



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Gabrielė Gudaitienė

**KURORTO VERSLO VYSTYMO SĖKMĖS VEIKSNIAI:
DRUSKININKŲ MIESTO ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė, prof. Monika Petraitė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**KURORTO VERSLO VYSTYMO SÈKMÈS VEIKSNIAI:
DRUSKININKŲ MIESTO ATVEJIS**

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė..... parašas.....

Gabrielė Gudaitienė, VMGAVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovas.....parašas.....

Profesorė Monika Petraitė

2017 m. gruodžio ... d.

Recenzentas.....parašas.....

Profesorė Liudmila Bagdonienė

2017 m. gruodžio ... d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gabrielė Gudaitienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Kurorto verslo vystymo sėkmės veiksniai: Druskininkų miesto atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gabrielė Gudaitienė** baigiamasis magistro darbas tema Baigiamojo magistro darbo „Kurorto verslo vystymo sėkmės veiksniai: Druskininkų miesto atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Gabrielė Gudaitienė (2017). Business Development Success Factors of the Resort: Druskininkai Resort. Master's Final Thesis in Enterprises Management /supervisor prof. Monika Petraičė School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social science: 03S Management and Administration.

Key words: entrepreneurship, business.

Kaunas, 2017.71 p.

SUMMARY

Over the last few years, the concept of entrepreneurship has become increasingly popular, becoming one of the most important aspects of modern organizations. This is one of the most recent phenomena, creating a unified approach to business management issues. According to the researchers, the repreneur is easy to cover all spheres of life, its penetration into the social life of people, even the great specialists, the professionals use the concept of repreneur. This way allows to create better activities, strengthens the internal structure of organizations, and all this concept provides the opportunity to create a creative and innovative development of society.

The object of the work is the success factors of the development of the resort business.

Work objective - based on the acquired theoretical knowledge and using the ideas of creation of the entrepreneurial business, to analyze and evaluate the factors of business success of the resort of Druskininkai.

Work tasks:

1. To present the analysis of the success of the resort business development;
2. To base the general and specific factors of development of the resort business development.
3. To base the resort's business development methodology on the success factors.
4. Empirical research, revealing the factors of success of the business of Druskininkai resort.

"A richly nature-rewarded, modern spa, famous for its health traditions, has a twelve-month-olds offering even the most sophisticated people - those who want to get stronger and relax and decide to enjoy holidays and exclusive entertainment. So today it's about Druskininkai. Life in the resort, where a third of a million guests visited last year, boil boils. Druskininkai admit - success is joyful, but they do not intend to fall asleep on laurels, creating ambitious plans for the future. "

In order to successfully develop a business, it is very important for each company to identify its main goals and aspirations, thus facilitating the implementation of all available business ideas. Each company has always formed its missions, on the basis of which business and which business it is, before creating business opportunities.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	8
1.KURORTO VERSLO VYSTYMO SĖKMĖS PROBLEMOS ANALIZĖ	15
2.KURORTŲ VERSLO PLĖTROS SĖKMĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ: BENDRIEJI IR SPECIFINIAI VEIKSNIAI.....	15
2.1. Antrepreneriško verslo charakteristikų pagrindimas	15
2.2. Strateginių veiksmų, lemiančių antrepreneriško verslo sėkmę, veiksmų pagrindimas	25
2.3. Kurorto, kaip kritinio verslo aplinką formuojančio, resurso analizė	29
3. TYRIMO METODOLOGIJA	35
3.1. Turizmo ištekliai Druskininkų mieste.....	35
3.2. Tyrimo metodika.....	35
4.KURORTO VERSLO VYSTYMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ DRUSKININKŲ MIESTE TYRIMAS IR ANALIZĖ.....	37
4.1. Druskininkų kurortų statistikos analizė	37
4.2. Skirtingų verslo atstovų apklausos analizė	44
4.3.Druskininkų kurorto SSGG analizė	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	64
PRIEDAI.....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadovavimo vaidmenys ir kompetencijos.....	19
2 pav. Antrepreneriškos organizacijų charakteristikos	20
3 pav. Ryšys tarp antreprenerystės ir verslininkystės.....	24
4 pav. Antrepreneriško formavimo veiklų įtakos organizacijos raidai modelis	27
5 pav. Antrepreneriško formavimo veiklų įtakos organizacijos raidai modelis	30
6 pav. Ekonominės aplinkos įtakos kurorto veiklai	32
7 pav. Populiariausių Lietuvos kurortų išsidėstymas 2016 m., skaičiais	37
8 pav. Turistų srautas Druskininkų mieste 2015-2016 m., proc.....	38
9 pav. Turistų iš užsienio skaičiaus kitimas Druskininkų mieste 2015-2016 m., proc.....	39
10 pav. Turistų iš užsienio skaičiaus kitimas Druskininkų mieste 2015-2016 m., proc.....	40
11 pav. Maitinimo įstaigų dešimtukas Druskininkų mieste.....	41
12 pav. Maitinimo įstaigų skaičius pagal maitinimo įstaigų tipą Druskininkų mieste 2016 m., proc.....	42
13 pav. Apgyvendinimo įstaigų skaičius pagal apgyvendinimo įstaigos tipą Druskininkų sav. 2014 m., proc.	43
14 pav. Respondentų vertinimas apie antreprenersytę, proc.....	44
15 pav. Respondentų vertinimas apie antreprenersytę, proc.....	45
16 pav. Respondentų vertinimas apie sėkmingos antrepreneriškos organizacijos bruožus, proc.....	47
17 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos antrepreneriškumą, proc.....	49
18 pav. Respondentų nuomonė apie sėkmingą organizacijos verslą, proc.....	50
19 pav. Respondentų nuomonė apie sėkmingą organizacijos verslą, proc.....	51
20 pav. Kaip Jūs manote kurios iš šių krypčių yra pagrindinės ir nulemiančios sėkmingą antrepreneriškos organizacijos verslą?, proc.....	54
21 pav. Kaip Jūs manote, kurį iš šių veiksnių reikia labiausiai tobulinti, norint išlikti rinkoje ir prisitaikyti prie pokyčių?.....	55
22 pav. Ar Jūs pritartumėte, kad organizacijos „išlikimas“ siejamas su:.....	56
23 pav. Ar žemiau išvardinti veiksniai atskleidžia Jūsų organizacijos stiprumo lygį ir kurie iš jų geriausiai tai padaro?, proc.....	58
24 pav. Kaip Jūs galvojate kas labiausiai nulemia Jūsų organizacijos verslo plėtrą?, proc.....	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tradicinės ir antrepreneriškos organizacijų palyginimas.....	16
2 lentelė. Antrepreneriško ir ne-antrepreneriško sričių palyginimas.....	17
3 lentelė. Antrepreneriškos organizacijos ir administracinės organizacijos kultūros bruožų palyginimas.....	23
4 Lentelė. Ekonominės strategijos tipai.....	31
5 lentelė. Kurortų paslaugų koncepcijos modeliai.....	34
6 lentelė. Druskininkų savivaldybės SSGG analizė.....	60

IVADAS

Temos aktualumas. Per pastaruosius keletą metų vis didesnį populiarumą įgyja antrepreniškumo koncepcija, kuri tampa vienu svarbiausių modernių organizacijų aspektu. Tai vienas naujausių reiškinių, kuriantis vieningą požiūrį į verslo valdymo dalykus. Mokslininkų teigimu, antrepenerystė palengva apima visas gyvenimo sritis, jaučiasi jos skverbimasis į socialinius žmonių gyvenimus, netgi didieji specialistai, profesionalai naudojami antrepeneriška koncepcija.

Toks būdas leidžia kurti geresnes veiklas, stiprina organizacijų vidinę struktūrą bei visa ši koncepcija suteikia galimybę kurti kūrybišką ir novatorišką visuomenės vystymąsi. Lietuvių verslininkai labai dažnai naudoja antrepeneris idėjas kurdami verslus. Kaip daugelis mokslininkų teigia, daugelis šiuolaikinių organizacijų, norėdamos tobulėti, privalo gebėti keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Organizacijos, kurios nesugeba kurti naujų idėjų ir nespėja prisitaikyti prie pokyčių, dažnai susiduria su didelėmis problemomis, todėl gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei inovatyvių idėjų panaudojimas tampa privaloma organizacijos savybe. Inovacijos idėjos tai ne tik naujų produktų ar paslaugų kūrimas, tačiau gebėjimas panaudoti kūrybiškas idėjas problemoms spręsti (Lipinskienė ir Stanikūnienė, 2010).

Per pastaruosius keletą dešimtmečių buvo pastebėta, kad vystant kurorto verslą kuriamas valstybės ekonominis lygis, kadangi jis sudaro didelį poveikį ekonomikos konkurencingumui, padeda spręsti nedarbo problemas, suteikia galimybę apsilankyti turistams ir kitų teigiamų veiksnių. Šis sektorius turi didžiausią paklausą, kadangi Lietuvoje kuriama kurortų infrastruktūra tampa labai patraukli užsienio piliečiams. Šios rinkos atstovai greičiausiai geba prisitaikyti prie rinkos pokyčių, siūlydami savo paslaugas išrankiausiems vartotojams, kadangi kiekvienas šios srities atstovas kurdamas savo verslą stengiasi įgyvendinti novatoriškas idėjas.

Darbo problema. Viena opiausių kurortų problemų yra ta, kad šie norėdami išsilaikyti stiprūs vieni kitų atžvilgiu, besitaikydami prie vartotojų poreikio privalo transformuotis iš gydomųjų kurortų į turistines vietas. Todėl kurortai privalo sugalvoti ir pateikti tokių inovatyvių idėjų, kurių dar nėra pateikęs joks kitas kurortas, kad galėtų užsitikrinti ilgalaikį konkurencingumą. Kurorto verslo sėkmė priklauso nuo pačių verslininkų gebėjimo panaudoti antrepeneriškas idėjas, strateguojant jas su kitais veiksniais, kurie daro įtaką verslo plėtrai. Kaip vienas įtakingiausių šiuolaikinių kurortų tyrinėtojų teigia : „Kurortinio verslo sėkmė labiausiai priklauso nuo to, kaip rūpestingai išnaudojama kurorto gamtinė aplinka. Tam, kad lankytojai pasirinktų būtent jūsų kurortą, reikia rūpintis jo gamtinio savitumo išsaugojimu. Geriausi kurortų vadybininkai iš esmės tik tuo ir teužiama“ (Mill, 2008).

Darbo objektas – kurorto verslo vystymo sėkmės veiksniai.

Darbo tikslas – remiantis įgytomis teorinėmis žiniomis ir panaudojant antrepreneriško verslo kūrimo idėjas, išanalizuoti ir įvertinti Druskininkų kurorto verslo sėkmės veiksniai.

Darbo uždaviniai:

1. pateikti kurorto verslo vystymo sėkmės problemos analizę;
2. pagrįsti bendruosius ir specifinius kurorto verslo vystymo plėtros veiksniai;
3. pagrįsti kurorto verslo vystymo sėkmės veiksnių analizės metodologiją;
4. empirinio tyrimo pagrindu atskleisti Druskininkų kurorto verslo sėkmės veiksniai.

Tyrimo metodai:

- literatūros analizė;
- Druskininkų kurorto analizė;
- anketinė apklausa.

Siekiant darbo tikslo ir sprendžiant suformuluotus uždavinius, atlikta aktualios mokslinės, metodologinės ir publicistinės literatūros analizė verslininkystės ir antrepreniškumo klausimais, pateikti suformuluotų verslo idėjų pagrindiniai jas sudarantys elementai bei jų įgyvendinimo metodologiniai principai.

Pagrindiniai darbo **rezultatai** – pirma dalis buvo skirta atskleisti kurorto verslo sėkmės veiksnių problemos analizę bei nesuteikia galimybės siekti verslo sėkmės veiksnių. Antroje dalyje pateikiami bendrieji ir specifiniai kurorto verslo vystymo plėtros veiksniai, atskleidžiant pagrindines mokslo bei technologines žinias, pagrįstas organizacijų bruožų analize. Trečioje dalyje pateikiama verslo vystymo sėkmės veiksnių analizės metodologija.

Ketvirtoje dalyje remiantis mokslo žiniomis apie antrepreneriškumą atliktas organizacijų tyrimas. Tyrimas parodė, kad organizacijoms Druskininkų mieste prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei tapti antrepreneriškomis organizacijomis trukdo darbuotojų ir vadovų nesusikalbėjimas, pačių vadovų uždarumas.

1. KURORTO VERSLO VYSTYMO SĖKMĖS PROBLEMOS ANALIZĖ

Vis daugiau žmonių ima vertinti sveikatą ir supranta, kad sulaukus senatvės sveikata ir darbingumas bus prestižo reikalas. Individo socialinis bei gyvenimo statusas lemiami sveikatos bei socialinės gerovės ir aktyvumo. Vis daugiau žmonių suvokia, kad jų gyvenimo kokybė priklauso nuo jų psichologinės būsenos: sveikatos, veržlumo ir proto. Keičiantis žmonių nuomonei, keičiasi ir valstybės požiūris į kuriamas sveikatos strategijas – vis didesnis dėmesys skiriamas sveikatos institucijoms (Valskys, 2004).

Lietuvos kurortai ilgą laiką buvę tik „gryno“ masinio kurortinio gydymo tenkinimo institucija, pamažu reformuojasi, integruojasi į ES šalių adekvačių struktūrų tarpą. Šį procesą šalia investicinių resursų į kurortų plėtrą sąlygoja šiuolaikinio žinių lygio ir naujo verslininkiško mąstymo specialistai. Turizmo industrijos pasaulyje stebima, kad žmonės mieliau renkasi tas turistines paslaugas (paketus), kuriose vyrauja sveikatinimo (vareologinės) technologijos, efektyviai atkuriančios reakreanto psichofizinį pajėgumą.

Visų kurortų verslo sėkmė priklauso nuo jų pačių gebėjimo prisitaikyti prie rinkos pokyčių, prie gebėjimų naudotis naujovėmis bei technologijomis – tai antrepneriško verslo koncepcija. Verslo įmonės, gebančios kurti tinkamus verslo plėtros aspektus, galės sėkmingai plėstis ir išlikti konkurencingos.

Lietuvos kurortų verslo sėkmė priklauso nuo pačių verslininkų gebėjimo pritraukti turistus ir pasiūlyti jiems dar nepatirtų pojūčių. Keičiantis žmonių mentalitetui, tobulėjant mokslui bei kuriantis naujų technologijų spartai, išskyla visuomenės poilsio ir sveikatos palaikymo problema. Vis daugiau vartotojų norėdami vienos paslaugos, reikalauja šalia kitos, norėdami patirti vienus pojūčius, šalia siekia kitų. Lietuvos kurortai norėdami išlikti patrauklūs visiems ir bet kuriuo metų laiku privalo naudotis inovatyviomis idėjomis, suvokiant, kad naudojami seni metodai neturi prasmės tolimesnėje veikloje (Anholt, 2006).

Norėdami išitvirtinti rinkoje atitinkamų paslaugų teikėjai supranta, kad modernėjant visuomenei ir keičiantis jų poreikiams, pirmoje vietoje teikiamų kurortų paslaugų pakete gali būti iškeliami visai kiti vartojimo tikslai, ir jie privalo prie tų tikslų prisitaikyti (Bagdzevičienė, Navickaitė ir Misiukaitė, 2004).

Kurortinių paslaugų teikimas yra išskirtinis kurortų bruožas, kadangi kurortuose be visiems miestams būdingų paslaugų teikiamos kurortinio gydymo ir rekreacijos paslaugos. *Pagrindinė kurorto funkcija* – sanatorinio gydymo paslaugų teikimas panaudojant natūralius gamtinius veiksnius. Taip pat kurortai atlieka keletą svarbių funkcijų. Apie kurortinių gamtinių veiksnių įtaką sveikam organizmui diskutuojama nuo neatmenamų laikų.

Kurortuose teikiamos paslaugos privalo tenkinti kiekvieno gyventojų ir turistų poreikius, todėl juose kuriama infrastruktūra privalo būti adekvati kiekvienai vietai (Žilinskas ir Petravičienė, 2007).

Nuo tinkamai išplėtos infrastruktūros priklauso viso kurortų verslo plėtra ir sėkmė. Daugelyje kurortų plėtojant jų verslą vykdo valstybė, tuo pačiu suteikdama galimybes vystyti ir privačiam verslui (Grecevičius ir kt., 2002).

Vertinant visus infrastruktūros dėsnius labai svarbu numatyti, kas galėtų stabdyti verslo plėtros galimybes Druskininkų kurorte. Pagrindinės problemos, į kurias labiausiai reikia atkreipti dėmesį:

reikia daugiau dėmesio skirti atvykstantajam ir išvykstantajam turizmui Druskininkų mieste, svarbu sukurti palankias sąlygas užsienio turistams;

praplėsti apgyvendinimo paslaugų tinklą tam, kad būtų suteikiamos galimybės visiems Druskininkų lankytojams pasirinkti jiems tinkamą apgyvendinimo įstaigą už prieinamą kainą;

sukurti tokias apgyvendinimo paslaugų įstaigas, kuriomis galėtų naudotis žmonės su specialiaisiais poreikiais;

skirti daugiau dėmesio transporto sektoriui. Gerinti rekreacinių vietovių kelius, didinti tarp miestinio transporto susisiekimo kokybę;

pilnai išnaudoti gamtinius resursus;

išnaudoti kultūros kelių galimybes;

tinkamai paruošti maitinimo įstaigų patiekalų kokybę.

Daugelis kurortuose vystomų infrastruktūrų yra probleminės ir jas reikia tobulinti. Vienas svarbiausių aspektų, kuriuo kurdami verslą verslininkai privalo vadovautis, tai maksimalus vartotojų poreikių patenkinimas.

Vienas svarbiausių ir esminių dalykų, kuriant verslą kurorte, svarbu suvokti, kad visuomenės sveikata bei poilsis lieka svarbiausiu socialiniu reiškiniu, kadangi kiekvienas asmuo atvykdamas į kurortą nori pailsėti ir pagerinti savo sveikatą. Juk nuo geros visuomenės sveikatos priklauso ir Lietuvos ekonominis klestėjimas, tai kaip garantas, jei žmogus bus sveikas, darbingas, tai taip bus kuriamas ekonominis lygis (Bagdzevičienė R., Navackaitė, L., Miliukaitė B., 2010).

Cohendet P., Llerena P., (2006) teigimu didžiausios problemos, kuriant ar vystant verslą yra nenoras keisti darbo kultūros, nuolatinės kovos su rutina, informacijos trūkumas apie valdymo procesus, darbuotojų išsilavinimas nepakankamumas, nenoras rizikuoti (Cohendet P., Llerena P., 2006).

Pasak Vidickienės ir Gedminaitės-Raudonės (2011), vienas pagrindinių veiksnių, leidžiančių siekti sėkmingo verslo vystymo, tai aktyvus organizacijų vadovų dalyvavimas veiklos tobulinime, grįžtamojo ryšio tarp vadovų ir darbuotojų kūrimas. Kaip autorius teigia, labai svarbu, kad visi vadovai

suprastų, kokie svarbūs yra santykiai organizacijoje kuriant kokybiškas paslaugas ar produktus (Vidickienė ir Gedminaitė-Raudonė, 2011)

M. A. Sandhu (2004) teigia, jog vadovų įsitraukimas kuriant organizacijos procesus labai svarbus. Autoriaus teigimu, jeigu vadovai nori, kad jų verslas sėkmingai vystytųsi, privalo:

- visus darbuotojus suburti dirbti kartu;
- labai svarbu proceso vystymo grupės;
- atnaujinti technologinius procesus.

P. K. Singh (2012) pateikia tokius veiksnius, kurie suteikia galimybę sumažinti verslo problemas ir pasiekti sėkmės verslo vystyme:

- pirmiausiai reiktų nustatyti ir pašalinti problemas, kurios kyla dėl organizacijos kultūros, procesų valdymo ir infrastruktūros kūrimo;

- reikia vykdyti nuolatinius darbuotojų mokymus apie pagrindinius organizacijos verslo procesus;

- formuoti strategijas naujos organizacijos struktūros tobulinimui bei kūrimui.

D. Lodienė (2008) mano, jog sėkmingas organizacijos valdymas priklauso nuo:

- tikslų aiškumo, reikalingų organizacijos procesams bei pačiai organizacijai;
- vadovų bei darbuotojų motyvacijos ir atsidavimo organizacijai;
- nuo įdiegto pokyčių valdymo.

Analizuojant kurorto verslo sėkmės veiksnius, galima paminėti didžiausias problemas, kurios neleidžia pasiekti užsibrėžtų tikslų ir sėkmingai vystyti verslą:

- viena didžiausių problemų, kuri kelia sumaištį valdant verslą, tai organizacijos vadovų ir darbuotojų nesusikalbėjimas. Valdant organizaciją ir siekiant užsibrėžtų tikslų, svarbu, kad visas organizacijos personalas suprastų, kaip svarbu vieninga organizacija, bendri siekiai ir noras dirbti;

- antroji problema, kuri neduoda galimybės tobulėti, tai pačių vadovų nenoras keistis bei organizacijos kultūros nusistovėjimas. Daugelis vadovų, turinčių savo organizacijas, bijo pokyčių, dažniausiai teigia „jog jiems gerai taip, kaip yra“, todėl dažnai tenka nusivilti ir prarasti verslą;

- trečioji problema – darbuotojų motyvacija ir skatinimas. Vadovų nenoras investuoti į gerus darbuotojus, juk kiekviena organizacija norėdama pasiekti geresnių rezultatų kuriant verslo galimybes, privalo suprasti, kad „vienas ne karys“, jog labai svarbi komanda, kalbėjimas su ja, mokymas bei skatinimas;

- ketvirtoji problema – naujų technologijų diegimas. Juk keičiantis vartotojų poreikiams, tobulėjant įvairiausioms technologijoms, labai svarbu suspėti su jomis, keistis ir investuoti į jas;

- penktoji problema – verslo procesų tvarkymas bei žinių atnaujinimas. Svarbu, kad kiekvienas organizacijos vadovas stengtųsi nuolat klausytis apie procesų atnaujinimą, domėtųsi visomis populiariausiomis procedūromis bei procesais;

- šeštoji problema – nėra tinkamai sukurtos valdymo struktūros. Labai svarbu, kad kuriant organizacijos valdymo sistemą, būtų tinkamai suskirstyta visų organizacijos pavaldinių veiklos funkcionavimas, t. y. visi darbuotojai aiškiai žinotų ką jie turi daryti, kodėl jie turi daryti;

- septintoji problema – organizacijos negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių. Kaip yra teigiama, kad organizacijos sėkmingas verslo vystymas priklauso nuo organizacijos gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių;

- aštuntoji problema – investicijų dydis. Organizacijos privalo sistemingai investuoti į organizacijų verslo procesų tobulėjimą, kadangi sėkmingas verslas reikalauja nuolatinės priežiūros ir dėmesio.

Visos šios išvardytos problemos yra labai svarbios organizacijos sėkmingam vystymui.

Analizuojant kurortų verslo plėtros ir sėkmės vystymo aspektus galima teigti, jog labiausiai juos paveikia vartotojų sektorius, jų poreikių patenkinimas, todėl labai svarbūs yra ir tam tikri veiksniai: demografija, gamtiniai išteklių, žmogiškieji išteklių, geografinis prieinamumas, teisės aktai ir kt. Remiantis šiais visais faktoriais verslininkai kurdami ir vystydami verslus nustato trūkumus, privalumus, grėsmes bei galimybes. Tada kuriamos verslo strategijos, kuriose būna numatomi pagrindiniai tikslai, siejami su sveikatos gerinimu, BVP augimu, šalies įvaizdžio formavimu ir netgi naujų darbo vietų kūrimu. Šie procesai garantuoja socialinę gerovę, ekologiją, ekonominį stabilumą. Visa tai garantuoja netgi kokybišką gyvenimą (Kanellos, 2013).

Vystydami verslą daugelis kurorto verslininkų kreipia dėmesį ne tik į vartotojų poreikius, bet ir į savo tikslus ir siekius.

Vystydami verslą kurorto verslininkai privalo suprasti, jog jie vieni nėra pajėgus įveikti visus sunkumus ir problemas, svarbu žinoti, kad siūlydami savo paslaugas jie turi didinti ir siūlomų paslaugų kiekį ir jų kokybę. Daugelis vartotojų rinksis tos organizacijos paslaugas, kurios teiks išskirtines ir kokybiškas paslaugas, o tai priklauso ir nuo darbuotojų motyvacijos savo atliekamam darbui (Klimas ir Ruževičius, 2009).

Būtent kurortuose vienos iš pagrindinių teikiamų paslaugų – suteikti žmonėms visas teises į poilsį ir laisvalaikį ar netgi medicininę pagalbą. Reikia pastebėti tai, kad kurortai šiuo metiniame pasaulyje labai keičiasi ir daugelis kurortų verslininkų norėdami prisitaikyti privalo siūlyti ne tik poilsio ir sveikatingumo paslaugas, bet kartu ir kitų tipų pramogas.

Galima teigti, jog kurorto verslas sudėtingas reiškinys, reikalaujantis daug intensyvaus darbo ir mąstymo, todėl kiekvienas verslo atstovas žino, kad norėdamas vystyti sėkmingą verslą, privalo veikti

dviem kryptimis: užsiimant gydomuoju ir poilsio turizmu, papildant juos kitomis aktyviomis kryptimis.

Taigi galima teigti, kad kurorto veiklos samprata siejama su skirtingų motyvų veiklų sampratomis, kurios siejamos su gyvenamąja vieta, apimančia skirtingas kurorto veiklas ir tenkinančia visų vartotojų poreikius, tam tikslui naudojant atitinkamas aplinkas.

Norint tinkamai pasinaudoti visomis galimybėmis, kurias teikia kurorto verslas, svarbu tinkamai išnaudoti visas kurorto siūlomas galimybes. Visos problemos, kurias sprendžia verslininkai, leidžia suvokti, ko nori vartotojai, ko reikalauja valstybė ir kokie siekiai jiems svarbiausi (Ruževičius, 2009).

Lietuvoje kurorto statusą turi šie miestai: Birštonas, Druskininkai, Neringa, Palanga. (Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo papildymo įstatymas, 2001). Tai vieni svarbiausių poilsio ir sanatorinio gydymo kurortai visoje Lietuvoje. Kiekvienas Lietuvos pilietis ar užsienio turistas rinkdamasis kurortą žino, kokių paslaugų kuriuo metu jis nori ir kuris iš šių kurortų jam patrauklesnis (Petraitė, 2010).

