

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Karolina Dabkienė

**ORGANIZACIJOS VEIKLOS STRATEGINIO PLANAVIMO TOBULINIMAS** **UAB „DELTA-Interservis“ PAVYZDŽIU**

Magistro baigiamasis darbas

Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N90005

Verslo ir vadybos studijų kryptis

**Vadovė prof. Irena Bakanauskienė** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Parašas) (Data)

**Apginta \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Fakulteto dekanas) (Parašas) (Data)

Kaunas, 2012

**TURINYS**

SANTRAUKA................................................................................................................................ 2

ABSTRACT.................................................................................................................................... 3

PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS IR TERMINAI................................................................. 4

ĮVADAS......................................................................................................................................... 6

1. ĮMONĖS STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ.............................................8

1.1. Strategijos esmė ir reikšmė organizacijai.............................................................................8

1.2. Strateginio planavimo procesas............................................................................................9

1.3. Organizacijos strateginės būklės analizė ............................................................................14

2. UAB „DELTA – INTERSERVIS“ VERSLO APLINKŲ STRATEGINĖ ANALIZĖ .............28

2.1. Tyrimo metodai................................................................................................................... 28

2.1.1. Tyrimo metodų analizė ir parinkimas .......................................................................28

2.1.2. Tyrimo metodikos pagrindimas ................................................................................30

2.2. UAB „DELTA-Interservis“ makro aplinkos analizė ........................................................34

2.2.1. UAB “DELTA-Interervis” PEST analizė ................................................................34

2.2.2. Turizmo verslo ypatumų analizė .............................................................................38

2.3. UAB “DELTA-Interservis” mezo aplinkos analizė ............................................................44

2.3.1. UAB “DELTA-Interservis” klientų analizė ...........................................................44

2.3.2. Įmonės klientų tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas..................................... 48

2.3.3. UAB „DELTA-Interservis“ tiekėjų ir partnerių analizė .........................................53

2.3.4. UAB „DELTA-Interservis“ konkurentų analizė .....................................................54

2.4. UAB “DELTA-Interservis” mikro aplinkos analizė............................................................ 58

2.4.1. UAB ,,DELTA-Interservis“ charakteristika............................................................. 58

2.4.2. UAB „DELTA-Interservis“ žmogiškieji ištekliai ....................................................61

2.4.3. UAB „DELTA-Interservis“ finansiniai ištekliai ......................................................63

2.4.4. UAB „DELTA-Interservis“ marketingo ištekliai .....................................................63

2.4.5. UAB „DELTA-Interservis“ SSGG analizė .............................................................66

3. UAB „DELTA-INTERSERVIS“ VEIKLOS STRATEGINIO PLANAVIMO

SPRENDIMAI ..............................................................................................................................68

3.1. UAB „DELTA-Interservis“ veiklos planavimo strategijos identifikavimas .......................68

3.2. UAB „DELTA-Interservis“ strateginio plano įgyvendinimo gairės................................... 72

IŠVADOS .....................................................................................................................................76

LITERATŪRA ..............................................................................................................................79

PRIEDAI....................................................................................................................................... 81

1 priedas: Anketa UAB “DELTA-Interservis” darbuotojams .......................................................81

2 priedas: Anketa UAB “DELTA-Interservis” klientams .............................................................83

**SANTRAUKA**

Baigiamojo darbo autorius: Karolina Dabkienė

Pilnas baigiamojo darbo pavadinimas: Organizacijs veiklos strateginio planavimo tobulinimas UAB “DELTA –Interservis” pavyzdžiu

Baigiamojo darbo vadovas: Prof. Irena Bakanauskienė

Baigiamojo darbo atlikimo

vieta ir metai: Vytauto Didžiojo Universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaunas, 2012 gegužė

Puslapių skaičius: 85

Lentelių skaičius: 11

Paveikslų skaičius: 14

Priedų skaičius: 2

Šio darbo tikslas **-** parengti UAB „DELTA-Interservis“ veiklos planavimo strategiją bei jos įgyvendinimo gaires.

Pirmojoje baigiamojo darbo dalyje analizuojami organizacijos verslo strategijų rengimo teoriniai aspektai. Antroje darbo dalyje pateikiami UAB „DELTA-Interservis“ mikro, mezo bei makro aplinkų analizės rezultatai. Trečioje darbo dalyje pateikiami UAB „DELTA-Interservis“ verslo strategijos formavimo sprendimai: identifikujama įmonės veiklos planavimo strategija, parengiamos strateginio plano įgyvendinimo gairės.

Baigiamajam darbui parengti naudoti metodai: literatūros analizė, Lietuvos turizmo plėtros dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, įmonės dokumentų ir duomenų analizė, stebėjimas dalyvaujant, interviu metodas, anketinės apklausos metodas.

**ABSTRACT**

Author of diploma paper: Karolina Dabkienė

Full title of diploma paper: Improvement of organization‘s strategic planning (on example of JSC “DELTA - Interservis”)

Diploma paper advisorr: Prof. Irena Bakanauskienė

Presented at: Vytautas Magnus University, Faculty of Eckonomics and Management, Kaunas, May 2012.

Number of pages: 85

Number of tables: 11

Number of pictures: 14

Number of appendices: 2

Main goal of this diploma paper: to develop a business planning strategy and guidelines for implementation for JCS „DELTA-Interservis“.

The theoretical part of the diploma paper analyzes theoretical aspects of company's strategic planning. The analytical part completes JSC “DELTA-Interservis” strategic analysis of business environment:, companys micro, meso and macro enviroment analysis, evaluated and summarized results of the investigation. Third part of the work identifies business strategy of JSC „DELTA-Interservis“ and developes guidelines for implementation.

Methods: analysis of literature, analysis of Lithuanian Tourism Development documents, statistical analysis of data, analysis of company’s documents and data, monitoring by participation, interview method, questionnaire method.

**PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS IR TERMINAI**

***Analitinis tyrimų tipas*** – sociologinės analizės rūšis, kurios tikslas ne tik išsiaiškinti tiriamojo reiškinio struktūros elementus, bei ir sužinoti priežastis, kurios glūdi jo esmėje ir nulemia jo charakterį bei specifiką. (J. Guščinskienė, 2002)

***Anketa*** – klausimų lapas ,tam tikroms žinioms surinkti. (K. Kardelis, 2002).

***Apklausa*** – tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateiktus klausimus. (J. Guščinskienė, 2002)

***Aprašomasis tyrimų tipas*** – tyrimas, kurio dėka gaunami empiriniai duomenys ir jais remiantis galima sudaryti sąlyginai vientisą vaizdą apie tiriamą reiškinį. (J. Guščinskienė, 2002)

***Grupinis turizmas*** – kelionės su grupe. (Turizmas, 2002).

***Išteklių aspektas*** - veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) įmonei atneša pačios įmonės išteklių potencialas. (A.Vasiliauskas, 2002)

***Kaimo turizmas*** – keliavimas į kaimo teritoriją ir apsigyvenimas kaimo sodyboje norint pailsėti ar pažinti kaimo gyvenimo būdą. (Turizmas, 2002).

***Kelionės organizatorius*** – juridinis asmuo, reguliariai rengiantis organizuotas turistines keliones ir savo vardu viešai siūlantis teikti turizmo paslaugas bet kuriam asmeniui arba tam tikrai asmenų grupei. ( Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas ,2002).

***Kelionių agentūra*** – juridinis asmuo, tarpininkaujantis parduodant organizuotas turistines keliones ir (ar) atskiras turizmo paslaugas. ( Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas ,2002)

***Kelionių organizavimo paslaugos*** – grandis, labiausiai integruojanti visų turizmo sektorių veiklą, kurios kuriamas produktas – turistinė kelionė arba kelionės paketas (Turizmas, 2002).

***Klientų aspektas*** – veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) įmonei atneša jos klientai, realizuodami savo pačių interesus. (A.Vasiliauskas, 2002)

***Konkurencija*** – kelių asmenų (įmonių) rungtyniavimas, siekiant to paties tikslo. (A.Vasiliauskas, 2002)

***Konkurencijos aspektas*** – veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) įmonei atneša konkurentai savo galimybėmis, ypatybėmis, veiksmais ir t.t. (A.Vasiliauskas, 2002)

***Masinis turizmas*** – keliavimas į sporto čempionatus ar olimpiadą, piligrimystė, dalyvavimas masiniuose renginiuose. (Turizmas, 2002).

***Mezo aplinkos analizė*** – artimiausios organizacijos išorinės aplinkos analizė, į kurią patenka visos suinteresuotos šalys – vartotojai, tiekėjai, partneriai, steigėjai, konkurentai ir kitos grupės. (A. Vasiliauskas, 2001)

***Mikro aplinkos analizė*** – vidinės organizacijos aplinkos analizė. (A. Vasiliauskas, 2001)

***Nacionalinis turizmas*** - vietinis ir išvykstamasis turizmas. (Valstybinis turizmo departamentas, 2003)

***Operacinės strategijos*** - atskirų struktūrinių padalinių, lokalių veiklos vienetų strategija, kaip geriausiai pasiekti jiems keliamus reikalavimus. (R. Jucevičius, 1998).

***Operatyvinė būklė*** – organizacijos padėtis konkrečiu momentu. (R. Jucevičius ,1998)

***Planavimas*** - valdymo ciklo funkcija, kurią realizavus apibrėžiami įmonės tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (A. Vasiliauskas, 2002).

***Profesinis turizmas*** – kelionės profesiniais interesais. (Turizmas, 2002).

***Sportinis turizmas*** – kelionės, kurių metu dalyvaujama sporto veikloje arba ji stebima. (Turizmas, 2002).

***Strategija*** - įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmo kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. (A. Chandler, 1962)

***Strateginė būklė*** – organizacijos situacija, ilgalaikės perspektyvos prasme. (R. Jucevičius, 1998)

***Strateginis planavimas*** – formalus procesas, kuriuo vadovai tiksliai apibrėžia savo planus, analizuoja įvairių strategijų santykius, pranašumus ir susitinka aptarti veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, krypčių. (G.T. Palubinskas, 1997).

***Tarptautinis turizmas*** - atvykstamasis ir išvykstamasis turizmas. (Valstybinis turizmo departamentas, 2003)

***Techniniai ištekliai*** – materialiniai elementai, naudojami produktų gamyboje / paslaugų teikime. (G.T.Palubinskas, 1997)

***Tyrimo metodika*** – būdų ir metodų, kuriais atliekami tam tikrų objektų tyrimai ir analizė, visuma. (J. Guščinskienė, 2002)

***Turizmas*** – žmogaus, keliaujančio už savo gyvenamosios vietovės ribų ir pramonės, kuri reaguoja į jo poreikius bei abiejų įtakos priimančiosios šalies socialinei - kultūrinei, ekonominei ir fizinei aplinkai, mokslas. (J. Jafari , 1988)

***Turizmo ištekliai*** – turistinį interesą turintys objektai ar vietovės. (LR Turizmo įstatymas).

***Turizmo paslauga*** – fizinių ir juridinių asmenų veikla, kuria tenkinami turistų kelionės organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, vežimo, informacijos, pramogų ir kiti poreikiai. (LR Turizmo įstatymas)

***Verslo turizmas*** – kelionės verslo reikalais ir susijusios su komerciniu turizmu. (Turizmas, 2002).

***Vidinis turizmas*** - vietinis ir atvykstamasis turizmas. (Valstybinis turizmo departamentas, 2003)

***Žmogiškieji ištekliai*** – darbo išteklių sudėtis ir skaičius, įgūdžių ir patirties poreikis, naujų gebėjimų paieška ir atranka, apmokymo ir ugdymo poreikis. (G.T.Palubinskas, 1997)

***Žvalgomasis tyrimų tipas*** – bandomasis tyrimas, apimantis nedidelį kiekį respondentų. (J.Guščinskienė, 2002)

**ĮVADAS**

**Temos aktualumas.** Turizmas - viena iš sparčiausiai besivystančių ir labiausiai kintančių ekonomikos šakų. Šiuo metu pasaulinėje turizmo rinkoje dirba 200 milijonų žmonių, tai yra, kas devinta darbo vieta turizmo sferoje. Turizmas Lietuvos atžvilgiu - viena iš pagrindinių ūkio šakų. Taigi, akivaizdu, kad konkurencija tarp turizmo sektoriuje veikiančių įmonių yra labai didelė. Konkurencinė kova verčia verslo dalyvius galvoti ne tik apie šiandieninius aktualius klausimus, tačiau nepamiršti ateities perspektyvų. Verslo sėkmė priklausys nuo to, kaip bus įgyvendinami strateginiai sprendimai, kurie leis organizacijai išlikti sudėtingomis rinkos sąlygomis. Tai būtina sąlyga siekiant verslo sėkmės. . Lietuvoje turizmo įmonės dažnai nėra parengusios savo veiklos organizavimo bei vystymo strategijos arba ji parengta nepakankamai profesionaliai. Norint atsilaikyti stiprioje konkurencinėje kovoje, taip pat atitikti kylančius vidinius ir išorinius poreikius bei standartus, kompanijoms būtina nuolatinė rinkos tendencijų analizė. Yra svarbu stebėti rinkos pokyčius, analizuoti konkurentų strategiją, vertinti bendrovės finansines galimybes, prekybos efektyvumą, nustatyti veiklos principus ne tik didelėms ar globalioms kompanijoms, bet ir vidutinio bei smulkaus verslo atstovams. Todėl šiam darbui atlikti buvo pasirinkta kelionių agentūra UAB “DELTA-Interservis” .

**Darbo objektas:** UAB „DELTA-Interservis“ strateginis planavimas.

**Tyrimo problema**

**Tyrimo tikslas –** parengti UAB „DELTA-Interservis“ veiklos planavimo strategiją bei įgvendinimo gaires.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti strateginio planavimo proceso teorinius aspektus.
2. Atlikti UAB „DELTA-Interservis“ strateginės būklės analizę.
3. Suformuluoti UAB „Delta-Interservis“ veiklos planavimo strategiją.
4. Parengti UAB „DELTA-Interservis“ strateginio plano įgyvendinimo gaires.

**Tyrimo logika.** Pirmojoje baigiamojo darbo dalyje analizuojami organizacijos verslo strategijų rengimo teoriniai aspektai. Remiantis teorinės literatūros šaltiniais primiausia analizuojama strategijos esmė ir reikšmė organizacijai. Vėliau aprašomas strateginio planavimo procesas bei organizacijos strateginės būklės analizė.

Antroje darbo dalyje pateikiami UAB „DELTA-Interservis“ mikro, mezo bei makro aplinkų analizės rezultatai.

Trečioje darbo dalyje pateikiami UAB „DELTA-Interservis“ verslo strategijos formavimo sprendimai: identifikujama įmonės veiklos planavimo strategija, parengiamos strateginio plano įgyvendinimo gairės.

**Tyrimo metodai**. Iškeltai problemai tirti naudoti šie metodai:

1. *Literatūros analizė* – jos dėka buvo sukaupta reikiama teorinė informacija, kuri buvo panaudota įmonės verslo aplinkų strateginei analizei atlikti.

2. *Lietuvos turizmo plėtros dokumentų analizė* – jos dėka buvo įvertinta įmonės plėtros galimybės.

3. *Statistinių duomenų analizė ir sintezė* – jos dėka buvo įvertinta Lietuvos rinka.

4. *Įmonės dokumentų ir duomenų analizė* – jos dėka buvo įvertinta įmonės situacija bei verslo aplinkos.

5. *Stebėjimas dalyvaujant* – jo dėka buvo sukaupta informacija apie įmonės darbuotojų tarpusavio santykius, santykius su vadovais bei klientais. Įvertinta įmonės atmosfera.

6. *Interviu* – šis tyrimo metodas leido apibendrinti įmonės darbuotojų bei vadovų numonę apie įmonės veiklą, privalumus bei trūkumus.

7. *Anketinės apklausa* – jos dėka buvo gauti duomenys, padėję parengti UAB „DELTA-Interservis“ veiklos planavimo strategiją.

1. **ĮMONĖS STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ**

**1.1. Strategijos esmė ir reikšmė organizacijai**

Vadybos literatūroje skirtingi autoriai pateikia įvairius strategijos apibrėžimus.1 lentelėje pateikiama strategijos samprata, kaip skirtingi Lietuvos ir užsienio tyrinėtojai ją apibūdina.

**1 lentelė**

**Strategijos sampratos**

|  |  |
| --- | --- |
| **Autorius** | **Samprata** |
| A. Chandler (1962) | Įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmo kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. |
| H. Mintzberg (1998) | Tai planas, kaip elgtis įvairiose situacijose ir tas planas nėra pasyvus, o yra veiklos įrankis |
| A. Vasiliauskas (2002) | Sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. |
| G.T. Palubinskas (1997) | Organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir tikslams pasiekti. |
| P. Zakarevičius (2002) | Organizacijos ateities modelio realizavimo priemonių kompleksas. |

Apibendrinant lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad *strategij*a - tai planas, organizacijos pasirinktiems tikslams siekti. Tai visų svarbių organizacinių poelgių ir požiūrių, kurių reikia imtis, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant jos misiją, planas. Tai nustatymas, kaip ketinama panaudoti organizacijos išteklius, siekiant išnaudoti galimybes ir sumažinti grėsmes organizacijai, kad būtų gauti norimi rezultatai.

G.T. Palubinskas (1997) teigia, kad srategiją sudaro keturi pagrindiniai elementai: sritis, išteklių paskirstymas, konkurenciniai pranašumai ir sinergetika.

1. *Sritis* – ji apibrėžia rinkas, kuriose organizacija konkuruos;
2. *Išteklių paskirstymas* – jis rodo, kaip organizacija planuoja paskirstyti savo išteklius;
3. *Konkurencinis pranašumas* - tai pranašumų, kuriuos turi organizacija, palyginti su konkurentais, numatymas;
4. *Sinergetika* - tai mastas, kuriuo įvairūs verslai organizacijos viduje gali remtis vienas kitu.

Anot P.Zakarevičiaus (2002), organizacijos strategija suformuluoja ir apibūdina:

1. Ilgalaikius (strateginius) tikslus;
2. Tikslų realizavimui reikalingus išteklius ir jų įsigijimo galimybes bei būdus;
3. Veiklos etapus, priemones, metodus, kurie bus įgyvendinti realizuojant tikslus.

Kiekvieną rinkos sąlygomis dirbančią įmonę veikia daugybė išorinių jėgų: politinių, ekonominių, socialinių bei technologinių. Be to, rinkoje susiduriama su produktų ir paslaugų kainomis, konkurencija, ir daugybe kitų faktorių, kurie, atskiru atveju, gali nulemti įmonės likimą. Svarbu teisingai įvertinti ir įmonės vidaus situaciją. Čia lemiamą vaidmenį vaidina žmogiškieji, informaciniai, finansiniai bei materialiniai ištekliai, kurių stoka arba nepatenkinama kokybė taip pat gali vienaip ar kitaip paveikti įmonės būseną. Todėl įmonė rinkos sąlygomis gali funkcionuoti tik tada, kada jos savininkai ir visi dirbantieji sugeba objektyviai įvertinti minėtas išorines ir vidaus sąlygas, prognozuoti ateitį, organizuoti numatyta linkme savo veiksmus ir nuolatos kontroliuoti esamą padėtį. Visa tai padeda atlikti *strateginis planavimas*. Todėl toliau darbe aptariama strateginio planavimo esmė, privalumai bei pats procesas.

**1.2. Strateginio planavimo procesas**

Tam, kad užtikrinti sėkmingą bei pelningą įmonės veiklą, reikia nustatyti organizacijos ilgalaikius tikslus ir pasirinkti būdus šiems tikslams pasiekti. Būtent strateginis planavimas padeda aiškiau numatyti ateities planus ir organizacijos vystymosi krypties suvokimą.

Anot A. Vasiliausko (2002), **planavimas** – tai valdymo ciklo funkcija, kurią realizavus apibrėžiami įmonės tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti.

Pasaulio patirtis įrodė, kad visos firmos, didelės ir mažos, žymiai efektyviau dirba, kurios turi rašytinius planus. Priimta planus vadinti ilgalaikiais, trumpalaikiais ir operatyviniais*.*

G.T. Palubinskas (1997) teigia, kad **strateginis planavimas** – formalus procesas, kuriuo vadovai tiksliai apibrėžia savo planus, analizuoja įvairių strategijų santykius, pranašumus ir susitinka aptarti veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, krypčių. Problemos sprendimo procesas, reikalaujantis iš firmos numatyti įvykius ir nustatyti, kaip geriausiai panaudoti galimybes ir apsisaugoti nuo grėsmių. Priemonė naudojama įmonei prisitaikyti prie ateities aplinkos.

Iš jos seka kitos trys funkcijos:

* *organizavimas* - vykdytojų parinkimas, funkcijų perdavimas, grupių formavimas ir t.t.;
* *įtakos darymas* - motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir kt.;
* *kontrolė* - plano vykdymo matavimas, nukrypimų išaiškinimas, plano koregavimas ir t.t.

Anot L. Juozaitienės ir J. Staponkienės (2006), strateginis planavimas susideda iš:

a) tikslų formulavimo;

b) strategijos kūrimo;

c) strategijos įgyvendinimo.

А. И. Ильин (2000) teigia, jog *strateginio valdymo tikslas* – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą organizacijos vertę.

Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sudaryti struktūrą, perduoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikacijas tarp vykdytojų, vertinant jų darbo kokybę. Planavimas ir kontrolė yra labai glaudžiai susiję procesai. Nors kontrolė labiausiai telkia dėmesį į nukrypimus nuo nustatytų standartų, tačiau turi būti glaudžiai susijusi su planuojamais apibrėžtais tikslais. Pagrindinis kontrolės tikslas yra garantuoti planų įgyvendinimą.

Strateginis planavimas yra formalus procesas, kuriam vykstant vadovai tiksliai apibrėžia savo planus raštu, analizuoja įvairių strategijų santykinį pranašumą ir susitinka aptarti veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptį. Strateginio planavimo procesas orientuotas į ateitį. Jam vykstant siekiama prognozuoti ateities aplinką. Planavimas yra susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizaciją, įskaitant šalies ūkį, technologiją, socialinius bei politinius veiksnius. Strateginis planavimas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktų, paslaugų, jų struktūros, organizacijos elgesio permainomis.

*Strateginis planavimas* - tai pasikartojantis procesas. Organizacijos paskirtis (misija) ir ilgalaikiai tikslai gali išlikti nepasikeitę keletą metų, o tų tikslų siekimo strategijos vis kinta, sąlygojamos nepaliaujamai besikeičiančios aplinkos, yra nuolat modifikuojamos siekiant didžiausio veiksmingumo.

Pasak A. Seiliaus (1994), strateginis planavimas turi prasmę tik tada, kai jis yra praktiškai įgyvendinamas, todėl jo vykdymui būtina skirti reikiamus materialinius ir finansinius išteklius.

Strateginio planavimo procesas tampa įrankiu, kuriuo remiantis motyvuojami ūkinės veiklos valdymo sprendimai. Jo svarbiausias uždavinys - užtikrinti naujoviškus organizacinius pakitimus, kurie būtini įmonės gyvybiškumui.

А. И. Ильин (2000) teigimu, strateginis planavimas kaip procesas apjungia keturias veiklos rūšis - strateginio planavimo funkcijas, pateiktas 1 paveiksle:

Strateginio planavimo funkcijos

Resursų paskirstymas

Adaptacija prie išorinės aplinkos

Koordinacija ir reguliavimas

Organizaciniai pakitimai

**1 pav. Strateginio planavimo funkcijos**

Šaltinis: Ильин А. И. Планирование на предприятии: статьегическое планирование. – Москва 2000.

**- Resursų paskirstymas.** Šis procesas apima vidinius resursų paskirstymo planavimus, tokius kaip materialinius, finansinius, darbinius, informacinius ir t.t. Įmonės funkcionavimo strategija yra ne tik verslo plėtimas, rinkos paklausos patenkinimas, bet ir efektyvus resursų panaudojimas, mažinant gamybos išlaidas. Todėl efektyvus resursų perskirstymas tarp atskirų verslo sferų , naujų racionalių kombinacijų ieškojimas yra svarbiausia strateginio planavimo funkcija;

**- Išorinės aplinkos adaptacija.** Plačiąja šio žodžio prasme adaptaciją interpretuojama, kaip įmonės prisitaikymas prie besikeičiančių rinkos ūkininkavimo sąlygų. Rinkos aplinka ūkio subjektams visada turi palankių ir nepalankių sąlygų (pranašumų ir pavojų). Šios funkcijos uždavinys - pritaikyti įmonės ūkinį mechanizmą prie šių sąlygų siekiant pasinaudoti pirmumu konkurencinėje kovoje ir išvengti įvairių grėsmių. Suprantama, šios funkcijos atliekamos taip pat vykdant einamąjį įmonės valdymą. Dažnai operatyvinio planavimo efektyvumas būna pasiekiamas tik tuo atveju, kai konkurenciniai pranašumai ir barjerai būna peržiūrėti iš anksto, t.y. suplanuoti. Šiuo atveju strateginio planavimo uždavinys sudaromas taip, kad būtų galima užtikrinti naujas, palankias aplinkybes sukuriant atitinkamą mechanizmą įmonės adaptacijai prie išorinės aplinkos;

**- Koordinavimas ir reguliavimas.** Funkcija numato suderinamumus (koordinavimus) stiprinant struktūrinius firmų (įmonių, gamybos cechų) padalinius siekiant tikslų, numatytų strateginiame plane. Įmonės strategija apima tarpusavyje susietų tikslų ir uždavinių sudėtingą sistemą. Šių tikslų ir uždavinių dekompozicija numato ir išskirstymą į dar mažesnius komponentus, sustiprinant atsakomybę struktūriniams padaliniams ir vykdytojams. Šie procesai vyksta ne spontaniškai, o planingai pagal strateginį planą. Todėl visi strateginio plano komponentai turi būti suderinti pagal resursus, struktūrinius padalinius, vykdytojus ir funkcionalinius procesus. Šis suderinamumas užtikrina sistemos formavimą ir planavimą, nurodo įmonės valdymo sistemoje atitinkamą padalinio arba vykdytojo atsakingumą už koordinavimą. Koordinavimo ir reguliavimo objektais tampa vidinės gamybinės operacijos;

**- Organizaciniai pakitimai.** Ši veikla numato firmos formavimą, kuri užtikrintų suderintą valdymo personalo darbą,vadybininkų mąstymo ugdymą, praeito strateginio planavimo patirties įvertinimą. Ši funkcija pasireiškia vykdant įvairius organizacinius pertvarkymus įmonėje: valdymo funkcijų peržiūrėjimas, valdymo aparato darbuotojų įgaliojimų ir atsakomybės perskirstymas, stimuliavimo sistemos sukūrimas, leidžiantis siekti strateginio plano tikslų ir t.t. Svarbu, kad šie organizaciniai pakitimai vyktų, ne kaip įmonės reakcija į susidariusią padėtį (tai charakteringa situaciniam valdymui), tačiau būtų strateginio organizacinio darbo numatytas rezultatas.

