution of a Collaborative Business Strategy. Journal for Quality & Participation, Winter.

PRIEDAI



Kelionių organizatorių/operatorių vieta turizmo sistemoje (sudaryta pagal Grecevičius, Lukšaitienė (2002: 145))



Turizmo paslaugų pardavimo kanalai (sudaryta pagal Svetikienė (2002: 127))

KLAUSIMYNAS KOKYBINIAM TYRIMUI

(MAGISTRO DARBUI „STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS TURIZMO PASLAUGAS
TEIKIANČIOJE ORGANIZACIJOJE” . Autorė Enrika Žilinskienė)

Respondentams pateikiami klausimai:

1. “Kiek laiko dirbate organizacijoje?” (Pabraukite jums tinkamą atsakymą)			
ATSAKYMAI	Mažiau nei 1 metai	Nuo 1 iki 3 metų	Daugiau nei 3 metai

2. “Kaip organizacijos struktūra įtakoja strategijos įgyvendinimą?” (Galbūt, jūsų nuomone, organizacinė struktūra yra per daug išplėsta ir trukdo lanksčiam darbui?)	
KOMENTARAS	

3. “Ar esama organizacinė kultūra palanki sėkmingam strategijos įgyvendinimui?” (Ar yra lojalūs ir tolerantiški santykiai tarp darbuotojų, ar turite tradicijas, šventes bei kt.)	
KOMENTARAS	

4. „Ar organizacijoje egzistuoja efektyvi motyvavimo sistema. Ar ji turi įtakos atliekamo darbo kokybei?”

(Ar motyvacinė sistema yra gera, skatina dirbti kokybiškai?
Ar motyvavimo sistemą reikia tobulinti, kartais ji trukdo?
O galbūt motyvavimo sistema yra neaktuali)

KOMENTARAS

5. „Ar pasitikite organizacijos vadovų priimamais sprendimais? Ar įmonės vadovai turi autoritetą jūsų akyse?”

KOMENTARAS

6. „Ar vadovybės paskirtos strategijos įgyvendinime užduotys yra aiškiai suprantamos? Ar kyla dėl to kokių nors nesklandumų ir nesusipratimų?”

(Užduotys yra aiškiai formuluojamos ir pateikiamos;
Pasitaiko nesklandumų;
Užduotys aiškios ne visada)

KOMENTARAS

7. „Ar jūsų manymu organizacija skiria pakankamai finansinių, techninių, žmogiškųjų išteklių, kad strategiją būtų įgyvendinta sėkmingai?”

KOMENTARAS

8. „Ar jums žinoma, kokia yra įmonės vizija, misija ir kaip ji įtakoja šiuo metu įmonėje įgyvendinamą augimo ir paslaugų kokybės gerinimo strategiją“

KOMENTARAS

9. „Ar jums yra žinoma, kokia strategija yra šiuo metu įgyvendinama įmonėje?“

KOMENTARAS

Dėkinga už sugaištą Jūsų laiką

Klausimai organizacijos VADOVAMS

(Tyrimą atlieka ŠU magistrantė Enrika Žilinskienė. Duomenys bus anonimiškai panaudoti magistro baigiamajame darbe)

➤ **Ar strategija suderinama su organizacijos galimybėmis?**

Komentaras.....
.....
.....

➤ **Ar strategija neviršija leistino rizikos laipsnio? Ar ji nėra radikali? Ar pagrįstai ir teisingai įvertinta konkurencija?**

Komentaras.....
.....
.....

➤ **Ar turi organizacija būtinus strategijai įgyvendinti išteklius ir struktūrą?**

Komentaras.....
.....
.....

➤ **Ar strategija įvertina išorinius pavojus ir galimybes, ar ji tinka šiuo metu galiojančiomis rinkos sąlygomis?**

Komentaras.....
.....
.....

➤ **Ar diegiama strategija geriausiai panaudoja organizacijos išteklius?**

Komentaras.....
.....
.....
.....
.....

➤ **Ar strategija yra suderinta su organizacijos vizija, misija ir pagrindiniu tikslu, vidine jos aplinka, filosofija, politika?**

Komentaras.....
.....
.....
.....
.....

➤ **Ar strategijos sėkmė ne per daug priklauso nuo kurio nors vieno elemento, rinkos subjekto, vartotojo?**

Komentaras.....
.....
.....
.....
.....

➤ **Ar strategijos diegimas organizacijoje atneša tikėtiną naudą ir rezultatus?**

Komentaras.....
.....
.....
.....
.....

Dėkoju už sugaištą Jūsų laiką