Vertinant kiekvieno iš kurortų verslo vystymo problemas ir plačiau aptariant būtent Druskininko verslo nesėkmę lemiančius veiksnius galima teigti, jog:

- Druskininkai prarado daug srautų iš Rytų ir kurortas neprisitaikė prie greitų rinkos pokyčių;
- miestas nesugebėjo į savo rankas perimti visų sričių valdymo ir kvalifikuotai spręsti iškilusių problemų;
- miestas buvo orientuotas tik į sanatorinį gydymą, todėl žymiai sumažėjus Lietuvos gyventojų sanatorinio gydymo finansavimui, su didelėmis ekonominėmis problemomis susidūrė ne tik sanatorijos, bet ir visas kurortas (Mikulis, 2007).

Apibendrinant galima teigti, jog tokie autoriai kaip R. Bagdzevičienė, L. Navickaitė ir B. Miliukaitė (2004) teigia, jog „visų pirma reikia įvertinti, kokią naudą iš konkrečios kurortų paslaugos nori ir tikisi gauti vartotojas; antra, kokias paslaugas, atsižvelgdamas į kliento norus, teikiant kurortų paslaugų teikėjas; trečia, iš ko ta paslauga susideda ir kaip bus teikiama, ir ketvirta, kokie etapai ir kokie elementai dalyvauja konkrečios paslaugos teikimo procese“.

2. KURORTŲ VERSLO PLĖTROS SĖKMĖS VEIKNSIŲ ANALIZĖ: BENDRIEJI IR SPECIFINIAI VEIKSNIAI

2.1. Antrepreneriško verslo charakteristikų pagrindimas

Antrepreneriškumas – vienas svarbiausių šiuolaikinių organizacijų bruožų, kurio dėka antrepreneriškos organizacijos pasižymi moderniškumu. Ekonominės gerovės kūrimas vienas iš aspektų būdingų antreprenerinei veiklai. Antreprenerė veikla užsiimantys verslininkai savo veiklą grindžia psichologiniais dalykais, tokiais kaip: siekiai, drąsa, rizika, kitaip teigiant, galimybės bei noras daryti tai kas jiems atrodo svarbu ir naudinga. Antrepreneriai skiriasi tuo, kad jie nuolat nusiteikę veikti, nuolat ieško galimybių, naujovių, niekada nestovi vietoje, tiesiog stengiasi tobulėti ir prisitaikyti prie naujovių. (Carneiro J., Farias I., Rocha A., Ferreira J., 2016)

G.Jucevičius (2008) teigimu: „antrepreneriškumas neatsiejamas nuo pastangų panaudoti galimybes, netgi jei tam ir neturima pakankamai resursų. Vadinasi, galimybių pasireikšti antreprenerystei esama visur” (Jakubavičius A., Jučevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė M., Keršys M. ,2008). p.29)

Antreprenerystės reiškinio mokslinis pagrindimas daugelyje mokslinių straipsnių bei kitų autorių pateikiamas kaip organizacijos patirties analizė, parodant mokslinės vertės turinčius apibendrinimus. Tačiau visi autoriai pritaria vieni kitiems, jog antrepreneriškumas pasižymi tuo, kad suteikia žmonėms galimybę atsiradus ypatingai verslo galimybei, pradėti verslą, o jau turintiems verslą, naudojantis inovatyviomis idėjomis, diegti inovacijas, peržvelgiant visus aspektus.

Organizacijos, pasižyminčios antrepreneriškomis verslo idėjomis suvokia, jog norint prisitaikyti prie naujovių ir išlikti versle, privalo atsisakyti senų veiklos metodų ir inovacijas suvokia kaip naujos veiklos galimybes, o ne grėsmes. Antrepreneriškumą organizacijos suvokia ne vien pelno siekimą, o labiau kaip veiklos stiliaus ar kultūros naujoves. (Jovaiša A., 1996).

Inovacijų reikšmingumas Lietuvoje užima ne tik privataus verslo, bet ir viešojo sektoriaus poziciją. Šią temą publikavo ir mokslinių straipsnių parašė R.Jucevičius, A.Jakubavičius, K.Gečas, R.Strazdas, O.Stripeikis ir kiti autoriai.

Naujos tvarkos formavimas, naujos kultūros kūrimas, naujos valdymo sistemos pateikimas, tai organizacijų pasižyminčių antrepreneriškumu požymiai. Organizacijų kultūrą labiausiai veikia žmonių intelektas, vertybės, motyvai ir kt. Modernios organizacijos darbuotojai, suteikia sau galimybę būti antrepreneriškais, kaip ir besikuriančių organizacijų darbuotojai. Moderniškumu pasižyminčios organizacijos suvokia, kad labai svarbu ne praeities darbai, bet ateities vizija. Šios organizacijos vadovų teigimu, kad darbuotojai neprivalo galvoti, kaip jų vadovai. Pelningumo siekiančių organizacijų ir jo nesiekiančių skirtumai gali būti saviti, tačiau nagrinėjant literatūroje, jas galima

analizuoti kartu, apžvelgiant keletą skirtumų. 1 lentelėje pateikiamas tradicinės ir antrepreneriškos organizacijų palyginimas. (Kahney L., 2008).

1 lentelė. Tradicinės ir antrepreneriškos organizacijų palyginimas. (sudaryta autorės remiantis Stripeikis O., 2010, p. 47)

Požymiai	
Tradicinė	Antrepreneriška
Stabilumas	Galimybių išnaudojimas
Rizikos vengimas	Kūrybiškumas ir naujovės
Stabili valdymo struktūra	Sėkmė priklauso nuo požiūrio į naujoves
Centralizuoti įgaliojimai	Sąmoninga rizika
Svarbiausia pagrindinė veikla ir funkcijos	Lankstumas
Labiau domisi savo praeitimi nei perspektyvomis	Pripažįstamas iniciatyvumas
Adaptyvumas	Naujovės ir rinkotyra
Veiklos orientacija tik įmonės viduje	Perspektyvos – aiški vizija

Vadybos teoretikai, kaip teigia O.Stripeikis (2010), „išskirdami šiuolaikinės organizacijos pagrindines savybes, kaip vieną iš svarbiausių, nurodo sugebėjimą keistis ir toleruoti pokyčius. Jie laikosi nuostatos, kad organizacija, nesugebanti kurti inovacijų ir keistis, anksčiau ar vėliau susidurs su problemomis. Dabartiniame greitų pokyčių laikotarpyje inovatyvumas tampa esmine ir privaloma savybe“. (O. Stripeikis, 2010 p. 50)

Organizacijų gebėjimas veikti inovatyviai lieka vienas svarbiausių aspektų, kuriant jų konkurencingumą bei efektyvumą visose veiklos srityse. Plėtojant inovacinę veiklą suteikiama galimybė gamybos bei paslaugų struktūros modernizavimui, kuriant naujus produktus ar paslaugas. Inovaciniai projektai kuriami realizuojant inovacijas.

Antrepreneriškose organizacijose labai svarbu, kad visi jų darbuotojai būtų pasiruošę naujovių įdiegimui, o tam kad visi darbuotojai būtų tam pasirengę labai svarbu nuolatinis jų mokymas ir dalyvavimas antrepreneriškos kultūros kūrimo (Jakubavičius A. ir kt., 2008, p. 6).

Antrepreneriško kūrimo koncepcija reikalauja vieningo požiūrio į verslo kūrimą bei valdymą. Todėl daugelis organizacijų vadovų, kaip šios koncepcijos atstovų laikomi nusistovėjęsios tvarkos griovėjais, savotiškais organizacijų kultūros svetimkūniais.

Antreprenerystės paradigma siejama su „iki - teorijos“ stadija. Lietuvos mokslininkų nagrinėjančių antreprenerystę, „verslininkus“ tapatina su „antrepreneriais“, o „verslininkystę“ su „antrepreneryste“. Nors analizuojant šias abi sampratas, galima pastebėti, kad tai visai skirtingi

aspektai. (Seidl, R., Fernandes, P. M., Fonseca, T. F., Gillet, F., Jönsson, A. M., Merganičová, K., ... & Mohren, F., 2011).

Kuriant verslininkystę, kai įmonių vadovai siekia vis didesnio pelno organizacijai, svarbesni tampa žmogiškieji ištekliai bei jų panaudojimas, kurie leidžia sukurti konkurenciją globalioje rinkoje. Daugelio mokslininkų nuomone antrepreneriškas elgesys vertinamas įvairaus pobūdžio bei dydžio organizacijose, kuriuo tikimasi organizacijos elgesio gerinimo (Tommy Clausen, Tor Korneliussen, 2012.); Kuratko ir Montagno, 1989).

Daugelis pasaulyje veikiančių organizacijų, norėdamos tapti antrepreneriškomis organizacijomis, keitė savo veiklą iš pagrindų, keisdamos ne tik organizacijos veiklą, bet ir jos tapatybę bei kultūrą. Svarbiausi sėkmingos organizacijos veiksniai – pokyčiai, inovacijos ir antrepreneriškumas (Zakarevičius, P., 2010).

Daugelis mokslininkų, kurie tyrinėja ekonominį vystymą, teigia, jog labai svarbu ir antreprenerystės tyrinėjimų metodologijos tobulinimas (Bygrave, 1989; Davidsson, 2001; Sexton ir Smilor, 1986). Kaip teigia Bygrave (1989), pažanga metodologijoje siejama su jos gebėjimais aprašyti ir suprasti žmogaus elgesį.

Vis daugiau mokslininkų teigia, jog antrepreneriškumas leidžia kurti organizacijų konkurencingumą bei pranašumą kitų įmonių atžvilgiu (Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T., 2004).

Daugelis mokslininkų, tokių kaip Antonic ir Hisrich, 2001; Ireland, Hitt ir Sirmon, 2003; Zahra, Jennings ir Kuratko, 1999 teigimu, kad organizacijos nenaudojančios antrepreneriškos koncepcijos savo veikloje, mažina sėkmingą konkurenciją jas supančioje aplinkoje.

Mokslininkai Stevenson, Roberts ir Grousbeck, 1985; Cornwall ir Perlman, 1990; Chandler ir Hanks, 1994; Kirby, 2000 antrepreneriškumo su ne – antrepreneriškumu apibrėžimus, kurie pateikiami pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Antrepreneriškumo ir ne-antrepreneriškumo sričių palyginimas. (Stripeikis O., 2010, p. 56)

	Antrepreneriškumo sritis	Ne – antrepreneriškumo sritis
Stevenson, Roberts ir Grousbeck (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginė orientacija, kurios varomoji ašis yra – suvokta galimybė greitų pokyčių aplinkoje. • Nuostata į galimybę yra revoliucinė. Trumpalaikė su būdingu rizikos valdymu. • Plokščia valdymo struktūra su neformaliais tinklais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginė orientacija, kurios varomoji ašis yra – šiuo metu valdomi ištekliai. • Nuostata į galimybę yra evoliucinė. Ilgalaikė su būdingu rizikos mažinimu. • Formali hierarchinė struktūra.

Cornwall ir Perlman (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų veiklos sričių ieškojimas. • Pokytis suprantamas kaip galimybė ir priemonė ilgalaikiam išlikimui. • Vyrauja lanksti kultūra. • „Top – down“ ir „Bottom – up“ nuostata į sprendimų priėmimą. • Žmonės suprantami kaip reti ir vertingi ištekliai. • Kūrybiškumas skatinamas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gynybinė pozicija su būdingu nišos gynimu. • Pokytis suprantamas kaip grėsmė. • Kontrolė sutelkta į trumpalaikius tikslus su rizikos minimizavimu. • Vyrauja kultūra siekianti apsaugoti „Status quo“. • Formalizuotos bendravimo grandinės, kur sprendimų priėmimas apspręstas „viršūnėje“. • Žmonės suprantami kaip gausūs ir lengvai pakeičiami ištekliai. • Kūrybiškumas toleruojamas.
Chandler ir Hanks (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Skenuoti aplinką ieškant galimybių. • Formuluoti atitinkamas strategijas teikiant pirmenybę galimybėms. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įgyti ir panaudoti išteklius. • Sukurti, plėtoti programas ir procedūras.
Kirby (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancija nesėkmėms. • Tolerancija rizikai. • Dėmesys inovacijoms. 	<ul style="list-style-type: none"> • Būdingas rizikos vengimas. • Stabilumo siekis.

Schumpeter (1934) pateikia „kūrybiškos destrukcijos“ sampratą, o Miller (1988) analizuodamas antreprenerystę teigia, jog antreprenerystė – tai organizacijos lygmens parodymas ir nurodo pagrindinius požymius jai pamatyti:

- inovatyvumas;
- proaktyvumas;
- polinkis rizikai;
- gebėjimas mokintis;
- problemų sprendimas;
- komanda ir kultūros svarba.

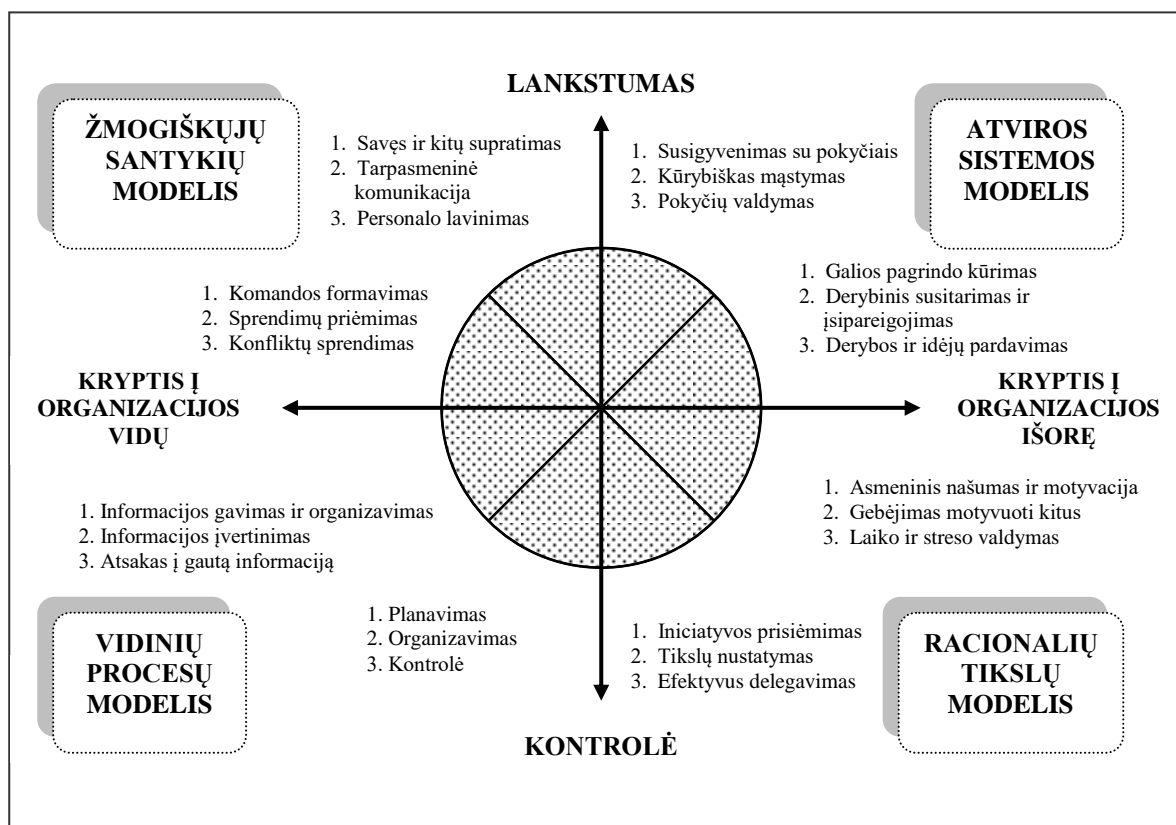
Proaktyvumas pasižymi organizacijos požiūri į aplinkos aspektus, jos sugebėjimai keisti nusistovėjusias tvarkas juos supančioje aplinkoje. Vienas svarbiausių antrepreneriško savybių, kuriomis pasižymi organizacijos, tai gebėjimas mokintis, taikyti inovatyvias idėjas bei spręsti iškilusias problemas. Tokioms organizacijoms paprasčiau susitvarkyti su dideliais iššūkiais. Vystyti antreprenerystę labai svarbu tinkamai numatyti visas galimybes bei jas įgyvendinti.

Vadovavimo vaidmenų ir kompetencijų sąsajas, kurios būdingos antrepreneriškomis organizacijoms. Valdymas svarbus abiejų ašių sistemoms (žr. 2 pav.). Vertikaloji ašis matuoja pokyčius nuo kontrolės/stabilumo iki laisvės/lankstumo. Horizontalioji ašis parodo organizacijos

kryptingumą nuo vidinės iki išorės. Tokiu būdu sudaroma keti galimi veiklos modeliai: atviros sistemos modelis, racionaliai tikslus modelis, vidiniais procesais pagrįstas modelis ir žmogiškuosius santykius pažymintis modelis. (Zakarevičius, P., Kontautienė R., Gumuliauskienė, A. ir kiti., 2008).

Organizacijos vadovas privalo būti sumanus visose keturiose sferose. Antrepreneriškose organizacijose gali veikti tik antrepreneris vadovas ir jo suburta komanda. Pagrindiniai dalykai, kurie antreprenerinę organizaciją: veiklos pobūdis, organizacijos dydis, rinka, aplinka bei verslo idėja. Antrepreneriškoms organizacijoms labai svarbu ne tik norėti, bet ir sugebėti prisitaikyti prie išorinių aplinkos pokyčių. Jos netgi pačios gali sukurti tuos aplinkos pokyčius, kad tik pačios lengviau galėtų organizuoti savo ėjimą į priekį.

Masiulis, K., Sudnickas, T. (2008) teigia, kad antrepreneriškose organizacijose labai svarbi vadovo lyderystė, kadangi tik nuo gero vadovo ir jo gebėjimo vadovauti bei tinkamai sukurtos valdymo sistemos galima sukurti tinkamą organizacijos valdymą bei antreprenerišką kultūrą. Antrepreneriškas vadovas taip pat iš savo organizacijos vadovų tikisi gebėjimo dirbti antrepreneriškomis sąlygomis bei tolerancijos pokyčiams, tačiau ne visi darbuotojai pasiruošę priimti tokius pasikeitimus. (Masiulis, K., Sudnickas, T., 2008).



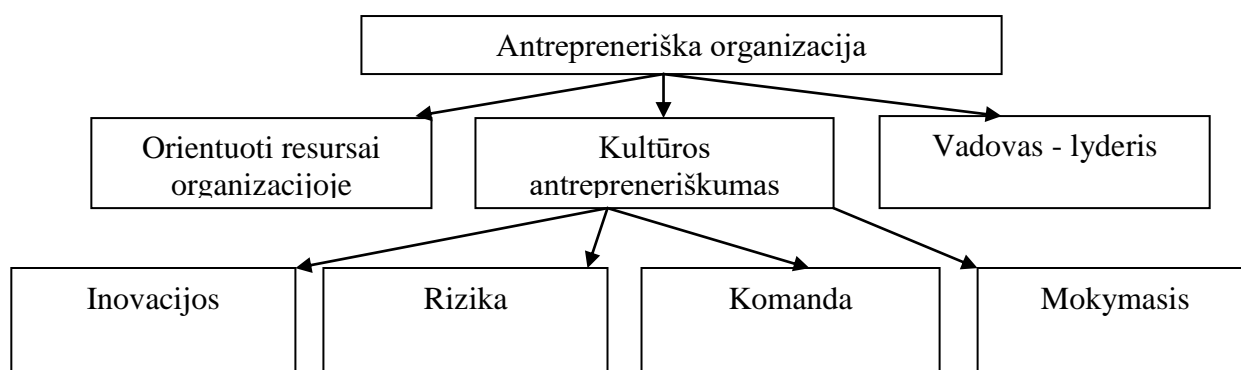
1 pav. Vadovavimo vaidmenys ir kompetencijos (Quinn, 1988)

Norint, kad darbuotojai būtų kūrybingi, labai svarbu juos motyvuoti dirbti savarankiškai ir atsakingai, reikia, kad jie turėtų tinkamas kompetencijas bei gebėjimus. Kitaip tariant neužtenka, kad

organizacijoje dirbtų profesionalūs darbuotojai, labai svarbu, kad ir pačioje organizacijoje veiktų antrepreneriškas – nuolat vykdomi mokymai, toleruojama rizikingi pasiūlymai, gebėjimas veikti drąsiai, kuriami bendri kultūros pokyčiai (Leonienė B., 1998).

Atlikta mokslinės literatūros bei palyginamoji analizė, leido apibendrinti antrepreneriškos organizacijos charakteristikas (žr. 1 pav.).

Antrepreneriškos organizacijos **valdymas** taip pat labai skiriasi nuo tradicinės organizacijos valdymo. Eisenhardt, Brown, Neck (2000) teigia, jog kuriant antreprenerišką organizaciją labai rizikuojama sukurti chaosą organizacijose viduje, kadangi jos nariai turi didžiules galimybes veikti laisvai o priešingai biurokratinio valdymo organizacijose labai svarbu griežtumas, kontrolė, nusistovėjimas, rizika ir pokyčiai negalimi (Stripeikis, 2008).



2 pav. Antrepreneriškos organizacijų charakteristikos (sudaryta autorės)

Tačiau konservatyvumas bei biurokratizmas organizacijoms apsunkina galimybes prisitaikyti prie besikeičiančių išorinių aplinkybių, joms sunkiau numatyti ir išnaudoti galimybes rinkoje. Gebėjimas laiku numatyti ir suvaldyti nuolatos besikeičiančias verslo aplinkybes bei galimybės veikti lanksčiau, pastebint aplinkos verslo dinamiką, organizacijoms leidžia tapti antrepreneriškomis organizacijomis. (Keupp M. M., Gassman O., 2009).

Tokie teoretikai, kaip Peters, 1987; Drucker, 1997; Handy, 1990 teigia, kad šiuolaikinės organizacijos norėdamos išlikti rinkoje privalo gebėti keistis ir toleruoti aplinkos pokyčius. Jų manymu, jeigu organizacijos nesugeba prisitaikyti prie vartotojų pokyčių bei jų reikalavimų, joms bus labai sunku išlikti rinkoje. Dabartinis laikotarpis kaip pasaulyje pokyčiai veikia nuolat, labai svarbus tampa inovatyvumas ir gebėjimas keistis ir prisitaikyti. Tolerancijai inovatyvumui pagrindinis antrepreneriškos organizacijos požymis.

Antrepreneriškas organizacijoje – tai pačios organizacijos atsakas į nuolatinius pokyčius aplinkoje, gebėjimas greitai priimti reikiamus sprendimus (Greenberg, J., Baron, R.A., 1999).

Snieška, V., & Zykienė, I. (2010) mano, kad antrepreneriškumas siejamas su „nuosavybe“ – gebėjimu sėkmingai sklaidyti verslo sąlygas. Verslo sėkmingumas ir nesėkmingumas priklauso nuo finansinės ir teisinės organizacijos prasmės, kadangi tai du pagrindiniai veiksniai, kuriuos privalo tinkamai valdyti organizacijos vadovai. (Snieška, V., & Zykienė, I., 2010).

Gibb apibendrina šiuos sėkmingos antrepreneriškos organizacijos bruožus:

- nepriklausomybė,
- strategiškumas,
- kūrybiškumas,
- valdiškumas.

Organizacijos pasižyminčios antrepreneriškumu greičiau sugeba priimti inovacijas, labiau priima rinkos pokyčius, jiems būdinga lanksti valdymo sistema, aukštos kvalifikacijos personalas. Labai svarbu, kad organizacijos, kurios siekia antrepreneriškumo žinotų, kad joms svarbiausia suvaldyti savo vidinius resursus, kurie palengvintų jos galimybes eiti pirmyn. (Sekliuckiene J. , 2016).

Didelę reikšmę turi organizacijos struktūra, kuri turėtų pasižymėti išskirtinumu skirtingai nuo tradicinės organizacijos struktūros. Ji privalėtų skatinti organizacijos prisitaikymą prie antreprenerišku sąlygų. Labai svarbu, kad kuriant hierarchišką struktūrą, sukurti ją taip, jog ji nesukurtų papildomų kliūčių komunikacijoms, neribotų organizacijos reakcijos į pokyčius, kad netgi patys organizacijos darbuotojai dirbdami skirtinguose padaliniuose žinotų, kokią svarbą jie turi organizacijos pokyčiams (Židonis, Ž., 2008).

Wang Y.-L., Ellinger A. D., Wu Y.-Ch. J. (2013) analizuodami antrepreneriškas organizacijas teigia, jog kuriant antrepreneriškas organizacijas, suburti mišrias komandas, kadangi tokios komandos pasižymi kūrybiškumu bei pateikia daugiau idėjų nei nemišrios komandos. (Wang Y.-L., Ellinger A. D., Wu Y.-Ch. J., 2013).

Antrepreneriškos organizacijos darbuotojai turi visas galimybes dirbti pokyčius mėgstančioje bei juos toleruojančioje organizacijoje, tačiau ne visiems darbuotojams toks organizacijos požiūris yra nepriimtinas. Ne visi organizacijų darbuotojai nori dirbti savarankiškai, išsakyti savo nuomonę ir kartu su vadovais siekti bendrų tikslų, kai kuriems darbuotojams tiesiog užtenka paprasto darbo ir jiems neįdomūs nei organizacijos tikslai nei siekiai, todėl tokiems darbuotojams tokioje organizacijoje dirbti ne vieta.

Senge (1990) teigia, kad organizacijos pasižyminčios antrepreneriškumu panašios į tas organizacijas, kurios nuolat mokosi ne tik iš kitų, bet ir pačios iš savęs. Šiai idėjai pritaria Amit, Brigham ir Markman (2000).

Garuckas R., Mačerinskas J. (2008) manymu, kad antrepreneriškos organizacijos yra ne tik besimokančios organizacijos, bet ir tokios organizacijos, kurių siekiai siejami su inovacijomis pačioje

organizacija bei pažinimo kultūra. Šis autorius išskiria pagrindinius bruožus, kuriais pasižymi šios organizacijos: smalsumu, atlaidumu, pasitikėjimu bei budrumu. (Garuckas R., Mačerinskas J., 2008).