G.T. Palubinskas (1997) teigia, kad planavimas yra pagrindinė vadybos funkcija, numatanti įmonės veiklą ateityje: ką įmonė nori pasiekti ir kaip tai įgyvendinti. Planavimas yra nesibaigiantis procesas ieškant naujų būdų ir metodų, kaip tobulinti įmonės veiklą ir siekti užsibrėžtų tikslų. Planavimo procesas vykdomas visais įmonės valdymo lygiais. Aukščiausiojo lygio vadovai rengia strateginius planus, numato ilgalaikius tikslus ir metodus, kaip įmonė veiks rinkos nišoje. Viduriniojo lygio vadovai rengia taktinius planus, nustato tarpinius tikslus ir metodus, kaip siekti padalinio strateginių tikslų bei uždavinių. Žemiausiame valdymo lygyje rengiami operatyviniai planai, t.y. nurodomi darbai, paskiriami atsakingi asmenys, siekiant svarbiausiųjų įmonės tikslų. Visų trijų tipų planai sudaro bendrą sistemą.

Planavimo, kaip valdymo funkcijos, efektyvumas priklauso nuo praktikoje taikomų planavimo principų:

* išsamumo;
* tikslumo;
* aiškumo;
* nenutrūkstamumo;
* ekonomiškumo.

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.

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

Anot J. A. F. Stoner (1992), strateginis mąstymas ir apgalvota strategijos vadyba teikia organizacijai daug privalumų. Vienas svarbiausių privalumų tas, kad strateginiame planavime akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis. Strateginio planavimo procesas vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir naudingo veikimo įvairias galimybes. Kadangi organizacija vis geriau pažįsta išorinę aplinką. Savo trūkumus bei pranašumus, tai jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus yra daug didesnės.

Antrasis svarbus strateginio planavimo privalumas tas, kad strateginis planas nustato įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį. Tai padeda savininkams, vadovams ir tarnautojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti.

Trečiasis svarbus strateginio planavimo privalumas tas, kad jis leidžia vadovui imituoti popieriuje ateitį – tai nebrangus metodas, padedantis vadovui daryti geresnius sprendimus, įžvelgiant ateities galimybes ir grėsmes. Organizacija gali panaudoti permainas kaip konkurencingumo didinimo priemonę, kai parengiamos prisitaikymo prie kintančios aplinkos alternatyvos.

Strateginio planavimo procesas dažnai atrodo kaip rungtynės tarp organizacijos ir jos aplinkos. Organizacijos vadovai stengiasi numatyti aplinkos pokyčius ir panaudoti juos organizacijos pranašumui. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, todėl visuomet yra naujų kliūčių, stabdančių organizacijos pažangą.

Organizacija gali veikti dviem būdais:

1. ji privalo būti aktyvi įgyvendindama iš anksto sukurtas savo strategijas;
2. ji privalo veikti atsižvelgdama į naujas aplinkybes, ypač į nenumatytas galimybes ir netikėtas grėsmes.

Vadovai, siekiantys savo verslo sėkmės, privalo strategiškai mąstyti apie savo organizacijos konkurencingumą ir jo pasikeitimus veikiant besikeičiančioms sąlygoms. Norėdami užtikrinti savo organizacijos konkurencinį pranašumą arba pasiekti pirmaujančią padėtį veiklos, srityje, jie privalo skatinti, vadovauti ir ryžtingai įgyvendinti puolimo strategijas. Jie turi gerai pažinti savo verslo aplinką, kad prireikus galėtų keisti strategiją. Be to, savo verslą jie turi išmanyti taip gerai, kad strategiją pakeistų veiksmingai.

Ilgalaikės sėkmės siekiantys organizacijos vadovai privalo sugebėti strategiją ir formuluoti, ir įgyvendinti. Strategijos formulavimas apima organizacijos veiklos krypčių ir tikslų bei vadovavimo organizacijai numatymą. Strategijos įgyvendinimas yra visa, kas padaryta organizacijoje – organizacinis darbas, biudžeto sudarymas, motyvavimas ir t.t.

Rengiant planus patartina vadovautis užsienio įmonėse taikoma „SMART“ (angl. specific, measurable, achieveable, realistic, time) taisykle, t.y. numatyti specifines veiklas, kurias įmanoma išmatuoti ir pasiekti realiai numatytu laiku.

Pasak Hunger J.D.(1995*), pagrindinis strateginio planavimo uždavinys* – yra vadinamojo strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti neigiamų darinių, numatymas.

Strateginio planavimo prasmė yra vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti organizacijai įgyvendinti ilgalaikius tikslus. *Strateginis planavimas* – įrankis valdymo sprendimams priimti, naujovėms įdiegti ir pokyčiams realizuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijai norint pasiekti savo išsikeltus tikslus, jos vadovai apie galimybes ir besikeičiančių sąlygų poveikį turi mąstyti strategiškai. Norėdama žinoti, kada pradėti strateginius pakeitimus, jie privalo atidžiai stebėti išorinę aplinką. Kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, visų pirma reikia resursų: finansų, žmonių, veiklos partnerių, informacijos ir t.t.

**1.3. Organizacijos strateginės būklės analizė**

Siekiant strategiškai planuoti įmonės veiklą, svarbu atlikti strateginės būklės analizę.

Analizuojant organizacijos padėtį, R. Jucevičius (1998) išskiria du jos lygius: strateginę ir operatyvinę jos būklę.

**Operatyvinė būklė** – tai organizacijos padėtis konkrečiu momentu. Jos lygio pagrindinis kriterijus – sėkmingi veiklos rezultatai: pelnas, padėtis rinkoje, paklausi produkcija ar paslaugos.

**Strateginė būklė** – tai organizacijos situacija ilgalaikės perspektyvos prasme. Visų pirma tai veikla patraukliuose verslo ir rinkos segmentuose, stipri konkurencinė pozicija, tinkama strategija, aukšto lygio valdymo potencialas.

Kadangi ilgalaikės veiklos aspektu strateginė organizacijos būklė kur kas svarbesnė nei operatyvinė jos padėtis, toliau darbe bus aptariami pagrindiniai strateginės būklės analizės konceptualūs ir metodiniai aspektai.

Visų strategijų pagrindinė paskirtis yra suburti veiksnių sistemą, leidžiančią geriausiai pasiekti norimų veiklos rezultatų, efektyviausiai naudojant galimybes ir savuosius (taip pat ir kitų) išteklius. R. Jucevičius (1998) nurodo tris pagrindinius veiksnius, kurie lemia strategiją:

* organizacijos visuminė kompetencija;
* galimos veiklos sąlygos (išorinė aplinka);
* konkurencingumo prielaidos.

Integruojant šiuos tris apibendrinančius veiksnius, išskiriami organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniai, arba, kitaip tariant, esminės kompetencijos. Būtent šis situacijos elementas yra pagrindas strategijai suformuoti, nes šiuolaikinėmis verslo, o ir šiaip konkurencinės veiklos, sąlygomis tik unikalūs ir esminiai pranašumai gali garantuoti sėkmę. Tačiau neužtenka vien išsiaiškinti šiuos pranašumus, kompetencijas ir parengti strategiją; ji turi būti suderinta su veiklos tikslais ir filosofija, su išorine aplinka, su turimais ir galimais naudoti ištekliais. Be to, ji turi pasižymėti organizaciniu suderinamumu, būti vientisa.

R. Jucevičius (1998), remdamasis mokslinės literatūros analize, išskiria šiuos strategijų hierarchinius lygius (žr. 2 pav.) :



**2 pav. Strategijų hierarchiniai lygiai**

Šaltinis: R. Jucevičius, (1998)

*Integracijos strategija.* Šios strategijos esmė - užtikrinti, kad organizacija veiktų kaip kolektyvinis visuomenės narys, jos pilietis. Savų tikslų siekiančiai organizacijai vis dažniau tenka atsižvelgti ne tik į tiesioginių įtakos grupių, bet ir į atskirų sistemų, bei visos visuomenės interesus. Integracijos strategijos pagrindas - organizacijos misija ir filosofija.

*Korporacinė strategija* dar kitaip vadinama didžiąja firmos strategija. Pagrindinė jos paskirtis:

* parinkti ir valdyti biznio vienetų strategijas;
* sujungti ir koordinuoti savarankiškų, ypač susijusių biznio vienetų strategijas;
* nustatyti resursų įsigijimo ir paskirstymo atskiroms veikloms politiką ir prioritetus.

*Biznio strategijos* paskirtis - įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje.

*Operacinės strategijos* - atskirų struktūrinių padalinių, lokalių veiklos vienetų strategija, kaip geriausiai pasiekti jiems keliamus reikalavimus.

*Funkcinės strategijos* paskirtis - pagrindinės biznio strategijos palaikymas. Kaip teigia R. Jucevičius (1998), jokia integruota, visuminė veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojo poreikius, negalima, neatliekant daugelio skirtingų veiksmų. Norint šiai visumai suteikti veiklos prasmingumą ir sistemiškumą, reikalinga tam tikra strategija, bet ne paprastas veiklos organizavimas bei koordinavimas.

1. Vasiliauskas (2002) organizacijos strategiją siūlo analizuoti šiais aspektais:
   * išorinė aplinka ir strategija;
   * konkurencijos analizė;
   * klientų analizė;
   * ištekliai ir strategija.

Kaip teigia G.T. Palubinskas (1997), veiklos aplinka apima išorinės aplinkos, su kuria organizacija turi tiesioginį ir nuolatinį ryšį, veiksnius; tai darbuotojai, pirkėjai, tiekėjai, kapitalo šaltiniai ir konkurentai.

Remiantis Mileišaite (1998), galima teigti, kad aplinkos analizė, tai įrankis su kuriuo strateginio planavimo rengėjai kontroliuos veiksnius, suteikiančius didesnes galimybes arba parodančius kylančią grėsmę. Kokybiškai atlikta analizė duoda svarbius duomenis planavimui ir prognozavimui, perspėja apie gresiančius pavojus, o kartais leidžia paversti tuos pavojus naudingais pagalbininkais, naujomis galimybėmis. Todėl sudarant strateginius planus, būtina įvertinti galimybes bei gresiančius pavojus. Šiame procese išskiriami šie galimybių ir grėsmių veiksniai: ekonominiai, politiniai, rinkos, technologiniai, tarptautiniai, konkurenciniai, socialiniai.

A. Šalčiaus (1998) teigimu, šalutinio poveikio išorinėje aplinkoje egzistuojantys veiksniai organizaciją veikia ne taip akivaizdžiai kaip tiesioginiai, bet yra kur kas sudėtingesni. Suvokti ir tiksliai apibūdinti netiesioginės išorinės aplinkos įtaką sunku. Prognozuojant jos poveikį, tenka remtis neišsamia informacija. Šalutinį poveikį organizacijai turi ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai ir ekologiniai veiksniai.

R.Jucevičius (1998) pateikia pagrindinius išorinės organizacijos aplinkos analizės ypatumus. Kaip teigia S.C. Certo (1989), organizacijos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savo tikslų. Savo ruožtu aplinkos strateginės analizės tikslas yra nustatyti tokius veiksnius ir jų galimą įtaką organizacijai. Šią analizę tikslinga atlikti dviem lygiais: veiklos aplinkos ir pačios organizacijos situacijos šioje aplinkoje (žr. 3 pav.).

**Verslo aplinkos analizė**

**Organizacijos situacija šioje aplinkoje**

**Strateginio pasirinkimo galimybės**

**3 pav. Organizacijos išorinės veiklos aplinkos analizė**

Šaltinis: R.Jucevičius, (1998)

Atliekant šią analizę, siekiama gauti atsakymus į tokius organizacijai svarbius klausimus:

1. Kokia pagrindinė kompanijos veiklos sritis ir jos ekonominės charakteristikos?
2. Kokios šios aplinkos varomosios jėgos ir kaip jos gali veikti?
3. Kokia šioje veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos?
4. Kurių organizacijų yra geresnė ar blogesnė konkurencinė situacija ir kodėl?
5. Kas iš konkurentų keis savo konkurencinę strategiją ir kaip?
6. Kurie pagrindiniai sėkmingos konkurencijos veiksniai ir kaip jie kis?
7. Koks, įvertinant visus minėtus veiksnius, yra bendras konkrečios veiklos ir jos aplinkos patrauklumas pelno, augimo ir stabilumo aspektais?

Kaip teigia A. Vasiliauskas (2001), atliekant organizacijos aplinkos analizę, problemą galima vertinti keliais aspektais: makro aplinka, mezo aplinka ir mikro aplinka.

**Makro aplinkos strateginėje analizėje** plačiausiai naudojama PEST analizės technika. Ši analizė apima šiuos makroekonominius aspektus:

* Politiniai – teisiniai aplinkos veiksniai, jų tendencijos.
* Ekonominiai aplinkos veiksniai, jų tendencijos.
* Socialiniai – kultūriniai aplinkos veiksniai, jų tendencijos.
* Technologiniai aplinkos veiksniai, jų tendencijos.

Politiniai veiksniai nustato kompanijos veiklos reguliavimo ribas ir apibrėžia teisinius pagrindus. Tai - politikos, reguliavimo, įstatymų raidos pokyčiai, kurie gali priversti kompaniją patikrinti ir pertvarkyti strategiją. Politinis teisinis makroaplinkos aspektas apima tarptautinę politinę padėtį, vidinę šalies politinę padėtį, santykius su valdžios institucijomis, teisinį reglamentavimą.

Ekonominiai veiksniai susiję su šalies makroekonominių rodiklių raida, kuri turi nemažą įtaką įmonės strateginiams tikslams ir jos veiklai. Ekonominis makroaplinkos analizės aspektas apima ekonominį augimą, infliaciją, užimtumą, palūkanų normas, valiutų kursų svyravimus, investicijų klimatą, gamybos veiksnių kainas.

Socialiniai veiksniai - demografiniai, vertybių, gyvensenos, visuotinių įsitikinimų ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomenės raidos etapui ir darantys įtaką įmonės veiklai. Socialinis makroaplinkos aspektas apima demografinius, gyventojų pajamų, vartojimo pokyčius, darbo santykių raidą, ekologines problemas, žmonių išteklių raidą, sveikatos apsaugą, kultūrą.

Technologiniai veiksniai susiję su techninės pažangos procesu. Svarbu įvertinti kaip naujos gamybinės, informacinės technologijos darys įtaką įmones veiklai. Technologinis aspektas apima valstybės technologijų politiką, naujų technologijų atsiradimą.

**Mezo aplinkos analizė** (artimiausios organizacijos išorinės aplinkos analizė), į kurią patenka visos suinteresuotos šalys – vartotojai, tiekėjai, partneriai, steigėjai, konkurentai ir kitos grupės. Apibūdinama kiekviena atskira suinteresuota šalis, analizuojamos jos poveikio projektui galimybės, jos kitimo tendencijos ir pan. Analizuojamos organizacijos tikslinės grupės, jų poreikiai, poreikių tendencijos ir pan.

**Mikro aplinkos analizė (vidinės organizacijos aplinkos analizė)** – analizuojamos vidinės organizacijos tikslinės grupės, jų poreikiai, poreikių tendencijos ir pan. Analizuojamos organizacijos problemos ir stipriosios pusės, susijusios su materialine baze, taikomais technologiniai sprendimais ir darbo metodais ir pan.

Kiekviena pelno siekianti įmonė, veikdama turizmo ar kitose srityse numato svarbiausius veiklos veiksnius, kurie garantuotų jos sėkmę rinkoje. Komercinės įmonės sėkmę lemia pelningumas.

Anot A. Vasiliausko (2002) ,svarbiausi sėkmės veiksniai paprastai yra bendri visoms arba daugumai tos pačios veiklos šakos įmonių. Šių veiksnių nustatymas padeda atrinkti strateginės analizės sritis, kurias verta išnagrinėti giliau ir plačiau. Svarbiausių sėkmės veiksnių analizė turi ryšį ne tik su aplinka, bet su įmonės ištekliais, todėl yra naudinga tirti išteklių sudėtį ir bei jų panaudojimo būdus ir pritaikyti tokią informaciją analizuojant įmonės išorinę bei vidinę aplinką.

Kadangi strategija siejama su visa įmone kaip vientisa sistema, strateginės analizės procese turi būti tiriamos visos įmonės dalys, o svarbiausia jos riboti ištekliai. Tam, kad nustatyti įmonės potencialą ir galimybes keisti strateginę kryptį, reikalinga analizuoti tris pagrindines sritis:

* klientai;
* konkurencija;
* organizacijos ištekliai.

**Klientų aspektas** – veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) įmonei atneša jos klientai, realizuodami savo pačių interesus. Nustatant tokius veiksnius, ieškoma atsakymo į šiuos pagrindinius klausimus:

* „Kas yra mūsų klientai ir kokie gali būti nauji klientai ateityje?“
* „Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami įmonę, o ne jos konkurentus?“
* „Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami konkurentus, o ne įmonę?“

Šis aspektas yra tarytum žvilgsnis į įmonę klientų akimis ir įmonės žvilgsnis į klientus. Analizuojant teikiamų paslaugų kainas, sąnaudas, kokybę, patikimumą, aptarnavimą ir t.t., išryškinami dalykai, padedantys išsaugoti savo tradicinius klientus ir pritraukti naujus.

Kuriant organizacijos strategiją, svarbu yra suprasti savo klientus, sukurti tokį klientų skatinimo mechanizmą, kuris padėtų ilgą laiką turėti nuolatinę savo klientūrą. Kadangi klientai turi tiekėjų pasirinkimo alternatyvas, labai svarbi yra organizacijos klientų strateginė analizė, kurios dėka atliekamas paklausos tyrimas, taip pat suteikia galimybę nustatyti klientų sudėtį, segmentuoti rinką, parengti kiekvieno rinkos segmento profilį, nagrinėti komunikacijos su klientais formas, tirti kainodaros strategijos elementus.

A.Vasiliausko (2002) teigimu, svarbiausios organizacijos klientų analizės ypatybės yra šios:

* Kliento supratimas. Tam tikslui palaikomi intensyvūs tiesioginiai ryšiai su klientais ir renkama visokeriopa informacija apie juos. Duomenų apie klientus analizė leidžia nustatyti motyvus, kodėl klientai pasirenka organizaciją, o ne jos konkurentus;
* Reakcija į kliento reikmes. Laiku reaguoti į klientų reikmes padeda periodiškos deklaracijos, renkamos iš klientų apie organizacijos įsipareigojimų jiems vykdymą. Organizacijos teigiamas įvaizdis kuriamas remiantis klientų tinkamo ir spartaus aptarnavimo kriterijaus pirmaeiliškumu;
* Veiklos su klientais kokybės skatinimas. Išskirtinis dėmesys organizacijoje kreipiamas į paslaugų kokybę ir klientų aptarnavimo kontrolę. Be to, nuolat atliekama konkurentų produkcijos kokybės ir kainų palyginamoji analizė. Paslaugų kokybės ir klientų aptarnavimo kontrolė yra papildoma įvairiomis organizacijos darbuotojų skatinimo formomis.

Svarbu atlikti klientų identifikacijos analizę, t.y. kas jie yra šiandien, ir kas jais gali tapti ateityje. Tam tikslui sudaromos klientų duomenų bazės su visomis įmanomomis klientų charakteristikomis. Tyrimai taikomi siekiant išsiaiškinti potencialius klientus, svarbu suprasti jų pirkimo motyvus. Siekiant išsiaiškinti potencialius klientus yra taikomi anketos ar interviu metodai.

Rinkos segmentacija bendriausiu atveju suprantama kaip specifinių klientų grupių (rinkos segmentų), kurių kiekviena skirtingai reaguoja į organizacijos strategiją, išskyrimas. Anot G.T.Palubinsko (1997), pagrindiniai tipiniai rinkos segmentacijos požymiai yra šie:

* Gyvenamoji vieta
* Amžius, lytis, išsilavinimas ir pan.
* Pajamų lygis
* Gyvenimo būdas
* Vartojimo įpročiai ir situacija
* Kultūrinė-dvasinė orientacija

**Konkurencijos aspektas** – veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) įmonei atneša konkurentai savo galimybėmis, ypatybėmis, veiksmais ir t.t. Šiuo aspektu svarbiausi klausimai yra:

* „Kas yra mūsų konkurentai ir kokie gali būti nauji konkurentai ateityje?“
* „Ką klientui gali pateikti įmonė, o negali jos konkurentai?“
* „Ką klientui gali pateikti konkurentai, o negali įmonė?“

Šis analizės aspektas yra tarytum įmonės žvilgsnis į savo konkurentus ir žvilgsnis į įmonę konkurentų akimis. Darant palyginamąją įmonės ir jos konkurentų teikiamų paslaugų kainų, sąnaudų, kokybės, patikimumo, aptarnavimo ir t.t. analizę, išryškinami dalykai, padedantys organizacijai sėkmingai kovoti su tradiciniais ir potencialiais konkurentais.

Mokslinėje literatūroje konkurentų analizei skiriama labai daug dėmesio. Pateikiamos įvairios jų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M. Porter (1980) pasiūlytas *penkių konkurencinių jėgų modelis* (žr.4pav.). Jau daugiau nei 20 metų šis modelis yra metodologinis pagrindas nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas.

Pagal M.Porter (1980), organizacijos sugebėjimą konkuruoti tam tikroje rinkoje, sąlygoja jos techniniai ir ekonominiai ištekliai, tai pat penkios ekonominės „jėgos“ (naujai atsirandančių konkurentų grėsmė, konkurencija tarp varžovų, klientų (vartotojų) derėjimosi jėga, tiekėjų derėjimosi jėga, pakaitalų grėsmė), ir kiekviena iš jų kelia grėsmę, kad organizacija nepateks į naują rinką. M.Porter (1980) teigia, jog strategiškai mąstantis vadovas privalo išanalizuoti šias jėgas ir pasiūlyti programą, kaip jas paveikti bei nuo jų gintis. Tikslas – rasti pelningą, bet įmanomą apginti nišą organizacijai.

**NAUJŲ KONKURENTŲ ATSIRADIMO GRĖSMĖ**

**PREKIŲ AR PASLAUGŲ**

**PAKAITALŲ GRĖSMĖ**

**TIEKĖJŲ DERYBINĖ GALIA**

**PIRKĖJŲ DERYBINĖ GALIA**

**KONKURENCIJA TARP ESANČIŲ KONKURENTŲ**

**4 pav.** **M.Porter penkių konkurencijos jėgų modelis**

Šaltinis: M. Porter, (1990)

*Naujai atsirandančių konkurentų grėsmė* iškyla tuomet, kai naujos konkuruojančios firmos kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli dėl pelno normos ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų firmų kūrimąsi. Didelio pelno rinkos patrauklumas naujiems konkurentams yra savaime suprantamas. Nauji konkurentai prisijungdami prie tam tikros pramonės šakos paprastai su savimi atsineša nemažą kapitalą. Jų tikslas yra gauti tam tikrą rinkos ir pelno dalį. Įsijungimas į rinką gali būti vykdomas kuriant naują įmonę arba įsigyjant jau egzistuojančią įmonę.

*Konkurencija tarp varžovų* skirtingose rinkose yra nevienoda. Rinkose, kurioms nebūdingas didelis konkurencingumas, išsamus svarbiausių konkurentų stebėjimas nėra būtinas. Didelio konkurencingumo rinkose firmos atlieka pastovų konkurentų stebėjimą. Konkurencija tarp egzistuojančių rinkoje firmų dažnai įgauna kainų „karų“, reklamos „mūšių“, pagerinto klientų aptarnavimo formą. Tokios konkurencijos formos atsiranda todėl, kad konkuruojančių organizacijų vadybininkai tiki, kad jie gali pagerinti savo pozicijas rinkoje taikydami vieną ar kelias iš ankščiau paminėtų taktikų.

*Klientų (vartotojų) derėjimosi jėga.* Jos analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su klientais. Vartotojai gali priversti gamintojus sumažinti kainas, reikalauti aukštesnės prekių ir paslaugų kokybės ir pan. Visa tai be abejo sumažina bendrą šakos pelningumą.

*Tiekėjų derėjimosi jėga.* Šios jėgos analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Kai kuriose pramonės šakose žaliavų konkuruojančioms firmoms tiekėjai gali turėti pakankamai didelę galią ir todėl diktuoti žaliavų kainas ir kokybę.

*Pakaitalų grėsmė.* Kartais tam tikras pakaitalas gali padaryti firmos produktą visiškai nereikalingą tam tikroje rinkoje. Bet dažniausiai pakaitalai gali sumažinti firmos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, o ne visiškai pakeisti ankstesnį produktą nauju. Pakaitalai riboja potencialias šakos prekių ar paslaugų kainas. Jei kaina per didelė, pirkėjai ieškos kitų prekių, kurios galėtų būti dabartiniu metu vartojamų prekių pakaitalu.

Kalbant apie konkurentus, labai svarbu numatyti konkurencinius požymius, pagal kuriuos diferencijuojamos šakos organizacijos, t.y. identifikuojami konkurentai. G.T. Palubinskas (1997,) siūlo šiuos konkurentų identifikavimo požymius:

* kaina;
* kokybė;
* geografinė veikimo zona;
* asortimentas;
* paskirstymo kanalai;
* siūlomos paslaugos.

**Išteklių aspektas** - veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) įmonei atneša pačios įmonės išteklių potencialas. Šiuo aspektu svarbiausi klausimai būtų:

„Kokius mes turime išteklius ir ką jie gali užtikrinti mūsų klientams?“

„Kokius specifinius išteklius turi įmonė, o neturi konkurentai?“

„Kokius specifinius išteklius turi konkurentai, o neturi įmonė?“

Šis analizės aspektas – tai pačios įmonės žvilgsnis į savo išteklių potencialą ir žvilgsnis į jį klientų bei konkurentų akimis. Novatoriškumo, paslaugų kiekio ir kokybės, personalo kvalifikacinio lygio ir kita analizė leidžia pažinti įmonės išteklinio potencialo stiprybes ir silpnybes.

Anot G.T. Palubinsko (1997), ši vidinio profilio analizė išskiria keturias sritis:

* finansų ištekliai,
* marketingo ištekliai,
* organizaciniai bei techniniai ištekliai,
* žmogiškieji ištekliai.