Lankstumas antrepreneriškai organizacijai kaip privalumas, kadangi pačioms organizacijoms yra lengviau prisitaikyti prie pokyčių, kadangi tokios organizacijos nepasižymi griežta struktūra, kontrole, galima teigti, kad tokios organizacijos lengviau suvaldo chaotiškus veiksmus pačioje organizacijoje. Šiai organizacijai būdinga improvizacija. Improvizacija organizacijoje pasižymi tuo, jog organizacijos vadovas stebėdamas verslo aplinkos pokyčius geba kuo skubiau prie jų prisitaikyti, Organizacijos vadovui improvizuoti užtenka minimalios struktūros bei kontrolės. Toks organizacijos vadovas pasižymi autonomišku, draugiškumu, bendravimu. (Davidavičienė, V., 2012).

Norint suvaldyti organizacijų išteklius bendradarbiavimas viena svarbiausių organizacijos savybių, kadangi taip galima sukurti bendraminčių organizacijų tinklą, kurio dėka bus lengviau reorganizuoti ir prisitaikyti prie rinkos sąlygų, todėl antrepreneriškos organizacijos vadovas privalo nuolat stebėti organizaciją supančią aplinką, kad galėtų pasinaudoti bet kokiomis jam atsiradusioms galimybėms.

J. Ruževičiaus (2009) teigimu, kad organizacija galėtų veikti inovatyviai, labai svarbus laikas ir pačios organizacijos gebėjimas kuo greičiau susitelkti ties inovatyviomis idėjomis, kuo greičiau tai padarys tuo lengviau viskas bus pasiekama.

Antrepreneriškomis organizacijoms svarbūs lieka tik ateities planai ir į praeities klaidas jie tiesiog nebežiūri, kad praeitis neturėtų jokios įtakos. Teoretikų manymu, kad ekstremalumas nėra geriausias pasirinkimas, o idealiausia būtų tiesiog balansuoti „ant laiko ribos“. Konkurenciniam pranašumui kurti svarbus išlieka aplinkos pokyčių stebėjimas, kad būtų galima įvertinti atsiradusias verslo galimybes. Taip organizacijos vadovai suteikia galimybes nuolatinės pokyčių kultūros kūrimu, kuris siejamas ir su galima nesėkmės prielaida bei galimybe pasimokyti iš klaidų.

Kadangi antrepreneriškos organizacijos pagrindinės požymiai formuojami palaipsniui, todėl tenka įvertinti egzistuojančias žmonių nuostatas.

Daugelis mokslininkų, tokių kaip Schneider, 1987; Handy, 1990; Schermerhorn, Hunt ir Osborn, 2005; Denison, 1990; Cameron ir Quin, 1999 organizacijų antrepreneriškumą lygina su jos kultūra, teigdami jog organizacijos galimybės prasideda nuo tos organizacijos gebėjimų pasikeisti ir sukurti tinkamą organizacijos kultūrą.

Duncan, Ginter ir Jacobs (1988) ir Morse (1986) mano, kad organizacijų darbuotojus labai sunku priversti sutikti su antrepreneriškomis organizacijos kultūromis.

Tayeb (1988) kultūrą sieja su išsivysčiusiomis bei išmoktomis vertybėmis bei nuostatomis, kurios būdingos tam tikroms bendruomenėms bei jų nariams. Kultūra gyvenimo būdo suvokimas, tai yra tai kaip žmonės supranta pasaulį bei jo vertybes.

Crick D. (2009) organizacijos, pasižyminčios antrepreneriška kultūra pritaria antreprenerystės egzistavimui, kuri pabrėžiama kaip galimo atsako į verslo galimybes neapibrėžtinumą bei konkurencingumą. Organizacijos kultūrą tiesiogiai įtakoja darbuotojų intelektas, žinios, vertybės, motyvai. (Crick D., 2009).

Shein (1985) teigia, jog organizacijos kultūra siejasi su nuostatomis, vertybėmis, elgesiu bei lūkesčiais.

Kuriant antrepreneriškus veiksmus organizacijoje kultūra vaidina labai didelį vaidmenį, kadangi ji susideda iš organizacijos bendrumo bei savybių, kuriomis jie vadovaujasi. Kuriam organizacijos kultūra leidžia visiems organizacijos nariams sukurti bendrumą bei norą dirbti kartu. Taip pat organizacijos kultūra skatina tam tikrą elgsenos modelį.

Kaip teigia Beerli A., & Martin J. D. (2004) kiekvienos organizacijos kultūra turi didžiulės įtakos, kuriant verslo steigėjo vertybes. Tokios organizacijos kūrėjas privalo būti tikras antrepreneris, nebijoti rizikuoti, nebijoti prisiimti atsakomybės už visus veiksmus ir nebijoti skatinti organizacijos darbuotojus bei juos motyvuoti. (Beerli A., & Martin J. D., 2004).

Chell (2000) pateikia tam tikrus kultūrinius požymius, kurie leidžia išskirti antreprenerišką organizaciją nuo biurokratinės (administracinės) organizacijos. Skirtumai yra pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Antrepreneriškos organizacijos ir administracinės organizacijos kultūros bruožų palyginimas. (sudarytas autorės remiantis Chell, 2000)

Antrepreneriškos organizacijos kultūros bruožai	Administracinės organizacijos kultūros bruožai
Didžiausias dėmesys skiriamas išoriniams pokyčiams	Visas dėmesys skiriamas vidiniams pokyčiams
Orientuojasi į užduotis	Saugomas organizacijos įvaizdis
Mėgsta riziką	Saugumas
Individualizmas	Dėmesys konformizmui
Kolektyviniai sprendimai	Sprendimai priimami individualiai
Decentralizuoti sprendimai	Centralizuotas sprendimų priėmimas
Inovacija	Stabilumas
Neformalumas	Formalumas
Įsipareigojimas misijai	Įsipareigojimas organizacijai
Vertinamos žinios	Vertinamos procedūros

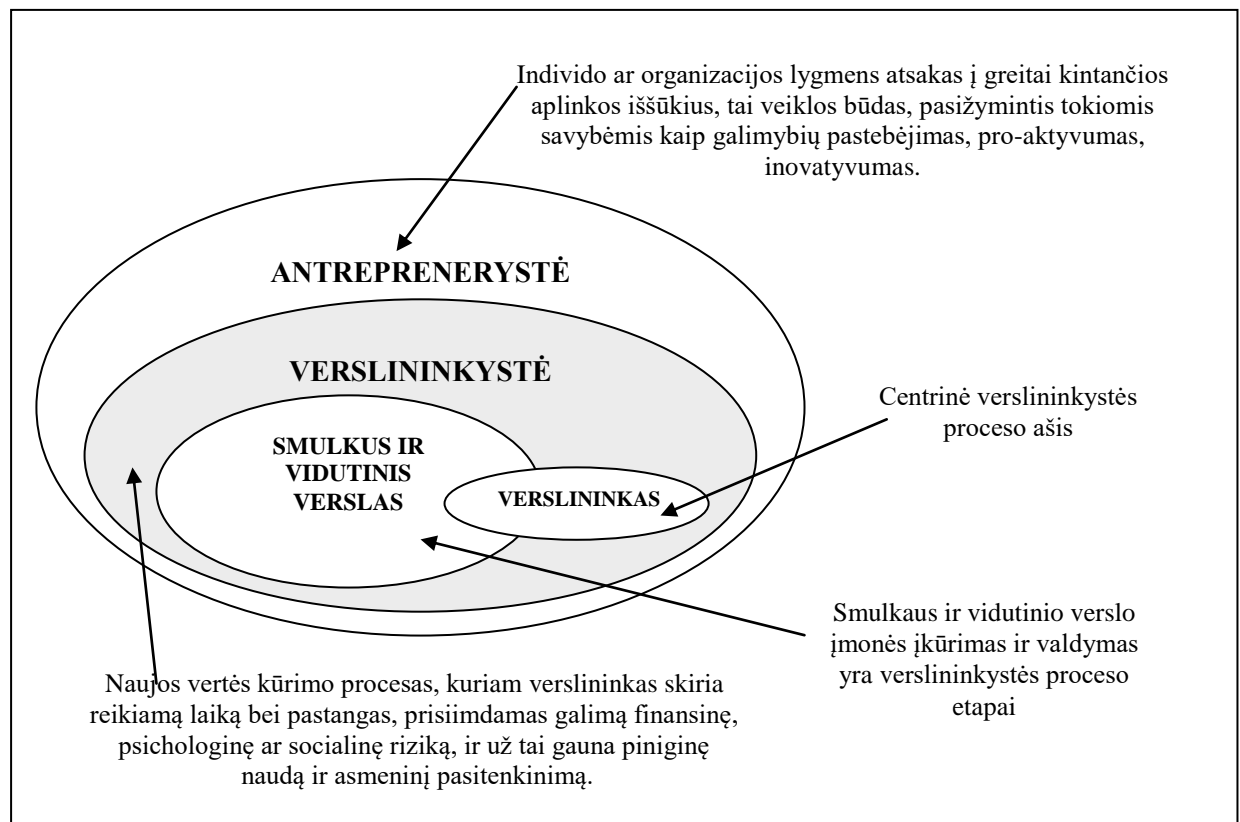
Kaip aukščiau pateikta lentelė parodo, jog antrepreneriškos organizacijos nebijo pokyčių, nebijo rizikos ir stengiasi nuolat tobulėti.

Knight G. A., Cavusgil, S. T. (2004) analizuodami antrepreneriškos organizacijos požymius, taip pat pateikia dešimt jai būdingų požymių:

- rizikos toleravimas,
- pagarba verslui,
- atsakingumas,
- visuomenė,
- pasitenkinimas darbu,
- vartotojų poreikiai,
- lyderystė,
- veiksmingumas,
- Pripažinimas,
- kultūra.

Antrepreneriška organizacijos kultūra siejama su inovacijomis, imliomis idėjomis bei kuriamais eksperimentais.

Mintzberg (1983) pateikia tokią valdymo struktūrą, kuri suteikia galimybę pačioms organizacijoms greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius, naudojant efektyvias vidines komunikacijas ir joms reikiamus įrankius bei metodus. Tokios organizacijos kultūra pritaria komandinio darbo veiklai bei sąlygoja tinkamus inovacinius sprendimus.



3 pav. Ryšys tarp antreprenerystės ir verslininkystės

Analizuojant antrepreneriškumą, lyginti jo su verslininkyste nėra svarbu, kadangi nors šie žodžiai ir yra sinonimai, tačiau gretinti jų šalie vienas kito nėra prasminga. Tai pat teoretikas Mintzberg (1983) šių sąvokų gretinti nėra prasminga ir dėlioja jas į skirtingus turinius. Autorius teigia, kad antreprenerystė yra analizuojama plačiąja prasme ir siejama su ne tik su verslo organizavimu, bet ir su kitomis žmogaus veiklomis.

„Verslininkystės“ sąvoka siejama tik su verslu. Ryšys tarp verslininkystės ir antreprenerystės atskleidžiamas 2 paveiksle.

Apibendrinant galima teigti, jog antrepreneriškumas - organizacijos sugebėjimas prisitaikyti prie iššūkių, kurie juos supa kintančioje aplinkoje. Veiklos aplinkybių inicijavimas ir valdymas.

Organizacijos pasižyminčios antrepreneriškumu, išsiskiria trimis pagrindiniais požymiais: inovatyvumu, kuris suteikia galimybę naujų produktų ar paslaugų inovacijų kūrimą, naujų rinkų puolimu bei naujų technologijų kūrimu bei inovatyvių procesų naudojimu; rizika, pasižyminčia vadovų polinkiu nebijoti keistis ir naudoti jiems suteiktas galimybes, nors ir nėra tikrumo; proaktyvumu, kuris siejamas su veiklos aktyvumu ir galimybėmis siekti aukštesnių tikslų nei konkurentai.

Antrepreneriškos organizacijos pasižymi: tinkamu resursų išnaudojimu, antrepreneriškos kultūros kūrimu, proaktyviu poveikiu organizacijos darbuotojams, inovatyvumu, rizikos tolerancija, nuolatinio mokymu ir dar daugeliu požymių, kurie joms suteikia galimybę siekti aukštesnių tikslų. Šioms organizacijoms labai svarbus vadovo požiūris į antrepreneriškumą, kadangi nuo vadovo įsitraukimo į organizacijos veiklą, visų darbuotojų skatinimo dirbti vieningoje komandoje priklauso organizacijos sėkmė.

Galima teigti, jog antrepreneriškumą daugelis teoretikų vertina skirtingai, tačiau visi jų vieningi apie šio reiškinio svarbą ir būtinybę jį nagrinėti.

2.2. Strateginių veiksmų, lemiančių antrepreneriško verslo sėkmę, veiksmų pagrindimas

Kaip teigia O. Stripeikis (2008) „šiuolaikinė organizacija veikiama kompleksinės, dinamiškos, globalios verslo aplinkos, patiria nuolatinę įtampą. Šioje sistemoje neapibrėžtumas ir nenusėjamumas tampa vienais iš svarbiausių veiksmų“. Autorius mano, jog daugelis autorių nagrinėdami efektyvius organizacijų bruožus bei elgsenas, kad pačioms organizacijos labai svarbus išlieka antrepreneriškumas, nes tai viena pagrindinių galimybių teigiamai atsakyti į šiuolaikinės organizacijos diktuojamas sąlygas, kuriant inovatyvius verslus. Antrepreneriškumas išlieka svarbus bet kokio dydžio įmonei netgi kuriant konkurencinį pranašumą rinkos atžvilgiu. O.Stripeikis (2008, p. 9)

Kaip jau buvo teigiama, kad antrepreneriškumas suteikia galimybę naujų krypčių bei impulso kūrimui organizacijoje. Pagrindinės sąlygos išlieka naujų galimybių numatymas bei teisingas jų tų galimybių įvertinimas ir panaudojimas.

Kaip O.Stripeikis teigia (2008) „galima išskirti tokias antrepreneriškai organizacijai būdingas veiklas: novatoriškumą, galimybių, esančių verslo aplinkoje, atpažinimą, proaktyvumą bei pokyčių valdymą. Jas galima įvardyti kaip elgseną, kuri skleidžiasi tik esant tam tikrai organizacijos kultūrai, kurią apibrėžiame kaip antreprenerišką. Kadangi kiekvienoje organizacijos kultūros pagrindas yra joje dirbantys žmonės, todėl ir antrepreneriškos komandos formavimo pagrindas yra antrepreneriškos kultūros diegimas. Tokia kultūra turi pasižymėti rizikos tolerancija, kūrybiškumo skatinimu, komandinio darbo kultūra ir gebėjimu spręsti problemas iškilus pokyčiams.“ (O.Stripeikis 2008, p. 7)

O.Stripeikio (2010) teigimu organizacijos kultūra bei jos kūrimas yra nuolatinės veiklos tobulinimas ir darbas. Tinkamai formuojant ją, svarbu remtis daugybės organizacijos nuostatų bei vertybių, kurios skatintų kūrybiškumą bei rizikingų sprendimų tolerenciją, komandinio darbo kūrimą bei sudėtingų situacijų valdymą.

Kuriant organizacijų antrepreneriškumą, pateikiamos keturios pagrindinės kryptis, kuriomis turi vadovautis kiekviena antrepreneriška organizacija:

- antrepreneriškos komandos kūrimas,
- antrepreneriškos kultūros formavimas,
- išorinė aplinkos stebėseną ir galimybių pažinimas,
- organizacijų strategijų derinimas su verslo aplinkybėmis (Stripeikis O., 2008, p. 8).

Kuriant antreprenerišką organizaciją, labai svarbus organizacijų kūrybiškumas, kuris leidžia priimti netradicinius problemų sprendimus bei suteikiamų galimybių atpažinimą bei įgyvendinimą, kuriant inovacijas. Kad organizacijoms pasisektų, labai svarbus pačios organizacijos vadovo požiūris į verslo kūrimą ar pats vadovas yra sąžiningas ir vertas pasitikėjimo. formuoti antrepreneriškas galimybes organizacijoje gali tik aukščiausio lygio vadovai, kurie privalo pasitikėti tuo ką jie daro, jų jausmai ir troškimai sietis su organizacijos tikslais, įvertinti ne tik savo stipriąsias puses, bet ir silpnąsias, žinoti kokie asmeniniai bruožai kur tinkamiausiai veikia. (Stripeikis O., 2008, p. 7).

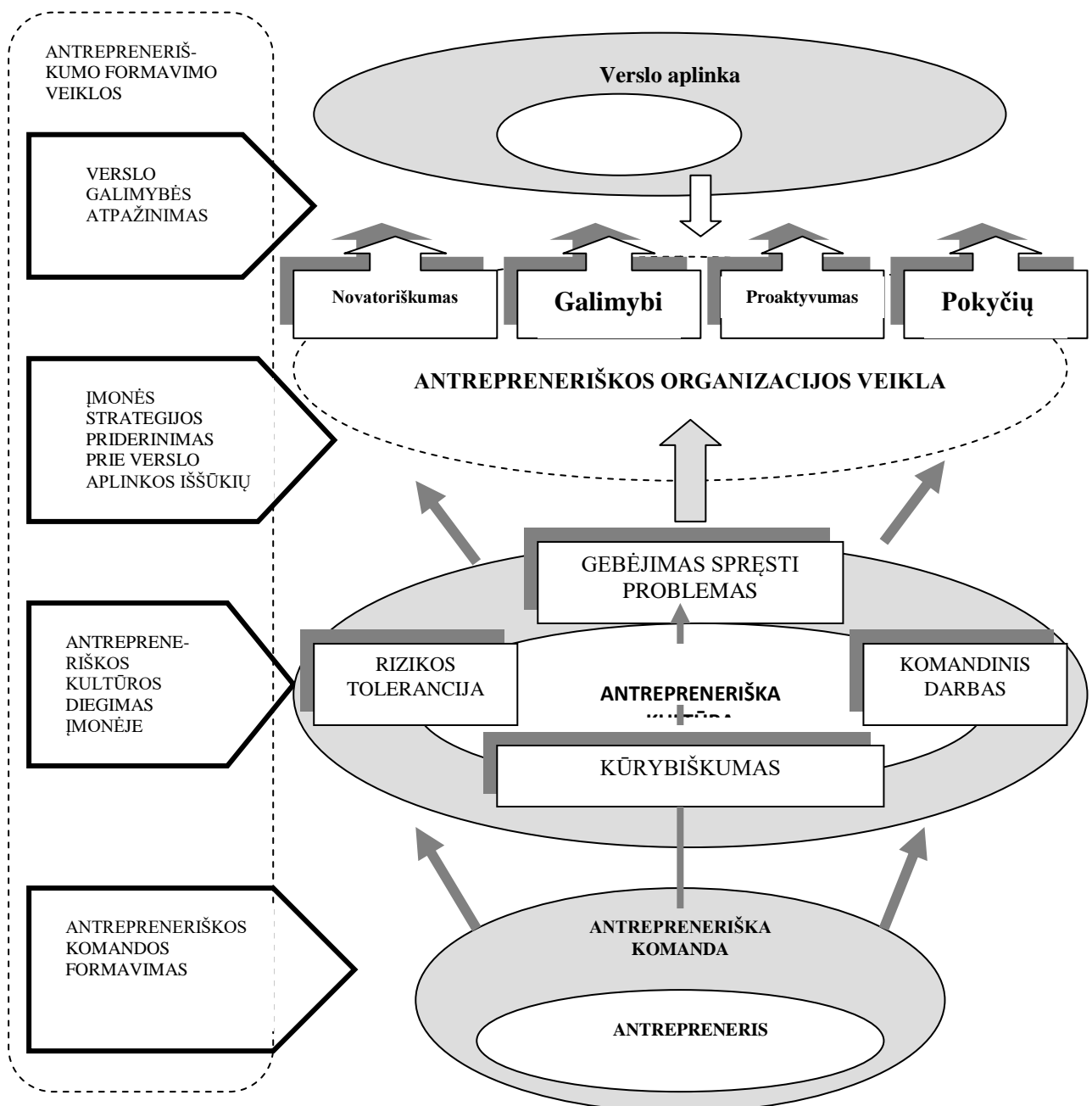
Stripeikis O. (2008) analizuodamas antrepreneriškos organizacijos vadovo savybes teigia, jog pats organizacijos vadovas privalo prižiūrėti kaip tinkamai organizuojamas antrepreneriškumas pačioje organizacijoje. Vadovas – tai antreprenieris, jis, susidurdamas su antrepreneriškais iniciatyvomis, kurios kyla iš komandos, turi įvertinti ir priimti teigiamą ar neigiamą sprendimą dėl idėjos palaikymo ir nuspręsti, ar skirti ir kokio dydžio paramą idėjos įgyvendinimui.

Kaip pastebima žemiau pateiktame paveiksle antrepreneriškas organizacijų modelis jungia tiek išorinius, tiek vidinius organizacijos aspektus, kurie jungia tiek pačią organizaciją, tiek kiekviena organizacijos narį atskirai bei juos supančią verslo aplinką. Antreprenieris vadovas pačioje

organizacijoje turi galimybę formuoti tinkamą komandą, kultūros diegimą, verslo galimybių peržiūrėjimą bei organizacijos strategijų kūrimą.

Kaip teigia D. Lipinskienė ir B. Stanikūnienė (2010), „antrenerystės ugdymas įgalinamas, jei vadovas ir darbuotojai turi reikalavimus tenkinančią pradinę kompetenciją, tai yra žinias, mokėjimus, asmenines savybes, požiūrius, vertybes bei nuostatas“. (D. Lipinskienė ir B. Stanikūnienė 2010, p. 13)

D. Vidickienės ir Ž. Gedminaitės-Raudonės (2011) teigimu, „siekiant stiprinti antreneriškumą, turi būti aiškiai apibrėžti pagrindiniai antrenerystės elementai, kurių pasireiškimo lygį norima padidinti“. (D. Vidickienės ir Ž. Gedminaitės-Raudonės 2011, p. 131).



4 pav. Antreneriškumo formavimo veiklų įtakos organizacijos raidai modelis (Stripeikis O., 2008, p. 8)

Stripeikis O., 2008 pastebi, jog stebint organizacijos verslo aplinką bei galimybes svarbu jas susieti su organizacijos strateginiais tikslais kuriant verslo aplinką. Galimybių kūrimas bei įgyvendinimas vienas svarbiausių antrepreneriškos organizacijos bruožų. Svarbu tampa parama, palaikymas ir siejimas su organizacijos vizija, misija bei kuriamais tikslais ir strategijomis bei vertybių politika. Kuriant antreprenerišką organizaciją labai svarbu, kad jos kūrimui pritartų ne tik pats organizacijos vadovas, bet ir visi jos nariai, kadangi organizacija yra kaip vieninga.

Organizacijos sistema ir visi veiklos aspektai bei derinami su visais organizacijos nariais. Taigi tokia sistema, kurią kuria visi organizacijos nariai leidžia greičiau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir tinkamai sureaguoti prie nenuspėjamų aplinkos pokyčių (Stripeikis O., 2008, p. 8).

Remiantis R.Garucko ir J.Mačerinsko (2008, p. 40) teiginiais, išskirtinos tokios inovacijų skvarbos į verslą kliūtys Lietuvoje:

- menkas novatoriškų įmonių intelektinės nuosavybės apsaugos lygis;
- papildomo finansavimo poreikis;
- mažai vidinių bei išorinių tyrimų;
- viešųjų ir privačių išlaidų su inovacijomis susijusioms veikloms trūkumas ir kita.

Analizuojant organizacijų verslo perspektyvas Lietuvoje, galima teigti, kad pagrindiniai ištekliai, kurių reikia organizacijoms sunaudojami organizacijos kūrimo pradžioje, o jau toliau plėtojant jos veiklą šis poreikis mažėja. Tačiau organizacijos aplinkos kūrimas priklauso nuo inovacijų pateikimo bei plėtros tobulinimo, šiuo tikslu svarbiausias aspektas organizacijoje išlieka darbuotojų inovacijos svarba, kurie siejama su jų kvalifikacijos siekimu didinant jų kūrybiškumą bei naujų žinių plėtojimu kuriant naujus produktus ar paslaugas. Tokiu būdai darbuotojai gali pasinerti į eksperimentus.

Kaip teigia R.Garuckas ir J.Mačerinskas (2008, p. 48), „įmonės taisyklės, procedūras, struktūrą, procesus svarbu pertvarkyti didesnio lankstumo link, kad būtų galima greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką, įdiegti jos reikalaujamas naujoves“.

Vienas žinomiausių organizacijos antrepreneriško kūrėjų tai Steve'o Jobsas bei jo „Apple“ organizacija, netgi daugelis verslo atstovų naudojami šio kūrėjo idėjomis savo verslo atstatymui. Šis verslininkas pasižymėjo talentu kurti naujoves, rasti jas ir pritaikyti savo versle.

Puikios S. Jobso idėjos leido kurti firmines šių produktų parduotuves mūsų šalyje. Jos parodo kaip vertinamas šių produktų verslas, kad šiose parduotuvėse nuolat nepritrūksta klientų ir daugelis vartotojų vertina šį ženklą, tai nusako verslo atstovų inovatyvumo galimybes.

Daugelis verslo vadovų taip pat pasinaudoję ir kita S.Jobso idėja – gamybos kontroliavimu iki mažiausių smulkmenų. Kontrolės valdymo privalumai – stabilumo valdymas, saugumo numatymas ir lengvumo panaudojimo galimybės gaminant produktą. Kontrolė leidžia priimti sprendimus, kurie patenkintų kuo daugiau vartotojų poreikių. Be abejo įvertinti vartotojų poreikius reikia atlikti rinkos tyrimus.

Apibendrinant galima teigti, jog šiandieniniame pasaulyje organizacijos nuolat veikiamos dinamiškos aplinkos ir nuolat veikiamos įtampos, todėl nenuspėjamumas ir neapibrėžtinumas svarbiausiai veiksniai, kurie leidžia sumažinti rizikas organizacijos veikloje. Todėl organizacijos norėdamos išlikti konkurencingos kitų įmonių atžvilgiu privalo kurti antrepreneriškas inovatyves idėjas, kurios leistų pastebėti galimybes organizaciją supančioje aplinkoje, kad būtų lengviau jas įvertinti ir įgyvendinti ne tik kuriant verslą, bet ir vykdant veiklą. Sugebėjimas stebėti greitų pokyčių galimybes bei organizacijos vadovo kompetencijos vieni svarbiausių vidinių veiksnių, nuo kurių priklauso organizacijos sėkmė. Norint sukurti sėkmingą novatorišką verslą svarbu įgyvendinti inovatyves idėjas palankiomis sąlygomis .

2.3. Kurorto, kaip kritinio verslo aplinką formuojančio, resurso analizė

Rūpintis gyventojų sveikata bei ekonomine jų gerove vienas pagrindinių kurorto veiksnių. Gyventojų sveikatos potencialas bei jos palaikymas priklauso nuo ekonominio stabilumo, nuo visuomenės saugumo, švietimo ir dar daug aplinkybių. Gera žmonių sveikata duoda ir valstybei ekonominę klestėjimą bei saugumą.

Kurortai kuriami naudojant gamtinius gydomuosius veiksnius, specialius įrenginius bei įstaigas, kuriuose galima sukurti tinkamas sąlygas žmonių sveikatos gerovės kūrimui.

Kurortas pateikiamas trimis aspektais, kaip turizmo, sporto bei sveikatos objektas. Tai vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių valstybės atramos taškus. Užsienio turistų atvykimas leidžia sukurti ekonominius ryšius, skatinant inovacijų diegimą. Inovacijų diegimas ir naujumo kūrimas leidžia sukurti tinkamą valstybės įvaizdį užsienio piliečių atžvilgiu.

Tradiciškai Lietuvoje kurortais laikomi Druskininkai, Palanga, Birštonas, Neringa. Tai - pagrindinės sanatorinio gydymo ir poilsio vietos Lietuvoje.

Kurorto plėtros koncepcija priklauso nuo viešo verslo sektoriaus kūrimo bei pačių vartotojų poreikių tenkinimo. Kurorto plėtrą nusako tam tikri veiksniai susiję su demografija, gamtos ištekliais, geografiniais aspektais, žmogiškaisiais ištekliais, teisės aktais ir kt.. Vertinant visus šiuos aspektus yra įvertinamos kuriamo kurorto plėtros galimybės, visos galimybės bei grėsmės. Tik įvertinus visas situacijas, kuriami strateginiai planai, kurių pagrindinis tikslas kurorto verslo plėtimas, apimant ne tik verslo aspektus, bet ir vartotojų sveikatos gerinimo galimybes.

Kuriant kurorto verslą, tiek valstybės atstovai, tiek verslo atstovai vertina viską iš savo prizmių bei poreikių tenkinimo. Palankiausi sprendimai priimami tuomet, kai visos trys prizmės, priimdamos sprendimus dirba vienu tikslu.

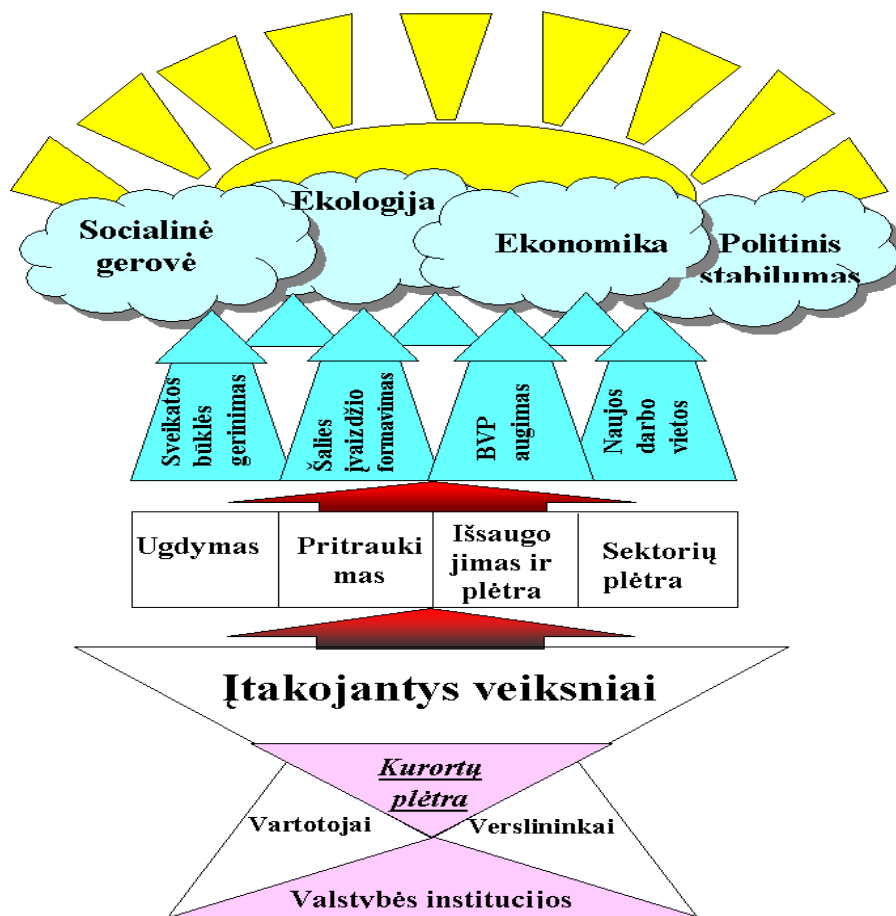
Kurorto veiklos plėtrą įtakoja pagrindiniai veiksniai:

„Socialinis prieinamumas. Labai svarbu, kad kurortų paslaugos būtų prieinamos finansine prasme. Tam reikia sureguliuoti kurortinių paslaugų valstybinį finansavimą.

Demografinis. Regiono plėtros mastus įtakoja ir kai kurie demografiniai kintamieji: gyventojų skaičius, gimstamumas, mirtingumas, vietinė migracija ir gyventojų amžius.

Gamtiniai ištekliai. Vertingi gamtiniai ištekliai yra labai svarbus akcentas regionų plėtros kontekste: palankus klimatas, puikus kraštovaizdis, mineraliniai ištekliai ir t.t.

Geografinis prieinamumas. Kaip taisyklė, teritorijos ekonominis lygis priklauso nuo rinkų prieinamumo, kai kiti kintamieji lieka pastovūs.“



5 pav. Antrepreneriškumo formavimo veiklų įtakos organizacijos raidai modelis (R. Bagdzevičienė, L. Navackaitė, B. Miliukaitė, 2015)

Žmogiškieji ištekliai. Tai vienas iš svarbiausių ekonominės plėtros determinantų: žinios, įgūdžiai, idėjos, supratimas, išsilavinimas. Minėtų kintamųjų visuma išplečia plėtros horizontus.

Finansiniai ištekliai. Vyriausybės arba privataus sektoriaus finansavimo dydis, tipas ir lokalizacija gali turėti svarbių regioninių pasekmių. Šiuo atveju reikia skirti strategines ir bazines investicijas. Strateginės investicijos skatina specifinių teritorijų plėtrą, o bazinės investicijos – tai regiono socialinių poreikių bazė.

Teisiniai aktai. Įstatyminė bazė tiesiogiai bei netiesiogiai reguliuoja kurortų plėtros koncepciją per įstatyminius apribojimus ir skatinimus.

Sveikata. Čia sveikata suprantama ne tik kaip fizinių trūkumų nebuvimas.

Technologija. Technologijų vystymas gerina paslaugų kokybę, o tai labai svarbus vartotojų pritraukimo veiksnys.

Infrastruktūra. Tai fizinė bazė supanti kurortus: susisiekimo, šilumos, elektros energijos, dujų, vandens tiekimas ir nuotekų šalinimas.

Tarptautiniai įvykiai. Tarptautinės tendencijos bei susitarimai įtakoja kurortinių regionų vystymąsi.

Ekologinis prieinamumas. Vienas iš svarbiausių veiksnių – ekologinis prieinamumas. Švari aplinka, vanduo bei oras – gydymo bei rekreacijos šaltinis.

Šie veiksniai gali skirtingai veikti kiekviename regione. Jie gali ne tik vienas kitą papildyti, bet ir prieštarauti vienas kitam. Veiksnių analizės aspektas, kuriamas remiantis tam tikromis strategijomis. Išskiriami keturios bendrųjų strategijos.

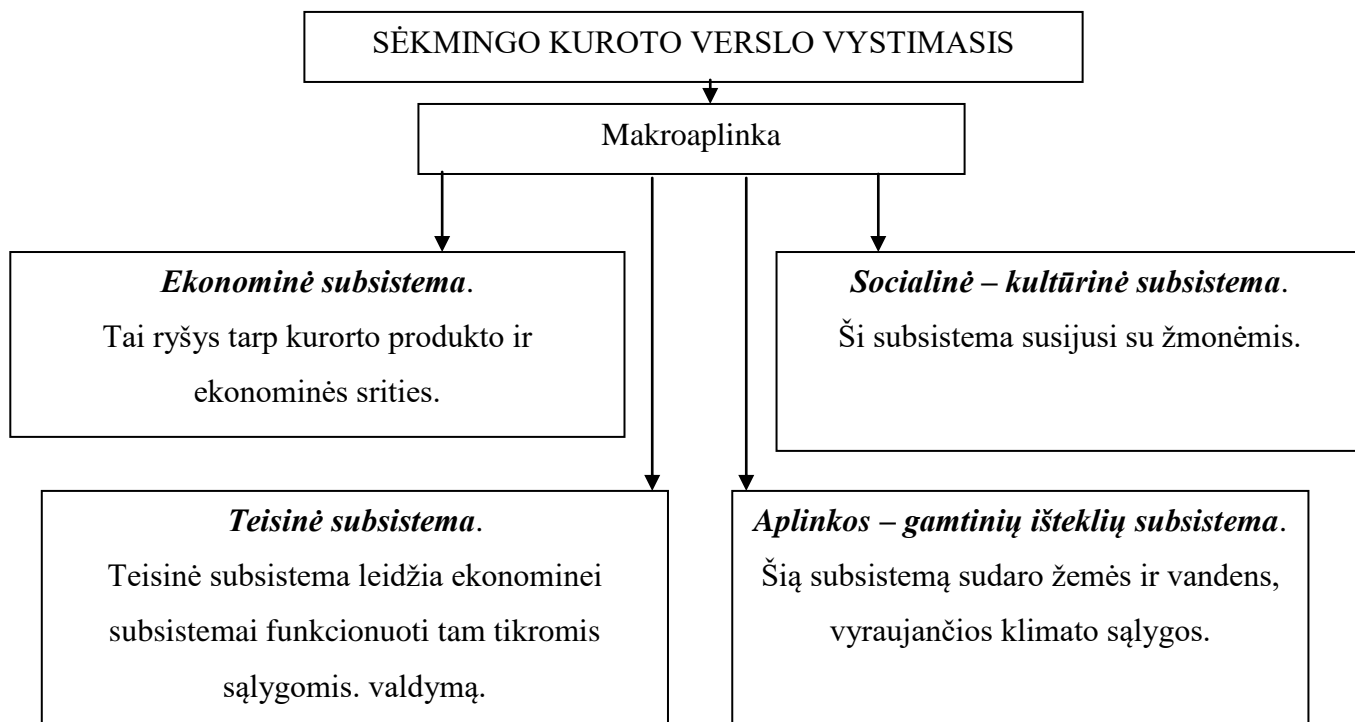
4 Lentelė. Ekonominės strategijos tipai

STRATEGIJOS TIPAS	APIBŪDINIMAS
UGDYMAS:	Veiksmai, susiję su verslininkystės ir naujų verslo įmonių mieste skatinimu ir ugdymu. Ugdymą taip pat suprantame kaip žmogiškųjų išteklių ugdymą bei tobulinimą.
PRITRAUKIMAS:	Pastangos pritraukti ekonominės veikos judėjimą į kurortą, skatinti naujų filialų steigimąsi ir kitaip pritraukti į kurortą naujas investicijas
IŠSAUGOJIMAS IR PLĖTRA	Pastangos išsaugoti/plėsti ekonominę veiklą mieste, atsižvelgiant į pačią stipriausią į pagrindinę kurortų funkciją- gydymą bei rekreaciją. Į šią strategiją taip pat įeina gamtinių resursų išsaugojimas
SEKTORIŲ PLĖTRA:	Sektorių plėtrą gali sudaryti iš aukščiau nurodytų 3 strategijos tipų kombinacija, kurios tikslas – suteikti aiškų atskirų ekonomikos sektorių vystymo metodą, kaip pavyzdžiui, išsivysčiusi technologija, turizmas, sveikatos apsauga ir t.t.

Kuriant kurorto infrastruktūrą labai svarbu paminėti, kad kurortai varomasis mechanizmas tiek realizuojant valdžios, vartotojų ar paslaugų teikėjų poreikius. Aplink kurortus nuolat sukasi jiems įtaką darantys veikėjai: valstybės atstovai, vartotojai ir paslaugas kuriantys atstovai.

Kuriant kurorto veiklą valdžia turėti skatinti plėtros ir monitoringo funkcijas pagrindiniams subjektams: vartotojams, gamintojams bei valstybei. Valdžios atstovai dažniausiai kuria ekonominius bei politinius kriterijus kurorto kūrimui. Net nedideli priimtini valdžios sprendimai gali sukelti kurorto infrastruktūros kūrimui.

Tarptautinės valstybės pozicijos, visuomenė ir jos vertybės yra tas pamatas, ant kurio formuojasi palankios arba priešiškos ilgalaikės nuostatos.



6 pav. Ekonominės aplinkos įtakos kurorto veiklai (sudaryta autorės)

Šalies ekonomikai didelę įtaką turi turizmo išsivystymo lygis, kuris nustatomas įvertinant turizmo infrastruktūros ir turistinių srautų kiekybinius rodiklius. Sveikatos apsauga turi didelę įtaką socialinei aplinkai. Tradicinė kurortų specializacija tam tikrose medicinos srityse remiasi vietiniais gydomaisiais ištekliais, kurie, gydant tam tikras ligas, suteikia ypatingų terapinių pranašumų.

Pagrindiniai Lietuvos kurortų veiklos uždaviniai yra sveikatos stiprinimas, prevencija bei reabilitacija. Nespecializuotose arba bendros terapijos kurortuose prie minėtų veiklos uždavinių dar yra priskiriamas savaiminio sveikimo jėgų žmoguje suaktyvinimas ir rizikos veiksnių pašalinimas.

Kurortų plėtrą labiausiai įtakoja patys vartotojai. Vienas svarbiausių aspektų, kuriant kurorto infrastruktūrą, tai maksimalus vartotojų poreikių patenkinimas. Vartotojų poreikių kokybė turi būti apgalvojama prieš kuriant kurorto kūrimo strategijas.

Remiantis plačiai naudojama D. Cowel paslaugų produkto analizės struktūra, svarbu išnagrinėti elementus, didinančius kurortų paslaugų kokybę. Tai:

- *Vartotojų naudos koncepcija.*
- *Paslaugų koncepcija.*
- *Paslaugų pasiūla.*
- *Paslaugų teikimo sistema.*

Vartotojų naudos koncepcija. Ši koncepcija remiasi tinkamų paslaugų pateikimu vartotojams. Naudodamasis kurorto paslaugomis vartotojas gali pateikti priežastis dėl kurių jis vertina šį kurortą, kodėl jam svarbu rinktis jį. Vartotojas naudodamasis kurorto paslaugomis pasiima tik tai, kas tuo momentu jiems reikalingas. Vartotojams naudojantis kurorto paslaugomis paprastai svarbūs šie tikslai:

- aktyvus, pasyvus poilsis, pramogos,
- gydymas, rehabilitacija,
- vietos pasikeitimas, pažintinės žinios.

Tuo tarpu kurortų pagrindiniai tikslai vartotojams:

- Gydomosios paslaugos,
- Rekreacinės paslaugos.

Vartotojai rinkdamiesi kurortus, atsižvelgia į jų siūlomų paslaugų paketą, kadangi renkant paslaugas, jie vertina maksimalų šių jų poreikių patenkinimą. Svarbu ko pats vartotojas nori – poilsio, sveikatingumo, pramogų, aktyvaus poilsio ar kt. O galbūt vartotojui svarbu gauti viską vienu metu, tokiu atveju pats vartotojas rinksis tokį kurortą, kuriame infrastruktūra išvystyta pakankamai, kad būtų galima pateikti plataus spektro paslaugų paketą.

Antrasis labai svarbus aspektas yra pačios paslaugos koncepcija, ji siejama su paslaugų teikėjais, kurie atsižvelgdami į vartotojų naudos siekimą kuria tam tikrą paslaugų paketą. Kurorto paslaugų koncepcija siejama su įmonėmis, kurios teikia savo verslo paslaugas kurorte. Labai svarbu žinoti, kad sukūrus kuo geresnį paslaugų paketą, tuo lengviau bus pasiekama verslo sėkmė ir patenkinami vartotojų poreikiai.

Kurortų paslaugų pasiūla siejama su pačių paslaugų kiekiu, t.y. kurortų koncepcijos detalizavimas.

Kuriamų kurorto paslaugų pasiūlą kuria tam tikri vadybiniai sprendimai, kuriuos nulemia patys vartotojai, atsakydami į klausimus kokios paslaugos jiems reikalingos, kada jos bus reikalingos ir kiek jos svarbios kiekvienam jų. Atsižvelgdami į visus vartotojų atsakymus, paslaugų teikėjai priima sprendimus dėl konkretaus kurortų paslaugų paketo kūrimo: apgyvendinimo, pramogų, sveikatos stiprinimo ir kt.

Paskutinė bet ir ne mažiau svari koncepcija, susijusi su paslaugų teikimo sistema. Sukurta tinkama sistema leis pasiketi užsibrėžtų tikslų, kadangi bus aiškiai suvokiama, kad teikiamų paslaugų paketas pasieks vartotoją ir patenkins jo poreikius. Juk nei viena teikiama paslauga negali egzistuoti be galutinio grandies objekto – vartotojo.

Apibendrinant visas koncepcijas galima teigti, jog:

- visų pirma kuriant kurortų paslaugų paketą, svarbu įvertinti vartotojų poreikius, ko jie tikisi ir nori iš teikiamų kurorto paslaugų;
- kokios teikiamos paslaugos atneš naudos patiems paslaugų teikėjams;

- kaip sukurti pačią paslaugą, kad ji būtų naudinga visiems trimis subjektams: vartotojui, paslaugų teikėjui bei valstybei;
- kokiomis strategijomis bei reikiamaiais etapais reikia pasinaudoti, kad būtų sukurta konkreti paslauga.

5 lentelė. Kurortų paslaugų koncepcijos modeliai.(sudaryta autorės)

Modelis	Apibendrinimas
Gydomųjų kurortų paslaugų koncepcijos modelis.	Šiuo modeliu vadovaujasi šalys, kurios į pirmą vietą iškelia sveikatos apsaugos problemą. Šiame kurortų paslaugų koncepcijos modelyje lemiamą reikšmę vaidina balneologiniai, klimatiniai kurortai. Šį modelį naudoja dauguma NVS šalių, Vokietija.
Pajūrio kurortų paslaugų koncepcijos modelis.	Šiuo modeliu paprastai vadovaujasi šalys, pasižyminčios palankiu šiltu klimatu, turinčios sąsają su jūra ir pan. Koncepcijoje lemiamą vaidmenį vaidina rekreacinės bei profilaktinės veiklos paslaugos, orientuotos, visų pirma, į užsienio šalių vartotojus. Šis modelis būdingas tokioms besivystančioms šalims kaip Kipras, Turkija ir pan.
Tarpinis gydomųjų – pajūrio klimatinių paslaugų modelis.	Tai daugumos ekonomiškai išsivysčiusių šalių, turinčių tam palankias gamtines – klimatinės sąlygas, naudojamas modelis. Akcentuojamas kurortų paslaugų paketas, į kurį įtraukiamos tiek reabilitacinės paslaugos, tiek pramogos vartotojams.

Taigi, kurortų paslaugų modelis yra principinis, kurį galima šiek tiek koreguoti, atsižvelgiant į turimus išteklius, vartotojų poreikius bei dalyvavimą procese ir t. t.

Apibendrinant įvertinus kurortų paslaugų koncepciją, šių paslaugų vartotojo supratimą ir poreikius, norus, šios paslaugos teikimo specifiką, galima suformuluoti paslaugos definiciją. Definicijos formulotei naudosimės ir aukščiau išskirtas kurortų vykdomas funkcijas:

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Turizmo ištekliai Druskininkų mieste

Kalbant apie kurortų pasirinkimą Lietuvoje, daugelis užsienio ar Lietuvos piliečių tikrai paminės Druskininkų vardą. Druskininkai išsiskiria savo unikalumu panaudojant juose esančius gamtos išteklius, kurie Druskininkus padaro patraukliais tiek poilsiui, tiek gyvenimui.

Druskininkų savivaldybės 2014-2020 strateginiame plane teigiama, jog „Druskininkai – modernus tarptautinis, inovatyvus sveikatinimo, poilsio ir turizmo kurortų lyderis Vidurio Europoje.“ Šios vizijos pateikimas parodo, kad ateityje Druskininkai taps tarptautiniu reikšmės kurortu, išsiskirs savo paslaugų kokybe ir netgi taps lyderiu Vidurio Europoje. Norint išplėtoti Druskininkų kurorto veiklą tokia linkme, labai svarbu, kad tos vertybės, kurias kuria Druskininkų miesto verslininkai išliktų:

- aukšta gyvenimo kokybė,
- palanki aplinka kūrybai ir verslumui,
- išteklių tausojimas.

Numatytai vizijai įgyvendinti per šiuos metus yra pasirenkamos trys pagrindinės plėtros kryptys:

- aukštos gyvenimo kokybės užtikrinimas,
- išskirtinių sveikatinimo, turizmo ir kultūros paslaugų vystymas,
- darni ir harmoninga savivaldybės plėtra.

Apibendrinant galima teigti, jog plečiant Druskininkų kurorto verslo galimybes, svarbu, kad jos atitiktų Druskininkų miesto prioritetus, tikslus bei viziją. Kiekvienas verslo atstovas, kurdamas verslą šiame kurorte privalo žinoti, sėkmingas verslo kūrimas priklauso tik nuo priemonių panaudojimo ir galimybių kūrimo.

3.2. Tyrimo metodika

Tyrimas pagal V. Žydzūnaitę (2006) - tai logiškas, nuoseklus veiksmas, kada iš pradžių numatomas tikslas, po to planuojami tyrėjo veiksmai ir renkami, analizuojami bei aptariami duomenys. Kiekvienas tyrimas baigiamas apibendrinimu - padaromos išvados. Tyrimo metodą galima aiškinti kaip tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdą, taikant įvairias priemones. Savo ruožtu tai sisteminė procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti norimų rezultatų.

Tyrimas buvo atliekamas naudojantis kiekybiniu tyrimo metodu bei kuriant anketą. Pagrindinis tyrimo aspektas buvo įvertinti kokius pagrindinius veiksnius pateikia Druskininkų kurorto verslo atstovai, kad verslas sėkmingai vystytųsi. Pagrindiniai teiginiai kurie buvo akcentuojami, tai verslininkų nuomonė apie jų verslo sėkmę bei požiūris į tam tikras teikiamas paslaugas.

Tyrimo tikslas – ištirti verslo atstovų nuomonę apie naudojamus veiksnius vykdant sėkmingą verslą. Norint ištirti sėkmingo Druskininkų kurorte veiksnius, buvo atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama:

- kaip verslininkai vertina verslo galimybes;
- kurioje vietoje poilsiautojai „stato“ Druskininkų verslo atstovų teikiamas paslaugas;
- kokie pagrindiniai veiksniai reikalingi vystyti sėkmingą verslą.

Tyrimo metu įvertinti visus Druskininkų kurorto veiksnius pasirinkta dvi tyrimo rūšys (statistinių duomenų analizė ir anketinė apklausa). Anketa naudojamas verslo atstovams apklausti, pateikiama dešimt klausimų, kurie siejami su sėkmingo verslo vystymu Druskininkų kurorte. Verslo atstovai dalyvaujantys apklausoje atsako į klausimus, kas jų manymu svarbiausia vykdant sėkmingą verslą. Anketa buvo sudaryta remiantis darbo tikslu bei uždaviniais bei išnagrinėta mokslinė literatūra. Apklausa vykdoma anonimiškai.

Naudojama statistinių duomenų analizė leis įvertinti kaip vystėsi verslas Druskininkų mieste ir kokie veiksniai labiausiai įtakoja verslo sėkmę.

Tyrimo klausimai:

- ar tinkamai išnaudotos sėkmingo verslo galimybės Druskininkų mieste?
- kaip plėtojamos apgyvendinimo, sveikatingumo ir kitos paslaugos Druskininkų mieste?
- kokie veiksniai svarbiausi vertinant verslo galimybes Druskininkų mieste?

Anketos metodas naudojamas kalbinat tam tikrus verslo atstovus, kuriems buvo išsiuntinėjamas klausimynas ir prašoma dalyvauti apklausoje. Buvo pateikiama tyrimo tikslas ir dėl kokių priežasčių bus atliekama apklausa.

Tyrimo sudalyvauti sutiko trys organizacijos, kurios verčiasi skirtinga veikla Druskininkų mieste. Šios organizacijos sutiko papasakoti nuo ko prasidėjo jų verslas, kokie veiksniai labiausiai įtakojo būtent jų verslo sėkmę bei ar organizacijas galima priskirti prie antrepreneriškų organizacijų.

Tyrimas buvo vykdomas nuo 2017 lapkričio 2 dienos iki gruodžio 2 dienos. Tyrimo sutiko dalyvauti trijų skirtingų tipų organizacijų darbuotojai. Buvo pateikta 100 anketų visoms trimis organizacijoms, iš kurių į 70 anketų buvo gauta atsakymai.