*Finansiniai ištekliai.* Finansiniams ištekliams priklauso piniginių lėšų šaltiniai, vertybiniai popieriai, iždo vekseliai ir pinigų rinkos fondai. Finansinių išteklių tyrimas apima pinigų srautų planavimą, t.y. grynųjų pinigų gavimą ir jų panaudojimą, kapitalo įsigijimo būdus, ryšių su finansinių išteklių tiekėjais, kaip antai akcininkais, bankais, skolininkais ir pan., palaikymą. Įmonės finansai turi būti taip valdomi, kad reikiamos finansavimo priemonės ir finansavimo lygis būtų įmanomi (prieinami) pasirinktiems sprendimams finansuoti. Todėl šiuolaikinių visuotinių reiškinių sąlygomis, kai pasaulis tampa bendra rinka, apsirūpinimas finansiniais ištekliais ir jų vaidmuo vykdant verslo funkcijas, pavyzdžiui, rinkodarą, mokslinius tyrimus ir pan., yra vienas svarbiausių bei lemiančių įmonės sėkmę.

Įmonės finansinių išteklių potencialą įvertina apskaičiuodamos rodiklius, kurie apibūdina ir turimus finansinius išteklius, ir jų panaudojimo naudingumą bei tikslingumą. Planuojant finansinių išteklių panaudojimą, būtina ypatingą dėmesį atkreipti į jų tinkamumą bei atitikimą finansinio valdymo tikslams, t.y. kaip išvengti finansinių sukrėtimų, kaip užimti tam tikrą rinkos dalį bei išstumti konkurentus, kaip pasiekti mažiausiomis išlaidomis didžiausią pelną.

Finansiniai ištekliai dažnai rodo, kuriomis galimybėmis organizacija gali pasinaudoti. Dar prieš pradedant projektuoti, svarbu tinkamai įvertinti finansinę organizacijos būklę.

Esamosios finansinės ataskaitos naudojamos finansiniams ištekliams įvertinti. Šios ataskaitos rodo raidos perspektyvą. Paprastai manoma, kad praeities elgesys lemia dabartinį pajėgumą ir laukiamą ateitį. Tačiau svarbu pripažinti, kad finansinės analizės naudingumas yra tiesiog proporcingas informacijos kokybei, kuria ji yra pagrįsta. Jeigu organizacija turi abejotiną finansinę ataskaitą, neįmanoma daryti objektyvių finansinių išvadų.

Pelno (nuostolių) ataskaitų ir balanso informacija sudaro galimybę įvertinti santykinį organizacijos finansinį pranašumą. Organizacija, prieš keldama bet kurį naują tikslą, privalo bent jau įvertinti savo finansinį pajėgumą ir galimybę padidinti kapitalą, o taip pat ir grynąjį apyvartinį turtą.

*Marketingo ištekliai.* Marketingas yra pagrindinis sėkmės veiksnys. Labai svarbu išsiaiškinti organizacijos marketingo sistemos galimybes ir trūkumus. Svarbiausi nagrinėtini marketingo aspektai: rinka, rinkos tyrimas, produktas, reklama bei rėmimas, kaina ir paskirstymas.

1. *Rinka*. Tiksliausiai rinką apibūdina verslą atitinkanti rinkos dalis. Kai rinka yra pilna konkurentų, o šakos plėtojimo perspektyva ribota, esamosios rinkos dalies pranašumai ir trūkumai gali būti svarbus rodiklis, rodantis organizacijos galimybes išlikti konkurencinėje kovoje.
2. *Rinkos informacija*. Organizacija turi labai gerai pažinti savo tikslinę rinką. Ji turi žinoti, kas yra jos pirkėjai; kokia demografinė struktūra ir kaip ji keičiasi, kam pirkėjai labiausiai teikia pirmenybę ir ko jiems reikės ateityje.organizacija privalo būti labai gerai informuota ir apie naujus konkurentus savo tikslinėje rinkoje. Visa tai padės atremti grėsmes ir pasinaudoti galimybių teikiamais pranašumais.
3. *Produktas (paslauga).* Produktus (paslaugas) galima įvertinti absoliučiais skaičiais, bet reikėtų įvertinti ir jų konkurencingumo perspektyvą. Produktą reikia aptarti trimis aspektais:
   * Asortimentas. Platus asortimentas leidžia tenkinti platesnius vartotojų poreikius.
   * Produkto (paslaugos) įvaizdis ir kokybė. Abu turi būti matomi iš pirkėjo pozicijų.
   * Aptarnavimas (po pirkimo). Svarbiausia čia yra garantijos ir aptarnaujančių organizacijų bei darbuotojų skaičius.
4. *Rėmimas ir reklama.* Labai svarbu žinoti, ką šioje srityje daro konkurentai. Jeigu jie plačiai reklamuojasi, tai panaši reakcija bus reikalinga sau užsitikrinant dalį rinkos, o jeigu nesireklamuoja – didelės investicijos reklamai nėra būtinos.
5. *Kainos*. Verslininkai nustato kainas, pagrįstas žaliavų, darbo ir pardavimų kaštais. Be to, jie nustato kainas, atitinkančias organizacijos ir prekės (paslaugos) įvaizdį. Kai organizacija, reaguodama į konkurentų kainų sumažinimą, negali sumažinti savo kainos, tai yra trūkumas. Kai organizacijos veikla yra efektyvi ir ji gali pasiūlyti vartotojams prekes ar paslaugas žymiai mažesnėmis kainomis negu konkurentai, tokia organizacija yra stipri.
6. *Paskirstymas.* Galiausiai yra svarstoma, ar paskirstymo kanalai yra prieinami ir priimtini. Tinkamai pasirinkus prekių paskirstymo kanalą, išvengiama nepagrįsto kaštų didėjimo (G.T.Palubinskas, 1997).

*Žmogiškieji ištekliai* – tai darbo išteklių sudėtis ir skaičius, įgūdžių ir patirties poreikius, naujų gebėjimų paieška ir atranka, apmokymo ir ugdymo poreikis. Svarbu, kad turizmo įmonėse būtų sudarytos visos galimybės protingai naudoti darbo išteklius, siekiant geriausių darbo rezultatų. Įmonės darbuotojai (personalas) yra svarbiausias ir didžiausias jos turtas. Žmonių ištekliai ypač svarbūs sėkmingai įmonės veiklai. Kaip ir kitus išteklius, taip ir žmonių, reikia įsigyti ir paskirstyti taip, kad padėtų siekti įmonės tikslų. Įmonė, siekdama dirbti našiai, privalo nustatyti reikalingų darbuotojų skaičių bei kvalifikacijos ypatybes, būtinas numatomiems darbams ir užduotims. Įmonė, jeigu ji nustato, kad jai trūksta kvalifikuotų darbuotojų, turi apmokyti esamą personalą arba papildomai samdyti kvalifikuotų darbuotojų. Kai kurios įmonės net tiria „Talentus“, norėdamos įsitikinti, kad darbuotojai įgudę. Be to, įmonėje svarbu nuolat vertinti darbuotojų nuotaikas ir darbo santykius. Darbuotojų kaita, pravaikštos, vėlavimai – suprantamiausi personalo nuotaikų rodikliai. Skundai, ginčai ir dažni konfliktai rodo prastėjančias įmonės vidaus nuotaikas. Jos mažina darbuotojų atsakomybę, kelia rimtų sunkumų. Geriausi darbdaviai tie, kurie gerbia savo darbuotojus, domisi jų darbu ir nori toliau juos išlaikyti savo įmonėje. Darbdaviai, rūpindamiesi savo darbuotojų nuolatiniu kvalifikacijos kėlimu, įgūdžių tobulinimu, gali užtikrinti savo verslo sėkmę. Panaudodami įgūdžius ir gebėjimus, darbuotojai gali padėti agentūrai, kuriai bus vadovaujama sklandžiai ir naudingai.

Konkurencinga organizacija ugdo šiuos savo narių įgūdžius (G.T. Palubinskas, 1997):

* Sąžiningumą, dorumą, rūpestingumą ir sugebėjimą garbingai elgtis su kitais;
* Norą mokytis;
* Sugebėjimą įsigyti naujų žinių ir kvalifikaciją;
* Technologinį išprusimą;
* Sugebėjimą dirbti kolektyve;
* Sugebėjimą imtis atsakomybę už atliekamus darbus;
* Atsakingumo suvokimas;
* Sugebėjimą prisiimti atsakomybę už organizacijos sėkmę.

Organizacija, analizuodama savo darbo išteklius, būtinai privalo atsižvelgti į taikomą darbo apmokėjimo sistemą. Apmokėjimas apima atlyginimą už darbą ir papildomas darbuotojams skiriamas priemokas.

Skatinimo priemonių visuma – tai daug daugiau negu pinigai. Organizacijoje taikomos skatinimo formos ir būdai rodo požiūrį į darbuotojus. Geriausi darbdaviai nėra tie, kurie moka didžiausius atlyginimus. Geriausi darbdaviai yra tie, kurie gerbia savo darbuotojus, nuoširdžiai domisi jų darbu ir nori juos toliau išlaikyti savo organizacijoje. Konkurencingi darbo užmokesčiai, mokymo pašalpos, lankstūs darbo grafikai, viršvalandinis darbas, atostogų laikas, atostogos kartu su šeima, atostogos dėl ligos – tai svarbūs veiksniai, išreiškiantys šį darbdavio požiūrį.

*Techniniai ir organizaciniai ištekliai.* Techniniai ištekliai yra materialiniai elementai, naudojami produktų gamyboje / paslaugų teikime. Organizaciniai ištekliai susiję su organizacine struktūra ir kultūra. Nors daugelis išteklių yra susiję su šiais dviem veiksniais, tačiau gilesnė analizė apima vietos, gamybinių pajėgumų, ryšio su tiekėjais, atsargų kontrolės, struktūros, įvaizdžio ir darbo išteklių tyrimą. Toliau aptarsime kiekvieną iš minėtų veiksnių:

1. *Vieta.* Svarbu tinkamai įvertinti organizacijos vietą. Ji pastebimai veikia organizacijos sėkmę, įvaizdį ir galimybę patraukti vartotojus į savo tikslinę rinką.
2. *Gamybiniai pajėgumai.* Analizuojant organizaciją ir jos gamybos priemones, svarbu nustatyti: ar organizacija yra pakankamai didelė, kad pajėgtų vykdyti savo verslo operacijas; ar organizacija nuolat atnaujina savo technologijas, kad išliktų konkurencinga; ar turimos gamybos priemonės yra patikimos ir efektyvios; ar organizacija gerai panaudoja gamybinius pajėgumus; ar turimi gamybiniai pajėgumai leidžia dirbti žymiai našiau ir efektyviau.
3. *Ryšys su tiekėjais*. Organizacijai svarbu turėti gerus ryšius su tiekėjais, veiklai reikalingas priemones pirkti pagrįstomis kainomis.
4. *Atsargų kontrolė.* Tai medžiagų užsakymo, laikymo ir naujų užsakymų sistemos veiksmingumo nustatymo būdas.
5. *Struktūra.* Organizacijos struktūra vaizduoja formalius informacijos srautus ir valdžios pasiskirstymą. Struktūra padeda organizacijos darbuotojams atlikti jų pareigas. Paaiškėjus, kad esamoji struktūra trukdo veiksmingai ir našiai organizacijos veiklai, ji tobulinama.
6. *Įvaizdis.* Organizacijos įvaizdžio įvertinimas yra sudėtingas ir labai subjektyvus procesas. Įvaizdis yra svarbus dalykas, nes geras vardas gali skatinti pirkėjus rinktis įmonės produktus, o konkurentų gaminami produktai tada vertinami kaip pakaitalai. Įvaizdis yra stiprybė, kai jis derinasi du bendrąja verslo strategija (G.T.Palubinskas, 1997).

Bendroji organizacijos strateginės situacijos analizės logika būtų tokia:

1. Esamos strategijos efektyvumo ir tolesnio jos taikymo perspektyvumo įvertinimas.
2. Organizacijos silpnų ir stiprių savybių, taip pat grėsmių įvertinimas.
3. Galėjimo konkuruoti kaina, įvertinimas.
4. Konkurencinės pozicijos įvertinimas.
5. Išvadų apie bendrą strateginę jos situaciją padarymas.

Mokslinėje literatūroje plačiai naudojamas SSGG (SWOT) metodas. SSGG (SWOT) analizės pavadinimo santrumpa sudaryta iš lietuvių (anglų) kalbos žodžių:

* **S**tiprybės (**S**trengths),
* **S**ilpnybės (**W**eaknesses),
* **G**alimybės (**O**pportunities),
* **G**rėsmės (**T**reats).

Pasak A. Vasiliausko (2002), stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius įmonės strategijos formavimo veiksnius, kurie identifikuojami kaip vidinės (išteklių) aplinkos kūrimosi rezultatas. Anot R. Virvilaitės ir V. Jefimov (2007), SSGG (SWOT) analizės rezultatas pateikiamas kaip veiksnių sąrašas pagal šias keturias dalis:

* Potencialūs vidiniai pranašumai;
* Potencialūs vidiniai trūkumai;
* Potencialios išorinės galimybės;
* Potencialios išorinės grėsmės).

SSGG analizė pateikta 2 lentelėje.

**2 lentelė**

**SSGG analizė**

|  |  |
| --- | --- |
| **STIPRYBĖS** | **SILPNYBĖS** |
| * Aukšta prekių kokybė; * Stiprus prekės ženklas; * Gera bendrovės reputacija; * Greitas reagavimas į rinkos poreikius; * Kvalifikuoti darbuotojai; * Naujausios technologijos | * Siauras prekių asortimentas; * Neatliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti nepatenkintus vartotojų poreikius bei jų elgseną. |
| **GALIMYBĖS** | **GRĖSMĖS** |
| * ES struktūrinių fondų parama, diegiant naujausias technologijas; * Vartotojų perkamosios galios didėjimas; * Rinkos dalies didinimas, įeinant į globalią rinką. | * Naujų konkurentų atėjimas į Lietuvos rinką; * Politinės – teisinės aplinkos nestabilumas. |

Šaltinis: R. Virvilaitė, V. Jefimov, (2007).

Plačiau analizuojant 2 lentelės duomenis galima teigti, jog palankių progų (palankios situacijos) šaltiniai yra kryptys, technologiniai pokyčiai, konkurencijos pokyčiai, reguliavimo pokyčiai ir naujų rinkų nustatymas. Grėsmės yra nepalankios situacijos tyrimo objekto aplinkai. Jos yra pagrindinės kliūtys tyrimo objektui pasiekti savo tikslus. Grėsmės kyla naujų varžovų, technologinių pokyčių, lėto rinkos augimo, naujo reguliavimo ir padidintos pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi jėgos ir kt. forma (A. Vasiliauskas, 2002). Beje, įvairūs autoriai SSGG analizės sudedamąsias dalis pateikia skirtingai: vieni jų detalesnes, kiti kiek glaustesnes. Be to, jie SSGG analizę atlieka pagal skirtingas metodikas ir tiria skirtingus objektus (įmones ir organizacijas, pramonės šakas, technologijas ir t.t.). tai priklauso nuo to, kokia sritis yra labiau tiriama, kurias puses siekiama labiau išanalizuoti.

Atlikus SSGG (SWOT) analizę, parengiama išvada:

* Ar organizacijoje yra stiprybių*,* kurios yra arba gali būti strategijos pagrindu?
* Ar organizacijos silpnybė*s* daro ją pažeidžiamą konkuruojant su kitomis įmonėmis?
* Kurios galimybė*s* gali suteikti organizacijai realią veiklos sėkmę?
* Kurios grėsmės kels didelius rūpesčius irreikalaus atitinkamų gynybinių veiksmų?

Apibendrinant organizacijos strateginės būklės analizės reikšmę, reikėtų pabrėžti, kad įmonė norėdama turėti gerus rezultatus, privalo nuolatos analizuoti savo išorinę bei vidinę aplinką, taip pat atsižvelgti į politinius, ekonominius, socialinius bei kitus aspektus ne tik savo veiklos sferoje, bet ir Lietuvos bei pasauliniame kontekste. Įmonė privalo įvertinti savo turimus išteklius - finansinius, technologinius ir organizacinius, marketinginius, o svarbiausia žmogiškuosius, kad būtų galima spręsti, ar ji pajėgi strateginiams pokyčiams. Kuo įmonė įgys daugiau pranašumų, tuo didesnė tikimybė laimėti ne tik konkurencinę kovą, bet ir tapti pažangos bei inovacijų nešėja savo srityje.

**2. UAB „DELTA – INTERSERVIS“ verslo aplinkų strateginė analizė**

**2.1.Tyrimo metodai**

Kiekvienas tyrimas yra grindžiamas tam tikra metodika. *Tyrimo metodika* – tai būdų ir metodų, kuriais atliekami tam tikrų objektų tyrimai ir analizė, visuma. Kokią pasirinkti tyrimo metodiką, priklauso nuo daugelio faktorių ir veiksnių. Kiekvieno konkretaus tyrimo atveju turi būti pagrindžiami rodikliai (rodiklių sistema), pagal kuriuos tiriamas objektas; faktoriai ar veiksniai, kurie daro įtaką tiriamajam objektui; informacijos šaltiniai ir duomenų rinkimo būdai.

Tam, kad atlikti UAB „DELTA-Interservis“ verslo aplinkų strateginę analizę, reikia aptarti galimus tyrimo metodus bei parinkti tinkamiausius, kadangi jie lems, ar tyrimo problema bus sėkmingai išspręsta, ar bus pasiekti tyrimo tikslai.

**2.1.1. Tyrimo metodų analizė ir parinkimas**

Kaip teigia Guščinskienė J. (2002), yra žinomi trys pagrindiniai tyrimų tipai:

* *Žvalgomasis* – tai bandomasis tyrimas, apimantis nedidelį kiekį respondentų;
* *Aprašomasis* – tai tyrimas, kurio dėka gaunami empiriniai duomenys ir jais remiantis galima sudaryti sąlyginai vientisą vaizdą apie tiriamą reiškinį;
* *Analitinis* – tai sociologinės analizės rūšis, kurios tikslas ne tik išsiaiškinti tiriamojo reiškinio struktūros elementus, bei ir sužinoti priežastis, kurios glūdi jo esmėje ir nulemia jo charakterį bei specifiką.

Atliekant tyrimą, gali būti pasirenkamas vienas iš trijų pirminių duomenų rinkimo metodų:

*Apklausa* – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateiktus klausimus. Tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas. ,,Susistemintas“ reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kad matematiniais statistiniais metodais būtų galima įvertinti jų patikimumą. Anketinės apklausos metodas numato duomenų rinkimą naudojant anketos blanką (apklausos lapą, klausimyną), kuriame suformuluoti ir tam tikra tvarka išdėstyti klausimai respondentui. Šios apklausos pagrindas yra klausimų sąrašas (anketa). Apklausos dalyku paprastai būna apklausiamojo nuomonė apie elgesio motyvus, vertybines orientacijas, kasdieninės veiklos veiksnius, požiūris į aplinką ir jos vertinimas, įvairių sąlygų ir aplinkybių, atskirų asmenų ar jų grupių poelgių, įvairių organizacijų veiksmų bei jų programų vertinimas ir panašiai.*Anketa* (iš pranc. Enquzte – tyrimas; angl. – questionnaire; vok. – fragebogen) – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Šį apklausos lapą apklausiamasis gali užpildyti savarankiškai, pagal nurodytas taisykles ar konsultuojant apklausą pravedančiam asmeniui (K. Kardelis, 2002).

Pasak K. Kardelio (2002), socialinių mokslų tyrimuose dažniausiai naudojamas tyrimo metodas yra *apklausa.* Tyrimo metodo esmė – susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas juos apklausiant. Lyginant pagal apklausos metu gaunamos informacijos formą, apklausa gali būti:

*Žodinė apklausa* (interviu) – labiausiai paplitęs kokios nors problemos tyrimo būdas. Padeda gauti atsakymus į sudėtingus klausimus, kurie gali reikalauti papildomo paaiškinimo.

*Raštiška apklausa* (anketavimas) – į klausimus atsakoma raštu, o anketos išsiunčiamos paštu, per Internetą, išdalijamos asmeniškai ar išplatinamos per masines informacijos priemones. Raštiška apklausa ypač tinka tada, kai klausimų tematika standartizuota, o apklausiamieji ne visada lengvai pasiekiami. Respondentai, užpildę anketas, tuo pat būdu grąžina jas tyrimą atliekantiems asmenims.

Anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, nemonotoniška, vienareikšmiškai suprantama. Ji turi dominti respondentą, žadinti jo norą atsakyti į visus klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti save, aplinkinius, reiškinius ir įvykius. Anketos klausimai ir atsakymai neturi įžeisti respondento, jų skaičius neturi respondento varginti.

Pagal anketose pateikiamų klausimų struktūrą skiriamos trijų rūšių anketos:

* standartizuota anketa;
* nestandartizuota anketa;
* mišri anketa.

Standartizuotos anketos pagrindą sudaro standartizuoto tipo, pasirenkamieji (uždarieji) klausimai, t.y. tokie klausimai, greta kurių nurodomos atsakymų alternatyvos, klausimuose sudaroma atsakymų pasirinkimo galimybė. Respondento prašoma pasirinkti vieną ar kelis iš duotųjų atsakymų variantų.

Nestandartizuota anketa (arba atvira) yra tokia, kurioje į pateiktus klausimus respondentai pateikia savo atsakymus, t.y., jiems nėra nurodyta pasirinkti vieną ar kelis galimus atsakymų variantus.

Mišrios anketos klausimyną sudaro ir standartizuoto tipo, ir nestandartizuoto tipo klausimai. Tokiu atveju respondentui paliekama galimybė pareikšti savo nuomonę neradus tinkamo atsakymo tarp pateiktų iš anksto.

Anot V. Sniečkos (2005), dar vienas labai svarbus tyrimo analizės metodas yra SSGG (SWOT) analizė. SSGG analizė leidžia įvertinti aplinką ir jos išteklius. Ją atliekant pirmiausia nustatomos pagrindinės veiklos galimybės ir grėsmės, galinčios kilti šioje aplinkoje. Tuomet identifikuojami konkurenciniai pranašumai, t.y. jos stipriosios savybės bei strategijos ir pažeidžiamumas, t.y silpnosios pusės. Galimybės ir grėsmės apima veiksnius, išryškėjančius išorinės aplinkos analizėje, o stipriosios ir silpnosios pusės nustatomos išteklių analizėje. SSGG analizė gana plačiai taikoma praktikoje, nes yra efektyvi, originali ir organizacijai naudinga metodika, todėl ji buvo panaudota ir šiame darbe.

Išanalizavus tyrimo metodus bei įvertinus darbo tematiką, teorinės analizės rezultatus, buvo nuspręsta, kad UAB ,,DELTA-Interservis“ strateginio planavimo analizės ir veiklos plėtros potencialo nustatymui labiausiai tinkantis yra raštiška Kauno miesto gyventojų apklausa – anketavimas, naudojant mišrų klausimyną ir žodinė UAB ,,DELTA-Interservis“ vadovų bei darbuotojų apklausa (interviu), naudojant atviro tipo klausimyną. UAB ,,DELTA-Interservis“ išorinės ir vidinės aplinkos strateginei analizei bus naudojama SSGG metodas.

**2.1.2. Tyrimo metodikos pagrindimas**

UAB „DELTA-Interservis“ aplinkos analizei atlikti buvo sudarytos dvi anketos, kurių viena skirta įmonės vadovams ir darbuotojams, o kita UAB „DELTA-Interservis“ klientams.

*Tyrimo tikslas* – atlikti UAB „DELTA-Interservis“ aplinkos ir plėtros perspektyvų analizę.

*Tyrimo uždaviniai*:

1. Numatyti UAB „DELTA-Interservis“ makro aplinkos įtaką.
2. Nustatyti artimiausios išorinės aplinkos (mezo aplinkos) privalumus ir trūkumus.
3. Įvertinti vidinę UAB „DELTA-Interservis“ aplinką.
4. Atlikti galimos veiklos alternatyvos poreikio tyrimą.
5. Išanalizuoti gautus rezultatus.

*Anketos, skirtos UAB “DELTA-Interservis” vadovams ir darbuotojams, charakteristika:*

Anketa skirta įmonės darbuotojams, kadangi atliekant strateginę analizę labai svarbi išsami informacija, nuomonė visais tiriamais klausimais (žr. 1 priedą). Kiekvienas darbuotojas pagal savo kompetenciją bei pareigybę atsakė į klausimus, kurie leido atlikti detalią įmonės aplinkos analizę. Interviu imtas 2012 m. balandžio mėn. 15-30 dienomis.

3 lentelėje pateikiamas vadovų ir darbuotojų interviu anketos klausimų pagrindimas, kuris leidžia nustatyti klausimų informatyvumą, siekiant išsiaiškinti tyrimo uždavinius ir pasiekti tyrimo tikslą.