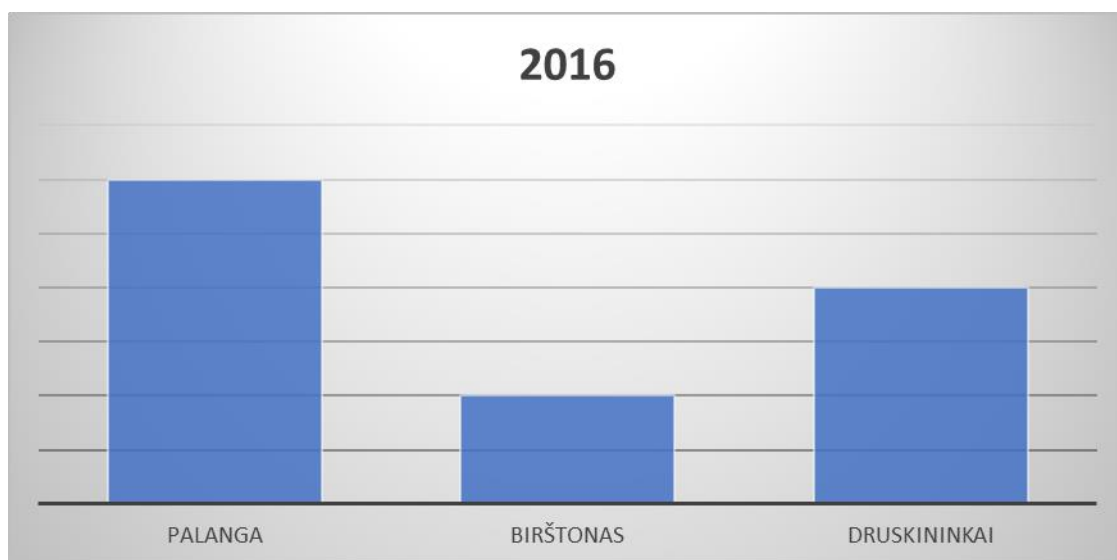
4.KURORTO VERSLO VYSTYMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ DRUSKININKŲ MIESTE TYRIMAS IR ANALIZĖ

4.1. Druskininkų kurortų statistikos analizė

„Gausiai gamtos apdovanotas, senomis sveikatinimo tradicijomis garsėjantis modernus kurortas, dvylika mėnesių per metus turintis ką pasiūlyti net išrankiausiems – ir norintiems sustiprėti bei pailsėti, ir nusprendusiems pasimėgauti atostogomis bei išskirtinėmis pramogomis. Taip šiandien sakoma apie Druskininkus. Gyvenimas kurorte, kuriame per praėjusius metus apsilankė trečdalis milijono svečių, virte verda. Druskininkiečiai prisipažįsta – sėkmė džiugina, tačiau užmigti ant laurų jie neketina, kurdami ambicingus ateities planus.“ (V. Mitkutė, 2017).

Norint sėkmingai vystyti verslą, labai svarbu, kad kiekviena įmonė įvardintų sau pagrindinius tikslus bei siekius, taip bus lengviau įgyvendinti visas turimas verslo idėjas. Kiekviena įmonė prieš kuriant verslo galimybes visada jau turi suformavus savo misijas, kurių pagrindu ir kurią verslą.

Druskininkų miestas – specifinis miestas, verslo galimybės jame priklauso nuo vartojimo paklausos, žmonių srauto ar netgi oro sąlygų, todėl verslininkai norėdami vystyti verslą Druskininkų mieste privalo pateikti pagrindines vertybes, kuriomis vadovaujantis siektų sėkmingo verslo galimybių. Pagrindinės vertybės, kurios galėtų būti siejamos su verslu Druskininkų mieste: pagarba, pasitikėjimas, patenkinti vartotojai, poreikių tenkinimas.



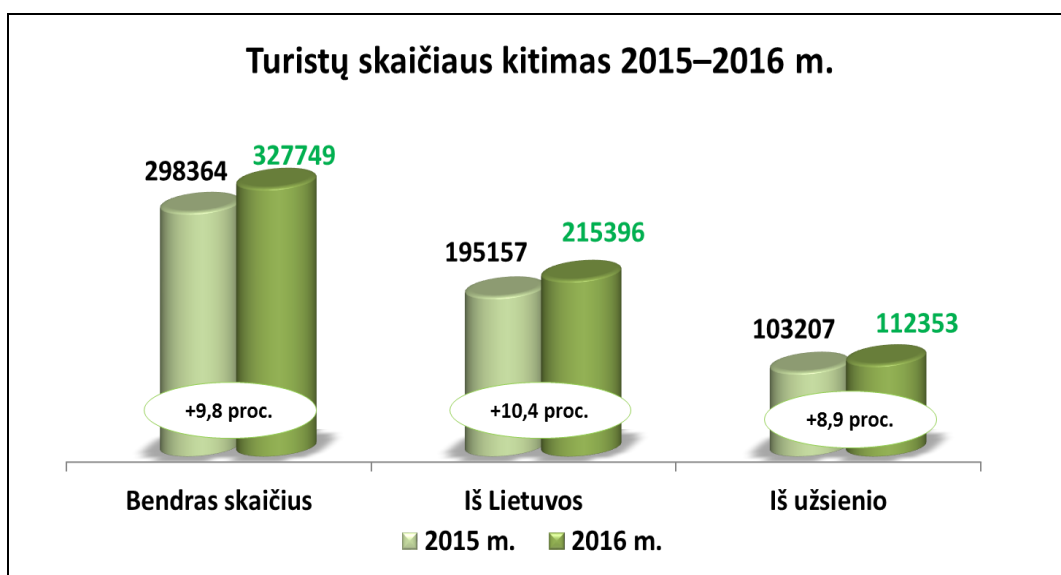
7 pav. Populiariausių Lietuvos kurortų išsidėstymas 2016 m., skaičiais

Pateikti statistiniai duomenys 8 paveiksle parodo, kad vienas populiariausių Lietuvos kurortų yra Palanga, nors Druskininkų kurortas gali teigti paslaugas ištikus metus, tačiau jų reitingai 2016 m.

nukrito ir užleido vietą Palangos kurortui. Tai atsitiko, jog investuotojai sumažino materialinių investicijų kiekį, tenkantį vienam gyventojui. Bet verslininkams dirbantiems pagal verslo liudijimą gerokai pabrango verslo liudijimo kainą, ji buvo didesnė už vidutinę (7 pav.).

Pagrindinės sėkmingo verslo plėtros kryptys yra vartotojų poreikių didinimas, žmogiškųjų išteklių plėtra, saugi aplinka. Pagrindiniai veiksniai, kuriais vadovaujantis verslo atstovai turėtų puoselėti savo verslą.

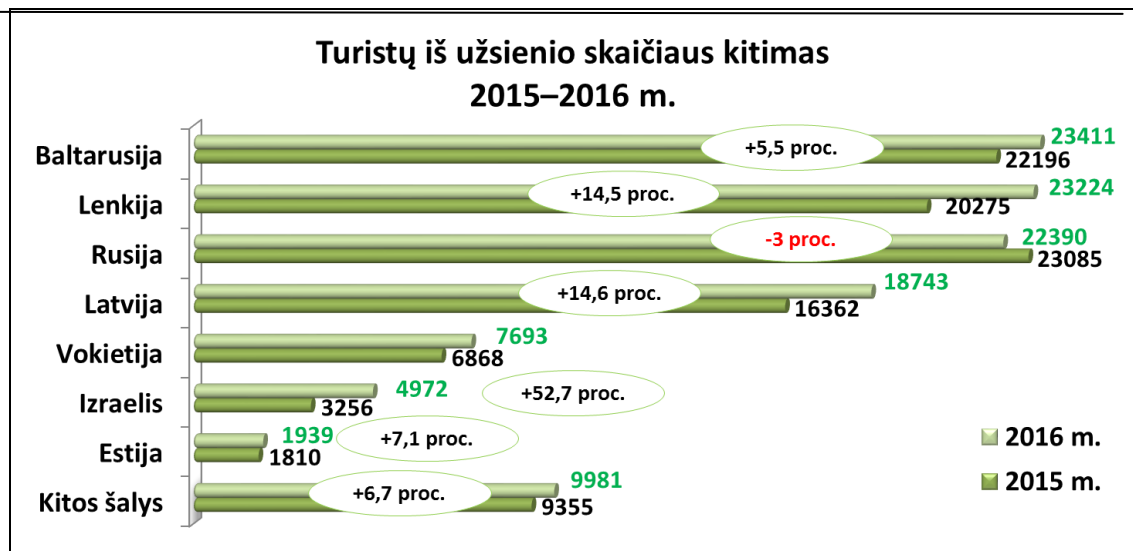
Sėkmingo verslo strategija vis dėlto labiau priklauso nuo strategiškai svarbių veiksnių ne tik įmonei, bet ir pačiam Druskininkų miestui. Vienas iš svarbiausių rinkos segmentų, nuo kurio labiausiai priklauso rinkos sėkmės, tai vartotojas – turistai.



8 pav. Turistų srautas Druskininkų mieste 2015-2016 m., proc.

Pateikti statistiniai duomenys 9 paveiksle parodo, jog nepaisant geopolitinės situacijos Druskininkų mieste turistų srautas buvo didžiausias per visus 25-erius metus. Kaip teigia pats Druskininkų meras, nors praėję metai šiam kurortui buvo sunkesni ir reitinguojamas kurortas tarp kitų kurortų per vieną poziciją nukrito žemiau, tačiau Druskininkai išlieka vienas patraukliausių kurortų Lietuvos gyventojams bei užsienio turistams. Pats kurortas paslaugas teigia ištikus metus, kadangi netgi ir žiemos metu Druskininkuose netrūksta poilsiautojų.

Labiausiai turistų skaičiui Druskininkų mieste turi paslaugų kokybė bei kaina. Kiekvienas verslininkas žino, kad verslo plėtojimas priklauso nuo vartotojų poreikių tenkinimo, todėl labai svarbu žinoti, kad kuriamas verslas turi būti nuolat tobulinamas, kad galėtų prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir taip tenkinti vartotojų poreikius (8 pav.).



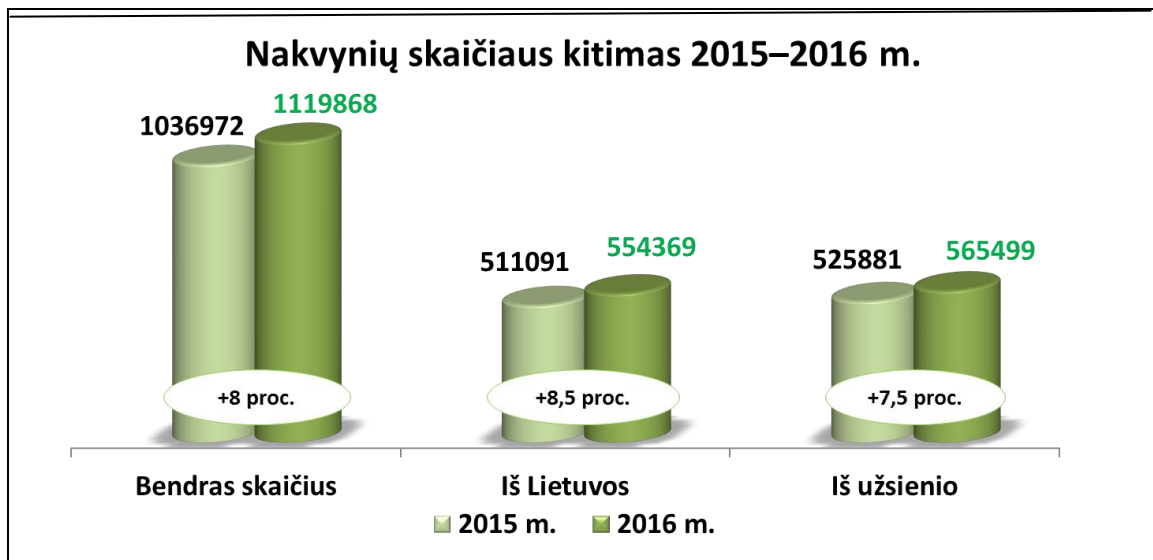
9 pav. Turistų iš užsienio skaičiaus kitimas Druskininkų mieste 2015-2016 m., proc.

Pateikti statistiniai duomenys 9 paveiksle parodė, kad didžiausias turistų srautas Druskininkų mieste buvo iš trijų šalių Baltarusijos, Lenkijos ir Rusijos. Vertinti skirtingų užsienio turistų lankomumą, tai galbūt pirmiausiai reiktų įvertinti jų visų lankomumo priežastis Druskininkų mieste.

Kaip matome didžiausias turistų pasiskirstymas yra iš Baltarusijos piliečių, atvykstant į Druskininkų kurortą juos labiau domina pažintinis – poilsinis turizmas. Rusijos turistai labiau mėgsta prabangų kurortinį – sanatorinį poilsį, o Lenkijos piliečiai labiau mėgsta pramogas, renginius. Druskininkai tikrai gali pasiūlyti paslaugas pagal visų turistų poreikius ir lūkesčius.

Aišku lyginant Druskininkų kurorto užsienio turistų pasiskirstymą galima pastebėti, jog didžiausias apgyvendintų užsienio turistų buvo Birštono savivaldybėje (+23,8 proc.), antroje vietoje Palangos savivaldybė (+14,8 proc.) (11 pav.). Druskininkuose apgyvendintų turistų skaičius augo 8,9 proc., o Neringoje 9,6 proc., to pasėkoje matome, kad Druskininkų kurortui truputį reikia pasistiebtį kitų kurortinių miestų atžvilgiu.

Kalbant apie sėkmingo verslo galimybes, tyrime dalyvavo trijų skirtingų tipažų verslo įmonės: maitinimo įstaiga, viešbutis bei poilsio paslaugas. Norint įvertinti verslo sėkmes galimybes, pirmiausiai įvertinsime visų šių trijų skirtingų tipažų verslo analizes Druskininkų mieste: apgyvendinimo, maitinimo bei paslaugų teikimo.



10 pav. Turistų iš užsienio skaičiaus kitimas Druskininkų mieste 2015-2016 m., proc.

Kiekvienas kurorto lankytojas pasirenka skirtingas priežastis ir tikslus, dėl kurių atvyksta į Druskininkų miestą, vieni reabilituotis, kitiems reikia sveikatos grąžinamojo ir antirecidyvinio gydymo, dar kitiems relaksuoti, pailsėti ar tiesiog paatostogauti, todėl vieniems iš jų nakvynė reikalinga, kiti tiesiog atvyksta praleisti dieną Druskininkų mieste.

Statistikos departamento duomenimis daugiausiai nakvynės vietų Lietuvos kurortuose buvo Druskininkų ir Palangos miesto savivaldybėse. Analizuojant dviejų metų duomenis (nuo 2015 - 2016 m.) matyti, kad vietų skaičius Lietuvos kurortuose esančiose sveikatingumo įstaigose nuolat kinta. Šis vietų skaičiaus kitimas pirmiausiai priklauso nuo pačių sveikatingumo įstaigų skaičiaus laikino kitimo, kurį sąlygoja besikeičiančios verslo sąlygos. T.y. nemažai sveikatingumo įstaigų, pirmiausiai kurortinėse vietovėse, privatizuojamos, parduodamos naujiems savininkams ar pan., vykdoma jų rekonstrukcija, todėl aktyviai veikiančių sveikatingumo įstaigų skaičiaus kitimas galėtų būti laikomas laikinu pereinamojo laikotarpio reiškiniu.

Pateikti statistiniai duomenys 10 paveiksle parodo, jog turistų skaičius, kurie užsisakydavo nakvynę pasirinkdami vieną ar kitą paslaugą Druskininkų mieste 2016 m. buvo žymiai didesnis negu praėjusiais metais.

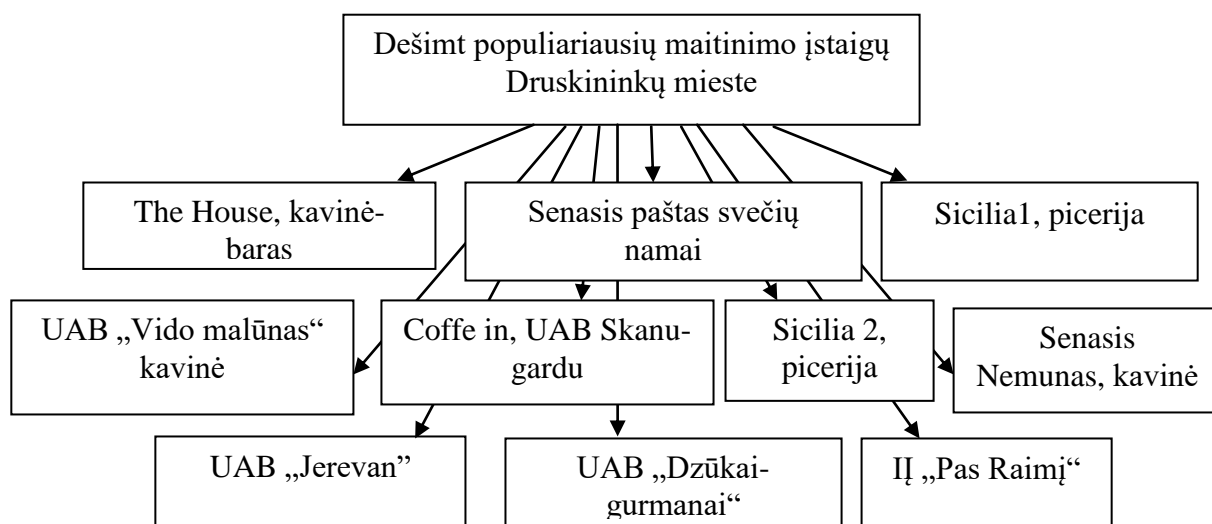
Aišku atkreipiama dėmesys, kad statistiniai duomenys, kurie pateikti paveiksle apima tik tas įstaigas, kurios konkrečiai lankytojai naudojo nakvynės paslaugomis t.y. pateikiama nakvynių skaičius per tam tikrą laikotarpį nežiūrint į tai kokiomis paslaugomis ir kiek laiko tas lankytojas naudojo.

Aišku kokią įstaigą pasirinkti ir kurioje apsistoti renkasi pats poilsiautojas, todėl labai svarbu, kad turistai pasinaudoję nakvynės paslaugomis, atvykęs kitą kartą norėtų apsistoti vėl toje pačioje įstaigoje. Todėl vienas svarbiausių elementų, kurį privalo stebėti nakvynės paslaugas teikiantys

verslininkai privalo nuolat stebėti konkurentus, norėtų ne tik išlikti rinkoje, bet ir tapti lyderiu, o viskas priklauso nuo to kaip gerai aptarnausi savo klientus.

Antroji verslo sritis – tai maitinimo įstaigos. Galima sakyti, jog maitinimo paslaugos Druskininkų mieste teikiamos pagal kiekvieno kliento norus ir poreikius.

Vienas svarbiausių aspektų Druskininkų miestą, jog maitinimo įstaigų pasirinkimas yra ganėtinai platus. Turistai turi galimybę rinktis tiek iš tradicinės virtuvės maitinimo įstaigų, tiek išbandyti kažką naujo ar egzotiško. Šiuo metu Druskininkų mieste veikia 50 įvairių maitinimo įstaigų, kurios teikia lietuviškos, japoniškos, armėniškos, itališkos virtuvės ar greito maisto virtuvės asortimentą. Stebint maitinimo įstaigų veiklos apyvartą, galima teigti, jog Druskininkų savivaldybės maitinimo įstaigų apyvarta pakilo dvigubai ir lenkia net Lenkijos vidurkį ir 2016 m. matoma augimo tendencija, nors šios veiklos perspektyvos priklauso nuo lankytojų ir turistų srauto.



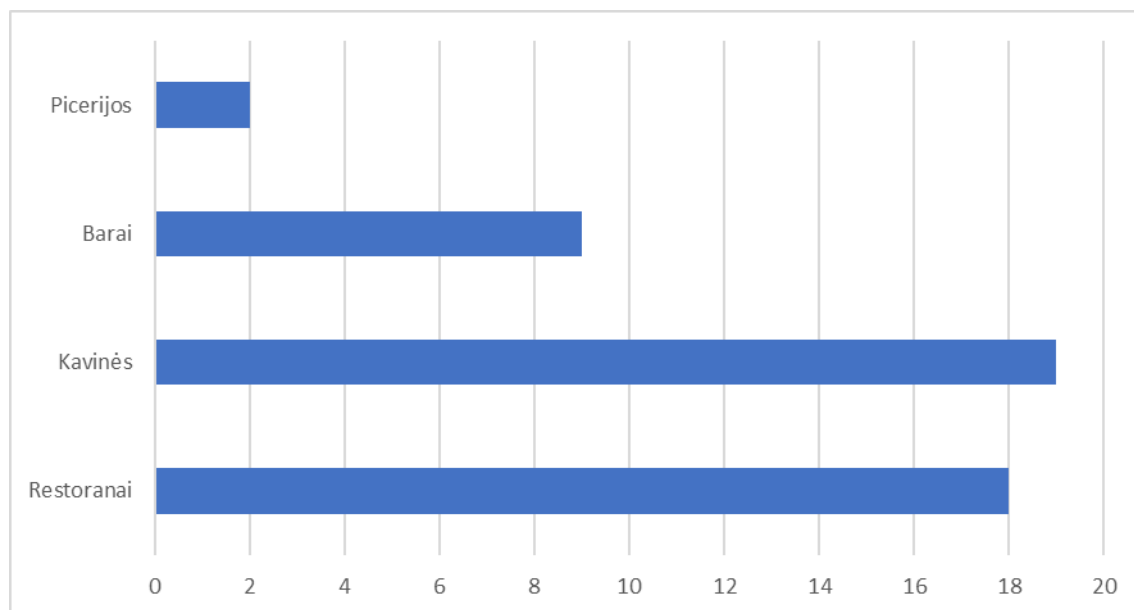
11 pav. Maitinimo įstaigų dešimtukas Druskininkų mieste

Vertinant maitinimo įstaigas Druskininkų mieste vertinama ne tik ruošiamas maistas, bet ir pačios kavinės interjeras, valgiaraštis, aptarnavimas, lanksti atsiskaitymo sistema. Kaip iš aukščiau pateikto paveikslo galima pastebėti, jog Druskininkų mieste dešimtuko viršūnėje pastebima, kad maitinimo sektoriuje pirmauja kavinės, kuriose pateikiamas įvairaus spektro maistas. Klientai vertina ne tik pateikiamo maisto kokybę, bet ir įvairovę.

Vertinant Druskininkų miesto maitinimo įstaigas, galima teigti, jog kokybė nelabai kuo skiriasi nuo didžiųjų Lietuvos miestų – Vilniaus ar Kauno, tačiau atsižvelgiant į naudojamą strategijas Druskininkų plėtroje, reikėtų labiau skirti dėmesio į valgiaraštyje pateikiamo maisto pasirinkimo alternatyvas.

Maitinimo paslaugas teikia daugelis gydymo paslaugas teikiančios įmonės, viešbučiai ar tiesiog specializuotos viešojo maitinimo įstaigos. Analizuojant maitinimo įstaigų pasirinkimą, galima

pastebėti, jog didžiausią skaičių iš maitinimo įstaigų Druskininkų mieste sudaro kavinės bei restoranai (11 pav.).



12 pav. Maitinimo įstaigų skaičius pagal maitinimo įstaigų tipą Druskininkų mieste 2016 m., proc.

Vertinant turistų užimtumą Druskininkų mieste, galima teigti, jog jis išlieka stabilus visus metus, todėl maitinimo įstaigų užimtumui sezoniškumas neturi įtakos. Nuolat besikuriančios maitinimo įstaigos visada traukia turistus ar vietos gyventojus, todėl norėdamos savo populiarumu nenusileisti kitoms maitinimo įstaigoms ir vystyti sėkmingą verslą mieste, privalo nuolat stebėti rinkos pokyčius, vartotojų norus, analizuoti atsiradusias naujoves bei nuolat tobulintis. Tik taip maitinimo įstaigos sugebės pritraukti klientus.

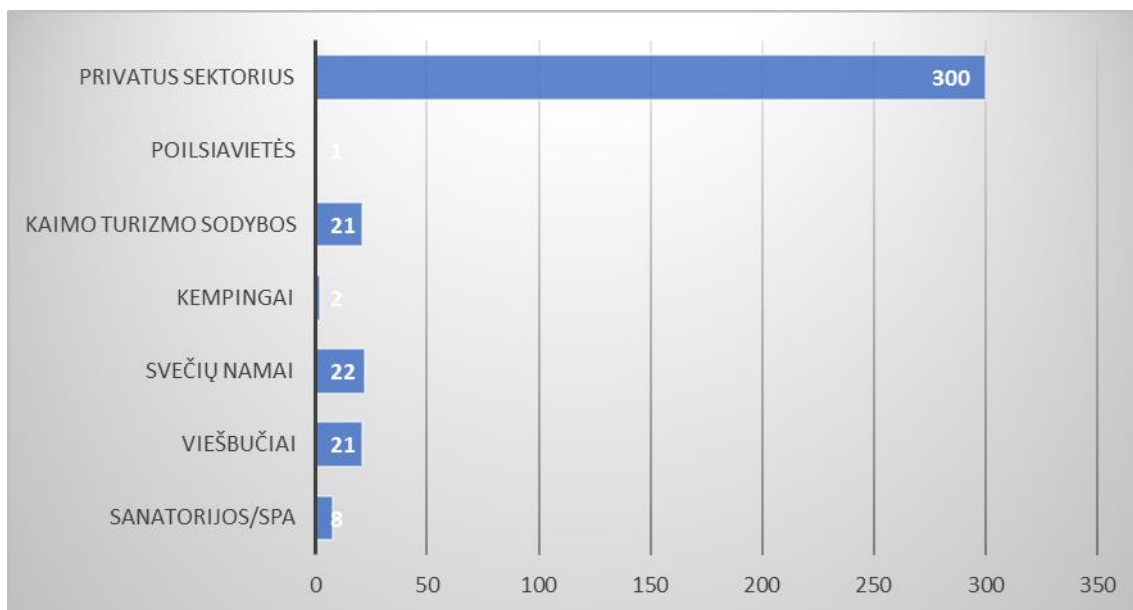
Analizuojant sveikatingumo srities verslą, buvo sunku nusakyti kuri iš įstaigų yra viena iš populiariausių ir labiausiai lankomų, kadangi kiekvienas turistas renkasi tokias paslaugas, dėl kurių atvyko į Druskininkų kurortą ir jiems svarbiausia, kad tos paslaugos būtų tinkamai atliktos ir jis išeitų patenkintas jomis.

Šiandieniniai Druskininkai – tarptautinis, visus metus veikiantis balneologinis, purvo, mineralinio vandens ir klimato terapijos kurortas.

Kaip teigia Druskininkų meras R. Malinauskas, „turistus į Druskininkus traukia visas paslaugų kompleksas – ne tik sanatorijų, SPA centrų, gydyklų siūlomos paslaugos, bet ir gamta, sutvarkytas miestas. Ir taip Druskininkuose būna visus metus.“

2016 - aisiais Druskininkuose nestigo vietos žmonių įgyvendintų iniciatyvų, kurortas išliko svetingas turistams, duris atvėrė nauji objektai. Netrūko ir didelį atgarsį šalyje turėjusių Druskininkus populiarinančių bei druskininkiečių darbus garsinančių renginių. Sėkmingai įgyvendinti įvairūs

projektai, svarbūs vietos bendruomenei, kurorto ekonominiam gyvavimui. Skatintas bendruomenių verslumas, investuojant į gyvenamąją aplinką, ją tvarkant, gražinant.