**3 lentelė**

**Anketos, skirtos UAB “DELTA-Interservis” vadovams ir darbuotojams, klausimų pagrindimas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nagrinėtini UAB „DELTA-Interservis“ strateginės analizės aspektai** | **Klausimas** | **Paskirtis** |
| **Klientai** | Kas yra jūsų klientai?  Į kokius klientus daugiausiai orientuojatės?  Kokie gali būti potencialūs klientai?  Kokie pagrindiniai klientų poreikiai (užsienio kelionės, vietinis turizmas, bilietų, viešbučių rezervavimas ir pan.)?  Kokių papildomų paslaugų klientai norėtų?  Ar turite klientų duomenų bazę?  Kokiais būdais vykdote naujų klientų paiešką?  Į ką kreipiate didžiausią dėmesį bendraudami su klientais?  Kaip formuojate įmonės įvaizdį klientų akyse (socialinis įmonės įvaizdis)? | Šie klausimai leistų segmentuoti įmonės klientus, taip pat išsiaiškinti jų poreikius, leistų suprasti įmonės darbuotojų požiūrį į savo klientus, aptarnavimo kokybę. |
| **Partneriai** | Su kuo bendradarbiaujate vykdydami savo veiklą?  Su kokiais partneriais norėtumėte užmegzti ryšius? | Šie klausimai leistų nustatyti, kokie yra įmonės partneriai ir kokie partneriai būtų reikalingi plečiant veiklą. |
| **Konkurentai** | Kas yra jūsų konkurentai?  Kokias papildomas paslaugas teikia konkurentai, o jūs ne?  Ar turite informacijos apie galimus naujus konkurentus?  Kokius marketinginius veiksmus dažniausiai naudoja konkurentai?  Kokius specifinius išteklius turi konkurentai?  Ar konkurentai teikia kelionių organizavimo paslaugą vidaus turizme?  Ar žinomi konkurentų tikslai, ketinimai, ambicijos?  Ar žinomi konkurentų žmogiškieji ištekliai? | Šie klausimai leistų visapusiškai išanalizuoti UAB „DELTA-Interservis“ konkurencinę aplinką, taip pat leistų suprasti, kokius konkurencinius pranašumus ir trūkumus turi UAB „DELTA-Interservis“. |
| **Finansiniai ir marketingo ištekliai** | Naujų strategijų įgyvendinimui reikalingi finansiniai ištekliai.  Pelno/nuostolio ataskaita (2011)  2009/2010/2011 metų pardavimai  Marketingo veiksmai  Internetinis puslapis (kaip dažnai atnaujinamas, koks populiarumas)?  Kokiais reklamos būdais naudojatės populiarindami savo įmonę? | Šie klausimai leistų išsiaiškinti, kokia yra įmonės finansinė būklė, kokie finansiniai pajėgumai, taip pat paaiškėtų įmonės marketingo funkcija, kiek skiriama dėmesio, kokie rėmimo būdai naudojami, kaip populiarinamos paslaugos. |

**3 lentelės tęsinys**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nagrinėtini UAB „DELTA-Interservis“ strateginės analizės aspektai** | **Klausimas** | **Paskirtis** |
| **Žmogiškieji ir organizaciniai ištekliai** | Koks yra įmonės darbuotojų skaičius ir personalo kaita?  Koks personalo pasiskirstymas organizacinėje struktūroje?  Ar vyksta komandinis darbas?  Koks darbuotojų išsilavinimas, profesinės kvalifikacijos lygis ir jo skatinimo būdai?  Kokie yra personalo tarpusavio santykiai / santykiai su vadovais?  Ar vykdomi darbuotojų mokymai?  Kokia darbuotojų motyvacija ir skatinimas?  Kokios daromos kt. investicijos į žmogiškuosius išteklius?  Ar pakankamai turite žmogiškųjų išteklių naujoms strategijoms įgyvendinti (kelionių organizavimo paslaugai teikti)?  Ar įmonė turi strateginį planą?  Kokie pagrindiniai tikslai keliami?  Ar visi darbuotojai įtraukiami į strategijos kūrimą, įgyvendinimą?  Ar numatytos naujos strategijos alternatyvos?  Ar įmonėje darbuotojai vykdo visus pavestus darbus, ar tik konkrečias savo pareigines funkcijas?  Ar kontroliuojama kaip vykdomi planai? | Šie klausimai suteiktų pilną vidinei analizei reikalingą informaciją: personalo struktūra, kompetencija, bendravimo kultūra, motyvacija, skatinimas, darbuotojų įtraukimo į įmonės strategijos kūrimą ir įgyvendinimą. |

*Anketos, UAB „DELTA-Interservis“ klientams charakteristika*:

Tyrimas atliekamas paštu, el. paštu, bei dalinant anketas agentūroje, UAB „DELTA-Interervis“ Kauno filiale, todėl respondentai pasirenkami pagal UAB „DELTA-Interservis“ klientų duomenų bazę bei apklausiant potencialius klientus. Klientų duomenų bazė - tai turizmo agentūros kompiuterio byla, kurioje renkami duomenys apie esamus ir buvusius jos klientus. Šiame sąraše atsispindi klientų pavardės, vardai, gyvenamoji vieta, el.pašto adresas, kontaktiniai telefonai (namų ir darbo) ir gimimo data.

Sudarydama anketą, siekiau, kad klausimų skaičius neviršytų 25 klausimų, kad ji nevargintų respondentų, tačiau gaučiau pakankamai reikiamos informacijos. Anketą sudaro 18 klausimų (žr. 2 priedą). Anketos klausimai sudaryti remiantis darbo tematikos teorine analize. Siekta, kad anketa būtų aiški, nedviprasmiška ir vienodai suprantama.

Tyrimas atliekamas vienoje iš septynių Lietuvoje esančių „DELTA-Interservis“ būstinių, Kaune, Laisvės al. 88.Tyrimas atliktas 2012 metų balandžio mėnesio 15-30 dienomis***,*** išsiunčiant anketas el. paštu, dalinant vietoje.

Tyrimo metu potencialiems respondentams (buvusiems, esantiems ir būsimiems UAB „DELTA-Interservis“ klientams) buvo išsiųsta bei pateikta 50 anketų. Buvo gauta 43 užpildytos anketos, kurių duomenys apdoroti statistiškai pagal Microsoft Excel kompiuterinę programą.

4 lentelėje pateikiame anketos klausimų pagrindimą, kuris leidžia nustatyti klausimų informatyvumą, siekiant išsiaiškinti tyrimo uždavinius ir pasiekti tyrimo tikslą.

**4 lentelė**

**Anketos, skirtos Kauno miesto gyventojams, klausimų pagrindimas**

|  |  |
| --- | --- |
| **Klausimas** | **Paskirtis** |
| Amžius, lytis, išsilavinimas, veiklos statusas | Siekiama išsiaiškinti kas yra pagrindiniai įmonės klientai. |
| Kiek kartų per metus Jūs keliaujate į kitas šalis? Koks Jūsų kelionės tikslas? | Siekiama išsiaiškinti kaip dažnai ir kokiu tikslu įmonės klientai keliauja į kitas šalis,kokių kelionių paklausa yra didžiausia. |
| Kada dažniausiai keliaujate? | Siekiama išsiaiškinti, kada klientai dažniausiai keliauja, kokiu metų laiku galima tikėtis didžiausio klientų antplūdžio. Kokių kelionių pasiūlą praplėsti. |
| Ar mėgstate keliauti po Lietuvą? | Siekiama išsiaiškinti ar yra paklausa vietiniam turizmui. |
| Kokių kelionių agentūrų paslaugomis dažniausiai naudojatės? | Siekiama išsiaiškinti, kas yra pagrindiniai įmonės konkurentai. |
| Ar laikote save lojaliu kelionių agentūros "DELTA - Interservis" klientu? Kaip, Jūsų nuomone, kelionių agentūra "DELTA - Interservis" rūpinasi savo lojaliais klientais? Kokių privalumų, Jūsų nuomone, kelionių agentūra "DELTA - Interservis" suteikia lojaliems klientams? | Siekiama išsiaiškinti ar įmonės klientai jaučiasi pakankamai vertinami, ar juos tenkina įmonės požiūris į lojalius klientus. |
| Kuo, Jūsų nuomone, kelionių agentūra "DELTA - Interservis" išsiskiria iš kitų kelionių agentūrų? | Ssiekiama išsiaiškinti klientų požiūrį į įmonę, jos išskirtinumus bei stipriasias puses. |
| Iš kur Jūs sužinojote apie kelionių agentūrą "DELTA - Interservis"? | Siekiama išsiaiškinti kuri iš naudojamų reklamos priemonių yra veiksmingiausia. |
| Kaip manote, kur kelionių agentūrai tikslingiausia būtų skelbti informaciją apie teikiamas paslaugas? | Siekiama išsiaiškinti, kur tikslingiausia klientų nuomone būtų reklamuotis, kuri reklama greičiausiai pasiekia klientus bei potencialius klientus. |

**4 lentelės tęsinys**

|  |  |
| --- | --- |
| **Klausimas** | **Paskirtis** |
| Kaip pageidautumėte gauti kelionių agentūros "DELTA - Interservis" naujausią informaciją (paskutinės minutes pasiūlymus ir pan.)? | Siekiama išsiaiškinti, kuri informacijos sklaidos priemonė klientams yra priimtiniausia bei patogiausia. |
| Ar esate apsilankęs UAB "DELTA - Interservis" internetiniame puslapyje? | Siekiama išsiaiškinti ar internetiniame puslapyje talpinama informacija yra naudinga klientams. |
| Jūsų pastabos ir pasiūlymai įmonei. | Siekiama išsiaiškinti, kokių dar paslaugų ar patogumų klientai norėtų kad įmonė pasiūlytu |

**2.2. UAB „DELTA-Interservis“ makro aplinkos analizė**

UAB „DELTA-Interservis“ makro aplinkos analizei atlikti naudosiu interviu metodą. Įmonės makro aplinka bus nagrinėjama, remiantis informacija, gauta interviu su UAB „DELTA-Interservis“ vadovais ir darbuotojais metu.

**Makroaplinka** – tai visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės sprendimus, tačiau įmonė šios aplinkos įtakoti negali. UAB „DELTA-Interservis“ makroaplinkos analizei naudosiu šios aplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą PEST analizės techniką.

**2.2.1. UAB “DELTA-Interservis” PEST anlizė**

PEST analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį-teisinį, ekonominį, socialinį – kultūrinį ir mokslinį – technologinį. PEST aplinka įtakoja ne tik kuriamus ir diegiamus produktus, jų vystymą, bet taip pat ir bendrovės klientus, kurie taip pat veikia šioje aplinkoje.

***Politinė – teisinė aplinka.*** Tai makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus. Įmonės veikla yra susijusi su valstybės reguliavimo funkcijomis, su priimtais įstatymais, nustatančiais ir reguliuojančiais įmonės veiklą.

Turizmo sferą tiesiogiai reglamentuoja Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas, kuriame apibrėžiamas turizmo verslas, reglamentuojamas kelionių organizavimo, turizmo informacijos bei apgyvendinimo paslaugų teikimas, ginamos vartotojų teisės ir sudaromos prielaidos formuoti normatyvinę bazę. Turizmo, kaip ūkio šakos, nacionalinė politika Lietuvoje buvo pradėta tik 1992m., įkūrus prie Vyriausybės valstybinę turizmo tarnybą. Tais metais buvo pradėta rengti Nacionalinė turizmo plėtojimo programa*.* Lietuvos Respublikoje prioritetas suteikiamas vietiniam (Lietuvos gyventojų kelionės po šalį) ir atvykstamajam (užsienio gyventojų kelionės Lietuvoje) turizmui, kurio plėtojimo priemonės ir būdai nustatomi Nacionalinėje turizmo plėtojimo programoje, kuri atnaujinama kas ketveri metai.

Turizmo paslaugų veiklai įtakos turi ir kiti teisės aktai: saugomų teritorijų įstatymas, žemės skyrimo, kelionių apmokestinimo, pasienio kontrolės punktų taisyklės, vizų išdavimo taisyklės.

Teisinei aplinkai, kaip svarbų veiksnį reikia priskirti ir Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymą, kadangi jis apibrėžia turizmo paslaugos kokybę: turizmo paslaugų kokybė turi būti ne blogesnė nei numatyta norminiuose aktuose bei sutartyse, už ją atsako paslaugų teikėjas; pagal šį įstatymą įmonė taip pat turi skirti daug dėmesio išsamios ir teisingos informacijos vartotojui suteikimui.

Pagal ES turizmo įmonių veiklą reguliuojančius įstatymus, įmonė turi daugiau dėmesio skirti ir kelionių paketų pardavimo kokybei (pvz., direktyva 90/314/EEC). Didėja įmonės įsipareigojimai vartotojui, kitaip tariant, įmonė turės didinti paslaugų kokybę.

Turizmas, kaip industrija, yra labai pažeidžiamas įvairių politinių jėgų, valstybės ir vyriausybės politikos, nacionalinio ir regioninio saugumo pakeitimų. Neigiamą poveikį turizmui turi šalies ekonominis nuosmūkis.

***Ekonominė aplinka****.* Tai makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, kurie daro įtaką marketingo sprendimams ir veiksmams.

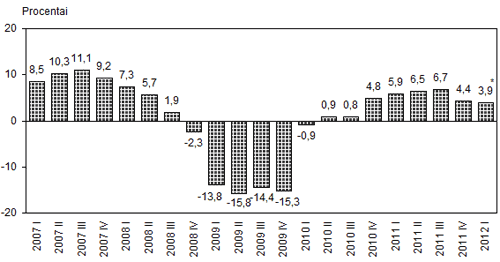
Ekonominę aplinką apibūdina tokie rodikliai:

* BVP;
* Infliacija;
* Nedarbas.

Norint užtikrinti firmos stabilumą ir kuo geresnę teikiamų paslaugų kokybę, būtina atsižvelgti į ekonominius šalies rodiklius, nenusileisti konkurentams ir įsitvirtinti turizmo paslaugų rinkoje.

Lietuvos statistikos departamentas praneša, kad pagal turimus statistinius duomenis ir ekonometrinius modelius įvertintas bendrasis vidaus produktas 2012 m. pirmąjį ketvirtį siekė 25 235 mln. litų to meto kainomis ir, palyginti su 2011 m. pirmuoju ketvirčiu, padidėjo 3,9 procento.

2012 m. pirmąjį ketvirtį nustatytas teigiamas bendrosios pridėtinės vertės pokytis visose veiklos rūšyse, tame tarpe ir turizme.



**5 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai**

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

*Infliacija* **–** piniginio vieneto perkamosios galios mažėjimas, pasireiškiantis ilgalaikiu vidutinio bendrojo kainų lygio kilimu. 2012 m. kovo mėn. metinė infliacija (2012 m. kovo mėn., palyginti su 2011 m. kovo mėn.) sudarė 3,6 procento. Metinį kainų pokytį daugiausia lėmė būsto, vandens, elektros, dujų ir kito kuro grupės prekių ir paslaugų, maisto produktų ir nealkoholinių gėrimų, transporto prekių ir paslaugų, viešbučių, kavinių ir restoranų paslaugų pabrangimas bei ryšių prekių ir paslaugų, drabužių ir avalynės atpigimas.

*Nedarbas.* Nedarbas gali būti trijų rūšių: tekamasis, struktūrinis, ciklinis. Lietuvoje vyrauja tekamasis nedarbas. Tai trumpalaikis nedarbas, kuris atsiranda dėl to, kad darbuotojai išeina iš darbo ieškodami geresnių darbo vietų; dėl įvairių priežasčių būna atleisti; baigę mokyklas pirmą kartą ieško darbo; laikinai netenka sezoninio darbo. Tačiau remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, galime teigti, kad nedarbo situacija Lietuvoje gerėja. 2011 m. nedarbo lygis šalyje sudarė 15,4 procento ir buvo 2,4 procentinio punkto mažesnis nei 2010 m., praneša Lietuvos statistikos departamentas, remdamasis gyventojų užimtumo statistinio tyrimo vertinimais. 2011 m. šalyje buvo 248,8 tūkst. bedarbių, t. y. 42,3 tūkst. (14,5 proc.) mažiau nei 2010 m.

Lietuvos ekonominė plėtra bei socialinės sąlygos lemia užsienio ir vidaus turizmo srautų augimą. Turizmo industrija globaliu požiūriu – viena iš sparčiausiai besivystančių ir labiausiai kintančių ekonomikos šakų. Pastaruoju metu Lietuvoje pradedama vertinti turizmo įtaka šalies ekonomikai. Sukurta nemažai skirtingų prognozių, planų ir projektų turizmo vystymui Lietuvoje. Turizmo įmonės, tame tarpe ir UAB „DELTA-Interservis“, formuojant ir planuojant savo tolimesnę veiklos strategiją, privalo atsižvelgti į prognozes bei pokyčius globaliu mastu. Netgi ekonominiu sunkmečiu, kintant žmonių gyvenimo būdui, didėjant gyvenimo intensyvumui, užimtumui, atsiranda poreikis daugiau ilsėtis, būti aktyviems.

***Socialinė – kultūrinė aplinka****.* Tai makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį įmonei.

*Socialinę- kultūrinę aplinką apibūdina:*

* Demografiniai rodikliai: potencialių vartotojų skaičius, lytis, amžius, šeimos sudėtis, išsilavinimas, gyvenamoji vieta, profesija, tautybė ir kt.
* Kultūros fenomenai ir jų raidos tendencijos: pagrindinių vertybių pastovumas, subkultūros, antrinės vertybės.

Kadangi kelionių agentūros teikiamas produktas yra paslauga, kuria naudojasi toli gražu ne visų socialinių sluoksnių gyventojai, labai svarbu apžvelgti, kokio tipo žmonėms bus teikiamos paslaugos, kurie duotų daugiausiai pelno ir užtikrintų ilgalaikį turizmo organizatoriaus gyvavimą.

Kelionių agentūros „Delta - Interservis“ teikiamos paslaugos labiau orientuotos į vidutines bei didesnes nei vidutines pajamas turinčius klientus, nes vis dažniau žmonės renkasi tolimesnes keliones, kurios yra brangesnės. Tačiau UAB „DELTA-Interservis“ esamų ir buvusių klientų užpildytų anketų pagalba buvo nustatyta, kad yra poreikis paslaugų paketų, kuriuos galėtų įsigyti mažesnes nei vidutines pajamas gaunantys klientai. Rodomas didelis susidomėjimas vietiniu turizmu.

Kaip jau buvo minėta, socialinę – kultūrinę aplinką lemia demografiniai rodikliai, kurių dėka galima nustatyti potencialių paslaugų vartotojų skaičių, jų elgseną, gyvenimo stilius ir socialinės vertybės, kultūrinius vartotojų norus. Ši aplinka yra viena svarbiausių makroaplinkos elementų, nes atspindi visuomenės poveikį įmonei.

Įvairūs socialiniai reiškiniai įtakoja keliaujančiųjų srautus. Kiekviena socialinė grupė, atsižvelgdama į pajamas, gyvenimo būdą ir pan., turi savo, skirtingus nuo kitų, poreikius ir reikalavimus tarp jų turizmui ir kelionėms.

***Technologinė aplinka****.* Pastaraisiais metais, sparčiai didėjant technologinei pažangai, atsira do nauji komfortabilūs autobusai, lėktuvai, laivai, suteikiantys keleiviams daugiau patogumo ir saugumo kelionių metu. Dėl šios pažangos klientai aptarnaujami greičiau, pigiau ir patikimiau.

Mokslo ir techninė raida yra labai svarbi kelionių agentūroms, nes tiesiogiai įtakoja jų veiklą. Šiuolaikinės technologijos leidžia kelionių agentūros “DELTA-Interservis” klientams užsisakyti siūlomas paslaugas vienu iš jam priimtiniausių būdų: internetu, faksu, mobiliaisiais arba laidiniais telefonais. Beje internetas labai pasitarnauja ir kasdieniniame turizmo vadybininko darbe. Juk kiekviena kelionė užsakoma naudojant rezervacines sistemas, taip pat daug bendraujama telefonu ir faksu su kitomis turizmo paslaugas teikiančiomis įmonėmis.

Techninė pažanga taip pat daro didžiulę įtaką reklamai. Nauji reklamos gamybos būdai leidžia kurti įdomesnę, veiksmingesnę reklamą. Tačiau anketinės klientų apklausos, bei interviu su UAB „DELTA-Interservis“ vadovais bei darbuotojais metu, buvo nustatyta, kad reklama įmonėje nėra gerai išvystyta. Į tai būtinai bus atsižvelgiama rengiant įmonės strategiją.

**2.2.2. Turizmo verslo ypatumų analizė**

Daugelyje pasaulio šalių turizmas yra pripažintas viena iš didžiausių ūkio šakų. Anot M. Burinskienės ir V. Rudzkienės (2005), turizmas – tai svarbi kiekvienos šalies ekonomikos dalis, nes turizmo poreikiai sukuria daug papildomų prekių ir paslaugų. Kaip teigia I. Svetikienė (2002), vis plačiau pripažįstama turizmo ekonominė reikšmė yra dėl keleto priežasčių:

* Turizmas, nereikalaudamas itin didelių aplinkos pakitimų, gali įgyti labai įvairias naudingas formas;
* Turizmas yra sąlyginai naujas, produktyvus, augimo tendencija pasižymintis sektorius;
* Turizmas gali būti plėtojamas ir teikti naudą net ir tose vietose, kurių išteklius sunku panaudoti kitu būdu.

Vadinasi, turizmo sektorius ir vyriausybės politika šio sektoriaus vystymo klausimais yra reikšmingas šalies ūkio plėtrai.

Anot I. Svetikienės (2002), turizmo prigimtis sietina su rekreacinių poreikių tenkinimu ir noru pažinti aplinką, gauti naujus potyrius, tai gamtinis, kultūrinis, socialinis ir politinis reiškinys. Turizmo sąvoka nuolat kinta ir neturi vieningai pripažintos išraiškos.

Pasak J. Jafari (1988), turizmas – tai žmogaus, keliaujančio už savo gyvenamosios vietovės ribų ir pramonės, kuri reaguoja į jo poreikius bei abiejų įtakos priimančiosios šalies socialinei-kultūrinei, ekonominei ir fizinei aplinkai, mokslas.

Kalbant apie turizmą, labai svarbu apibrėžti ir turizmo produktą/paslaugą. Kaip numato LR Turizmo įstatymas, turizmo paslauga – tai fizinių ir juridinių asmenų veikla, kuria tenkinami turistų kelionės organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, vežimo, informacijos, pramogų ir kiti poreikiai (LR Turizmo įstatymas, 2 str.). Matome, kad turizmo paslaugos yra daugialypės. Jos susideda iš kelionės organizavimo, turizmo informacijos, apgyvendinimo, vežimo, maitinimo, pramogų ir kitų turizmo paslaugų.

*Kelionių organizavimo paslaugos* – grandis, labiausiai integruojanti visų turizmo sektorių veiklą. Šios grandies kuriamas produktas – turistinė kelionė arba kelionės paketas (Turizmas, 2002).

Kiekvienam vartotojui turi būti sudaryta galimybė įsigyti norimą produktą patogioje vietoje ir patogiu laiku. Turizmo produktas yra įvairių paslaugų rinkinys. Jų optimalus parinkimas, tarpusavio derinimas kiekvienu konkrečiu atveju pakankamai sudėtingas procesas. Todėl be pirminių paslaugų tiekėjų (apgyvendinimo įmonių, transporto įmonių lankytinų vietų), turizmo sistemoje, kaip ir kitose verslo šakose, veikia tarpininkai.

Terminas ,,kelionių tarpininkas” gali būti taikomas tiek fiziniams – kelionių operatoriams ir kelionių agentams, tiek juridiniams asmenims (organizacijoms) – kelionių organizatoriams arba turizmo agentūroms ir kelionių agentūroms.

Pagal Lietuvos Respublikos turizmo įstatymą (2002, 2 str.), *kelionės organizatorius* – juridinis asmuo, reguliariai rengiantis organizuotas turistines keliones ir savo vardu viešai siūlantis teikti turizmo paslaugas bet kuriam asmeniui arba tam tikrai asmenų grupei. Kelionių agentūra – juridinis asmuo, tarpininkaujantis parduodant organizuotas turistines keliones ir (ar) atskiras turizmo paslaugas.

Turizmo įstatymas (4 str.) numato ir kelionių organizatoriaus bei kelionių agentūros veiklos ribas:

*Kelionės organizatoriaus veiklą sudaro:*

1) organizuotų turistinių kelionių rengimas, jų reklama ir (ar) pardavimas;

2) sutarčių sudarymas su turizmo paslaugų teikėjais dėl jų paslaugų turistams teikimo kelionės organizatoriaus organizuojamų turistinių kelionių metu;

3) atskirų turizmo paslaugų užsakymas (vietų rezervavimas) ir (ar) pardavimas;

4) kongresų, konferencijų ir kitų panašių renginių organizavimas, kai tai susiję su turizmo paslaugų teikimu;

5) kitų turizmo paslaugų teikimas.

*Kelionių agentūros veiklą sudaro:*

1) organizuotų turistinių kelionių pardavimas kelionės organizatoriaus vardu;

2) atskirų turizmo paslaugų užsakymas (vietų rezervavimas) ir (ar) pardavimas;

3) kitų turizmo paslaugų teikimas.

Kad būtų galima lengviau numatyti turizmo įmonės veiklos alternatyvas, toliau bus analizuojama, kokios galimos turizmo formos bei kaip klasifikuojamos kelionės. Tai ypač aktualu kelionių organizatoriui.

Turizmo formų ir kategorijų sąryšis pateiktas 6 paveiksle.

**Turizmo formos**

Atvykstamasis

Išvykstamasis

Tarptautinis turizmas

Nacionalinis turizmas

Vidinis turizmas

**Turizmo kategorijos**

Vietinis

**6 pav. Turizmo formų ir kategorijų sąryšis**

Šaltinis: Valstybinis turizmo departamentas

Tam tikros šalies atžvilgiu apibrėžiamos trys turizmo formos (Valstybinis turizmo departamentas, 2003):

a) vietinis turizmas, apima šalies gyventojus, keliaujančius gyvenamoje šalyje;

b) atvykstamasis turizmas, apima kitos šalies gyventojus, keliaujančius priimančioje šalyje;

c) išvykstamasis turizmas, apima šalies gyventojus, keliaujančius kitoje šalyje.

Kombinuojant šias tris turizmo formas apibrėžiamos trys turizmo kategorijos (Valstybinis turizmo departamentas, 2003):

* Vidinis turizmas: vietinis ir atvykstamasis turizmas;
* Nacionalinis turizmas: vietinis ir išvykstamasis turizmas;
* Tarptautinis turizmas: atvykstamasis ir išvykstamasis turizmas.

Vidinis turizmas apima šalies viduje keliaujančius Lietuvos ir užsienio valstybių gyventojus (Valstybinis turizmo departamentas, 2006).

Turizmas gali būti skirstomas į atskiras rūšis pagal aktyvumą, svarbiausią tikslą, kelionės organizavimo charakterį, turizmo srautų intensyvumą, kelionės trukmę, turistų amžių, transporto priklausomybę ir jo rūšį.

*Pagal turistų skaičių* kelionės skirstomos į individualias, grupines ir masines. Individualus turizmas – kai turistai keliauja individualiai, patys susidaro savo ke­lionės maršrutus arba užsisako kelionių agentūrose individualias keliones. *Grupinis turizmas* – tai kelionės grupe. Kelionių agentūroje renkama grupė keliauti į vieną ar kitą šalį, arba gali savarankiškai susidaryti grupė ir keliauti visiems tinkančiu marš­rutu. *Masinis turizmas* – tai sąvoka, kuria gali būti įvardijamas keliavimas į sporto čempionatus ar olimpiadą, piligrimystė, dalyvavimas masiniuose renginiuose. Masinio turizmo sąvoka taip pat apibūdina­mas šiuolaikinio turizmo pasaulinio masto reiškinys, kai turistai keliauja po daugelį šalių įvairiais tikslais.

*Pagal kelionės trukmę* turizmas skirstomas į trumpalaikį, vidutinės trukmės ir ilgalaikį. Trumpalaikės kelionės trunka nuo 2 iki 4 dienų, joms priskiriamos ir sa­vaitgalio kelionės. Vidutinių kelionių trukmė nuo 5 dienų iki mėnesio. Mėnesio ir ilgesnės trukmės kelionės turėtų būti vadinamos ilgalaikėmis.

*Pagal metų laikus* kelionės skirstomos į sezonines ir nesezonines. Sezonišku­mas – svarbus rodiklis turizmo versle, reiškiantis nevienodus turistų srautus įvai­riais metų laikais. Tie patys maršrutai gali būti populiarūs vienu metų laiku (kelia­vimas į kurortus, keliavimas slidinėti) ir nepopuliarūs kitu metų laiku.

Keliavimo būdą lemia pasirinktos keliauti transporto priemonės tipas. Turizmo terminologijoje vartojamos sąvokos „autobusinė“ kelionė, kelionė privačia trans­porto priemone, kelionė išnuomota transporto priemone, „čarterinė“ kelionė (pa­vyzdžiui, užsakant lėktuvą grupės skrydžiui į konkrečią vietovę ir atgal). Taip pat plačiai vartojami pėsčiųjų keliavimo, keliavimo dviračiu ir kitokie pavadinimai. Pasirinktas transporto tipas lemia maršrutą, paslaugų kainas, kelionės trukmę. Visi šie rodikliai svarbūs abiem pusėms – tiek kelionių agentūrai, tiek ir turistui.

*Pagal teritoriją* turizmas gali būti klasifikuojamas į priemiesčio, regioninį, ša­lies, tarptautinį. Šis kriterijus svarbus ne tik kelionių agentūroms, bet ir turizmo strategijos planuotojams, analizuojantiems turistų srautų judėjimą apie didesnius miestus, regiono ribose, šalies teritorijoje. Priemiesčio turizmas turi savo tikslus – tai kelionės į gamtą su palapinėmis, į vasarnamius, poilsiavietes. Regioninis turiz­mas, kaip ir šalies turizmas, siejamas su regione esamomis kultūros, gamtos įžymy­bėmis ar kitokiomis atrakcijomis.

Klasifikavimas *pagal renginių specializaciją* siejamas su renginiais – konfe­rencijomis, seminarais, šventėmis. Konferencijų turizmas - sąvoka, kuria operuo­jama, turint omenyje specialias patalpas. Būtiną įrangą, informacines tarnybas ir papildomą programą konferencijų dalyviams. Renginių ir konferencijų organizavimas leidžia sušvelninti turizmo sezoniškumo problemą daugelyje šalių.

*Pagal kelionės tikslą* turizmas gali būti skirstomas į verslo, profesinį, laisvalaikio ir pramogų, pažintinį kultūrinį, sportinį, gydomąjį ir kaimo turizmą (Turizmas, 2002).

*Verslo turizmas* – kelionės verslo reikalais ir susijusios su komerciniu turizmu. Verslo turizmas plėtojasi tokiu spartumu, kokiu plėtojasi verslas. Verslo kelionių metu lankomasi objektuose, kurie susiję su verslo aplinka - derybomis, realizavimo kanalų paieškomis, tiekėjų ar prekybos objektų paieškomis ir pan. Verslo turistams viešbučiuose siūlomi biuro kambariai, kuriuose yra kompiuterių įranga, internetas, kitos ryšių priemonės. Stambiojo ir vidutiniojo verslo klasės turistai kelia palyginti aukštus reikalavimus aptarnavimui ir pasiruošę mokėti už paslaugas.

*Profesinis turizmas* – tai kelionės profesiniais interesais. Jos šiek tiek panašios į verslo keliones, nes susijusios su profesinių klausimų sprendimu. Architektų, mo­kytojų ar inžinierių kelionės pas profesinius partnerius pasikeisti patirtimi, aptarti ir spręsti problemas – tai profesinio turizmo pavyzdžiai.

Verslo turizmas ir profesinis turizmas dažnai pateikiami kaip viena turizmo rū­šis - *dalykinis turizmas.*

*Laisvalaikio ir pramogų turizmas* jungia turistų keliones, susiju­sias su laisvalaikio pomėgiais ir noru pramogauti. Laisvalaikio ir pramogų turizmo pagrindas yra atrakcijų verslas. Tai įstaigų, kurių tikslas – pasiūlyti lankytojams pa­trauklią laisvalaikio veiklą, visuma. Šiuolaikinis pramogų turizmas neįmanomas be pramogų verslo – lošimo namų, naktinių klubų ir kitų įstaigų, siūlančių įren­ginius, renginius ir reginius, bei tenkinančių lankytojų pramogavimo poreikius. Šiai turizmo rūšiai priskiriamos pirkimo kelionės. Tai viena iš laisvalaikio po­mėgių rūšių, gana populiari vartotojiškoje visuomenėje.

*Pažintiniame kultūriniame turizme* domi­nuojantis turistų interesas kelionėje yra kultūros plačiąja prasme pažinimas. Tai ga­li būti savos šalies kultūra, gali būti svečios šalies gyventojų gyvenimo būdas. Kul­tūros ir meno įstaigų lankymas, susipažinimas su įvairių formų kultūros raiška yra šią rūšį pasirinkusių keliautojų tikslas.

*Sportinis turizmas* – tai kelionės, kurių metu dalyvaujama sporto veikloje arba ji stebima. Sporto turizmas savo ruožtu dar gali būti skirstomas pagal atskiras sporto rūšis, pagal sezonines sporto rūšis, pagal varžybų mastą ir kitokius rodiklius. Spor­tinis turizmas, susijęs su dalyvavimu kokioje nors sporto veikloje, turi nemažą rizi­kos elementą dėl galimų turistų traumų.

*Gydomasis turizmas.* Jo tikslas - pasigydyti ar sustiprinti sveikatą. Šiuo tikslu keliaujama į sanatorijas, gydyklas, kurortus. Gydomasis turizmas dažniausiai orga­nizuojamas į tokias gamtos vietas, kuriose yra natūralūs gydomieji ištekliai - kar­štieji šaltiniai, gydomasis purvas, mineralinis vanduo, druskos kambariai ir pan.

*Pagal vietą* galima išskirti miesto turizmą (angl. urban tourism) ir kaimo turizmą (angl. rural tourism). *Kaimo turizmas* – tai keliavimas į kaimo teritoriją ir apsigyvenimas kaimo sodyboje norint pailsėti ar pažinti kaimo gyvenimo būdą. Remiantis LR Turizmo įstatymo 14 straipsniu, kaimo turizmo paslauga – tai kaimo gyvenamojoje vietovėje ar mieste, kuriame gyvena ne daugiau kaip 3000 gyventojų, ūkininko sodyboje ar individualiame gyvenamajame pastate teikiama specialaus apgyvendinimo paslauga, kurios teikėjai privalo:

* turėti turistams apgyvendinti pritaikytą sodybą ar atskirus pastatus, kuriuose apgyvendinimui skirtų kambarių (numerių) yra ne daugiau kaip 20;
* sudaryti kaimo turizmo paslaugos teikimo reikalavimus atitinkančias sąlygas.

Ryškus kaimo turizmo porūšis yra agrarinis turizmas, kurio metu turistas ne tik gyvena kaimo sodyboje, bet ir užsiima ūkine veikla joje (Turizmas,2002). Kaip turizmo rūšis kaimo turizmas Lietuvoje susiformavo tik praėjusio dešimtmečio viduryje ir plečiasi ypač dinamiškai.

*Miesto turizmas.*Kitaip negu kaimo turizme, miesto turizmas pasižymi tokiomis veiklomis: apsipirkimas, maitinimasis, kultūrinių objektų ir renginių lankymas bei kitos su miestu sijusios veiklos (Cooper, 2003).

Miesto ir regiono gyventojai, lankytojai ir darbuotojai naudojasi turistinio miesto ištekliais, tačiau kai kurios iš šių vartotojų grupių identifikuoja tam tikras turistinio miesto sritis: istorinis miestas, kultūrinis miestas, naktinio gyvenimo miestas, apsipirkimo miestas. Taigi, turistus pritraukia ne turizmo paslaugos, o turizmo ištekliai. Turizmo ištekliai – tai turistinį interesą turintys objektai ar vietovės (LR Turizmo įstatymas, 2 str.). Turizmo ištekliais gali būti įvairios vietovės ir objektai: įvairūs kultūriniai, religiniai ir sporto renginiai, sveikatingumo įstaigos, kurortai, rekreacinės teritorijos ir pan. Turizmo paslaugų platumas ir kokybiškumas padidina turizmo išteklių panaudojimą, t.y. padeda pritraukti didesnius turistų srautus.

Turizmas veikiamas ne tik tiesiogiai turizmą reguliuojančių įstatymų, bet ir kitos įvairių rūšių įstatyminės bazės bei tarptautinės teisės. Turizmo verslą reguliuoja LR Konstitucija, LR Turizmo įstatymas, LR teisė (civilinė, darbo, agrarinė, finansų, ekologinė, civilinio proceso). Geopolitinė aplinka iš esmės gali nulemti krašto ūkinės veiklos pobūdį. Lietuva yra svarbių vakarų-rytų ir šiaurės-rytų turizmo kelių sankirtoje. Atskiri šalies rajonai pasižymi skirtingu pasiekiamumu, lemiančiu turistų srautus.

Kultūrinės aplinkos savitumas nuo seniausių laikų buvo viena svarbiausių turizmą skatinančių priežasčių. Turizmo kultūriniai ištekliai apima platų visuomenės kūrybinės veiklos spektrą: urbanistikos paveldo vertybes; tradicijas ir liaudies amatus; menines kultūros vertybes; mokslo vertybes; archeologijos vertybes; technines kūrybos vertybes.

Turizmo plėtrai ypatingą svarbą turi šalies turizmo ištekliai. *Turizmo ištekliai* – turistinį interesą turintys objektai ar vietovės (LR Turizmo įstatymas, 1998). Turizmo išteklius sudaro rekreaciniai ištekliai ir specialaus (dalykinio) intereso objektai (pramogų centrai, konferencijų centrai, parodų centrai, muziejai, galerijos ir kiti turistinės traukos objektai) (Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymas, 1998).

Turizmo ištekliams priskiriamos atitinkamos teritorijos ar atskirų gamtos, kultūros, socialinės, ūkio bei valdymo paskirties objektų vertybės ir galimybės tenkinti turistų poreikius.  
Atskirą turizmo išteklių dalį sudaro gausūs kurortų gydomieji ištekliai, galintys patenkinti didžiulius sveikatingumo ir kurortų plėtros poreikius.

Turizmo ištekliai priklauso bendram žmonijos paveldui; bendruomenės, kurių teritorijose tie ištekliai yra, turi išskirtines teises bei pareigas jų atžvilgiu (Pasaulio turizmo etikos kodeksas, 1999).

Lietuva turi pakankamai turizmo išteklių, kurių panaudojimas leistų didinti ne tik atvykstamojo turizmo srautus, bet ir aktyvinti vietinį turizmą.

Pasak I. Svetikienės (2002), valstybė, plėtodama turizmą:

* nustato palankias vizų išdavimo ir pasienio bei muitinės postų veiklos sąlygas organizuojant Lietuvos ir užsienio piliečių turizmą,
* vykdo turizmo verslo mokesčių politiką, skatinančią atvykstamąjį turizmą,
* formuoja informacinę ir statistinę apskaitos sistemą ir šalies turizmo įvaizdį,
* planuoja turizmo paslaugų plėtojimą šalyje ir atskiruose regionuose,
* leidžia ir įgyvendina turizmo verslą reguliuojančius teisės aktus.

Siekiant paspartinti turizmo, kaip Lietuvos ūkio šakos, raidą, būtina atsižvelgti į turizmo marketingo specifiką. Pradiniai turizmo rinkos segmentų tyrimai atskleidžia būtinumą plėtoti Lietuvos turizmo produktą, vykdyti jo rėmimo politiką. Anot I. Svetikienės (2002), koordinuotas marketingo sprendimų taikymas turizmo paslaugų teikėjų veikloje padėtų išspręsti dalį iškilusių problemų. Tačiau įgyvendinant šiuos sprendimus, būtinas visapusiškas valdžios institucijų bei turizmo paslaugas teikiančių įmonių bendradarbiavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad turizmas - viena iš sparčiausiai besivystančių ir labiausiai kintančių ekonomikos šakų. Šiuo metu pasaulinėje turizmo rinkoje dirba 200 milijonų žmonių, tai yra, kas devinta darbo vieta turizmo sferoje. Taigi, vienas iš efektyviausių Lietuvos tarptautinio konkurencingumo didinimo būdų yra turizmo industrijos plėtotė.

**2.3. UAB “DELTA-Interservis” mezo aplinkos analizė**

UAB „DELTA-Interservis“ **mezo aplinką** sudaro vartotojai, tiekėjai, partneriai, konkurentai ir kitos grupės. Toliau bus atliekama išsami kiekvienos grupės analizė ir jos įtaka UAB „DELTA-Interservis“ veiklai.

**2.3.1. UAB “DELTA-Interservis” klientų analizė**

UAB „DELTA-Interservis“ paslaugų *vartotojai (klientai)* yra:

* privatūs namų ūkiai – pavieniai asmenys, šeimos;
* moksleiviai;
* studentai;
* verslininkai;
* asmenų grupės – mokinių klasė su savo vadovu, įmonių kolektyvai.

„Delta - Interservis“ vykdydama savo veiklą orientuojasi į keletą tikslinių rinkų.

*Pirma svarbiausia tikslinė rinka* – Lietuvos potencialių vartotojų – verslininkų rinka. Šiai rinkai labiau stiprėjant, stiprėja turizmo organizatoriaus išlikimas turizmo rinkoje.

*Antroji svarbi rinka* – Lietuvos pavieniai vidutines pajamas turintys vartotojai.

Interviu su įmonės darbuotojais metu buvo nustatyta, kad UAB „DELTA - Interservis“ paslaugas dažniausiai renkasi verslininkai įsikūrę aplinkiniuose biuruose, kadangi jie yra patenkinti profisionalumu, o daugumai firmų taikomos nuolaidos, nes jie yra nuolatiniai „DELTA – Interservis“ klientai.

Kaip parodė klienų anketinės apklausos rezultatai, vartotojų amžius yra labai įvairus : nuo 12 metų (moksleiviai) iki 65 metų (pensininkai – senjorai). Tačiau dižiają klientų dalį sudaro jauni ir energingi, aukštajį išsilavinimą ir didesnes nei vidutines pajamas turintys žmonės.

Pagrindiniai įmonės vartotojai vidutinio amžiaus žmonės, gaunantys pastovias pajamas. Tai nėra jautrus kainai segmentas, nes didžiausią vartotojų dalį sudaro įvairių sričių specialistai ir vadovai, gaunantys vidutines pajamas. Todėl galima teigti, jog palankiausias segmentas UAB „DELTA-Interservis“ yra vidutines pajamas gaunantys asmenys.

Taip pat nemažiau patrauklūs yra studentai ir jauni žmonės, kurių užimama socialinė padėtis sąlygoja žemesnes pajamas. Tai neturintis pastovių pajamų klientų segmentas, kuris yra jautrus kainai. Todėl jiems yra aktualios įvairios nuolaidos ir specialūs pasiūlymai. Toks segmentas labiau perka lėktuvų, keltų ir autobusų bilietus, o ne renkasi poilsines keliones, tai susiję su labai dideliu jaunų žmonių emigravimu į kitas užsienio šalis, ypatingai įstojus į Europos Sąjungą.

Pažintines keliones dažniausiai renkasi atskiri vartotojų segmentai, pvz.: moksleiviai, studentai bei pensininkai, įvairaus amžiaus žmonės turintys aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą. Tuo tarpu prioritetą poilsinėms kelionėms daugiau teikia vartotojai nuo 25 iki 50 metų amžiaus, turintys aukštąjį išsilavinimą.

UAB „DELTA-Interservis“ turi sukūrusi savo klientų duomenų bazę. Duomenų bazės pagalba, agentūros kelionių vadybininkai informuoja visus nuolatinius paslaugų vartotojus apie naują turistinę paslaugą elektroniniu arba paprastu paštu išsiųsdami reklaminius bukletus.

Įmonė turi savo pastovių klientų ratą, pastebimas rinkos dalies augimas, aktyviai ieškoma naujų klientų, aiškinamasi jų lūkesčiai ir norai, tuo būdu stengiamasi patenkinti visus klientų poreikius.

Įmonė siūlo įvairias keliones, kurias renkasi jų pageidaujantys klientai. Klientas pats gali išsirinkti į kokią šalį pageidauja keliauti arba jam gali padėti įmonės darbuotojai – turizmo vadybininkai. Jie padeda išsirinkti tinkamiausią maršrutą, pateikdami įvairiausius katalogus ir pasiūlymus. Įmonė gali parengti įvairiausius kelionių maršrutus, užsakyti viešbučius, sutvarkyti visus reikalingus dokumentus arba tik parduoti kelionės bilietus.

Reikia pažymėti, kad UAB „DELTA-Interservis“išsiskiria iš savo konkurentų teikiamų paslaugų kokybe. Tai pasireiškia tuo, kad kiekvienas agentūros darbuotojas ypatingai elgiasi su kiekvienu klientu. Paslaugų kokybė užtikrinama nuo kelionės pradžios iki jos pabaigos. Nuoširdus ir šiltas bendravimas bei dėmesys klientams, net ir po paslaugų suteikimo, užkariauja kiekvieno kliento pasitikėjimą ir pripažinimą.

Apibendrinus anketinės apklausos bei interviu su UAB „DELTA-Interservis“ darbuotojais bei vadovais rezultatus, buvo išskirta tokia įmonėje veikianti *darbo su klientais sistema*:

***- Svetingumas.***

Agentūroje dirba darbuotojai, kurie turi gerus įgūdžius bendravime su žmonėmis, moka užsienio kalbas ir gerai išmano savo darbą, o tai padeda maloniai bendrauti su klientais ir palaikyti gerą, draugišką, malonią atmosferą. Vos tik klientui įėjus į biurą su juo pasisveikinama, jei yra laisvas darbuotojas, nukreipiama pas jį, jei ne, pasiūloma prisėsti ir luktelėti. Bendraujama maloniai, šypsomasi, nepertraukiant išklausomi visi pageidavimai, jei įmanoma iškart pasiūlomi keli galimi variantai.

***- Informavimas apie paslaugas.***

Informacija teikiama telefonu, paskambinus į agentūrą, yra išsamus internetinis puslapis, lietuvių ir užsienio kalbomis. Klientams aktuali informacija internetiniame puslapyje atnaujinama kas dieną. Informacija apie specialius paskutinės minutės pasiūlymus internetiniame puslapyje skelbiama tą pačią dieną, kai pasiūlymai suformuluojami.

Agentūrai gavus naujus kelionių katalogus, per vieną dieną jie išsiunčiami klientams, kurie pastarųjų dviejų metų laikotarpyje naudojosi agentūros paslaugomis. Korporatyviems klientams nauji katalogai per vieną dieną pristatomi į biurus. Informacija apie naujas paslaugas, specialius arba paskutinės minutės pasiūlymus esamiems ir potencialiems klientams e-paštu siunčiama kartą per savaitę. Tačiau turiu pabrežti, kad klientų pageidavimu, pranešimai apie paskutinės minutės pasiūlymus galėtų būti siunčiami klientams trumpąja žinute, kadangi didelė dalis klientų savo elektroninį paštą tikrina ne kiekvieną dieną, dauguma paprasčiausiai neturi tam galimybės ar laiko.

***- Konsultavimas.***

Konsultavimas vyksta telefonu, asmeniškai bendraujant su klientu jam atėjus į kelionių agentūrą, elektroniniu paštu. Elektroninis paštas tikrinamas kas 2val. Į klausimus atsakoma iki darbo dienos pabaigos. Pateikiami išsamūs atsakymai į klausimus, nurodoma kur klientas gali gauti daugiau informacijos (biure, internetiniame puslapyje). Taip pat klientai konsultuojami kaip naudotis katalogais.

- ***Užsakymų priėmimas.***

Užsakymai priimami telefonu, internetu ir agenturoje atvykus klientui. Pirmiausia išklausomi kliento pageidavimai, jei įmanoma iškart pateikiami keli pasiūlymai, jei ne, jie pateikiami klientui raštu kita dieną arba kada susitarta. Iškart pasiūlomos ir papildomos paslaugos (draudimą, vizų iforminimą ir kt.), paaiškinama, kuo jos būtų naudingos klientui. Perkantiems aviabilietus, primenama avialinijų “bonus” taškų sistema.

***-Sutarties sudarymas.***

Paruošta sutartis duodama klientui perskaityti. Patikslinami visi kelionės dokumentų ruošimui reikalingi kliento duomenys. Prieš pasirašymą, darbuotojas dar kartą žodžiu akcentuoja esminius sutarties punktus: agentūros ir kliento įsipareigojimus, nuobaudas už jų nesilaikymą. Kliento visada pasiteiraujama ar nėra tiesiogiai nuo agentūros nepriklausančių trugdžių kliento kelionei (pvz. Ar galioja pasas, ar yra vizos).

***- Atsiskaitymas už paslaugas.***

Klientui paaiškinama/primenama, kas įeina į sutartyje nurodytą paslaugos kainą, o už ką jam teks mokėti papildomai. Klientas informuojamas apie apmokėjimo terminus, galimus apmokėjimo už paslaugas būdus.

Už paslaugas galima atsiskaityti agentūroje, banke ar internetu. Klientas renkasi jam patogų būda, taip taupomas klientų laikas.

Agentūroje yra kasos aparatas, todėl klientui galima pateikti kasos kvitą arba išrašyti sąskaitą faktūrą.

***-Kelionės dokumentų ruošimas ir pateikimas.***

Klientas informuojamas apie kelionės dokumentų paruošimo datą ir atsiėmimo vietą, vadovaujantis agentūros susitarimu ir kelionių operatoriumi. Jei dokumentai turi būti pristatyti klientui, tiksliai laikomasi sutartų pristatymo terminų. Įvykus bet kokiems pasikeitimams, klientui iš karto apie tai pranešama telefonu ar kitu su klientu sutartu būdu.

***-Klientų skundų valdymas.***

Nusiskundimą išklauso tas darbuotojas, į kūrį klientas kreipėsi (tas, kuris atsiliepė telefonu), nebent klientas nori kalbėti su konkrečiu darbuotoju. Išsiaiškinama, kuo konkrečiai klientas yra nepatenkintas. Atsiprašoma už nesklandumus ir patirtus nemalonumus. Pasiūloma nusiskundimą išdėstyti raštu. Jei įmanoma, klausimas sprendžiamas tuoj pat. Jei ne, išsakoma agentūros pozicija dėl problemos sprendimo, klientui pasakoma, kada bus priimtas sprendimas ir kaip klientui apie jį bus pranešta. Padėkojama už išsakytas pastabas. Kliento skundas užrašomas skundų registravimo lape. (pvz. 5 lentelė)

**5 lentelė**

**Skundų registravimo lapas**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Data | Kliento vardas, pavardė | Kliento adresas, telefono nr. | Kelionė\  paslauga | Nusiskundimas | Sprendimas | Darbuotojo vardas, pavardė |

Šaltinis: UAB „Delta-Interservis“ dokumentai

Jei skundas pateikiamas raštu, į jį atsakoma raštu per 10 dienų. Klientų skundai aptariami kartą per mėnesį susirinkimo metu.

**2.3.2. Įmonės klientų tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas**

Tam, kad įvertinti UAB “DELTA-Interservis“ situaciją, buvo atliktas klientų tyrimas, kurio tikslas – atlikti įmonės aplinkos ir plėtros perspektyvų analizę. Tyrimo rezultatai išreikšti lentelių bei diagramų pagalba.

Siunčiant anketas el.paštu bei raštu apklausiant respondentus UAB „DELTA-Interservis“ Kauno filiale, buvo apklausta 50 žmonių.Užpildytos anketos buvo gautos iš 43 klientų. Iš jų 62 proc. Sudarė moterys ir 38 proc. vyrų. Respondentų amžiaus vidurkis 35 metai. Jauniausias respondentas – 16 metų amžiaus, vyriausiam – 64 metai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 6 lentelėje. Matyti, kad daugiausiai respondentų apklausta nuo 31 iki 45 metų amžiaus.

**6 lentelė**

**Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amžiaus intervalas (m.)** | **16-30** | **31-45** | **46-60** | **61 ir daugiau** |
| Respondentų skaičius (vnt.) | 14 | 18 | 10 | 1 |

Tyrimo metu paaiškėjo, kad didžioji dalis įmonės klientų turi aukštąjį išsilavinimą (51 proc.) ir yra dirbantys. Galime daryti išvadas, kad didžioji dalis įmonės klientų yra mokūs bei mažiau jautrūs kainai.

**7pav. Klientų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžioji įmonės klientų dalis, keliauja daugiau nei porą kartų per metus. Tai paaiškina faktas, kad didžioji dalis pagrindine savo kelionės priežastį nurode konferencijas (23 proc.). Nedaug atsilieka ir poilsinės kelionės (21 proc.). Taigi, įmonei derėtų atsižvelgti į šiuos skaičius ir daugiau orientuotis į konferencinių bei poilsinių kelionių pasiūlą.

**8pav. Klientų pasiskirstymas pagal kelionės tikslą**

Daugiausiai keliaujama vasarą - 61 proc. bei žiemą - 23 proc., rečiau keliaujama rudenį- 9 proc. bei pavasarį - 7 proc. (žr. 8 pav.). Vasarą daugiausiai keliaujama į pažintines bei poilsines keliones, taip pat konferencijas. Žiemą didžiausias srautas per šventes. Taip pat didelė konferencinių kelionių paklausa.

**9 pav. Klientų pasiskirstymas pagal kelionėm pasirenkamą metų laiką**

Išanalizavus kelionių po Lietuvą paklausą, galima teigti, kad net 90 proc. apklaustųjų mėgsta keliauti po Lietuvą. Todėl galima daryti prielaidą, kad vietinis turizmas Lietuvoje turi didelę paklausą ir UAB „DELTA-Interservis“ turėtų labiau skatinti vietinį turizmą ir pasiūlyti klientams kelionių organizatorių suorganizuotas keliones po Lietuvą .

Klientų paklausus apie kelionių agentūras, kurių paslaugomis jie dažniausiai naudojasi, pirmoje vietoje atsidūrė UAB „DELTA-Interservis“. Tai yra akivaizdu, kadangi apklaustieji yra esami arba buvę įmonės klientai. Tačiau šios apklausos dėka pavyko išskirti pagrindinius UAB „DELTA-Intersrvis“ konkurentus, kurie taip pat sutapo su įmonių darbuotojų paminėtais konkurentais. Tai yra „West Express“, „Krantas Travel“ bei „Baltic Clipper“.

**10pav. Populiariausios kelionių agentūros**

Apklausos metu paaiškėjo, kad 53proc. visų apklaustų įmonės klientų laiko save lojaliais. Tačiau 47proc. pirmenybę teikia kitoms agentūroms (žr.11pav.). Didžioji dalis nėra pilnai patenkinti įmonės klientų lojalumo programa, kaip pagrindinę lojalių klientų privilegiją įvardindami nuolatinį informacijos apie naujus pasiūlymus gavimą. Tačiau klientai tikisi, didesnių nuolaidų taikymo. Rengiant strateginį planą, bus svarbu atsižvelgti į lojalių klientų programos tobulinimą.