13 pav. Apgyvendinimo įstaigų skaičius pagal apgyvendinimo įstaigos tipą Druskininkų sav. 2014 m., proc.

Šiuo metu pasaulyje yra didžiulis sveikatos turizmo potencialas, kurį apima sveikatinimo, medicinos paslaugos (sveikatos priežiūra, gydymas, reabilitaciją ir pan.) ir sveikatingumas (SPA paslaugos, grožio procedūros, ir t. t.).

Lietuvoje veikiančioms įmonėms labai sunku tinkamai pristatyti savo įmonę, kadangi kartais trūksta lėšų, kartais trūksta patirties. Kiekviena sveikatingumo paslaugas teikianti įmonė privalo žinoti, jog įmonės teikiamos paslaugos turi būti vienos iš geriausių, pritraukti vartotoją, o ne jį atstumti.

Vertinant Druskininkų kurorto sveikatingumo įstaigų klientus, galima teigti, kad jie daug labiau skiriasi nuo kitų Lietuvos kurortų, kadangi Palangos ar Birštono kurortuose labiau renkasi Lietuvos gyventojai, o Druskininkų kurortą labiau vertina užsienio piliečiai.

Galima teigti, kad sėkmingo verslo galimybės sveikatingumo srityje labiau siejamos su užsienio piliečių poreikių gerinimu. Kiekvienas verslo atstovas privalo žinoti kuo jo paslauga bus naudinga ir kaip ją pagerinti, kad klientas norėtų sugrįžti.

Apibendrinant galima teigti, jog sėkmingas verslas bet kurioje iš trijų analizėje pateiktų verslo sričių priklauso nuo pačių verslininkų galimybės tobulėti, keistis ir prisitaikyti prie aplinkos bei rinkos pokyčių. Svarbu žinoti, kad keičiantis vartotojų poreikiams, privalo keistis ir verslas.

4.2. Skirtingų verslo atstovų apklausos analizė

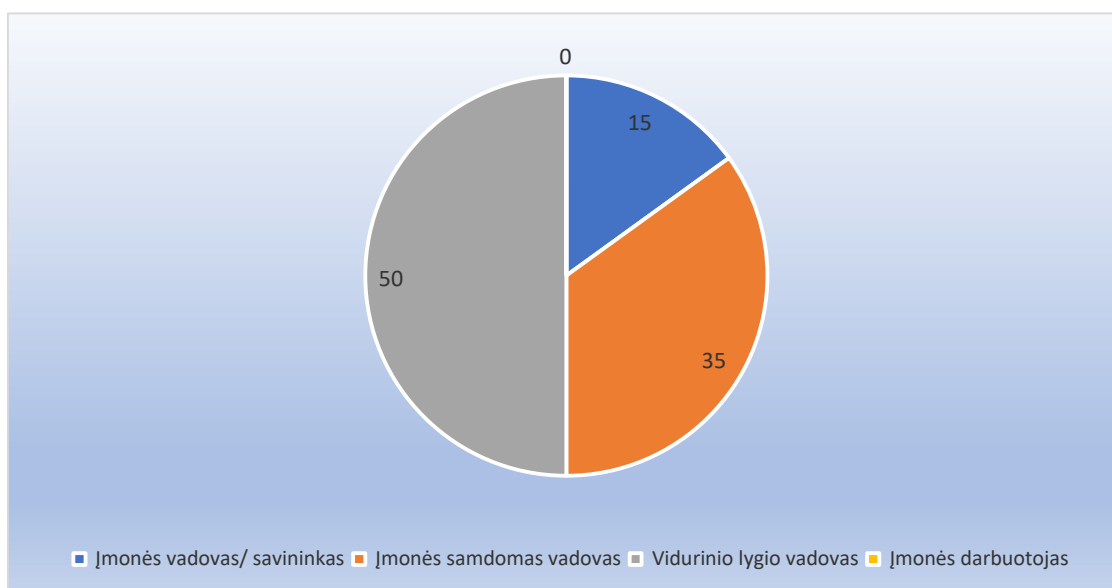
Vertinant sėkmingo verslo galimybes Druskininkų mieste, siejant jį su antreprenerišku, buvo atliekamas tyrimas, kuriame sutiko dalyvauti trijų skirtingų veiklos sričių verslo atstovai. Buvo svarbu išnagrinėti kaip skirtingi verslo atstovai vertina antrepreneriško svarbą jų versle.

Antrepreneriško reiškinys labai naujas reiškinys Lietuvoje, kuris vystosi labai sparčiai, tapdamas modernios organizacijos svarbiausiu tikslu. Kaip teigia apklausoje dalyvavę verslininkai, įmonių vadovai norėdami veikti sistemingai ir nuolatos tobulėti privalo nebijoti keistis ir netgi priimti sprendimus, kurie sugriautų visą organizacijos nusistovėjusią veiklą.

Antreprenerystė pakankamai nauja sąvoka Lietuvoje, todėl dar nėra plačiai nagrinėjama ir galbūt sunkiai suprantama kai kuriems verslininkams. Kadangi pats tyrimas vykdomas su verslininkais, tai galima daryti prielaidą, jog verslo atstovai bus girdėję apie antreprenerystės sąvoką ir galės tinkamai interpretuoti šios sąvokos reikšmę.

Anketinėje apklausoje dalyvavo trijų skirtingų tipų organizacijų darbuotojai, iš viso dalyvavo 70 respondentų - iš jų 36 proc. sudarė vyrai ir 64proc. visų apklaustųjų sudarė moterys. Didžiausią procentą visų apklausoje dalyvavusių respondentų net 45 proc. sudarė organizacijos, kurių gyvavimo metai yra nuo 5 iki 10 metų, 25 proc. apklausoje dalyvavusių organizacijos gyvavimo metai nuo 3 iki 5 metų. Likusieji 30 proc. pasiskirstę tolygiai, 15proc. organizacijos gyvavo mažiau nei vienerius metus, o kiti 15 proc. organizacijos gyvuoja daugiau nei dešimt metų.

Norint įvertinti antrepreneriško organizacijoje labai svarbu apklausti tinkamus organizacijų atstovus, kurie galėtų plačiau papasakoti apie pačios organizacijos antrepreneriško galimybes vykdant sėkmingą veiklą.



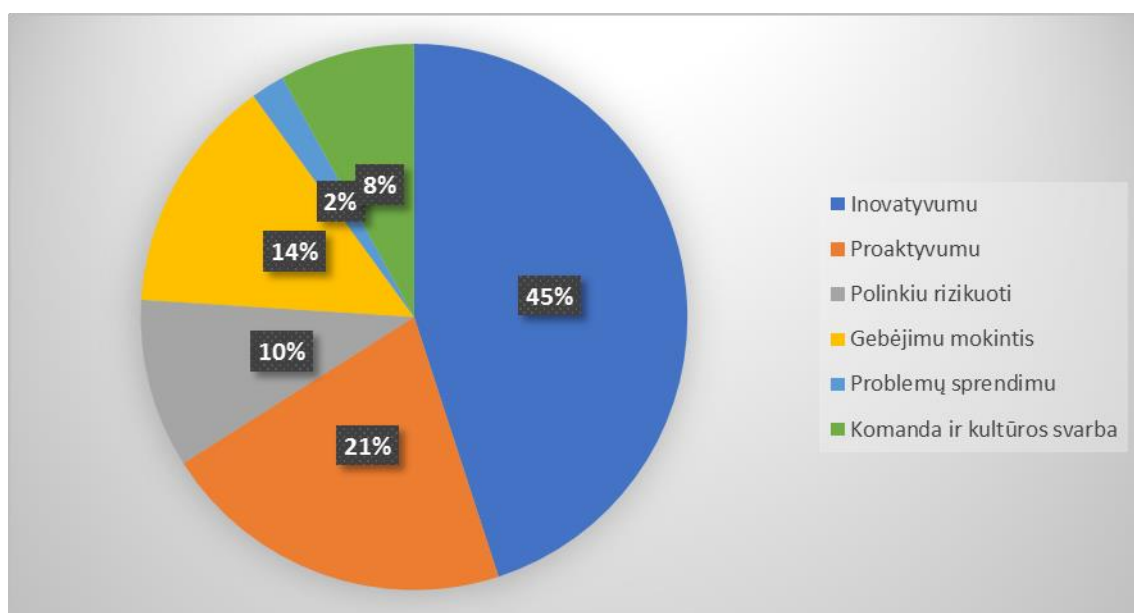
14 pav. Respondentų vertinimas apie antreprenerystę, proc.

Pradedant pokalbį su apklausoje dalyvaujančiais respondentais vienas iš pirmųjų buvo apie užimamas pareigas organizacijoje.

Pateikti duomenys 14 paveiksle parodo, kad apklausoje dalyvaujantys respondentai 50 proc. iš jų buvo vidurinio lygio vadovai. Likusieji respondentai pasiskirstė taip: 35 proc. buvo organizacijų samdomi vadovai, o 15 proc. įmonės vadovai/savininkai.

Siekiant išsiaiškinti antreprenersytės sąvoką, tyrimo metu verslo atstovų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie jiems atrodo labiausiai siejami su antreprenersyte (verslumu). Verslininkai neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 14 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai suvokia tai kas yra antreprenersytė.

14 paveikslas parodo, kad 45 proc. verslo atstovų dalyvavę apklausoje labiausiai antreprenersytę sieja su inovatyvumu. Kaip apklausoje dalyvavę verslininkai teigia, jog tai labiau siejama ne tik su verslo kūrimu, bet greičiau su tam tikru verslo atstovų elgesiu, kai siekiama kurti naujas paslaugas, paslaugos tobulinamos, kai norima kuo greičiau susigrąžinti lėšas, kurios buvo skiriamos verslo tobulinimui. Kaip respondentai teigia, tai tiesiog unikali savybė sukurti tai, kas nebuvo dar sukurta ir realizuoti rinkoje, ieškoti naujų rinkos galimybių ir greitai jas panaudoti. 21 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog antreprenersytės siejama su proaktyvumu. Verslininkų teigimu labai svarbu, kad kiekvienas verslo atstovas norėdamas vystyti sėkmingą verslą nebijotų imtis atsakomybės ir darytų viską pats vienas, kad jei kas nors nepasisektų nekaltintų kitų, bet stengtųsi nugalėti visus sunkumus. Proaktyvus verslininkas privalo nuolat mokintis ne tik iš savęs paties, bet ir iš kitų, nes tik tobulėjimas leidžia pasiekti daugiau galimybių.



15 pav. Respondentų vertinimas apie antreprenersytę, proc.

15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog verslininko gebėjimai mokintis ne tik iš kitų, bet ir iš paties savęs yra antreprenerystė. Jų teigimu kiekvienas verslininkas norėdamas vystyti sėkmingą verslą privalo žinoti, kad nuolat besikeičianti aplinka ir vartotojų poreikiai verčia pačius verslininkus pasitempti.

Likusieji atsakymai pasiskirstė gan tolygiai, atskleisti atsakymai parodė, kad vieni verslininkai antreprenerystę suvokia tinkamai, tačiau daugelis apklausoje dalyvavusių respondentų ją suvokia klaidingai. 10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog antreprenerystė tai polinkis rizikuoti, šis teiginys iš dalies teisingas, tačiau ne visada verslo rizika gali būti siejama su antreprenerišku.

8 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog antreprenerystė siejama su komandos ir kultūros svarba, respondentų teigimu labai svarbu aplink save suburti tokią komandą, kuri verstų nuolat siekti aukštesnių tikslų ir noro kilti aukščiau. Komandos nariai privalo nuolat stebėti rinką, atlikti tyrimus ir teikti įvairius pasiūlymus savo vadovams ir 2 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog antreprenerystė siejama tiesiog su verslo įmonės problemų sprendimu.

Šie tyrimo rezultatai parodo, jog ne visi verslo atstovai supranta kas tai yra antreprenerystė ir kaip jis siejama su sėkmingo verslo galimybėmis. Kaip jau buvo anksčiau paminėta, kad apklausoje dalyvauja verslo atstovai, ne vienerius metus turintys verslus, kurie jau turėjo ne kartą būti susidūrę su šiuo teiginiu, tačiau tyrimas parodė, kad ne visi verslininkai šią sąvoką interpretuoja teisingai.

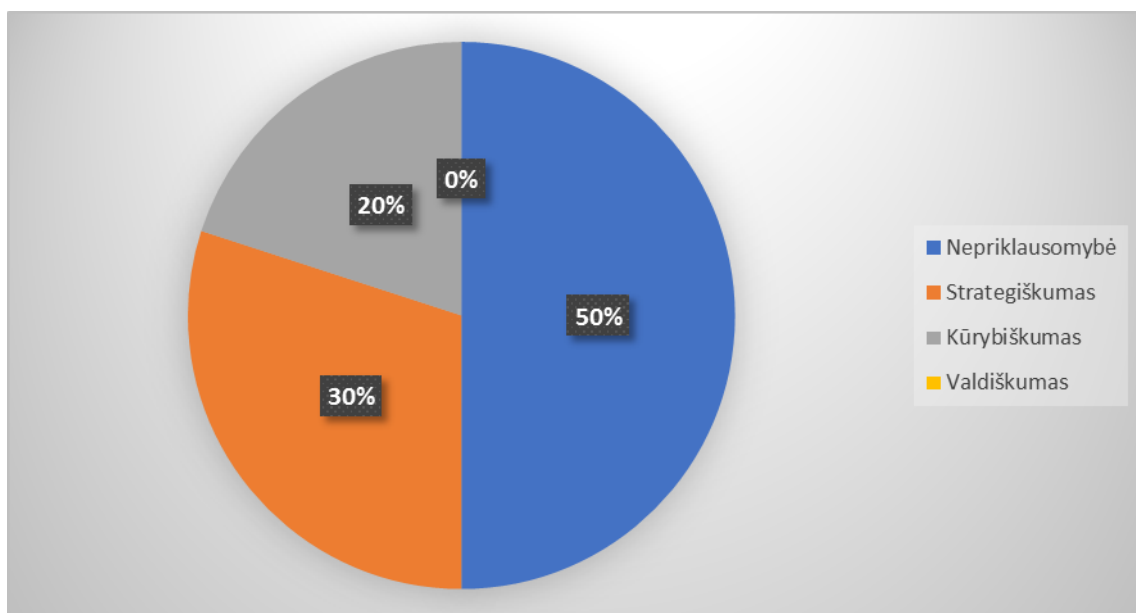
Labai svarbu suvokti, jog Lietuvos verslininkai norėdami būti įdomūs ir sėkmingai plėtoti verslą privalo vesti visą savo komandą į geresnį rytojų. Būtent dėl šios priežasties labai svarbu suvokti, kad kiekvienas verslininkas privalo būti antrepreneris.

Siekiant įvertinti kokie pagrindiniai bruožai būdingi sėkmingai antrepreneriškai organizacijai, verslo atstovų buvo prašoma pažymėti pagrindinius teiginius, kurie jų manymu labiausiai atspindi antreprenerystės bruožus. 16 paveikslas parodo, kad verslo atstovai vertina ir suvokia kokiais bruožais pasižymi sėkminga antrepreneriška organizacija.

Pateikti duomenys 21 paveiksle parodo, kad svarbiausias antrepreneriškos organizacijos bruožas, kuris siejamas su sėkmingo verslo plėtra – nepriklausomybė. Kiekvienas verslo atstovas plėtodamas sėkmingą verslą privalo veikti savarankiškai, nebijoti būti iniciatyvus ir kūrybingas, pasitikėti savimi bei būti atsidavęs savo darbui. Kaip teigia respondentai jis privalo nebijoti apkalbų dėl netinkamo elgesio, dėl netinkamo sprendimo ar netinkamos strategijos parinkimo.

30 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog sėkmingos organizacijos atstovai privalo būti strategiškai. Kiekvienos sėkmingos verslo organizacijos pavaldiniai vertindami verslo galimybes, vertins ir paties vadovo gebėjimus žvelgti į ateitį, ją prognozuoti bei kurti verslo vizijas. Labai svarbu žinoti, kad vadovas privalo būti nuolat pasirengęs ir kurti strategijas bet kokiems nenumatytiems atvejams. Kaip teigia respondentai jeigu ilgą laiką verslo organizacijos neatsinaujina, jos pasmerkto

sužlugti ir būti „išstumtos“ kitų konkurentų. Sėkmingos organizacijos vadovai privalo būti atviri nuolatiniams pokyčiams. Todėl tik nuo strategiškumo priklauso organizacijos vizijos kūrimas, nuoseklus jos stebėjimas bei gebėjimas organizaciją vesti į priekį.



16 pav. Respondentų vertinimas apie sėkmingos antrepreneriškos organizacijos bruožus, proc.

Svarbu pažymėti tai, kad tapti antrepreneriu gali būti sunku, kadangi ne visi verslo atstovai gali jais tapti, kadangi mokytis, tobulėti ir išugdyti antreprenerio savybes – sunkus ir ilgas darbas, kuris ne visada gali būti pasiekiamas.

20 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog sėkminga organizacija siejama su kūrybiškumu, kadangi dažniausiai išskirtinumas pasirodant kitaip negu visi traukia vartotojus išbandyti naujoves. Kaip teigia respondentai kurti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, greitai orientotis aplinkoje bei spręsti netipiškas situacijas, svarbiausia ką turėtų gebėti sėkmingos organizacijos vadovas.

Šie tyrimo rezultatai parodė, kad antrepreneriškumas labiausiai siejamas su galimybėmis keistis bei nebijoti iškilusių sunkumų. Svarbu suvokti, kad šiandieninė visuomenė darosi vis reiklesnė ir jos poreikiai vis stipresni, todėl keisti ir tobulėti turi ne tik jie, bet ir verslo atstovai, norėdami turėti sėkmingą verslą. Šiuolaikinė organizacija kurianti verslą privalo turėti žmogų, kuris pasižymėtų antrepreneriškomis savybėmis, kadangi toks žmogus maksimaliai „išpeš“ naudos iš turimų galimybių.

Siekiant įvertinti kokios antrepreneriškos strategijos naudojamos organizacijoje, vienas iš pateiktų klausimų buvo siejamas su šių strategijų aiškinimu. Verslo atstovams buvo pateiktas atviras klausimas kokiomis strategijomis jie naudojami plėtodami savo verslą. Respondentai galėjo atsakyti atvirai, plačiai ir laisvai: „**Kaip Jūs galvojate kokias svarbiausias antrepreneriškas strategijas Jūsų įmonė naudoja savo versle?**“

Siekiant pateikti apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonę, buvo apibendrinta ir pateikta visų trijų verslo sričių apklausoje dalyvavusių atstovų nuomonė apie strategijas, kurias jie naudoja savo versle.

Atsakymai. Kaip teigia apklausoje dalyvavę respondentai didžiausia verslininkų problema, kad jie sukuria verslą ne tuomet kaip pastebi galimybes, bet iš būtinumo. Verslo atstovai privalo žinoti, jog labai svarbu verslo galimybes pastebėti ne tik verslo pradžioje, bet ir verslo metu. Visos galimybės, kurios siejamos su verslo aplinkos atributu siejamos su nenuspėjamu, pokyčiais ir tam tikru chaosu. Kaip respondentai teigia vidiniai veiksniai įtakojantys antrepreneriškumą organizacijoje – vadovo kompetencijos, pastebiančios galimybes lemiančias organizacijos sėkmę rinkoje.

Apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog vienas svarbiausių dalykų, kuris reikalingas norint sėkmingai vystyti verslą, tai kuo naujesnių strategijų formavimas, kurios leistų tobulinti organizacijos veiklą ne tik jos pradžioje, bet ir verslo metu. Strategijos parinkimas vienas esminių elementų, kuris leidžia prisiderinti prie organizaciją supančios aplinkos. Respondentų teigimu jų organizacijos stengiasi ieškoti vis naujesnių nišų, atlieka įvairiausias apklausas ir stebi rinką. Savo organizacijose turi tam tikrus darbuotojus, kurie įvertinę savo konkurentų teikiamas paslaugas siūlo naujoves savo organizacijoje. Labai svarbu, kad visi aukščiausio lygio vadovai įvertindami galimybes, joms pritartų ir organizacijos tikslus koreguoti atsižvelgiant į verslo galimybes.

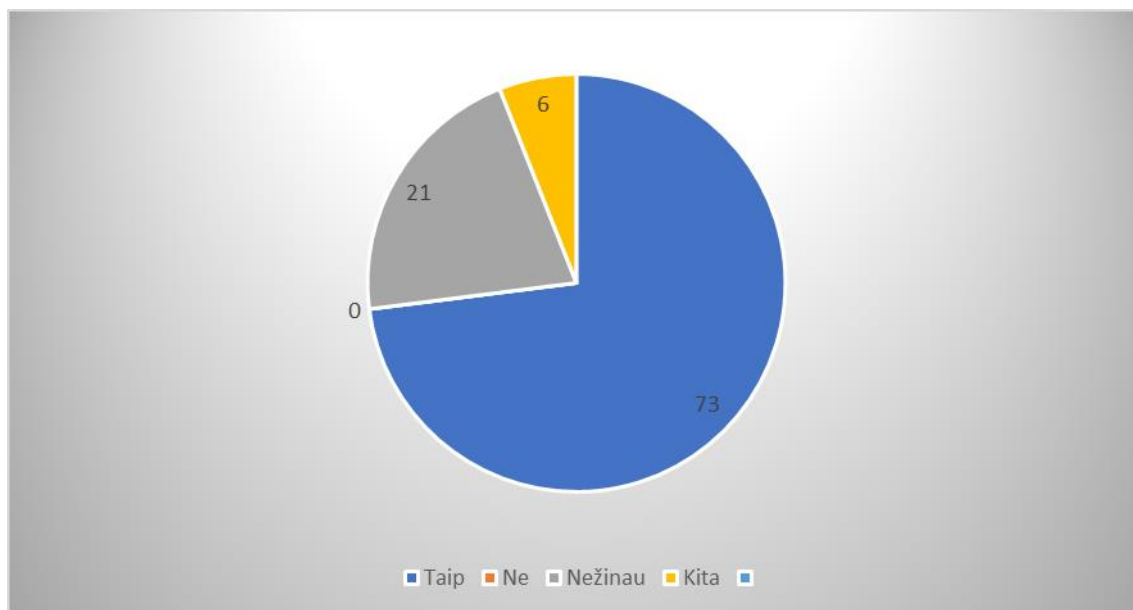
Jų nuomone nėra svarbu kokias strategijas naudoti, kad organizacija būtų sėkminga, svarbiausia, kad jos būtų tinkamai susistemintos, kad organizacija galėtų sėkmingai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir tinkamai reaguotų į nenuspėjamus rinkos pokyčius.

Kaip tyrime dalyvavę respondentai teigia, jie stengiasi naudoti tokias strategijas, kurios leistų pašalinti problemas, kylančias dėl organizacijos kultūros, procesų valdymo ir infrastruktūros kūrimo. Svarbu suvokti, kad nei technologijos nei kiti procesai nestovi vietoje ir jie yra nuolat tobulinami ir jeigu organizacijos vadovai tinkamai nestebės juos supančios aplinkos, gali būti išstumti iš rinkos, reikia pakankamai dėmesio skirti ne tik verslo formavimui, bet ir jo tobulinimui. Respondentų teigimu dirbant organizacijoje kartais patys vadovai per mažai rodo iniciatyvos ir verslą sieja labiau su įvairiais valdžios sprendimais, ne su įvairių strategijų ar sprendimų priėmimu tobulinant verslą.

Taip pat labai svarbu lieka ir nuolatinis darbuotojų mokymas bei tobulinimas apie pagrindinius organizacijos verslo procesus. Svarbu suvokti, kad organizacijos darbuotojas priimtas ne tik dirbti organizacijoje, bet ir padėti ją tobulinti bei keisti.

Siekiant įvertinti ar apklausoje dalyvaujanti organizacija pasižymi antrepreneriškumu, respondentams reikėjo atsakyti arba taip arba ne. Verslininkai neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 17 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai atsako ar jų organizacija antrepreneriška.

Pateikti duomenys 17 paveiksle parodo, kad daugiau nei 70 proc. apklausoje dalyvavusių organizacijų atstovų teigia, jog jų organizacijos pasižymi antrepreneriškumu. Visų pirma antrepreneriškumas organizacijose pasireiškia iš vadovo pusės, kadangi jo iniciatyvumas ir proaktyvumas priverčia visus organizacijos darbuotojus stengtis, ieškoti problemų bei jas spręsti. Šios organizacijos susikūrę tam tikras nuostatas bei vertybes, kurios netrukdo nei vienam darbuotojui būti kūrybišku, pasižymi tolerancija kito nuomonei, vertina komandinį darbą ir sugeba valdyti pokyčius bei spręsti sudėtingas situacijas.



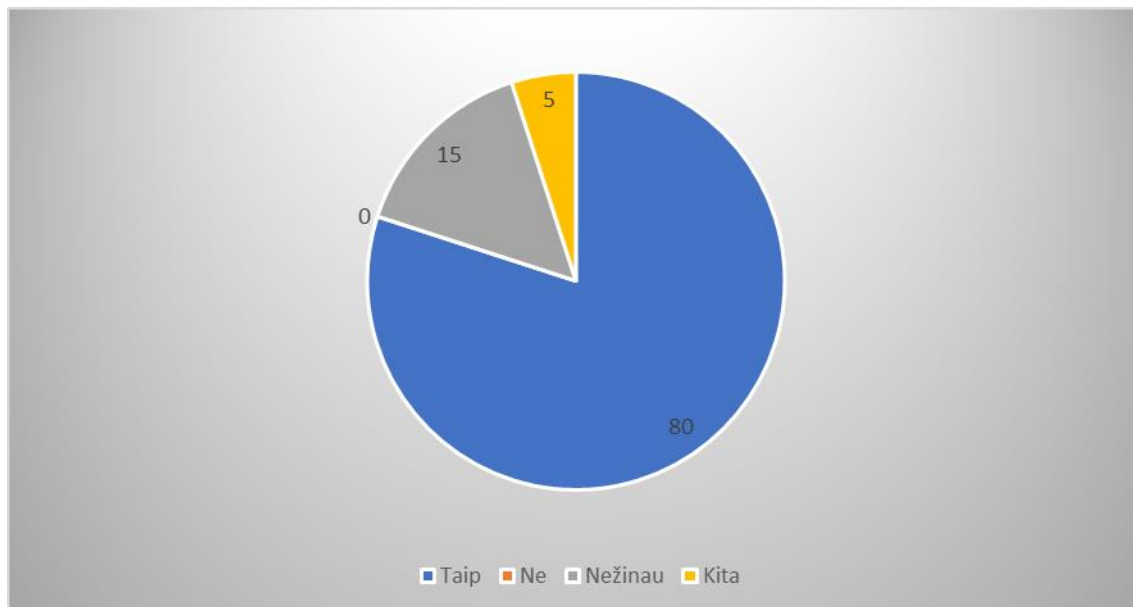
17 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos antrepreneriškumą, proc.