**11pav. Klientų pasiskirstymas pagal lojalumą kelionių agentūrai UAB „DELTA-Interservis“**

Pagrindinis kelionių agentūros UAB „DELTA-Interservis“ išskirtinumas buvo įvardintas tas, kad agentūros teikiamos paslaugos yra aukštesnės kokybės, nei konkurentų, taip pat daug klientų įvardino ir tai, kad agentūra siūlo daugiau alternatyvų/pasirinkimų nei konkurentai. Taigi, reikėtų atsižvelgti į nuolaidų sistemą, pavyzdžiui, skirti klientams „bonusu“ kaupimo korteles. Kaskart klientas užsisakęs kelionę agentūroje, gauna atatinkamą skaičių taškų, kuriuos gali kaupti ir panaudoti kap nuolaidą perkant kitą kelionę. Tai būtų puiki idėja ir klientų lojalumo programos tobulinimui.

Į klausimą, iš kur klientai sužinojo apie kelionių agentūrą „DELTA-Interservis“, pagrindinis atsakymas buvo – spauda. Dažniausiai įmonė reklamuojasi kelionių žurnaluose „Kelionių magija“ bei „Kelionės ir pramogos“. Reklamą galima išvysti kiekviename šių žurnalų numeryje. Taip pat reklamą galima rasti spaudos dienraščiuose – „Lietuvos Rytas“, „Kauno diena“, „Klaipėda“ ir .t.t. Tačiau paklausus, kur klientų manymu tikslingiausia būtų reklamuotis ir kuri reklama juos greičiausiai pasiektų, pagrindinis atsakymas buvo – televizija (44proc.)(žr.14pav.). Taip pat kaip tikslinga reklamos priemonėtas internetas. Šiais informacinių technologijų laikais, didžioji dalis informacijos žmones pasiekia būtent interneto pagalba. Kadangi įmonė jau skelbiasi spaudoje, internete, turi savo bukletus bei lankstinukus, dalyvauja įvairiose turizmo parodose, tikslinga būtų pradėti reklamuotis per televizij, bei radiją.

**12pav. Klientų pasiskirstymas pagal nuomonę, kur tikslingiausia būtų reklamuoti savo įmonę**

Į klausimą, kaip pageidautumėte gauti kelionių agentūros "DELTA - Interservis" naujausią informaciją (paskutinės minutes pasiūlymus ir pan.), didžioji dalis klientų atsakė jog elektroniniu paštu (53proc.), tačiau net 36proc. apklaustųjų atsakė jog informaciją norėtų gauti trumpąja žinute telefonu. Klientai paaiškino, kad trumpąja žinute norėtų gauti informaciją būtent apie paskutinės minutės pasiūlymus. Kadangi ne visi klientai elektroninį paštą, ar įmonės internetinį puslapį tikrina kasdien, o paskutinės minutės pasiūlymais pasinaudoti norėtų.

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad 75proc. apklaustųjų buvo apsilankę įmonės internetiniame puslapyje. Galime daryti išvadą, kad internetiniame puslapyje talpinama informacija yra naudinga ir klientai ja naudojasi.

Žemiau pateikiami respondentų pastabos ir pasiūlymai susiję su UAB „DELTA-Interservis“ veikla bei aptarnavimo kokybe:

1. klientai pageidauja, kad būtų daugiau reklamos apie įmonę;
2. klientai nori optimalių kainų;
3. klientai norėtų kavos aparato įmonės patalpose;
4. klientai pageidautų bilietų rezervavimo galimybės į užsienyje vykstančius renginius bei koncertus;

**2.3.3. UAB „DELTA-Interservis“ tiekėjų ir partnerių analizė**

UAB „DELTA-Interservis“ veikla glaudžiai siejasi su kitomis paslaugų teikimo įmonėmis, t.y. ***tiekėjais ir partneriais****.* Tai:

* *Transporto įmonės* **–** tai autobusų stotys, geležinkelio stotys, aviakompanijos, uostai – įmonės su kuriomis sudaromos sutartys dėl turistų pervežimų Lietuvoje ir užsieniečių atvežimo į Lietuvą, bei įvairaus transporto nuomos įmonės nuomojančios autobusus ir lengvąsias transporto priemones vietiniam susisiekimui bei pramogoms.
* *Turistų apgyvendinimo paslaugų teikėjai* **–** tai įmonės teikiančios viešbučio tipo (viešbučiai, moteliai, svečių namai), ar specialaus apgyvendinimo paslaugas (sanatorijos, sveikatingumo kompleksai, kempingai, turizmo bazės, poilsio namai, nakvynės paslaugų namai, jaunimo nakvynės namai); individualių gyvenamųjų patalpų ir butų savininkai, teikiantys nakvynės ir pusryčių bei kaimo turizmo paslaugas.
* *Maitinimo įmonės* **–** su jomis sudaromos sutartys dėl maitinimo paslaugų ir jų teikimo, šios paslaugos gali būti teikiamos kartu su apgyvendinimo paslaugomis ar atskiroje įmonėje, teikiančioje viešojo maitinimo paslaugas.
* *Draudimo kompanijos* **–** kurių pagrindinė paslauga – draudimas, kuriuo draudimo įmonė įsipareigoja agentūros turistams užtikrinti, kad bus įvykdytos agentūros prievolės pagal turistinės kelionės sutartis.
* *Kultūrinių paslaugų teikėjai* –muziejai, meno galerijos, meno salonai, meno ir kultūros centrai, pramogų ir atrakcionų parkai, sporto bazės, centrai, teatrai, koncertų salės, kultūrinius renginius organizuojančios įstaigos, zoologijos ir botanikos sodai, žirgynai.

UAB „DELTA-Interservis“ turi pasirašę sutartis, kuriose numatytos bendradarbiavimo su tiekėjais ir partneriais sąlygos, aptartos paslaugų pirkimo kainos ir nuolaidos.

**2.3.4. UAB „DELTA-Interservis“ konkurentų analizė**

Kaip jau buvo minėta įmonės charakteristikoje, UAB „DELTA-Interservis turi devynis biurus. Įmonė yra viena didžiausių Lietuvoje. Biurai įsteigti Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje. Įmonės konkurentai yra visos kitos kelionių agentūros, kurios parduoda tų pačių kelionių organizatorių keliones, teikia analogiškas arba labai panašias paslaugas, bei turi įkūrusios savo biurus ne viename Lietuvos mieste.

Pagrindiniais įmonės konkurentais įvardinau tris kelionių agentūtas: „West Express“, „Krantas Travel“, „Baltic Clipper“.

Kiekviena kelionių agentūra siekdama konkurencinio pranašumo, išskiria savo paslaugas iš kitų ypatinga nuolaidų sistema, maršrutų gausumu ar teikiamų paslaugų kokybe. Konkurencija rinkos ekonomikoje yra labai svarbi. Įmonės, norėdamos išsilaikyti rinkoje ir (ar) tapti jos lyderėmis, turi gerai pažinti savo konkurentus. Žinant jų stipriąsias ir silpnąsias puses, lengviau stiprinti savo poziciją. Dėl šios priežasties bus atliekama UAB „DELTA-Interservis“ konkurentų analizė. Konkurentų analizę atliksime identifikuodami ir palygindami pagrindinių turizmo agentūros konkurentų – „West Express“, „Krantas Travel“ bei „Baltic Clipper“ charakteristikas (7 lentelė) bei privalumus ir trūkumus (8 lentelė).

**7 lentelė**

**UAB „DELTA-Interservis“ bei pagrindinių konkurentų charakteristikos**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Įmonė** | **Filialai** | **Darbuotojų kvalifikacija** | **Charakteristika** |
| **„DELTA-Interservis“** | Vilnius (4), Kaunas (2), Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys | - Kelionių agentūroje dirba daugiau nei 50 kvalifikuotų darbuotojų. Daugelis turi IATA sertifikatus, aukščiausios kategorijos kelionių vadovų pažymėjimus.  - Darbuotojai dalyvauja seminaruose, mokymuose, informaciniuose turuose į užsienio šalis.  - Darbuotojai dalyvavo ES projekte „Turizmo sektoriaus darbuotojų konkurencinių gebėjimų stiprinimas turizmo rinkoje“. | „DELTA-Interservis“ – viena didžiausių kelionių agentūrų Lietuvoje. Paslaugas teikia nuo 1991 m.  1993 m. pirmieji Lietuvoje pasirašė partnerystės sutartį su TUI – didžiausiu Vokietijos kelionių organizatoriumi. 1996 m. pirmieji Lietuvoje pradėjo organizuoti poilsines keliones tiesioginiais užsakomaisiais reisais iš Vilniaus į Maljorką, Egiptą, Antaliją.  2000 m. dalyvavo steigiant „Novaturą“ – didžiausią Baltijos šalyse kelionių organizatorių.  2003 m. įstojo į IATA (Tarptautinę oro transporto asociaciją).  2005 m. tapo aviakompanijos „Austrian“ kelionių partneriu Lietuvoje.  Šiandien kelionių agentūra yra daugelio žinomų aviakompanijų, tarptautinių viešbučių tinklų, didelių Lietuvos ir užsienio kelionių organizatorių partnerė bei tarptautinių organizacijų narė. |
| **„West Express“** | Vilnius (6), Kaunas, Klaipėda (2), Alytus, Kėdainiai, Mažeikiai, Molėtai, Palanga, Panevėžys, Šiauliai, Visaginas, Talinas (Estija) | - Daugelis klientų aptarnavimo vadybininkų turi tarptautinius IATA (Tarptautinės vežėjų asociacijos), rezervavimo sistemų mokymų, klientų aptarnavimo specializuotų mokymų ir kitus sertifikatus. | “West Express” yra pirmaujanti turizmo agentūra ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse. Lietuvoje savo veiklą pradėjo 1992 metais.  2004 m. “West Express” atidarė savo filialą Taline, Estijoje. |

**7 lentelės tęsinys**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Įmonė** | **Filialai** | **Darbuotojų kvalifikacija** | **Charakteristika** |
| **„Krantas Travel“** | Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Telšiai | Pardavimo biuruose dirba 27 išsilavinę ir kūrybingi darbuotojai | Turizmo ir kelionių agentūra „Krantas travel“ savo veiklą pradėjo 1998m. spalio 1d.  1999 m. kompanija pradėjo taikyti Tarptautinės kokybės sistemos ISO 9002 elementus. 2000 m. vasarą „Krantas travel“ tapo Tarptautinės oro transporto asociacijos IATA nare. 2001 m. pabaigoje kompanija įsiliejo į danų laivybos koncerną DFDS. Šiuo metu kompanija yra viena stambiausių turizmo agentūrų Lietuvoje. |
| **„Baltic Clipper“** | Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Alytus, Marijampolė, Mažeikiai | -Darbuotojų kvalifikacija atitinka Europos Sąjungos (ES) verslo kelionių organizatorių bei tarptautinių aviakompanijų keliamus reikalavimus. Darbuotojai nuolat dalyvauja specialiose aviakompanijų ir kelionių organizatorių mokomosiose, kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi programose Lietuvoje bei užsienyje, turi tarptautinės oro vežėjų asociacijos IATA diplomus, kalba keliomis užsienio kalbomis. | BALTIC CLIPPER - viena didžiausių kelionių agentūrų Lietuvoje ir Baltijos šalyse.  Agentūra yra  IATA bei  LTA (Lietuvos turizmo asociacija) narė. |

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis, galime teigti, jog pagrindinis įmonės konkurentas yra „West Express“. Kelionių agentūra „West Express“ turi įsteigusi daugiausiai filialų Lietuvoje. Tai puikus pavyzdys į kurį derėtų atkreipti dėmesį rengiant UAB „DELTA-Interservis“ strategiją. Atsižvelgiant į tai, kad visi UAB“DELTA-Interservis“ filialai dirba sėkmingai bei neša pelną, tikslinga būtų ištirti potencialių plėtrai Lietuvos miestų rinkas ir atsidaryti savo filialą viename iš jų.

Darbuotojų kompetencija UAB „DELTA-Interservis“ nenusileidžia nei vienam iš konkurentų. Įmonėje dirba tik kvalifikuoti ir nuolat kvalifikaciją keliantys darbuotojai.

Savo pasiekimais ilgametėje veikloje, taip pat išsiskiria UAB „DELTA-Interservis“. Nuolat dalyvaudama įvairiuose projektuose, renginiuose, parodose, būdama įvairių turizmo asociacijų nare, nuolat atsižvelgdama į naujoves bei tendencijas ir siekdama tobulumo, įmonė stiprina esamų bei potencialių klientų pasitikėjimą bei lojalumą.

**8 lentelė**

**Pagrindiniai konkurentų privalumai ir trūkumai**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Konkuruojanti įmonė | Privalumai | Trūkumai |
| „West Express“ | -Turi daugiausiai filialų Lietuvoje.  -Turi filialą Estijoje.  -Turi gerai išvystytą reklamos sistemą.  Turi didelį paslaugų asortimentą.  - Turi internetinį puslapį.  -Turi kvalifikuotą personalą.  -Dalyvauja seminaruose, mugėse.  -Turi gerą reputaciją | -Trūksta sistemingų rinkos tyrimų. |
| „Krantas Travel“ | - Turi tinklapį internete.  - Didelė kelionių pasiūla skrendant lėktuvu ir plaukiant kruiziniu laivu.  - Turi gerai išvystytą reklamos sistemą. | -Palyginus su konkurentais, mažas filialų skaičius.  -Silpna darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema |
| „Baltic Clipper“ | -Turi kvalifikuotą personalą,  - Turi gerą reputaciją.  -Įmonė yra daugelio turizmo asociacijų narė.  -Turi gerai išvystytą reklamos sistemą. | - Pagrinde specializuojasi tik į tarnybinių kelionių organizavimą. |

Apibendrinant 8 lentelėje pateiktą informaciją, galima teigti, jog „West Express“ tik patvirtina savo, kaip stipriausio UAB „DELTA-Interservis“ konkurento poziciją. „West Express“ privalumai ženkliai pranoksta kitus įmonės konkurentus. UAB „DELTA-Interservis“, norėdama sustiprinti savo įvaizdį ir tapti rinkos lydere, turėtų lenkti savo konkurentus visose srityse. Pirmiausia įmonė turėtų atsižvelgti į konkurentų pagrindinį privalumą, kūrį akcentuoja visi minimi konkurentai- tai gerai išvystyta reklamos sistema. Kaip jau buvo minėta, nors UAB“DELTA-Interservis“ ir reklamuojasi, tačiau lygiuojantis į konkurentų stipriasias puses, šią sistemą reiktų tobulinti. Anketinė klientų apklausa taip pat patvirtino, jog reklamos apie įmonę bei jos teikiamas paslaugas trūksta.

UAB „DELTA-Interservis“ nuo savo pagrindinių konkurentų atsilieka tik filialų skaičiumi ir reklamos stoka.

Planuojant įmonei atsidaryti dar vieną filialą Lietuvoje, tikslinga būtų atsižvelgti į miestų gyventojų skaičių, kadangi kiekvienas gyventojas, yra potencilus įmonės klientas. 13 paveiksle pateiktas potencialių veiklos plėtrai Lietuvos miestų gyventojų skaičius.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | [**miestas**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | [**2006**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | [**2007**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | [**2008**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | [**2009**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | [**2010**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | [**2011**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | [**2012**](http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectOut/PxSort.asp?file=3239&PLanguage=0&MainTable=M3010210&MainTablePrestext=Gyventojų%20skaičius%20metų%20pradžioje&potsize=721) | | Alytus | 69145 | 68835 | 68304 | 67505 | 66841 | 63642 | 61971 | | Marijampolė | 47356 | 47247 | 47010 | 46692 | 46256 | 44885 | 44069 | | Mažeikiai | 40925 | 40802 | 40572 | 40505 | 40172 | 38819 | 38382 | | Jonava | 34696 | 34521 | 34446 | 34238 | 34056 | 33172 | 32634 | | Utena | 32881 | 32789 | 32572 | 32476 | 31943 | 31139 | 30686 | | Kėdainiai | 31308 | 31224 | 31055 | 30835 | 30663 | 29824 | 29469 | | Telšiai | 30339 | 30174 | 30011 | 29883 | 29764 | 29107 | 28717 | |

**13 pav. Gyventojų skaičius metų pradžioje**

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Kaip matome iš 13 paveiksle pateiktų duomenų, patraukliausias veiklos plėtrai yra Alytaus miestas. Alytus – didžiausias Pietų Lietuvos ir šeštas pagal dydį Lietuvos miestas. Alytus yra vienas iš jauniausių pagal gyventojų amžių Lietuvos miestų – iš beveik 70 tūkst. gy ventojų 21,4 % sudaro jaunimas.

**2.4. UAB “DELTA-Interservis” mikro aplinkos analizė**

**2.4.1. UAB ,,DELTA-Interservis“ charakteristika**

Kelionių agentūra „DELTA-Interservis“ – viena didžiausių kelionių agentūrų Lietuvoje.

Savo veiklą, nauju „DELTA-Interservis“ vardu, kelionių agentūra pradėjo 2002 metų pradžioje, susijungus dviems stambioms turizmo kompanijoms. Tiek kelionių agentūra „DELTA“, tiek Interservis yra gerai žinomos Lietuvos turizmo rinkoje.

Abi agentūros susikūrė 1991 metais. Todėl šiandien „DELTA-Interservis“ yra agentūra, turinti kvalifikuotus darbuotojus ir didelę darbo turizmo srityje patirtį, naudojanti pažangias informacines technologijas ir efektyvius vadybos metodus.

1993 m. kelionių agentūra „DELTA“ pirmoji Lietuvoje pasirašė agentūrinę sutartį su TUI (Touristik Union International), didžiausiu kelionių organizatoriumi Vokietijoje.

1995 – 1999m. laikotarpiu „Interservis“ – vienas iš didžiausių ir stipriausių kelionių autobusu po Europą organizatorių.

1996 – 1999 m. laikotarpiu „DELTA“ – vienas iš didžiausių ir stipriausių užsakomųjų lėktuvų reisų iš Lietuvos į Maljorką, Antaliją ir Egiptą organizatorių.

Nuo 1998 metų agentūra yra IATA (International Air Transport Association) narė.

UAB „DELTA-Interservis“ pozicija turizmo sferoje pavaizduota 14 paveiksle.

**Transportas**

**Viešbučiai**

UAB „DELTA-Interservis“

**Kitos paslaugos**

**Vartotojai**

**Kelionių organizatoriai**

**14 pav. UAB „DELTA-Interservis“ pozicija turizmo sferoje**

“DELTA-Interservis” atstovauja žymiausius Lietuvos ir Europos kelionių organizatorius (TUI, Thomas Cook, Neckermann, Novaturas, Aviaturas ir partneriai, Omnituras, Teztour, Topturas, Sofa Travel, Guliverio kelionės, Neoturas, Kauno Grūda, Excursus, Alfaturas, Travelman, Horizon Travel, Vegaturas, Royal Tours ir kt. ).

UAB „DELTA-Interservis“ *vizija* – dirbti efektyviai, profesionaliai bei tapti kelionių agentūrų lydere Lietuvoje, teikianti geriausias kelionių paslaugas už patraukliausią kainą.

*Misij*a- užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą su klientais, jį grindžiant aukščiausio lygio aptarnavimo standartais, abipusiai naudinga partneryste bei išlaikant lyderio poziciją Lietuvos turizmo verslo rinkoje.

*UAB „DELTA-Interservis“ tikslai*:

* nuolat intensyviai ieškoti verslo klientų (įmonių, besinaudojančių UAB „DELTA-Interservis“ paslaugomis pagal sutartis), tokiu būdu didinant pastovių klientų ratą;
* kokybiško aptarnavimo bei skatinimo priemonių pagalba (nuolaidos, lojalumo programa), išlaikyti esamus pastovius klientus;
* nuolatinės reklamos bei įmonės vardo populiarinimas vietos spaudoje, radijuje, televizijoje;
* veiklos plėtimas, naujo filialo atidarymas;
* išsamus klientų poreikių aiškinimasis;
* reklamos pagalba pritraukti kuo daugiau naujų individualių klientų (žmonių besinaudojančių paslaugomis dėl išgirstos reklamos);
* nuolat tobulinti internetinę svetainę, pateikiant tik naujausią informaciją, įdiegiant įvairias naujoves (tiesioginės rezervacijos galimybė, galimybė pareikšti nuomonę apie keliones ir t.t.);
* nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;
* vykdyti aktyvų vietinio turizmo populiarinimą ir didinti vietinių kelionių srautus;
* stiprinti konkurencinius pranašumus visose įmonės vykdomose veiklos srityse.

Kelionių agentūra „DELTA-Interservis“ garantuoja profesionalų aptarnavimą, išsamią informaciją apie įvairių pasaulio šalių aviakompanijų skrydžius, jų tvarkaraščius, kainas, įvairių pasaulio šalių aviakompanijų lėktuvų bilietų pardavimą, viešbučių užsakymą ir kitas su oro transportu susijusias paslaugas. Užsakovui parenkami patys racionaliausi bei priimtiniausi laiko ir kainos požiūriu tiesioginiai ir jungiamieji maršrutai.

Plati poilsinių ir pažintinių kelionių pasiūla apima beveik visus pasaulio kraštus. Nuo trumpų ir artimų išvykų autobusu po Europą iki tolimų kelionių lėktuvu į egzotiškus kraštus.

Aviakompanijų naujienos bei specialūs kelionių pasiūlymai – nuolat atnaujinami interneto svetainėje www.delta-interservis.l

Savo veiklą „DELTA-Interservis“ grindžia šiais principais - kompetencija, profesionalumas, operatyvumas, patikimumas, kokybė, konfidencialumas.

***Įmonės veiklos rūšys bei paslaugos:***

**Kelionės:**

- Lektuvu (PAR, Kinija, Dominyka, Meksika ir t.t.)

- Autobusu (Čekija, Beneliukso šalys, Italija, Ispanija ir t.t.)

- Slidinėjimas (Italija, Austrija)

- Naujametinės (Antalija, Kinija, Marokas, Tailandas, Amerika, Brazilija, Italija ir t.t.)

- Vaikams (Livu parkas ir t.t.)

- Kruizai (Baltijos kruizas, kruizas Nilu ir t.t.)

- Automobiliu

- Verslo kelionės.

**Bilietai:**

- Lėktuvams (Galima užsisakyti aviakampanijų maršrutus visame pasaulyje)

- Autobusams (Maršrutai iš Lietuvos į didžiuosius Europos miestus)

- Traukiniams (Bilietų traukiniams rezervavimas ir pardavimas)

- Keltams (Bilietų keltams rezervavimas ir pardavimas)

**Paslaugos:**

- Draudimas

- Automobilių nuoma (Trumpalaikė automobilių nuoma Lietuvoje ir užsienyje)

- Konferencijos („DELTA-Interservis“ organizuoja seminarus, konferencijas, susitikimus bei kitus renginius tiek Lietuvos įmonėms, tiek užsienio verslo partneriams)

- Turizmas Lietuvoje (viešbučių rezervacija Lietuvos miestuose)

Taip pat viešbučių rezervacija įvairiuose pasaulio miestuose.

Dabar UAB „DELTA-Interservis“ turi devynis padalinius Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose bei Panevėžyje.

**2.4.2. UAB „DELTA-Interservis“ žmogiškieji ištekliai**

Kelionių agentūroje dirba daugiau nei 50 kvalifikuotų darbuotojų. Daugelis turi IATA sertifikatus, SMART AMADEUS, BSP diplomus, aukščiausios kategorijos kelionių vadovų pažymėjimus. Kalba keliomis užsienio kalbomis, nuolat kelia kvalifikaciją Lietuvoje bei užsienyje. Dalyvauja seminaruose, mokymuose, informaciniuose turuose į užsienio šalis. Įmonė yra pelniusi įvairių turizmo paslaugų teikėjų įsteigtų apdovanojimų. Įmonės darbuotojai dalyvavo ES projekte „Turizmo sektoriaus darbuotojų konkurencinių gebėjimų stiprinimas turizmo rinkoje“.

Kaip pavyzdį aprašysiu Kauno filialo darbuotojų pareigybes bei atsakomybes.

*UAB „DELTA-Interservis“ Kauno filiale dirba:* direktorė, buhalterė- kasininkė ir 6 vadybininkės.

Darbuotojai yra pavaldūs direktorei. Jos pareigybinėje kompetencijoje yra rezultatyvus ir pelningas įmonės darbas. Ji atsakinga už sprendimus, suteikia įgaliojimus, pasirašo dokumentus, dalyvauja verslo derybose ir panašiai.

Įmonėje dirbančių turizmo vadybininkių darbas, nors ir yra sėdimas, nereikalaujantis fizinių pastangų, tačiau yra labai įtemptas ir atsakingas, todėl, kad būtent vadybininkės bendrauja su klientais, sudaro sutartis, pateikia informaciją, užsako nakvynes, derina kelionės detales. Jų darbas ir sprendimai turi būti teisingi, logiški, detalūs. Jos turi gerai išmanyti žmonių psichologiją, bendravimo etiką, turi būti komunikabilios, malonios išvaizdos. UAB“DELTA-Interservis” darbuotojų išvaizda tvarkinga, neutrali, priimtina įvairių skonių klientams: neryškus makiažas, neiššaukiantys papuošalai bei kiti aksesuarai, saikingai naudojami kvepalai. Darbo metu dėvimos švarios bei išlygintos uniformos, kairėje krūtinės puseje nešiojamos prisegtos kortelės su darbuotojo vardu bei pavarde.

Biure darbuotojai kalba vidutiniu garsumu, kad nebūtų trukdoma šalia dirbančiam kolegai. Nesikalba tarpusavyje arba telefonu asmeniio pobūdžio klausimais, jei biure yra nors vienas klientas. Darbo metu valgoma tik specialiai tam skirtoje vietoje.

Svarbus vaidmuo turizmo agentūros veikloje atitenka tiek pagrindiniam (kelionių vadybininkai), tiek aptarnaujančiam (gidai, vadovai, vairuotojai) personalui. Nuo jo priklauso potencialių klientų skaičius, tarpininkų tinklas, ir, žinoma, agentūros sėkmė parduodant keliones. Todėl UAB „DELTA-Interservis“ darbuotojus renkasi tik pagal specialias rekomendacijas, atsižvelgiant į turimas licenzijas, kartais naudojasi specialių įdarbinimo agentūrų paslaugomis, kurios užsiima kvalifikuotų darbuotojų atrinkimu naudojant specialias metodikas. Pavyzdžiui: gidai, ekskursijų vadovai laisvai samdomi pagal kitų firmų rekomendacijas. Jei gidas labai populiarus ir aukštos kvalifikacijos, agentūra pasirašo sutartį pagal kurią įdarbina gidą vasaros sezonui.