21 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog ar jų organizacija yra antrepreneriška pasakyti sunku, kadangi jie ne visada organizacijos vadovas stengiasi prižiūrėti naujoves rinkoje, jam sunku analizuoti turimas ir naujas strategijas organizacijoje. Kaip teigia respondentai tokiose organizacijose ne visada kreipiamas dėmesys į naujas idėjas, kurios leistų siekti sėkmingo verslo galimybių. Vadovai pasižymi skeptišku požiūriu į tai ką kiti daro organizacijos labui.

6 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad galbūt jų organizacijos ir nėra antrepreneriškos, bet tikrai turi konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu. Kaip respondentai teigia labai svarbi išlieka organizacijos atmosfera, kultūra, ypač maitinimo bei nakvynės paslaugas teikiančiose įmonėse. Svarbiausias išlieka klientų aptarnavimas, todėl organizacijų vadovai didžiausią dėmesį skiria ne į organizacijų pokyčius, bet į darbuotojų motyvaciją bei jų aptarnavimo lygį.

Siekiant įvertinti ar apklausoje dalyvaujančios organizacijos vystomas verslas sėkmingas, respondentams reikėjo atsakyti arba taip arba ne. Verslininkai neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 17 paveikslas parodo,

kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai atsako ar jų organizacijos verslas sėkmingas.



18 pav. Respondentų nuomonė apie sėkmingą organizacijos verslą, proc.

80 proc. apklausoje dalyvaujančių įmonių atstovų teigia, jog jų organizacijos veikla yra tikrai sėkminga, kadangi organizacijos gyvuoja jau daug metų, įgyja daug patirties supranta savo darbą.

Maitinimo paslaugas teikiančių atstovų teigimu jų organizacijoms labai svarbus maisto pateikimas, įvairiapusiškumas ir skonis, todėl jie dažniausiai susikoncentruoja ties maisto ruošimu. Jiems labai svarbu, kad net išrankiausias jų klientas išeitų patenkintas, norėtų sugrįžti ir jų maitinimo įstaigą rekomenduotų kitiems. Šios srities atstovai visada stengiasi visų pirma kreipti dėmesį į vyriausią virtuvės šefą, kadangi tik nuo jo tobulėjimo priklauso maisto paruošimas, pateikimas bei išskirtinumas.

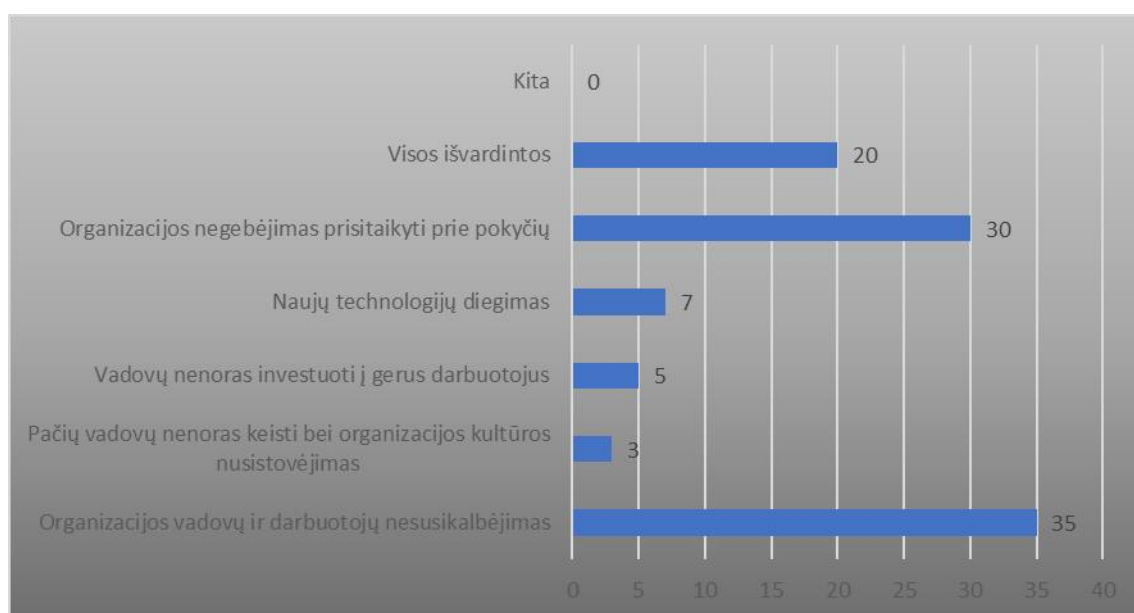
Nakvynės paslaugas teikiančios įmonės teigia, jog jų srityje labai svarbus ne tik pats aptarnavimas, paslaugumas, bet ir komfortas, kuriuo gali pasinaudoti jų viešbutyje apsistoję klientai. Jų teigimu klientams labai svarbu ką už sumokėtą kainą jie gali gauti viename ar kitame viešbutyje. Kaip teigia respondentai sėkmės formulė priklauso nuo „patalų“ kokybės ir rytinės kavos. Todėl šios srities atstovai pirmiausia investuoja „į lovas“.

Sveikatingumo paslaugas teikiančios organizacijos sėkmingumas priklauso nuo paties darbuotojo, kaip tinkamai jis pateiks paslaugą savo klientui. Juks nesvarbu kiek tų paslaugų bus, dažniausiai nesvarbu ir kokios tos paslaugos bus, nes kiekvienas klientas kartais nori išbandyti vis kažką nauja, bet svarbu kaip tos paslaugos bus atliekamos. Kaip teigia šios srities atstovai jie dažnai stengiasi vykdyti apklausas apie savo teikiamų paslaugų kokybę, ką reiktų tobulinti, ko trūksta, kaip

vienas ar kitas darbuotojas juos aptarnauja. Jų teigimu jų organizacijos sėkmė priklauso nuo tinkamo paslaugų pateikimo, į ką labiausiai jie ir kreipia dėmesį.

15 proc. visų sričių atstovams įvardinti ar jų organizacija sėkminga iš tikrųjų sunku, kadangi atsižvelgus į klientų srautą analizę, jie pasiskirsto maždaug panašiai kaip ir pas konkurentus. Atliktos organizacijų apklausos apie šias organizacijas parodo, kad jos neišsiskiria niekuo iš kitų.

5 proc. visų sričių atstovai teigia, kad jiems sunku pasakyti ar jų organizacija yra sėkminga kadangi organizacijos gyvuoja vos kelerius metus, klientų srautas yra nedidelis ir vadovai stengiasi nuolat ieškoti naujovių, kurias galėtų pateikti savo organizacijose.



19 pav. Respondentų nuomonė apie sėkmingą organizacijos verslą, proc.

Vertinant problemas, kurios neleidžia plėtoti sėkmingo verslo, respondentų buvo klausama su kokiomis problemomis reikia kovoti vystant sėkmingą verslą. Verslininkai neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 19 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai atsako apie sėkmingo verslo problemas.

35 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų atstovų teigia, jog viena didžiausių problemų, kurios trukdo siekti sėkmingo verslo antrepreneriškomis sąlygomis, tai organizacijos vadovų bei pačių darbuotojų tarpusavio nesusikalbėjimas, kadangi labai svarbu, kad organizacijos darbuotojai suprastų tai ko nori jų vadovai, o vadovai suprastų pačius darbuotojus. Juk tik sukurta gera komanda galės judėti tinkama linkme ir siekti organizacijos sėkmės. 30 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog organizacijos sėkmė priklauso nuo pačios organizacijos prisitaikymo prie pokyčių. Šiandieninė visuomenė tampa vis labiau įnoringesnė, todėl organizacijos norėdamos išlikti konkurencingos privalo

stebėti aplinką, atlikti įvairias rinkos analizes, kad galėtų tinkamai patenkinti vartotojų poreikius ir išliktų konkurencinga. 20 proc. dalyvaujančių apklausoje respondentų teigia, jog sėkmingą organizacijos verslą įtakoja daug veiksnių: tiek problemos tarp darbuotojų ir vadovų, tiek organizacijos nesugebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, naujos technologijos, pačių vadovų nenoras keistis. Svarbu suvokti, kad visi esminiai dalykai, nuo kurių priklauso organizacijos veikla privalo būti nuolat stebimi, jei reikia keičiami arba tobulinami, nes nuo vidinių ir išorinių aplinkybių priklauso ir pačių vartotojų poreikių tenkinimas. Kitos trys problemos: technologijos, darbuotojų ir kultūros kaita buvo įvertinami tolygiai.

Siekiant sužinoti kaip antrepreneriškumas įtakoja sėkmingą verslą ir ar išvis antrepreneriškumas turi įtakos sėkmingam verslui respondentų buvo paklausta: „**Kaip Jūs manote antrepreneriškumas turi įtakos vystyti sėkmingą verslą?**“

Atsakymai. Trumpai pateikiant ir suvienodinant ką respondentai galvoja apie antrepreneriškumą ir sėkmingo verslo sąsają, galima teigti, jog pagal apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonę, tiek antrepreneriškumas, tiek sėkmingas verslas reikalauja pokyčių, reikalauja darbo, reikalauja idėjų, reikalauja proaktyvaus vadovo, nori iniciatyvių darbuotojų. Šie du aspektai ne visada galvoja apie naudojamus išteklius, bet apie idėjų naudą, kurios leistų sėkmingai vystyti verslą.

Kaip respondentai teigia organizacijos, kurios nesistengia naudoti antrepreneriškos veiklos, mažina savo konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus ir netgi gali užkirsti kelią savo sėkmingai verslo plėtrai. Kaip respondentai teigia, kad organizacijai svarbu tapti antrepreneriška kadangi tik ši padėtis leis jai išlikti.

Siekiant sužinoti kas labiausiai gali atspindinti organizacijos pripažinimą Druskininkų mieste, verslininkų buvo paprašyta, kad trumpai papasakotų kas Jų nuomonę atspindi Jų organizacijos pripažinimą Druskininkų kurorte. Buvo svarbu žinoti kokie pagrindiniai veiksniai suteikia galimybę organizacijai išlikti populiariai ir pritraukti vartotojus.

Atsakymai. Trumpai apibendrinant ką apklausoje kalbėjo respondentai galima teigti, jog svarbiausią pripažinimą ir įvertinimą jie gali gauti tik iš vartotojų teigiamom požiūrio į jų organizaciją. Tik nuo klientų rekomendacijų ir nusiteikimo galima sužinoti ar organizacija yra populiari ir mėgstama. Iškeldami sau klausimą ko reikia, kad organizacija būtų pripažinta būtent Druskininkų kurorte, respondentai teigia, jog labai svarbu turėti puikius ir motyvuotus darbuotojus, kurie noriai dirbtų savo darbą, tinkamai jį atliktų, būtų motyvuoti ne tik tinkamai atlikti savo pareigas, bet būtų atviri idėjoms ir naujovėms.

Labai svarbu, kad ir patys verslininkai siekdami pripažinimo Druskininkų mieste siektų galimybių plečiant verslą. Kaip respondentai teigia labai svarbu, jog organizacijų vadovai matytų, kad tos paslaugos kurias teikia organizacija yra nesėkmingos, kurtų naujus tikslus ir misijas, ieškotų naujų nišų, kurios leistų organizacijai siekti įvertinimo. Svarbu kasmet atlikti tam tikras apklausas, kurios

leistų suvokti ar viskas tikrai vyksta gerai. Bet geriausias vertinimas kaip respondentai teigia pačių Druskininkiečių nuomonė kuomet metuose kartą vyksta geriausios ir populiariausios organizacijos rinkimai. Tada supranti ar tu dirbi tikrai gera linkme ar tau reikia pasitemti.

Vertinant pagrindinius veiksnius, kurie nulemia sėkmingą organizacijos veiklą, buvo prašoma, kad apklausoje dalyvavę respondantai pateiktų bent keletą teiginių, nuo kurių priklauso organizacijos sėkmė. **„Kaip Jūs manote kokie veiksniai Jūsų organizacijoje lemia sėkmingą organizacijos veiklą?“**

Visų pirma kaip teigia respondantai organizacijai labai svarbu yra teikiamų paslaugų kokybė, svarbu kad vartotojai būtų patenkinti ir išeidami, norėtų sugrįžti dar kartą.

Visų antra svarbu darbuotojų ir vadovų motyvacija, juk nuo organizacijos vidinių resursų priklauso sėkmingas verslas ir jo pateikimas vartotojams.

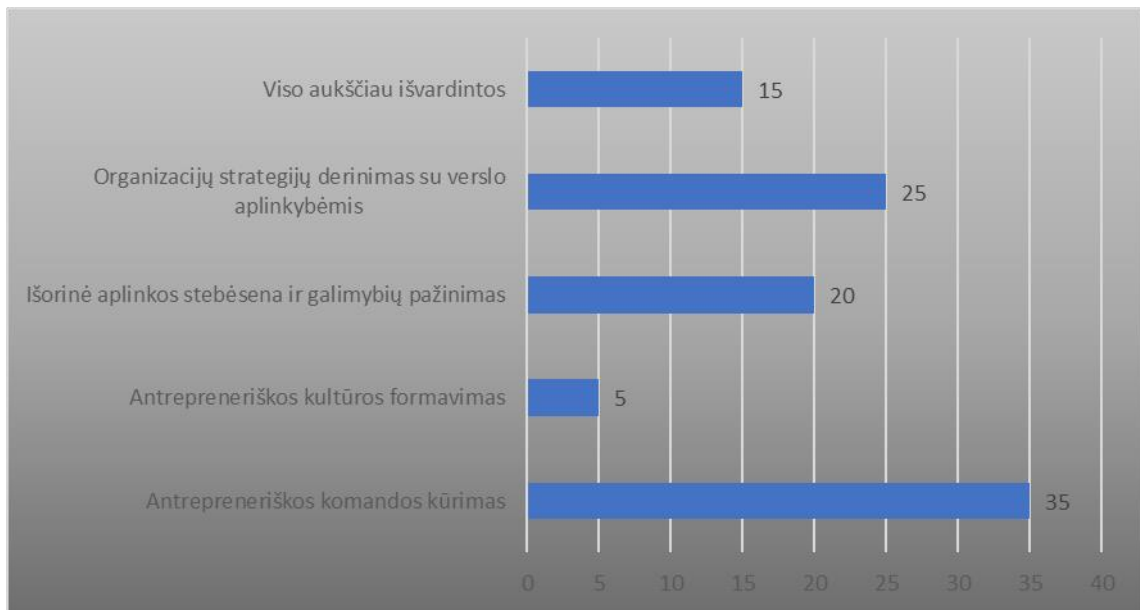
Kaip teigia respondantai organizacijos sėkmė priklauso nuo ją supančios aplinkos, todėl vadovai norėdami sėkmingai dirbuotis privalo gerai pažinti pačią organizacijos veiklą, kadangi ji turi didžiausią įtaką organizacijos gyvavimui bei vystymuisi. Organizaciją supanti aplinka turi įtakos organizacijos veikimui, tiesiog gali skatinti patį verslą arba priešingai jį apsunkinti.

Taip pat respondantai teigia, jog organizacijos sėkmė priklauso ir nuo pačios organizacijos savybės, kuriant verslą ir jį vystant, kaip teigia respondantai labai svarbu tinkamai paruošti paslaugas, kurias teiks organizacija, kadangi netinkamos organizacijos savybės gali netinkamai jas pateikti ir taip pabloginti pačios organizacijos įvaizdį.

Dar vienas svarbus aspektas, kuris reikalingas sėkmingai organizacijai tai kitų sėkmingų organizacijų bruožų analizavimas. Svarbu analizuoti ne tik pačios organizacijos veiklą, bet ir konkurentus.

Vertinant antreperenerišką verslą buvo svarbu sužinoti kokios pagrindinės kryptis nulemia organizacijos antrepereneriškumą., todėl apklausoje dalyvaujančių verslininkų buvo paprašyta pažymėti pagrindinius teiginius, kurie apibūdina pagrindines ir sėkmingą verslą nulemiančias kryptis. 20 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai atsako apie pagrindines sėkmingo verslo kryptis.

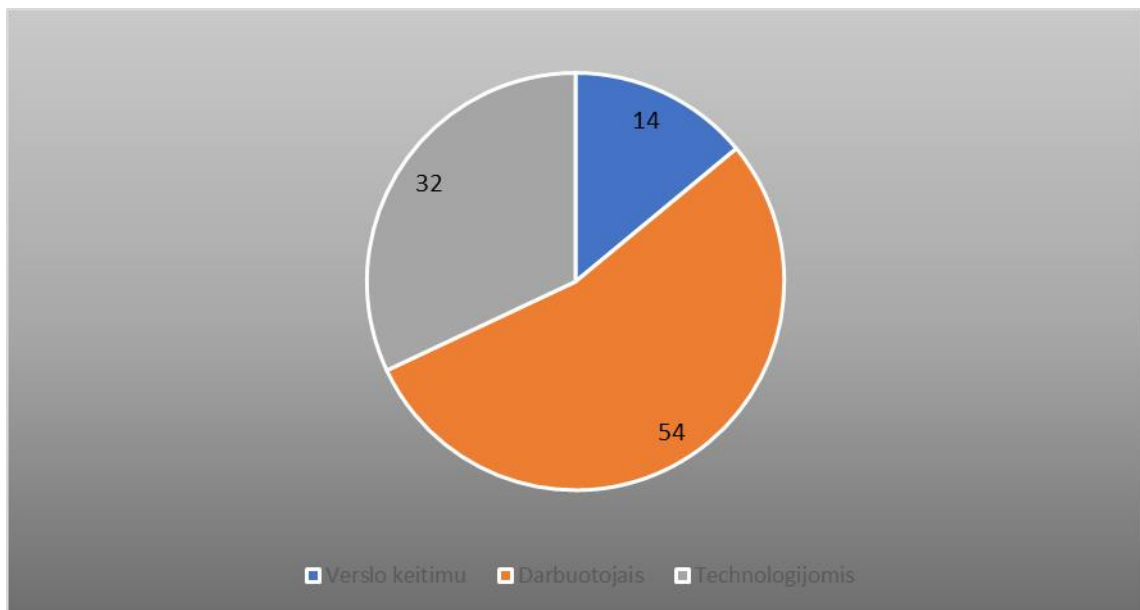
Pateikti duomenys 20 paveiksle parodo, jog daugelis apklausoje dalyvaujančių respondentų viso 15 proc. teigia, jog norint, kad organizacija būtų sėkminga ir antrepereneriška svarbu stebėti jos veiklą visose kryptyse: tiek formuojant komandą, tiek kuriant strategijas, tiek pokyčių stebėjime, tiek formuojant organizacijos kultūrą. Svarbu suvokti, kad visi šie dalykai priklauso ne tik nuo paties vadovo, bet ir nuo darbuotojų. Visi dirbdami kartu gali pasiekti didelių tikslų.



20 pav. Kaip Jūs manote kurios iš šių krypčių yra pagrindinės ir nulemiančios sėkmingą antrepreneriškos organizacijos verslą?, proc.

35 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog labai svarbu antrepreneriškos komandos kūrimas. Kaip teigia verslininkai pirmiausiai visų idėjų imtis privalo pats organizacijos vadovas, tik jo motyvacija ir paskatinimas suteiks galimybę sukurti tinkamą komandą, kuri norės dirbti kartu ir sugebės įrodyti vadovams, kad jie nori dirbti šioje komandoje. 25 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog antrepreneriškas verslas priklauso strategijų kūrimo, kad kiekvienas vadovas kartu su savo komanda matydamas organizacijos sunkumus, sugebėtų kurti tinkamas strategijas, kurios padėtų organizacijai persiorientuoti. 20 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog vienas svarbiausių dalykų, kur svarbu nukreipti organizacijos darbuotojus, tai aplinkos pokyčių analizė. Svarbu vertinti klientų nusiteikimą, ar jie patenkinti organizacijos teikiamomis paslaugomis, svarbu stebėti konkurentus, kurie teikia tokias pačias paslaugas, svarbu stebėti darbuotojus ar jie tinkamai atlieka savo darbą. Aplinkos poveikis ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje turi sudaro didžiausią įtaką organizacijos sėkmingumui.

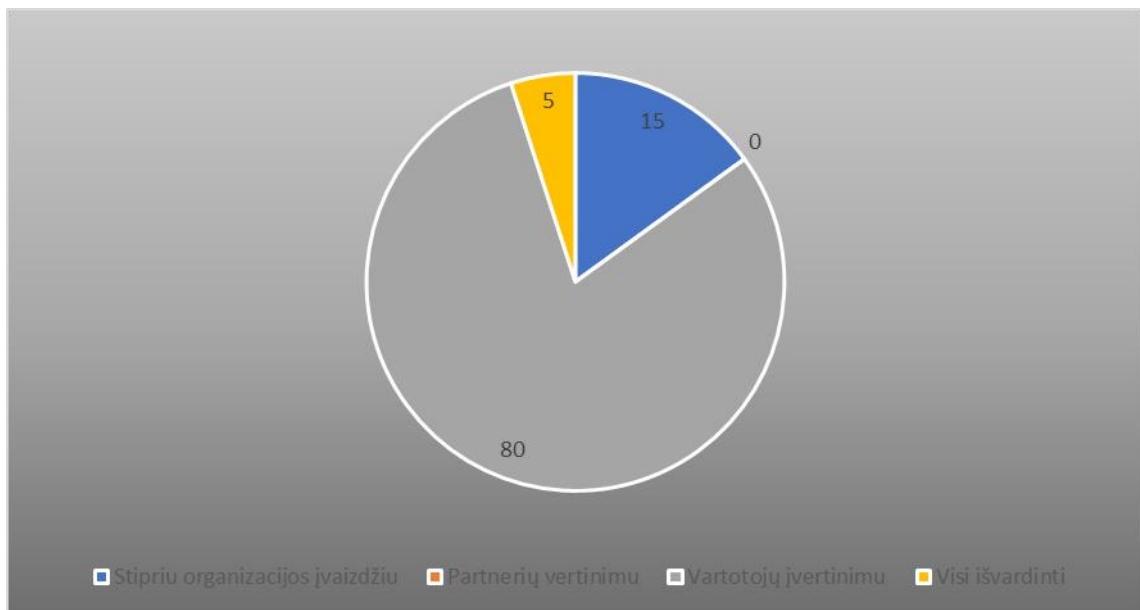
Analizuojant veiksnius, kurie labiausiai tobulinti organizacijoje, norint išlikti rinkoje ir prisitaikyti prie pokyčių, verslininkų buvo paklausta kaip jie galvoja kas išlieka svarbiausia norint išlikti rinkoje. 21 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai atsako kas jų nuomone svarbiausia organizacijai norint išlikti konkurencingai.



21 pav. Kaip Jūs manote, kurį iš šių veiksnių reikia labiausiai tobulinti, norint išlikti rinkoje ir prisitaikyti prie pokyčių?

Pateikti duomenys 21 paveiksle parodo, jog organizacijos išlikimą rinkoje ir pritaikymą prie pokyčių labiausiai nulemia organizacijos darbuotojai. 54 proc. respondentai teigia, jog labai svarbu, kad organizacija turėtų stiprią komandą, puikius darbuotojus, motyvuotus darbuotojus. Kad kiekvienas vadovas ne tik reikalautų iš savo darbuotojų, bet ir juos skatintų, labai svarbu, kad vadovai žinotų, kad darbuotojas tai ne jo įrankis, o jos komandos narys. Kaip teigia keletas verslo atstovų, jų organizacijose netgi vyksta pačių darbuotojų apklausa ne vien kaip jie jaučiasi ir ko trūksta, bet ir ką pasakoja klientai apie organizacijos veiklą. Darbuotojai būdami arčiausiai organizacijos klientų gali pateikti klientų nuomonę apie organizaciją. 32 proc. apklausoje dalyvaujantys respondentai teigia, jog organizacijoms labai svarbu ir naujų technologijų diegimas. Juk bėgant metams išrandami vis naujesni atradimai, pateikiamos vis naujesnės paslaugos, kurios svarbios tiek moterims, tiek vyrams. Maitinimo srityje apteikiama vis naujesnių patiekalų su dar neregėtais ingredientų komponentais, todėl labai svarbu, kad organizacijos neatsiliktų nuo visų šių naujovių. 14 proc. respondentų teigia, jog labai svarbu pačios organizacijos verslas, svarbu pateikti jį tokį, kad jis būtų patrauklus ne tik tau pačiam, bet ir Druskininkų miesto vartotojams.

Siekiant išsiaiškinti organizacijos „išlikimo“ reikšmę, tyrimo metu verslo atstovų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie jiems atrodo labiausiai siejami su organizacijos „išlikimu“ Verslininkai į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą visi išvardinti teiginiai. 22 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai suvokia organizacijos „išlikimo“ klausimą.



22 pav. Ar Jūs pritartumėte, kad organizacijos „išlikimas“ siejamas su:

22 paveiksle pateikti duomenys parodo, jog 80 proc. respondentų t.y. daugiau nei pusė apklausoje dalyvaujančių turėdami verslą bet kurioje iš trijų sričių (maitinimo, nakvynės ar sveikatingumo) mano, kad organizacijos išlikimas, konkurencingumo pranašumas priklauso nuo vartotojų vertinimo. Tad jeigu vartotojai bus patenkinti organizacijos teikiamomis paslaugomis, organizacija tikrai bus populiari ir geidžiama. 15 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog organizacijos išlikimas siejamas su organizacijos įvaizdžio kūrimu, kuris susideda iš teikiamų paslaugų, darbuotojų, kainos, reklamos ir dar daugelio dalykų, kurie svarbūs pačiai organizacijai. 5 proc. apklausoje dalyvaujantys asmenys mano, kad organizacija turėdama puikius bei motyvuotus darbuotojus sugebės sukurti tokias paslaugas, kurias vertins ne tik organizacijos klientai, bet ir organizacijos partneriai.