Agentūros darbuotojų motyvacijai taikomos skatinamosios priemonės efektyvesniam darbo našumui tobulinti. Sukurtos patrauklios darbo sąlygos, t.y., darbuotojai pilnai aprūpinti darbui reikalingomis priemonėmis, naudojama gera motyvavimo sistema, įmonėje minimos asmeninės sukaktys (gimtadieniai, vestuvės, vaikų gimimas). Atlyginimai yra mėnesiniai. Prie kiekvieno atlyginimo darbuotojas gauna priedą, t.y. tam tikra procentą nuo parduotų kelionių ar bilietų. Manau ši sistema yra puikus būdas skatinti darbuotojus savo darbą atlikti kuo našiau, profesionaliau, greičiau. Motyvacija yra labai svarbi dirbant bet kokį darbą ir siekiant gerų rezultatų.

Atsižvelgiant į turizmo agentūros gyvavimo laikotarpį, reikia pastebėti, kad darbuotojų kaita yra maža.

Įmonės personalas yra kompetetingas, intelektualus, besidomintis turizmo naujovėmis ir greitai reaguojantis į rinkos poreikius. Įmonės vadovybei reiktų ir toliau investuoti į darbuotojų ugdymą, kvalifikacijos kėlimą motyvaciją ir skatinimą.

Apklausus įmonės vadovus ir darbuotojus paaiškėjo, kad įmonė neturi strateginio plano. Daugiausia dėmesio skiriama į trumpalaikių tikslų kėlimą ir užduočių tiems tikslams pasiekti formulavimą. Žinoma, įmonėje yra atliekamos planavimo bei kontrolės funkcijos, yra paskirti atsakingi asmenys, tačiau orientuojamasi į trumpalaikę perspektyvą. Kaip privalumą galima pastebėti tai, kad visas įmonės personalas įtraukiamas į tikslų siekimą, visi darbuotojai su entuziazmu priima naujus iššūkius ir reaguoja į rinkos diktuojamas sąlygas. Tačiau, anketinės darbuotojų bei vadovų apklausos metu paaiškėjo, kad skirtinguose miestuose esančių filialų darbuotojai, menkai pažįsta vieni kitus, naujų darbuotojų nežino net vardų. Įmonės veikla įpareigoja nuolat bendradarbiauti, konsultuotis, bendrauti su visais įmonėje dirbančiais darbuotojais tam, kad patenkinti klientų bei įmonės poreikius. Laisvas bei nevaržantis bendravimas tarp bendradarbių, tik pagerina paslaugos gavimo greitį bei kokybę. Todėl, mano manymu, reikėtų rengti bent vieną kartą per metus, (pvz. po Naujųjų Metų sutiktuvių) kai klientų srautas yra mažesnis, darbuotojų susitikimus, šventinius vakarėlius. Kiekvienais metais susitikimą rengiant vis kitame , įmonės filialą turinčiame mieste. Darbuotojai gerai praleistų laiką, pabendrautų su jau pažįstamais bei susipažintų su naujais įmonėje dirbančiais darbuotojais. Tai taip pat būtų puikus būdas įmonės darbuotojų lojalumui skatinti.

**2.4.3. UAB „DELTA-Interservis“ finansiniai ištekliai**

Išanalizavus kelių metų finansinės atskaitomybės dokumentus, galima teigti, kad įmonė dirba pelningai, kiekvienais metais pasiekiama vis didesnė apyvarta ir gaunamas pelnas.

Kadangi įmonės finansiniai rezultatai yra tikrai geri, matyti augimas, prognozuojamas pelnas, todėl UAB „DELTA-Interservis“ vadovybė turi potencialą investuoti į papildomas veiklas, reklamą, filialų steigimą. Analizuojant įmonės finansinius išteklius, labai svarbu apžvelgti ir UAB „DELTA-Interservis“ marketingo situaciją, kadangi nuo šios veiklos labai priklauso įmonės rezultatai, kuo daugiau bus efektyviai investuojama į marketingą, tuo didesnė grąža bus.

**2.4.4. UAB „DELTA-Interservis“ marketingo ištekliai**

Vertinant apie įmonės marketingą svarbiausia yra išanalizuoti jo kompleksą, t.y., produktą, kainas, paskirstymą, rėmimą.

*Produktas/Paslauga*. Kelionių agentūra teikia visas kelionių paslaugas – nuo bilietų rezervavimo ir poilsinių kelionių pardavimo iki individualių kelionių programų rengimo ir gyvenimo būdo kelionių organizavimo

*Kainos.* Pagrindinis ir bene šiuo metu rinkoje svarbiausias marketingo elementas yra paslaugos kaina. Tai lengviausiai apčiuopiamas, lengviausiai palyginamas su konkurentais ar paslaugos teikimo kokybe, elementas. Priimant tam tikrus kainodaros sprendimus visų pirma reikia atlikti sąnaudų (kaštų) analizę, išskiriant kintamas ir pastovias sąnaudas bei darbo sąnaudas.

Nustatant kainas svarbu naudoti kainų diferenciaciją. Šiuo metu firmos kainodaroje yra naudojama tam tikra diferenciacija, bet ji orientuota daugiau į vartotojų segmentus, t.y. turistus, verslininkus ir kt.

Rinkdamiesi paslaugą, klientai yra linkę pasirinkti tą, kuri jiems atrodo vertingiausia. Geriausia vertė klientų požiūriu yra kainos, paslaugos kokybės ir įmonės įvaizdžio kombinacija.

- Kelionių agentūros „DELTA - Interservis“ kainos:

* + - Lėktuvo bilieto rezervavimas ar vėlesnis to paties bilieto rezervacijos keitimas - 100 Lt
    - Viešbučio rezervavimas ar rezervacijos pakeitimas - 30 Lt
* Automobilio nuomos rezervavimas ar rezervavimo pakeitimas - 20 Lt
* Autobuso bilieto rezervavimas ar rezervavimo pakeitimas - 10 Lt
* Kelionės pagal katalogą rezervavimas - 15 Lt
* Kelto bilieto rezervavimas ar vėlesnis rezervacijos pakeitimas - 10 Lt
* Individualios kelionės maršruto sudarymas. Perkant kelionę įskaitomas i kelionės kainą - 100 Lt

Pastabos:

• Visi įkainiai pateikti su PVM.

• Vaikams iki 12 metų taikoma 50% nuolaida.

• Mokestis uz paslaugas negrąžinamas, jeigu užsakymas anuliuojamas, bilietai ar kiti kelionės dokumentai grąžinami, ar dėl kitų priežasčių nepanaudojami.

• Mokesčiai už paslaugas taikomi nepriklausomai nuo bilietų ar žmonių skaičiaus.

Kiekvienas potencialus klientas dažniausiai už kelionę atsiskaito grynais, pinigus sumokėdamas kelionių agentūroje ir gaudamas kasos čekį kartu su kelionės sutartimi. Atsiskaitant pavedimu arba kreditinėmis kortelėmis, pinigai pervedami į nurodytą UAB„DELTA-Interservis“ turizmo agentūros banko sąskaitą.

Siekiant, kad kainos būtų konkurencingos, turizmo agentūra mažina jas pasirinkdama pigesnius viešbučius, ieško optimalaus maršruto iki tikslinės šalies, mažina antkainį.

*Paskirstymas.* Prekės iš gamintojo pas vartotoją patenka tam tikru keliu, kuris marketinge vadinamas paskirstymo kanalu. *Paskirstymo kanalas*- tai grandinė tarpusavyje susijusių įmonių, dalyvaujančių prekės judėjime nuo gamintojo iki vartotojo. Gali būti taikomi šie paskirstymo būdai:

• Tiesioginis;

• Netiesioginis.

Tiesioginis paskirstymas vyksta dviem formomis:

• Per savus prekių pardavimo padalinius;

• Per savarankiškus tarpininkus.

UAB „DELTA-Interservis“ dažniausiai naudoja tiesioginį paslaugų paskirstymo būdą (turizmo agentūra – paslaugos vartotojas)*.* Didelį vaidmenį čia atlieka asmeninis pardavimas, nes tik jo pagalba suformuojamas tiesioginis ryšys tarp agentūros darbuotojo su potencialiu jos klientu. Todėl daugeliu atvejų, asmuo, tiesiogiai bendraujantis su klientu yra visos turizmo agentūros veidrodis.

Asmeninio pardavimo taikymas daro įtaką klientų poreikių pokyčiams. Todėl kiekvienas UAB „DELTA-Interservis“ agentūros vadybininkas turi aukštąjį išsilavinimą, nemažai psichologinių žinių ir, žinoma, gerą nuojautą, t.y. žino, ką ir kaip tam tikru momentu pasakyti klientui, kad šis apsispręstu keliauti. Taip pat reikia paminėti, kad bendravimo taktika bei kultūra byloja apie bendrą agentūros įvaizdį.

Be tiesioginio paslaugų paskirstymo turizmo agentūra naudoja ir išplėstą paskirstymo kanalą. Ji turi savo filialus įvairiuose Lietuvos mietuose: Kaune, Vilniuje, Klaipėdoj, Šiauliuose, Panevėžyje.

*Rėmimas.* Reklama yra vienas iš svarbiausių marketingo elementų, kurios dėka potencialūs vartotojai – turistai yra skatinami pirkti siūlomas paslaugas.

Pagrindinę kelionių agentūros „DELTA-Interservis“ reklamą galima rasti interneto svetainėje, adresu : [www.deltakeliones.lt](http://www.deltakeliones.lt). Pati populiariausia ir dažniausia reklama yra kelionių žurnalų „Kelionių magija“ bei „Kelionės ir pramogos“ puslapiuose. Reklamą galima išvysti kiekviename šių žurnalų numeryje. Taip pat reklamą galima rasti spaudos dienraščiuose – „Lietuvos Rytas“, „Kauno diena“, „Klaipėda“ ir .t.t.

Taigi, kelionių agentūra naudojasi daugeliu reklamos rūšių, kurios padeda populiarinti siūlomas paslaugas:

1) spaudos reklama,

2) spausdinta reklama (skrajutės, plakatai, katalogai),

3) lauko reklama (stendai),

4) tiesiogine reklama,

5) demonstracine reklama.

*Įmonėje yra suformuluoti rėmimo tikslai:*

• sukelti poreikį naudotis kelionių agentūros siūlomomis paslaugomis;

• įtikinti vartotojus pirkti siūlomas paslaugas ir naudotis jomis ateityje;

• konkuruoti su konkurentais Lietuvoje;

• padidinti informatyvumą apie siūlomas paslaugas;

• paskatinti pirkti kelionių paketus pirmą kartą;

• paskatinti pirkti kelionių paketus dažniau;

• paskatinti pirkti paslaugas didesniais kiekiais;

• išsiaiškinti ir apibrėžti teikiamų paslaugų naudą;

• sukurti gerą įmonės įvaizdį.

Apibendrinant atliktą UAB „DELTA-Interservis“ rėmimo elementų analizę, paaiškėjo, jog įmonė naudoja visus rėmimo elementus, tačiau pilnai jų neišnaudoja. Įmonė turėtų skatinti pardavimus naudodama reklamą ne tik spaudoje, bet ir televizijoje ar radijuje. Taip pat, sukurti pvz. 100lt dovanų čekius, kuriuos galėtų laimėti populiarių žurnalų skaitytojai (spręsdami križiažodžius ar pan), naktiniuose klubuose ar baruose, įvairių vakaro metu atliekamų pramoginių užduočių nugalėtojai ar pan. Tokių veiklų metu būtų reklamuojamas įmonės vardas, bei būtų pritraukiami nauji klientai, kurie pirkdami kelionę įmonėje, galėtų panaudoti dovanų čekius kaip nuolaidą, o likę patenkinti aptarnavimu bei kelionėmis, sugrįžtu dar kartą ir, galbūt, taptų lojaliais klientais.

**2.4.5. UAB „DELTA-Interservis“ SSGG analizė**

UAB „DELTA-Interservis“ SSGG analizė leidžia susisteminti aukščiau išanalizuotus pagrindinius išorinės ir vidinės aplinkos aspektus. 9 lentelėje pateiktos įmonės silpnosios bei stipriosios pusės bei numatytos grėsmės ir galimybės.

**9 lentelė**

***UAB „DELTA-Interservis*“ SSGG analizė**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Veiksnys** | **Stiprybės** | **Silpnybės** | **Grėsmės** | | **Galimybės** | |
| *Įmonė* | Aukšta paslaugų kokybė;  Žinomas prekės ženklas;  Gera įmonės reputacija;  Kompiuterizuota bilietų rezervavimo bei apskaitos sistema;  Internetinis puslapis;  Gera geografinė padėtis. | Neatliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti vartotojų poreikius. | Naujai atidarytas filialas gali nepateisinti lūkesčių;  Nepakankamai greitas reagavimas į rinkos poreikius; | | Naujo filialo Alytuje atidarymas;  Reklamos sistemos tobulinimas;  Naujų klientų pritraukimas. | |
| *Vartotojai* | Didelis dėmesys kokybiškam klientų aptarnavimui;  Klientų pagarba (pripažinimas);  Informavimas apie naujas paslaugas;  Skundų valdymo sistema. | Silpnas vietinio turizmo plėtojimo paslaugų spektras;  Mažai kontaktų su užsienio partneriais atvykstamajam turizmui vystyti; | | Nesugebėjimas padidinti turistų srautų;  Nesugebėjimas patenkinti svarbių klientų poreikių; | | Rinkos dalies didinimas ir naujų klientų pritraukimas  siūlant naujas paslaugas;  Sutarčių su potencialiais klientais pasirašymas (švietimo įstaigos, įmonės);  Įmonės patalpų jaukumo bei funkcionalumo didinimas (kavos aparatai ir pan.) |

**9 lentelės tęsinys**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Veiksnys** | **Stiprybės** | **Silpnybės** | **Grėsmės** | | **Galimybės** | |
| *Konkurentai* | Filialai Kaune, Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose bei Panevėžyje.  Paslaugų įvairovė;  Kvalifikuotų specialistų konsultacijos; | Lyginant su pagrindiniu konkurentu,  mažesnė rinkos dalis;  Mažiau reklamos. | | Naujų konkurentų atsiradimas; | | Nuosekliai siekiant įmonės strategijos tikslų, tapti lydere turizmo srityje. |
| *Žmogiškieji ištekliai* | Kvalifikuoti darbuotojai;  Investicijos į personalo mokymus;  Gera vidinė įmonės kultūra;  Efektyvus komandinis darbas; | Aiškios strateginės krypties neturėjimas;  Skirtingų filialų darbuotojai menkai pažįsta vieni kitus. | | Konkurentai gali pervilioti geriausius darbuotojus;  Kvalifikuotų darbuotojų emigravimas siekiant geresnės finansinės padėties; | | Galimybė gauti rėmimą darbuotojų kvalifikacijai kelti, užsienio kalbų mokymuisi iš ES paramos fondų;  Kasmetinių įmonės darbuotojų susibūrimų metu stiprinti darbuotojų tarpusavio ryšį. |
| *Finansiniai ištekliai* | Efektyvus finansinių išteklių paskirstymas (naujų padalinių įkūrim  as; darbuotojų mokymai; naujų technologijų diegimas; internetinio puslapio tobulinimas);  Turi galimybę klientams pasiūlyti nuolaidas. | Mažas dėmesys alternatyvių finansinių išteklių paieškai (ES fondai, Turizmo departamentas, savivaldybė);  Per mažos investicijos į marketingą. | | Šalies ekonomikos nestabilumas;  Nauji įstatymai, varžantys įmonių veiklą; | | Galimybė gauti lėšų iš ES fondų, valstybės, savivaldybės |

Atlikus SSGG analizę galima teigti, kad įmonės pagrindiniai trūkumai susiję su aiškios strateginės krypties neturėjimu, reklamos trūkumu, per mažas dėmesys klientų poreikių analizei, lyginant su pagrindiniu konkurentu, mažesnė užimama rinkos dalis.

UAB „DELTA-Interservis“ turi daug galimybių plėsti savo veiklą, rasti papildomus finansavimo šaltinius bei įgyti konkurencinį pranašumą, jei turėtų savo strategiją, suformuotų įmonės viziją ir misiją, išsikeltų naujus tikslus, numatytų strateginio plano gaires, siekiant įmonės plėtros.

**3. UAB „DELTA-INTERSERVIS“ VEIKLOS STRATEGINIO PLANAVIMO SPRENDIMAI**

**3.1. UAB „DELTA-Interservis“ veiklos planavimo strategijos identifikavimas**

Kaip jau minėjau, strateginis planavimas lemia sėkmingą visų ekonomikos pramonės šakų vystymąsi, tame tarpe ir turizmo. Turizmo versle, per mažas dėmesys skiriamas strateginiam planavimui, rinkodaros gebėjimų trūkumas bei nepakankamas darbuotojų aptarnavimo profesionalumas nurodomas kaip pagrindinės kliūtys sėkmingai tolimesnei turizmo įmonių veiklai. Turizmo įmonės, formuojant bei planuojant savo tolimesnę veiklos strategiją, privalo atsižvelgti į prognozes bei pokyčius globaliu mastu.

Aptariant šios temos praktinę reikšmę, tikslinga atsakyti į klausimą: „Ar reikia klestinčiai organizacijai rengti strateginį planą?“ žinoma, jei ji nori išlikti stipri ar išplėsti savo veiklos apimtį, jei nori panaudoti savo privalumus (pvz., teikti naują paslaugą, parduoti savo produktus ar paslaugas už patrauklią kainą, sukurti aukšto lygio aptarnavimo kultūrą ir pan.). Organizacija, kuri siekia sėkmingai funkcionuoti ir vystytis, numato savo veiklos strategiją.

UAB „DELTA-Interservis“ siekdama stiprinti savo konkurencines pozicijas turizmo rinkoje, vadovaujasi sukurtų vizijos, misijos ir parengtos veiklos strategijos pagrindiniais principais ir veiklos vystymo kryptimis.

UAB „DELTA-Interservis“ ***vizija*** – dirbti efektyviai, profesionaliai bei tapti kelionių agentūrų lydere Lietuvoje, teikianti geriausias kelionių paslaugas už patraukliausią kainą.

***Misija-*** užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą su klientais, jį grindžiant aukščiausio lygio aptarnavimo standartais, abipusiai naudinga partneryste bei išlaikant lyderio poziciją Lietuvos turizmo verslo rinkoje.

UAB „DELTA-Interservis“ ***tikslai***:

• nuolat intensyviai ieškoti verslo klientų (įmonių, besinaudojančių UAB „DELTA-Interservis“ paslaugomis pagal sutartis), tokiu būdu didinant pastovių klientų ratą;

• kokybiško aptarnavimo bei skatinimo priemonių pagalba (nuolaidos, lojalumo programa), išlaikyti esamus pastovius klientus;

• nuolatinės reklamos bei įmonės vardo populiarinimas vietos spaudoje, radijuje, televizijoje;

• veiklos plėtimas, naujo filialo atidarymas;

• išsamus klientų poreikių aiškinimasis;

• reklamos pagalba pritraukti kuo daugiau naujų individualių klientų (žmonių besinaudojančių paslaugomis dėl išgirstos reklamos);

• nuolat tobulinti internetinę svetainę, pateikiant tik naujausią informaciją, įdiegiant įvairias naujoves (tiesioginės rezervacijos galimybė, galimybė pareikšti nuomonę apie keliones ir t.t.);

• nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;

• vykdyti aktyvų vietinio turizmo populiarinimą ir didinti vietinių kelionių srautus;

• stiprinti konkurencinius pranašumus visose įmonės vykdomose veiklos srityse.

***Strateginės analizės rezultatai leidžia suformuluoti UAB „DELTA-Interservis“ veiklos planavimo strategiją:***

* **Vietinio turizmo skatinimas.**

*Problema:* Įmonė pagrindinė veikla – pažintinių bei poilsinių kelionių į užsienio šalis pardavinėjimas, viešbučių rezervavimas ir pan. Tačiau atlikus tyrimą paaiškėjo, kad įmonės klientai pageidauja įvairių kelionių po Lietuvą.

Todėl reikėtų išplėsti siūlomų kelionių po Lietuvą asortimentą. Skatinti vietinį turizmą. Pardavinėti keliones ir tų kelionių organizatorių, kurie užsiima vietiniu turizmu.

* **Naujo filialo atidarymas.**

*Problema:* UAB „DELTA-Interservis“ pagrindiniai konkurentai „West Express“ turi dvigubai daugiau filialų, kurie yra pasiskirstę ne tik Lietuvoje, bet ir kaimyninėse šalyse.

Atsižvelgiant į pagrindinių konkurentų užimamą rinkos dalį, bei tai, kad įmonės visi filialai neša pelną, tikslinga būtų plėtoti įmonės veiklą kituose didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Ištyrus rinką bei įvertinus plėtros kituose miestuose galimybes, veiklos plėtrai siūlomas Alytaus miestas.

* **Darbutojų skatinimas.**

*Problema:* Įmonėje nepakankamai išvystyta darbuotojų skatinimo sistema. Laikui bėgant tai gali privesti prie gerų įmonės specialistų praradimo, jiems išėjus dirbti į kitas įmones.

Darbuotojai sumaniai ir paslaugiai bendrauja su klientais. Atsiliepimai apie aptarnavimo kokybę yra palankūs. Siūloma ir toliau rengti turizmo agentūros darbuotojų apmokymo programas bei tobulinti darbuotojų skatinimo sistemą, kadangi klientai ypač vertina aptarnavimo kokybę. Manau puikus būdas skatinti darbuotojus, rinkti mėnesio geriausią darbuotoją. Kiekvieno mėnesio pirmomis dienomis paskelbti praėjusio mėnesio geriausią darbuotoją, kuris pardavė daugiausiai kelionių ar kokiais kitais būdais buvo pripažintas naudingiausias įmonei tą mėnesį. Paskatinimui darbuotojui turėtų būti skiriama atatinkama premija.

* **Marketingo specialisto įdarbinimas.**

*Problema:* Reklamos apie įmonę trūkumas.

Atsižvelgiant į įmonės klientų pastebėjimus, jog įmonei trūksta reklamos, būtų tikslinga priimti į darbą marketingo specialistą, kuris rūpintųsi reklamos pateikimu, ieškotų naujų ir originalių būdų vartotojui sudominti. Planuojant plėsti veiklą Alytuje, tokio specialisto pagalba būtų labai naudinga populiarinant naują filialą. Taip pat jis pasirūpintų reklamos atsiradimu televizijoje bei per radiją. Įmonės klientų nuomone, tokios reklamos įmonei trūksta ir ji būtų pati naudingiausia.

* **Klientų pritraukimas.**

*Problema:* Siekiant sėkmingos bei pelningos įmonės veiklos, nepakanka tik esamų klientų. Reikia nuolat stengtis pritraukti kuo daugiau naujų klientų, nes jei to nesiims UAB „DELTA-Interservis“, didelė tikimybė, kad tai padarys įmonės konkurentai.

Vertinant ir tai, jog įmonei siūloma įsteigti naują filialą, reikėtų įpatingą dėmesį skirti klientų pritraukimui. Siūloma įsteigti pvz. 100 litų dovanų kuponus, kuriuos potencialųs įmonės klientai galėtų panaudoti pirkdami keliones UAB „DELTA-Interservis“ kelionių agentūroje. Kuponus galėtų laimėti populiarių lietuvos žurnalų skaitytojai, pvz. spręsdami kryžiažodžius, ar , kaip dabar yra populiaru, naktinių klubų, barų , vakarėlių ar renginių lankytojai, laimėję renginiuose vykstančius konkursus.

* **Sutarčių su įmonėmis – klientėmis pasirašymas.**

*Problema:* Įmonės veiklai labai svarbus stabilumas. Pastovios bei stabilios pajamos leistų įmonei planuoti tolimesnius žingsnius, investuoti, jaustis saugesniem.

Reikia atsižvelgti į tokias įmones bei valstybines organizacijas, kurios jau gali leisti sau bei savo darbuotojams poilsines, pažintines ar edukacines keliones. UAB ,,DELTA-Interservis“ turėtų stengtis palaikyti ryšį su tokiais svarbiais klientais, teikdama jiems ypatingą dėmesį, t.y. papildomas informacijos siuntimas bei teikimas internetu, išskirtiniai pasiūlymai grupėms, nuolaidos, akcijų skelbimai ir pan. Tikslinga būtų su tokiomis įmonėmis sudaryti sutartis, pritraukiant jas išskirtiniais pasiūlymais, kad jos taptų nuolatiniais bei lojaliais klientais.

* **Atsiliepimų registravimas.**

*Problema*: Vykdant įmonės veiklą, labai svarbus yra klientų poreikių aiskinimasis. Nesiaiškindama klientų poreikių, pageidavimų, įmonė tarsi užstringa tame pačiame lygyje ir pralaimi konkurencinėje kovoje.

Įvertinant tai, kad UAB „DELTA-Interservis“ yra sukurta skundų registravimo sistema ir ji labai puikiai funkcionuoja, kadangi turint tokią sistemą galima registruoti, kuo klientai nepatenkinti, kas jiems netinka, ką derėtų pakeisti ir į ką atsižvelgti, siūlyčiau sukurti atsiliepimų registravimo sistemą. Jos principas būtų toks: grįžus klientui iš kelionės, poros dienų laikotarpyje jam paskambinama ir klausiama, kaip klientas vertina kelionę, kas patiko, kas nepatiko. Verslo klientų, kuriems buvo užsakytas viešbutis, nuomonės paklausiama paskambinus vienos-dviejų dienų laikotarpyje po kelionės. Klientų atsiliepimai užrašomi atsiliepimų registravimo lape. (žr. 10 lentelė) Klientų atsiliepimai būtų aptariami kartą per mėnesį susirinkimo metu. Įvedus šią sistemą, įmonė žinotų kas klientams labiausiai patinka, ko labiausiai jie nori kelionės metu, kokias keliones siūlyti potencialiems savo klientams. Taip būtų aktyviai vykdomas klientų poreikių aiškinimasis.

**10 lentelė**

**Klientų atsiliepimų registravimo lapas**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Data | Kliento vardas, pavardė | Kelionė\paslauga | Kliento nuomonė | Darbuotojo vardas, pavardė |

* **Klientų lojalumo sistemos tobulinimas.**

*Problema:* Atlikus klientų tyrimą paaiškėjo, kad klientai nėra pilnai patenkinti įmonės lojalių klientų programa.

Taigi, reikėtų atsižvelgti į nuolaidų sistemą, pavyzdžiui, skirti klientams „bonusu“ kaupimo korteles. Kaskart klientas užsisakęs kelionę agentūroje, gauna atatinkamą skaičių taškų, kuriuos gali kaupti ir panaudoti kap nuolaidą perkant kitą kelionę. Tai būtų puiki idėja ir klientų lojalumo programos tobulinimui.

* **Darbuotojų tarpusavio ryšio stiprinimas.**

*Problema:* Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad dauguma skirtinguose miestuose esančių filialų darbuotojų nepažįsta vieni kitų, o naujų darbuotojų nežino net vardų. Manau svarbu kolektyve stiprinti tarpusavio ryšį, kad darbuotojai lengviau bendrautų vieni su kitais, nebijotų skambinti į kitus filialus, klausti patarimų, prašyti paslaugų. Viskas yra daromo klientų ir įmonės gerovei.

Todėl manau vienas priimtiniausių ir gan populiarus būdas, palaikyti ryšį su visais įmonės darbuotojais, kasmet, po Naujųjų Metų sutikimo, kai klientų srautas yra mažesnis, rengti įmonės vakarėlį. Taip būtų prisidedama prie darbuotojų skatinimo bei padėtų darbuotojams geriau pažinti vieni kitus.

* **Kelionių pasiūlos, vasaros bei žiemos metu, didinimas**.

*Problema:* Įvertinus kelionių sezoniškumą, pastebėta, kad dažniausiai keliaujama vasarą bei žiemą, o rudenį ir pavasarį - keliaujama rečiau.

Todėl siūloma padidinti kelionių pasiūlą „karštuoju“ metų sezonu, orientuotis į poilsines ar pažintines keliones. Žiemos metu skatinti šventines keliones (Kalėdos, Naujųjų sutikimas žymiose pasaulio vietose), taip pat padidinti šių kelionių reklamą.

* **„Paskutinės minutės“ kelionių pasiūlymų siuntimas trumpąja žinute.**

*Problema:* Atlikus anketinę apklausą paaiškėjo, kad klientai informaciją bei naujienas iš kelionių agentūros norėtų gauti elektroniniu paštu bei trumpąja žinute. Išskirtinai buvo paminėta, jog paskutinės minutės pasiūlymus klientai norėtų gauti būtent trumpąja žinute telefonu.

Taigi tikslinga būtų šią informacija siūsti trumposiomis žinutėmis, tokiu atveju klientas iškart sužinotų apie siūlomą paslaugą ir galėtų ja pasinaudoti.

* **Kavos aparatų įsigyjimas.**

*Problema:* Klientų nuomone, kartais konsultacijos, beieškant optimaliausio varianto kelionei įsigyti, labai prailgsta. Norėtūsi išgerti kavos ar arbatos puodelį, o darbuotojų užimtumas bei darbo tempas, kiekvienam atėjusiam klientui išvirti kavos neleidžia.

Todėl įĮvertinus klientų pageidavimus, siūloma įmonės filialų patalpose pastatyti mokamus kavos aparatus. Vieno kavos aparato su mokėjimo sistema kaina, apie 4000 litų. Kavos puodelis kainuoja maždaug 2 litus. Taigi, aparato atsipirkimas planuojamas maždaug po pusantrų metų.

* **Bilietų į užsienyje vykstančius renginius bei koncertus rezervavimas bei pardavimas.**

*Problema:* Užsienio šalyse vyksta daug įvairiausių renginių. Ne visi žmonės turi galimybes patys įsigyti į tuos renginius bilietus.

Klientų pageidavimu siūloma pradėti rezervuoti bei pirkti bilietus į užsienyje vykstančius renginius ar koncertus, taikant 5proc. mokestį. Klientas žinodamas, kad agentūroje gali įsigyti bilietą į norimą renginį ar koncertą, tikėtina, kad toje pačioje agentūroje nusipirks ir bilietą į tą šalį.

**3.2. UAB „DELTA-Interservis“ strateginio plano įgyvendinimo gairės**

Atsižvelgiant į suformuluotą UAB „DELTA-Interservis“ veiklos planavimo strategiją, toliau pateiksiu strateginio plano įgyvendinimo gaires, kuriose atsispindi tikslas, uždaviniai, priemonės bei atsakingi asmenys (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė**

**UAB „DELTA-Interservis“ strateginio plano įgyvendinimo gairės**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tikslas** | **Priemonės tikslui įgyvendinti** | **Veiksmai tikslui įgyvendinti** | **Atsakingi asmenys** |
| Pardavinėti keliones po Lietuvą;  Skatinti vietinį turizmą | Kelionių organizatorių sukurti kelionių po Lietuvą paketai (Sveikatingumo savaitgaliai sanatorijose;  Poilsiniai kelialapiai prie jūros;  Poilsis kaimo turizmo sodybose; Kelionės dviračiais;  Turistiniai žygiai su palapinėmis;  Plaukimas su baidarėmis). | Kelionių po Lietuvą pardavinėjimas;  Reklama;  Klientų paieška. | Turizmo vadybininkai  Marketingo specialistas  Turizmo vadybininkai |
| Atidaryti naują filialą Alytuje | Patalpos;  Reikalingas inventorius;  Personalas;  Reklama. | Patalpų nuoma;  Reikiamo inventoriaus supirkimas;  Personalo atranka;  Reklama | Personalo ir plėtros vadovė;  Personalo ir plėtros vadovė;  Personalo ir plėtros vadovė;  Marketingo specialistas |
| Sukurti darbuotojų skatinimo sistemą | Mėnesio darbuotojo rinkimai;  Kasmetiniai įmonės darbuotojų vakarėliai. | Kiekvieno mėnesio pradžioje renkamas praeito mėnesio geriausias darbuotojas;  Vakarėlio organizavimas. | Filialo direktorius;  Personalo ir plėtros vadovė. |
| Tobulinti reklamos sistemą įmonėje | Naujas marketingo specialistas;  Reklama televizijoje, radijoje; | Marketingo specialisto nusamdymas;  Reklamavimasis televizijoje, radijoje; | Personalo ir plėtros vadovė;  Marketingo specialistas; |
| Pritraukti daugiau klientų | Dovanų kuponai;  Sutartys su įmonėmis –klientėmis; | Dovanų kuponų, kuriais potencialūs klientai gali pasinaudoti pirkdami keliones, sukūrimas.  Sutarčių su įmonėmis, nuolat verslo ar kitais reikalais, besinaudojančių kelionių agentūrų paslaugomis, sudarymas | Marketingo specialistas;  Filialų direktoriai |

**11 lentelės tęsinys**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tikslas** | **Priemonės tikslui įgyvendinti** | **Veiksmai tikslui įgyvendinti** | **Atsakingi asmenys** |
| Aiškintis bei tenkinti klientų poreikius | Klientų atsiliepimų registravimo sistema;  Trumposios žinutės apie paskutinės minutės pasiūlymus;  Mokami kavos aparatai įmonės patalpose;  Bilietų į užsienio renginius bei koncertus rezervavimo bei pirkimo sistema. | Klientų atsiliepimų registravimo sistemos sukūrimas, siekiant išsiaiškinti klientų poreikius;  Klientų atsiliepimų registravimas;  Trumpųjų žinučių su paskutinės minutės pasiūlymais siuntimas telefonu;  Mokamų kavos aparatų įsigyjimas;  Bilietų į užsienio renginius bei koncertus rezervavimas bei pirkimas. | Filialų direktoriai;  Turizmo vadybininkai;  Turizmo vadybininkai;  Filialų direktoriai;  Turizmo vadybininkai. |
| Sukurti klientų lojalumo sistemą | „Bonusų“ kaupimo kortelės, kuriose klientas kaskart nusipirkęs kelionę kaups taškus, kuriuos galės panaudoti kaip nuolaidą, pirkdamas kitą kelionę. | „Bonusų“ kaupimo kortelių bei sistemos sukūrimas;  Kortelėse kaupiamų taškų registravimas. | Finansų specialistė;  Turizmo vadybininkai. |

Kaip matosi iš 11 lentelėje pateiktų duomenų, visą įmonės veiklos planavimo strategiją galima apibendrinti į tokius punktus:

* + Kelionių po Lietuvą pardavimas, skatinant vietinį turizmą;
  + Naujo filialo Alytuje atidarymas;
  + Darbuotojų skatinimo sistemos sukūrimas;
  + Reklamos sistemos įmonėje tobulinimas;
  + Klientų pritraaukimas;
  + Klientų poreikių aiškinimasis bei tenkinimas;
  + Klientų lojalumo sistemos sukūrimas.

Akivaizdu, kad bene didžiausias dėmesys yra skiriamas klientams, bei jų poreikių tenkinimui. Tai yra savaime suprantama, kadangi klientai yra pagrindinė įmonės varomoji jėga. Jei klientai bus patenkinti įmonės teikiamomis paslaugomis, naudosis jomis nuolatos, o įmonė dirbs sėkmingai bei pelningai.

Įgyvendinant naują strategiją labai svarbu yra funkcijų paskirstymas, todėl strateginio plano gairėse numatytos konkrečių darbuotojų atsakomybės už paskirtas užduotis.

Reikia nepamiršti, kad labai svarbi plano įgyvendinimui yra kontrolės funkcija. Filialų direktoriai bei generalinis direktorius turi stebėti, kaip vyksta paskirtų uždavinių įgyvendinimas, aiškintis problemas, kurios trukdo siekti nustatytų tikslų.

**IŠVADOS**

*Išnagrinėjus literatūros šaltinius, galima apibendrinti strategijos, strateginio planavimo sampratą ir reikšmę bei strateginės analizės įtaką įmonės veiklos plėtojimui:*

* + Strategija - tai planas, organizacijos pasirinktiems tikslams siekti, kurio metu nustatoma, kaip ketinama panaudoti organizacijos išteklius, siekiant išnaudoti galimybes ir sumažinti grėsmes organizacijai, kad būtų gauti norimi rezultatai.
  + Strateginis planavimas yra formalus procesas, kuriam vykstant vadovai tiksliai apibrėžia savo planus raštu, analizuoja įvairių strategijų santykinį pranašumą ir susitinka aptarti veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptį.
  + Strateginė analizė atliekama šiais aspektais: išorinė aplinka ir strategija; konkurencijos analizė; klientų analizė; ištekliai ir strategija.
  + Atliekant organizacijos aplinkos analizę, problemą reikia vertinti keliais lygiais: makro aplinka, mezo aplinka ir mikro aplinka..

*Atlikus UAB”DELTA-Interservis” verslo aplinkų strateginę analizę, galima daryti tokias išvadas:*

* Pagrindinės UAB „DELTA-Interservis“ funkcijos yra kelionių organizatorių parengtų paketų ir atskirų turizmo paslaugų rezervavimas bei pardavimas, o taip pat didelis dėmesys skiriamas – klientų konsultavimui. Įmonės paslaugų vartotojai (klientai) yra: privatūs namų ūkiai – pavieniai asmenys, verslininkai, šeimos, moksleiviai, studentai, asmenų grupės – įmonių kolektyvai. Tai yra pagrindiniai segmentai, kuriems įmonė siūlo savo paslaugas. UAB „DELTA-Interservis“ glaudžiai bendradarbiauja su tiekėjais ir partneriais: transporto įmonėmis, apgyvendinimo ir maitinimo įmonėmis, draudimo kompanijomis, kultūrinių paslaugų teikėjais.
* UAB „DELTA-Interservis“ makro aplinkoje išskiriama teisinis-politinis, ekonominis, socialinis-kultūrinis ir technologinis aspektas bei jo įtaka įmonės veiklai.
* Konkurentų analizė atlikta identifikuojant ir palyginant pagrindinių turizmo agentūros konkurentų – „West Express“, “Krantas Travel“ ir “Baltic Clipper” stiprybes ir silpnybes. Stipriausias konkurentas išskirtas - „West Express“, kadangi ši įmonė užima didžiausią rinkos dalį, turi platų paslaugų asortimentą bei kvalifikuotus darbuotojus. Įvertinus UAB „DELTA-Interservis“ vidinės aplinkos veiksnius, reikia pabrėžti, kad konkurencinį pranašumą įmonė įgyja turėdama kompetetingą, intelektualų, nuolat kvalifikaciją keliantį bei besidomintį turizmo naujovėmis ir greitai reaguojantį į rinkos poreikius personalą.
* Išanalizavus UAB „DELTA-Interservis“ finansinius išteklius ir marketingo veiklą, galima teigti, kad įmonė dirba pelningai, pardavimai auga, gaunamos pajamos iš visų teikiamų paslaugų, piniginės lėšos naudojamos efektyviai, nešvaistoma, investuojama į darbuotojus, į kokybišką paslaugų teikimą.
* Atlikus SSGG analizę galima teigti, kad įmonės pagrindiniai trūkumai susiję su aiškios strateginės krypties neturėjimu, reklamos trūkumu, per mažas dėmesys klientų poreikių analizei, lyginant su pagrindiniu konkurentu, mažesnė užimama rinkos dalis.
* UAB „DELTA-Interservis“ turi daug galimybių plėsti savo veiklą, rasti papildomus finansavimo šaltinius bei įgyti konkurencinį pranašumą, jei peržiūrėtų savo strategiją, suformuotų įmonės viziją ir misiją, išsikeltų naujus tikslus, numatytų strateginio plano gaires, siekiant įmonės plėtros.

*Įvertinant nagrinėjamos įmonės situaciją, buvo atliktas klientų tyrimas, kurio tikslas – atlikti UAB „DELTA-Interservis“ aplinkos ir plėtros perspektyvų analizę.* *Tyrimo rezultatai:*

* Tyrimu nustatyta, kad klientai pageidauja įvairių kelionių po Lietuvą. Todėl reikėtų išplėsti siūlomų kelionių asortimentą. Orientuotis daugiau į poilsines ir pažintines keliones bei atitinkamai įvertinti didelę aktyvaus turizmo paklausą.
* Tyrimo metu išsiaiškinta, kad tikslingiausia būtų plėtoti įmonės veiklą ir atsidaryti naują filialą, Alytaus mieste.
* Paaiškėjo, kad įmonėje prastai išvystyta reklamos sistema. Siūloma įdarbinti marketingo specialist, kuris pasirūpintų visa reklama. Tai bus ypač svarbu, atidarius naują filialą Alytuje. Kaip parodė apklausos rezultatai, efektyviausiai informacija gaunama per televiziją, internetą, radiją bei spaudą. Kadangi įmonė jau naudoja reklamą internete bei spaudoje, siūloma pradėti reklamuotis per televiziją bei radiją.
* Atlikus tyrimą, buvo pasiūlyta sustiprinti klientų lojalumo sistemą: įvesti “bonusų” sistemą, nuolat aiškintis bei registruoti klientų atsiliepimus bei pageidavimus. Klientų pageidavimu įsigyti kavos apparatus, siūsti trumpasias žinutes su paskutinės minutes pasiūlymais, rezervuoti bei parduoti bilietus į užsienyje vykstančius renginius bei koncertus.
* Pritraukti klientams buvo pasiūlyta sudaryti sutartis su įmonėmis, kurios nuolat naudojasi kelionių agentūrų paslaugomis. Įmonėms būtų pasiūlytos geros salygos bilietų pirkimui, o įmonės taptų nuolatinėmis kelionių agentūros klientėmis. Taip pat siūloma sukurti dovanų kuponus, kuriuos įvairiuose žaidimuose laimėję žmonės galėtų panaudoti perkant keliones agentūroje. Jei klientai būtų patenkinti suteiktomis pslaugomis, taptų nuolatiniais įmonės klientais.
* Darbuotojai sumaniai ir paslaugiai bendrauja su klientais. Atsiliepimai apie aptarnavimo kokybę yra palankūs. Siūloma ir toliau rengti turizmo agentūros darbuotojų apmokymo programas bei tobulinti darbuotojų skatinimo sistemą, kadangi klientai ypač vertina aptarnavimo kokybę.

Atlikus strateginę analzę bei įvertinus tyrimo rezultatus, buvo suformuluota veiklos planavimo strategija bei pateiktos strateginio plano įgyvendinimo gairės, kuriose atsispindi tikslas, uždaviniai, priemonės bei atsakingi asmenys.

**LITERATŪRA**

1. Andriuščenka J. (2002). Strateginės verslininkystės koncepcija // Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.

2. Bartosevičienė V., Vaičiūnas G. (2000). Verslo strategijų formavimas // Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.

3. Cooper Ch. (2003). Aspects of Tourism 8: Classic Reviews in Tourism.

4. Cooper Ch., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D.,Wanhiel S. (2005). Tourism: principles and practice. Harlow [etc.] : Financial Times/Prentice Hall

5. Drucker P.F. (1973). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row.

6. Fombrun C. and Astley W.G., "Beyond Corporate Strategy", The Journal of Business Strategy, Vol. 3 No. 4, 1983.

7. Fuller G. (1994). Travel agency management. Cincinnati : South-Western Publishing Co.

8. Hofer C. W., Shendler D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN:West.

9. Hunger J.D. (1995). Strategic management. Addison-Wesley

10. Ильин А. И. (2000). Планирование на предприятии: статьегическое планирование. – Москва

11. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų valdymas. Kaunas: Technologija.

12. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.

13. Kindurys V. (1998). Paslaugų marketingas: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

14. Kotler Ph, Armstrong G., Sanders J., Wong V. (2002). Rinkodaros principai. – Kaunas

15. Kotler Ph. (1999). Kotler on Marketing. New York: Free Press.

16. Lietuvos regioninių tyrimų institutas (2002). Turizmo plėtros iki 2015 metų strategija. [interaktyvus]. Prieiga per Internetą: http://www.lrti.lt/veikla/turizmo\_strat.doc

17. Ligeikienė R., Urbanskienė R. (1999). Turizmo poveikis ir jo įtakos lygių charakteristikos. Ekonomika ir vadyba - 99: aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, Kaunas 1999 m. balandžio 22, 23. Kaunas.

18. Lithuanian State Department of Tourism (2005). Manual. LR Turizmo įstatymas. [interaktyvus]. Prieiga per Internetą: http://www.travel.lt/ntisFiles/uploadedAttachments/manual\_20062005111411831.pdf

19. LR Turizmo Įstatymas [interaktyvus]. Prieiga per Internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\_l?p\_id=52605

20. Mason P. (2008). Tourism impacts, planning and management. Oxford : Butterworth-Heinemann/Elsevier.

21. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.

22. Mintzberg, H. (1998). Strategy safari :a guided tour through the wilds of strategic management. London : Prentice Hall

23. Palubinskas, G. T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.

24. Poria Y., Reichel A., Biran A. (2006). Motivations and Expectations. Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 1.

25. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2002). Marketingas. Vilnius: The Baltic Press.

26. Seilius A. (1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

27. Shaw G. (2004). Tourism and Tourism Spaces. London, GBR: Sage Publications, Incorporated.

28. Skerstonienė A. (2002). Lietuvos turizmo ištekliai: mokomoji knyga. Vilnius.

29. Stambulys Y., Skayannis P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. Tourism Management No. 24.

30. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2006). Vadyba. Kaunas : Poligrafija ir informatika.

31. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija: [vadovėlis]. Vilnius.

32. Vasiliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. – Vilnius: VVK leidykla

33. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas.-Kaunas: Technologija.

34. World Tourism Organization (2007). Tourism 2020 Vision. [interaktyvus]. Prieiga per Internetą: <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

35. Lietuvos Statistikos Departamentas.[interaktyvus]. Prieiga per Internetą: http://www.stat.gov.lt/lt/

36. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės : monografija. Kaunas : VDU

37. Zakarevičius, P. (2002). Vadyba :genezė, dabartis, tendencijos: monografija. Kaunas : VDU

**PRIEDAI**

**1 priedas**

**Anketa UAB “DELTA-Interservis” darbuotojams**

Gerbiamasis / gerbiamoji, Vytauto Didžiojo universiteto studetė ruošia magistro baigiamąjį darbą. Baigiamojo darbo tyrimo tikslas – nustatyti UAB “DELTA-Interservis” veiklos plėtros galimybes. Jūsų apgalvoti ir nuoširdūs atsakymai bus panaudoti magistro baigiamajam darbui rengti. Apklausa yra anoniminė, užtikrinamas duomenų konfidencialumas.

Dėkoju ir linkiu sėkmės.

***Klientai:***

Kas yra jūsų klientai?

Į kokius klientus daugiausiai orientuojatės?

Kokie gali būti potencialūs klientai?

Kokie pagrindiniai klientų poreikiai (užsienio kelionės, vietinis turizmas, bilietų, viešbučių rezervavimas, kt.)?

Kokių papildomų paslaugų klientai norėtų?

Ar turite klientų duomenų bazę?

Kokiais būdais vykdote naujų klientų paiešką?

Į ką kreipiate didžiausią dėmesį bendraudami su klientais?

Kaip formuojate įmonės įvaizdį klientų akyse (socialinis įmonės įvaizdis)?

***Konkurentai:***

Kas yra jūsų konkurentai?

Kokias papildomas paslaugas teikia konkurentai, o jūs ne?

Ar turite informacijos apie galimus naujus konkurentus?

Kokius marketinginius veiksmus dažniausiai naudoja konkurentai?

Kokius specifinius išteklius turi konkurentai (daugiau darbuotojų, didesnis paslaugų paketas, geresnė paslaugų kokybė, aptarnavimas, didesnė informacinė bazė, geresnis interneto puslapis ir pan.)?

Ar žinomi konkurentų tikslai, ketinimai, ambicijos?

Ar žinomi konkurentų žmogiškieji ištekliai?

***Partneriai, tiekėjai:***

Su kuo bendradarbiaujate vykdydami savo veiklą?

Su kokiais partneriais norėtumėte užmegzti ryšius?

***Žmogiškieji ištekliai:***

Koks yra įmonės darbuotojų skaičius ir personalo kaita?

Koks personalo pasiskirstymas organizacinėje struktūroje?

Ar įmonėje pakankamai skiriama dėmesio darbuotojų mokymui,?

Ar įmonėje vyksta komandinis darbas?

Ar gerai pažįstate vieni kitus?

Ar darbuotojams suteiktos visos darbo priemonės?

Kas galėtų pagerinti darbo kokybę?

Koks darbuotojų išsilavinimas, profesinės kvalifikacijos lygis ir jo skatinimo būdai?

Kokie yra personalo tarpusavio santykiai / santykiai su vadovais?

Ar vykdomi darbuotojų mokymai, ugdymas kvalifikacijos kėlimas, kelionių turų pristatymas?

Kokia darbuotojų motyvacija ir skatinimas?

Kokios daromos kt. investicijos į žmogiškuosius išteklius?

Ar pakankamai turite žmogiškųjų išteklių naujoms strategijoms įgyvendinti?

Ar įmonė turi strateginį planą?

Kokie pagrindiniai tikslai keliami?

Ar visi darbuotojai įtraukiami į strategijos kūrimą, įgyvendinimą?

Su kokiais teisiniais, įstatyminiais sunkumais susiduriate?

Ar kontroliuojama kaip vykdomi planai?

***Finansiniai ištekliai:***

Kokia yra įmonės finansinė situacija?

Ar turite pakankamai išteklių naujai strategijai įgyvendinti?

***Klientai:***

Ar turite klientų lojalumo sistemą?

Ar vykdote klientų poreikių išsiaiškinimo politiką?

Ar registruojate klientų atsiliepimus apie paslaugas bei jų kokybę?

Ar registruojate bei vertinate klientų skundus?

**2 priedas**

**Anketa UAB “DELTA-Interservis” klientams**

1.Jūsų amžius: ............

2. Jūsų lytis:

a) moteris;

b) vyras.

3. Jūsų išsilavinimas:

a) nebaigtas vidurinis;

b) vidurinis;

c) profesinis

d) aukštesnysis;

e) aukštasis

4. Jūsų veiklos statusas?

a) moksleivis;

b) studentas

c) tarnautojas

d) darbuotojas

e) verslininkas

f) pensininkas

g) bedarbis

5. Kiek kartų per metus Jūs keliaujate į kitas šalis?

a) vieną kartą;

b) kelis kartus per metus;

c) daugiau ne i 10 kartų;

6. Jūsų kelionės tikslas:

a) poilsis;

b) pramogos;

c) pažinimas;

d) konferencijos;

e) komercija;

f) religija;

g) sportas;

h) verslas;

i) kita (įrašykite).........................................................................................

7. Kada dažniausiai keliaujate?

a) vasarą;

b) rudenį;

c) žiemą;

d) pavasarį.

8. Ar mėgstate keliauti po Lietuvą?

a) taip;

b) ne.

9. Kokių kelionių agentūrų paslaugomis dažniausiai naudojatės?

…………………………………………………………………………….

10. Ar laikote save lojaliu kelionių agentūros "DELTA - Interservis" klientu?

a) taip;

b) ne.

11. Kaip, Jūsų nuomone, kelionių agentūra "DELTA - Interservis" rūpinasi savo lojaliais klientais?

a) labai gerai;

b) gerai

c) patenkinamai;

d) blogai.

12. Kokių privalumų, Jūsų nuomone, kelionių agentūra "DELTA - Interservis" suteikia lojaliems klientams?

a) geriausius kelionių kainų pasiūlymus;

b) didesnių nuolaidų taikymą;

c) nuolatinės informacijos apie naujausias keliones tiekimą;

d) nesuteikia jokių privalumų;

e) kita;

13. Kuo, Jūsų nuomone, kelionių agentūra "DELTA - Interservis" išsiskiria iš kitų kelionių agentūrų?

a) agentūros teikiamos paslaugos yra aukštesnės kokybės, nei konkurentų;

b) agentūra siūlo daugiau alternatyvų/pasirinkimų nei konkurentai;

c) agentūra siūlo daugiau išskirtinių nuolaidų/bonusų, premijų, dovanų;

d) kita;

14. Iš kur Jūs sužinojote apie kelionių agentūrą "DELTA - Interservis"?

a) iš televizijos;

b) spaudos;

c) radijo laidos;

d) internetinės informacijos;

e) informacinių bukletų, lankstinukų, stendų;

f) draugų, giminių, bendradarbių (iš lūpų į lūpas);

g) iš turizmo parodų;

h) kita;

15. Kaip manote, kur kelionių agentūrai tikslingiausia būtų skelbti informaciją apie teikiamas paslaugas?

a) televizijoje;

b) spaudoje;

c) radijo laidose;

d) interneto puslapiuose;

e) informaciniuose bukletuose, lankstinukuose, stenduose;

f) turizmo parodose;

g) kita;

16. Kaip pageidautumėte gauti kelionių agentūros "DELTA - Interservis" naujausią informaciją (paskutinės minutes pasiūlymus ir pan.)?

a) elektroniniu paštu;

b) registruotu laišku;

c) telefono skambučiu;

d) trumpąja SMS žinute;

e) kita;

17. Ar esate apsilankęs UAB "DELTA - Interservis" internetiniame puslapyje?

a) taip;

b) ne;

18. Jūsų pastabos ir pasiūlymai įmonei:

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

……………………………………………………………………………..

…………………………………………………………………………….

Dėkojame Jums už atsakymus