Siekiant išsiaiškinti organizacijos lyderystės aspektus, tyrimo metu verslo atstovų prašoma pateikti bent keletą teiginių, kurie jiems atrodo labiausiai siejami su organizacijos lyderyste. Verslininkai į pateiktą klausimą galėjo atsakinėti laisvai, teigdami tuos teiginius, kurie jų manymu organizacijai leidžia tapti lydere. Trumpai apibendrinama kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai suvokia organizacijos lyderystės klausimą.

„Pateikite bent keletą teiginių, kurie Jūsų nuomone atspindi Jūsų organizacijos lyderystę?“

Atsakymai. Organizacijos lyderystė siejama ne tik su organizacijos vadovu, bet ir su jos veikla, skatinančią organizaciją keistis. Kaip teigia keletas respondentų organizacijos kaip lyderės pagrindinis bruožas sukurti viziją, ją įgyvendinti, atlikti praeities analizę ir nusistatyti ateities tikslus. Kiekviena organizacija privalo žinoti ne tik savo praeities problemas, bet ir ateities perspektyvas nors daugeliui vadovų tenka tiesiog priverstinai kovoti su kasdieninėmis užduotimis, nors yra teigiama, kad būtent

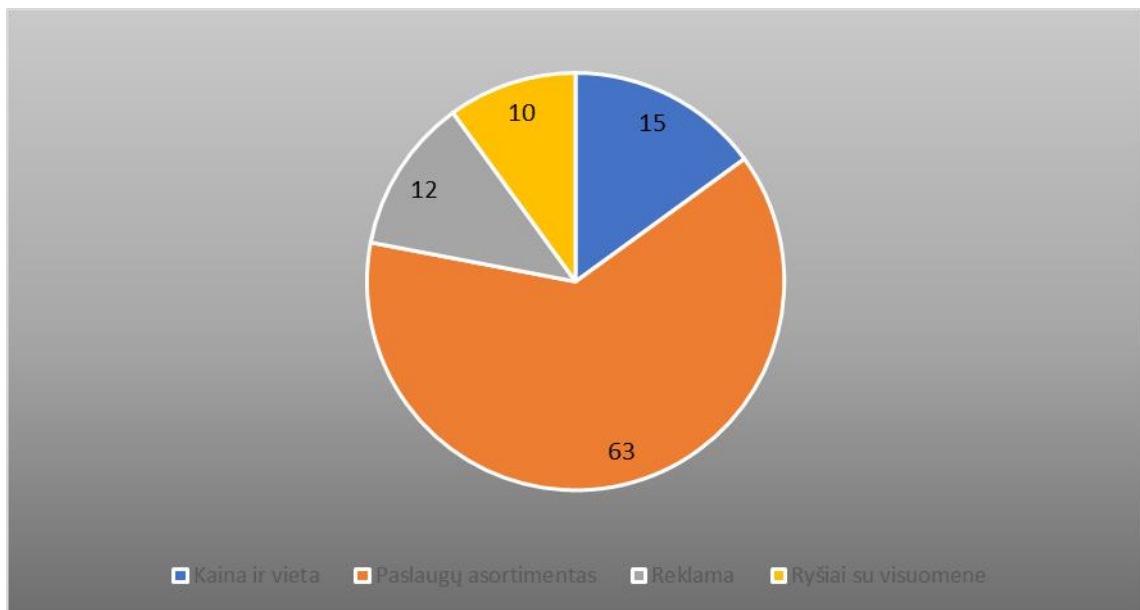
ilgalaikės perspektyvios užduotys leidžia organizacijai sukurti lyderystę ir suteikia konkurencinį pranašumą.

Kaip teigia respondentai Lietuvoje organizacijų išlikimas priklauso ne tik nuo technologijų, pinigų ar mažesnių valdžios suvaržymų, bet ir nuo žmonių, kurie sugeba sukurti sėkmingą verslo viziją. Tik lyderiai gali suburti ir išlaikyti ilgalaikes komandas ir siekti aukštesnių organizacijos rezultatų. Taigi apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog organizacijai, kaip lyderiai labai svarbu kreipti dėmesį ne tik į organizaciją, bet ir į darbuotojų motyvaciją, savo pavydžiu motyvuoti kitas organizacijas, taip pats svarbu teikiamų paslaugų įvertinimas.

Siekiant išsiaiškinti organizacijos lojalumą vartotojams, tyrimo metu verslo atstovų prašoma pateikti bent keletą teiginių, kurie atspindi organizacijos lojalumą vartotojui. Verslininkai į pateiktą klausimą galėjo atsakinėti laisvai, teigdami tuos teiginius, kurie Jų manymu organizacijai leidžia tapti lojaliais savo klientams. Trumpai apibendrinama kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai suvokia organizacijos lojalumo klausimą. **„Kaip Jūs galvojate kokie teiginiai atspindi Jūsų organizacijos lojalumą vartotojui Druskininkų kurorte?“**

Atsakymai. Kaip teigia daugelis apklausoje dalyvaujančių respondentų organizacijai išlaikyti lojalų klientą kainuoja daug daugiau negu pritraukti naują klientą. Kaip teigia respondentai organizacijos norinčios išlaikyti savo klientus taiko įvairias programas, teikia nuolaidas bei vilioja akcijomis. Kaip teigia daugelis Druskininkų verslo atstovų vartotojo lojalumas nebūtinai siejamas su mažesne paslaugos kaina ar jai suteikiama nuolaida. Lojalus klientas, tai tas klientas, kuris turi galimybę rinktis laisvai, kuris gali būti garantuotas, kad bus patenkintas paslaugomis, kurias suteiks viena ar kita įmonė, taip bus išugdomas pasitikėjimas pačia organizacija. Labai svarbu išlaikyti ryšį tarp organizacijos vartotojo, kad paskutinis žodis, kurį tars vartotojas būtų siejamas su pasitikėjimu, saugumu ir pagarba. Tai kaip teigia respondentai pagrindiniai aspektai, kuriais turi vadovautis organizacija norėdama turėti lojalus klientus yra: lojalumas ir pasišventimas savo klientui, kliento vertinimas bei jo norų supratimas, problemų bei klientų jausmų suvokimas. Svarbu žinoti, kad klientas iš teisingo, tapo svarbus, todėl verslininkai privalo žinoti kokie kliento norai jiems svarbiausi.

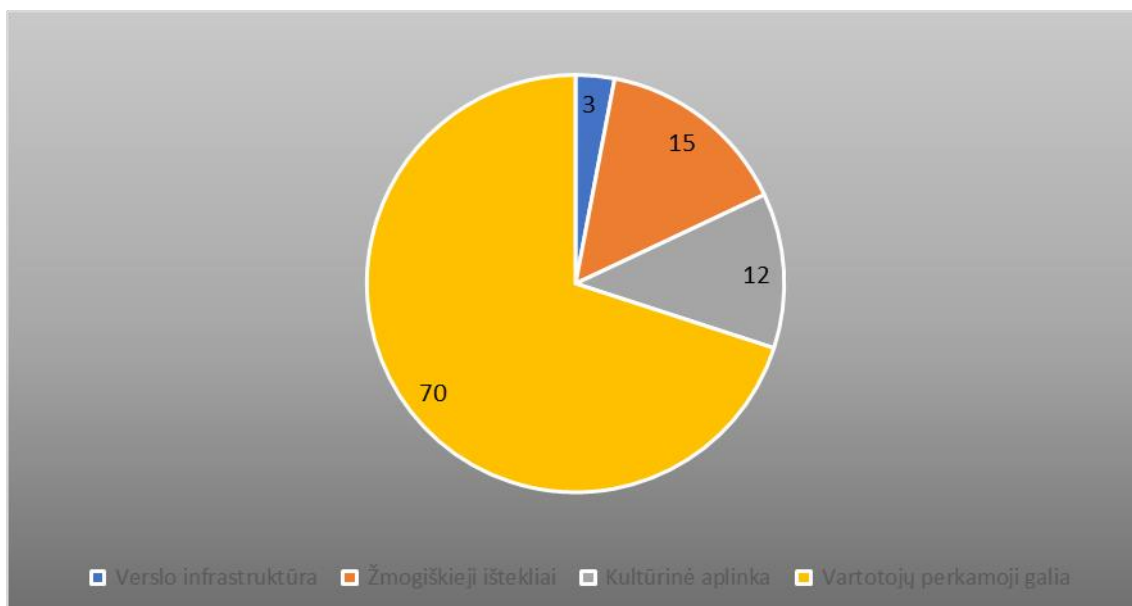
Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai atskleidžia organizacijos stiprumo lygį, tyrimo metu verslo atstovų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie jiems atrodo labiausiai siejami su organizacijos stiprumu. Verslininkai neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 23 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai suvokia organizacijos stiprumo lygį ir nuo ko jis priklauso.



23 pav. Ar žemiau išvardinti veiksniai atskleidžia Jūsų organizacijos stiprumo lygį ir kurie iš jų geriausiai tai padaro?, proc.

23 paveiksle pateikti duomenys parodo kaip apklausoje dalyvaujantys respondentai vertina organizacijos stiprumo lygį ir nuo ko jis priklauso. Net 63 proc. apklausoje dalyvaujantys respondentai teigia, jog organizacijos stiprumas priklauso nuo organizacijos pateikiamų paslaugų asortimento. Kaip teigia respondentai jeigu organizacija teikdami vienas ar kitas paslaugas pateiks tų paslaugų įvairovę, galimas variantas, kad vartotojai dažnai lankysis ir naudosis tos organizacijos paslaugomis. 15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog organizacijos stiprumo lygis priklauso nuo organizacijos dislokacijos vietos bei teikiamų paslaugų kainos. Jų teigimu svarbu, kad pati organizacija būtų įkurta klientams patrauklioje vietoje bei teikiamų paslaugų kaina būtų prieinama. 12 proc. apklausoje dalyvavusių verslo atstovų teigia, jog organizacijos stiprumo lygis priklauso nuo organizacijos reklamos. Kiek organizacija suteiks galimybę išlikti populiaria ir parodyti save kitiems, tiek jie bus stipri ir galės išsilaikyti rinkoje. 10 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog organizacijai turi būti svarbūs ryšiai su visuomene.

Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai labiausiai nulemia organizacijos plėtrą, tyrimo metu verslo atstovų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie jiems atrodo labiausiai siejami su organizacijos plėtra. Verslininkai neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 24 paveikslas parodo, kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai suvokia organizacijos verslo plėtrą ir nuo ko ji priklauso.



24 pav. Kaip Jūs galvojate kas labiausiai nulemia Jūsų organizacijos verslo plėtrą?, proc.

Kaip yra teigiama verslo sėkmė dažniausiai priklauso ne nuo neegzistuojančių produktų kūrimo ar svetimų sprendimų kopijavimo, o nuo jau naujų ar tobulintinų paslaugų ar produktų pateikimo. Organizacijos verslo plėtra priklauso nuo užsispyrimo, žinių panaudojimo bei sėkmės. Visų pirma reikia sukurti strategiją, įvertinti klientų poreikius bei paslaugos būtinumą. Visa tai įvertinti net keleriems metams į priekį. 24 paveikslas parodo, jog net 70 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog verslo plėtra bei galimybės ir sėkmė priklauso nuo vartotojų perkamosios galios. Jeigu vartotojui organizacijos teikiamos paslaugos bus patrauklios ir organizacija nuolat turės tam tikrą kiekį vartotojų, jos veikla bus perspektyvi. 15 proc. apklausoje dalyvavusieji respondentai teigia, jog organizacijos verslo plėtras priklauso nuo organizacijos darbuotojų, nuo jų noro dirbti bei galimybių vystyti sėkmingą verslą. 12 proc. apklausoje dalyvavę verslo atstovai teigia, jog organizacijos plėtra priklauso nuo organizacijos kultūros aplinkos. Tai kaip organizacija sugebės sukurti tinkamą atmosferą savo darbuotojams bei klientams, taip ji sugebės plėtoti savo verslą. 3 proc. apklausoje dalyvavę verslo atstovai teigia, kad labai svarbu išlieka verslo infrastruktūra.

Siekiant išsiaiškinti organizacijos konkurencingumo aspektus, tyrimo metu verslo atstovų prašoma pateikti bent keletą teiginių, kurie jiems atrodo labiausiai siejami su organizacijos konkurencingumu. Verslininkai į pateiktą klausimą galėjo atsakinėti laisvai, teigdami tuos teiginius, kurie Jų manymu organizacijai suteikia galimybę išlikti konkurencingai. Trumpai apibendrinama kaip trijų skirtingų verslo sričių (apgyvendinimo, maitinimo bei sveikatingumo) atstovai suvokia organizacijos konkurencingumo klausimą. **„Pagrindiniai teiginiai, kurie labiausiai nulemia Jūsų organizacijos konkurencingumą?“.**

Atsakymai. Visi apklausoje dalyvaujantys respondentai buvo vieningi organizacijos konkurencingumą lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai organizacijos veiksniai, todėl organizacija norėdama išlikti konkurencinga privalo nuolat stebėti ar jos pozicija rinkoje vis dar stipri, ar organizacijoje dirbantys darbuotojai aukštos kvalifikacijos, taip organizacijai labai svarbu investavimas.

Apibendrinant atliktą tyrimą apie sėkmingos antrepreneriškos organizacijos veiksnius galima teigti, jog:

- antrepreneriškas siejamas su organizacijos gebėjimu prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, organizacijos polinkiu rizikuoti ir puikios komandos turėjimu;
- antrepreneriška organizacija, tai nepriklausoma organizacija, kurios pagrindinis tikslas, kurti tokias strategijas, kurios leistų organizacijai išlikti rinkoje;
- dauguma apklausoje dalyvavusių organizacijų pasižymi antreprenerišku, kadangi tai sėkmingos organizacijos, žinančios savo tikslus bei motyvus dėl kurių jos privalo išlikti konkurencingos rinkoje.

4.3. Druskininkų kurorto SSGG analizė

Atlikta Druskininkų kurorto SSGG analizė leidžia suprasti dabartinę jo situaciją bei galimas situacijas ateityje.

6 lentelė. Druskininkų savivaldybės SSGG analizė. (sudaryta darbo autorės remiantis Druskininkų savivaldybės 2014-2020 metų strateginiu veiklos planu).

Stiprybės	Silpnybės
<p>Stipri konkurencinė pozicija tarp Lietuvos kurortų;</p> <p>Teigiamas savivaldybės įvaizdis ir žinomumas;</p> <p>Tvari savivalda;</p> <p>Savivaldybės patirtis vykdant stambius investicinius projektus;</p> <p>Didelė įvairovė pramogų;</p> <p>Kurortui nebaisus sezoniškumas, visus metus miestas turi turistų;</p> <p>Kokybiškas viešųjų darbų organizavimas;</p> <p>Didelis apgyvendinimo įstaigų užimtumas;</p> <p>Optimizuotas mokyklų tinklas;</p> <p>Geras užsienio kalbų mokėjimas;</p> <p>Gera sveikatos apsaugos paslaugų infrastruktūros būklės ir paslaugos kokybė;</p> <p>Išvystyta sporto infrastruktūra;</p> <p>Gamtos ištekliai ir ilgametė patirtis;</p>	<p>Ribotos galimybės formuoti investicinius sklypus;</p> <p>Ribotas privatizuojamo savivaldybei priklausančio turto;</p> <p>Nepakankamas Nemuno išnaudojimas vandens pramogoms;</p> <p>Mažas žinomumas tarp Vakarų Europos turistų ir už Europos ribų;</p> <p>Savivaldybės pasiekiamumas tik kelių transportu;</p> <p>Nepakankamai išplėtotą infrastruktūrą aplink Druskininkų miestą;</p> <p>Ribota kultūros reikmėms skirta infrastruktūra;</p> <p>Nepakankami gera seniūnijų kelių būklė;</p> <p>Nepakankamas miesto unikalumo išnaudojimas.</p>

Modernizuoti keliai ir gatvės.	
Galimybės	Grėsmės
Susisiekimo su Druskininkų kurortu tobulinimas; Profesinio ir aukštojo mokslo plėtojimas; Tarptautinis bendradarbiavimas; PVM lengvata viešbučiams; Viešojo ir privataus sektoriaus skatinimas; Augantis turistų skaičius; Kurortinių paslaugų akreditavimo sistemos kūrimas; Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros galimybės; Investuotojų pritraukimas; Ekonomikos augimas; Didėjanti sveikatingumo paslaugų vartotojų auditorija; Technologijų vystymas; ES struktūrinių fondų parama.	Sparti vidaus konkurentų plėtra; Sparti užsienio konkurentų plėtra; Lietuvių poreikis rinktis poilsį užsienio valstybėse; Kartų kaita; Darbo ir užmokesčio politika; Tarptautinės politikos grėsmės; Ekonomė situacijos nestabilumas Europoje bei ekonominės krizės grėsmė; Dirbti neskatinti šalies socialinių pašalpų sistemos; Prastėjanti demografinė situacija.

Apibendrinant galima teigti, jog Druskininkų tikslai, misija bei vizija siejama su kiekvieno Druskininkų gyventojų bei poilsiautojų gerove, kadangi gerėjant Druskininkų infrastruktūrai gerėja ir gyventojų gyvenimo gerovė bei turistų paslaugų suteikimo kokybė

„Druskininkai yra tarptautinis rekreacijos centras, skirtas poilsiui, kurortiniam gydymui ir turizmui, pasižymintis šiuolaikine infrastruktūra, maksimaliai panaudojantis gamtinius gydomuosius išteklius, kultūrinį ir istorinį potencialą, kitas šio regiono galimybes“.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Antrepreneriškumas – vienas svarbiausių šiuolaikinių organizacijų bruožų, kurio dėka antrepreneriškos organizacijos pasižymi modernišku. Ekonominės gerovės kūrimas vienas iš aspektų būdingų antreprenerinei veiklai.

2. Antreprenerišku pasižymintys verslininkai savo veiklą grindžia psichologiniais dalykais, tokiais kaip: siekiai, drąsa, rizika, kitaip teigiant, galimybės bei noras daryti tai kas jiems atrodo svarbu ir naudinga. Antrepreneriai skiriasi tuo, kad jie nuolat nusiteikę veikti, nuolat ieško galimybių, naujovių, niekada nestovi vietoje, tiesiog stengiasi tobulėti ir prisitaikyti prie naujovių.

3. Šiuolaikinės verslo aplinkos diktuojamos sąlygos, verčia kiekvieną įmonę stengtis ir siekti antrepreneriškumo, kuris suteikia galimybę vystyti veiklą, kadangi antrepreneriškumas suteikia galimybę formuoti konkurencingumą pranašumą kitų įmonių atžvilgiu. Antrepreneriškumas – organizacijos gebėjimai greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, pasižymint tokiomis savybėmis reakcija, stebėjimas, proaktyvumas bei inovatyvumas.

4. Siekiant tinkamai suformuoti sėkmingo verslo galimybes Druskininkų mieste labai svarbu daug dėmesio skirti verslo plėtros veiksnių analizei: miesto užsienio šalyse didinimą, atvykstamojo ir vietinio turizmo skatinimą, populiaraus produkto sukūrimą.

5. Sėkmingo verslo plėtros analizė Druskininkų mieste, sukuria tinkamą kurorto įvaizdį, kadangi suteiktos kokybiškos paslaugos formuoja turistų ar vietinių gyventojų nuomonę apie paslaugas, jų kokybės ir kainos santykį bei pasitenkinimo lygį.

6. Atliktas sėkmingo verslo plėtros veiksnių analizė parodė:

- Šie tyrimo rezultatai parodė, kad antrepreneriškumas labiausiai siejamas su galimybėmis keistis bei nebijoti iškilusių sunkumų. Svarbu suvokti, kad šiandieninė visuomenė darosi vis reiklesnė ir jos poreikiai vis stipresni, todėl keisti ir tobulėti turi ne tik jie, bet ir verslo atstovai, norėdami turėti sėkmingą verslą. Šiuolaikinė organizacija kurianti verslą privalo turėti žmogų, kuris pasižymėtų antrepreneriškomis savybėmis, kadangi toks žmogus maksimaliai „išpeš“ naudos iš turimų galimybių.

- Taip pat labai svarbu lieka ir nuolatinis darbuotojų mokymas bei tobulinimas apie pagrindinius organizacijos verslo procesus. Svarbu suvokti, kad organizacijos darbuotojas priimtas ne tik dirbti organizacijoje, bet ir padėti ją tobulinti bei keisti.

- 30 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog sėkmingos organizacijos atstovai privalo būti strategiškai. Kiekvienos sėkmingos verslo organizacijos pavaldiniai vertindami verslo galimybes, vertins ir paties vadovo gebėjimus žvelgti į ateitį, ją prognozuoti bei kurti verslo vizijas.

- 35 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų atstovų teigia, jog viena didžiausių problemų, kurios trukdo siekti sėkmingo verslo antrepreneriškumo sąlygomis, tai organizacijos vadovų bei pačių darbuotojų tarpusavio nesusikalbėjimas, kadangi labai svarbu, kad organizacijos darbuotojai suprastų

tai ko nori jų vadovai, o vadovai suprastų pačius darbuotojus. Juk tik sukurta gera komanda galės judėti tinkama linkme ir siektų organizacijos sėkmės.

7. Kiekvienas verslo atstovas plėtodamas sėkmingą verslą privalo veikti savarankiškai, nebijoti būti iniciatyvus ir kūrybingas, pasitikėti savimi bei būti atsidavęs savo darbui. Kaip teigia respondentai jis privalo nebijoti apkalbų dėl netinkamo elgesio, dėl netinkamo sprendimo ar netinkamos strategijos parinkimo.

Pasiūlymai:

1. Rekomenduojame vertinant sėkmingo verslo plėtros galimybes Druskininkų mieste, atlikti išsamesnius tyrimus verslo įmonėse, kad būtų apklausiama kuo daugiau respondentų, į tyrimą įtraukta kuo daugiau įmonių.

2. Visų trijų organizacijoms, siekiant sėkmingo verslo galimybių, siūlau labiau įsigilinti į vartotojų poreikius ir siekti aukštų savo paslaugų kokybės.

3. Norint išsaugoti antrepreneriškumą ar jį sukurti siūlau vykdyti nuolatinį organizacijos atsinaujinimą, ieškant naujų galimybių ir panaudojant jas.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Anholt, S. (2006). *The City Brands Index. How The World Views Its Cities. Place Branding*, 2(1), 18-31.

Bagdzevičienė R., Navackaitė, L., Miliukaitė B., (2010). *Kurortų plėtros koncepcijos teoriniai aspektai*. Kauno technologijos universitetas

Bagdzevičienė, R., Navackaitė, L., Miliukaitė, B. (2002). *Kurortų plėtros koncepcijos teoriniai aspektai*. Kaunas: KTU.

Beerli A., & Martin J. D. (2004). *Factors influencing destination image. Annals of Tourism Research*, 31(3), 657-81.

Berkman, H. W., & Gilson, C. (1986). *Consumer Behavior: Concepts and Strategies*, Boston: Kent Publishing Company.

Carneiro J., Farias I., Rocha A., Ferreira J. (2016) *How to measure export performance? Scholars' vs. practitioners' answers. Journal of Business Research*, 69 (2), p.p. 410–417

Chell E. (2000). *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*. London: Thomson Learning.

Cohendet P., Llerena P. (2006). *Knowledge-based entrepreneur: The need for a relevant theory of the firm*. Knowledge-Based Entrepreneurship: Innovation, Networks and Systems (KEINS). Milan: CESPRI.

Crick D. (2009). *The internationalisation of born global and international new venture SMEs. International Marketing Review*, 26, 4, p. 453 – 476.

Davidavičienė, V. (2012). *Verslo procesų vertinimas ir informacinių technologijų rizikos valdymas*. Vilnius, „Technika“, p. 78., DOI: 10.3846/1317-S.

DeTienne D. R., & Cardon M. S. (2006). Entrepreneurial exit strategies: the impact of human capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(5), Article .

Druskininkų miesto savivaldybės internetinis puslapis.
<http://www.druskininkai.lt/go.php/lit/Ziniasklaidaapie-mus/540>

Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras.
http://www.info.druskininkai.lt/ateities_vizija.>

Efrat K., Shoham, A. (2013). The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode, *International Marketing Review*, Vol. 30 No.6, pp. 536 – 558.

Garuckas R., Mačerinskas J. (2008). *Inovacinio verslo vystymo galimybių analizė Lietuvoje Europos Sąjungos kontekste*.//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 48, p. 35-53. ISSN 1392-1142 [elektroninis išteklius] Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/16501/16582.pdf> [žiūrėta 2017-11-01]

Grecevičius, P., Armaitienė, A., Junevičienė, ir kt. (2002). Turizmas. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras.

Greenberg, J., Baron, R.A. (1999). Behaviour in Organization. New Jersey: Prentice –Hall.
Handy C. (1990). The Age of Unreason. London: Random Century.

Hogan P., Keesing D.B., Singer A. (1991). The role of support services in expanding manufactured exports in developing countries. Washington, DC: World Bank.

Jakubavičius A., Jučevičius R., Jucevičius G., Kriauciūnienė M., Keršys M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Mokymo priemonė. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, p.178 ISBN 978-9955-843-00-9

Jovaiša A. *Kaip parengti verslo planą*. (1996). – Vilnius: Pačiolis, p. 255 ISBN 9988-487-38-2

Kahney L. (2008). *Apple smegenys. Steve'o Jobs'o verslo paslaptys*. (Vertimas į lietuvių kalbą. Rasa Kulikauskienė). – Kaunas: Media Incognito, p. 240 ISBN: 9789-9557-008-14

Kanellos N. S. (2013). *Exploring the characteristics of Knowledge-Based Entrepreneurship in Greek high-technology sectors*. Paper presented in DRUID Academy Conference 2013 for doctoral students in Economics and Management of Innovation, Technology and Organizations, Aalborg.

Keupp M. M., Gassman O. (2009). *The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field*. *Journal of Management*, 35, 3, p. 600-33.

Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai* // Verslo ir teisės aktualijos, Nr. 4.

Knight G. A., Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the Born–Global firm*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 2, p.p. 124–141.

Kurortų plėtros programa 2014 – 2020 metams priemonių įgyvendinimas. (2016).

Leonienė B. (1998). *Verslo pradmenys*. Vadovėlis – Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.222 ISBN 9986-850-04-5

Lietuvos kurortai ir kurortinės teritorijos: Kurortai (<http://www.tourism.lt/upload/Kurortai.htm>)
žiūrėta 2015-04-05

Lipinskienė D., Stanikūnienė B. (2010). *Antreprenerystės ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka*. // Socialiniai mokslai: mokslo darbai., Nr. 2, p. 7-15. ISSN 1392-0758 [elektroninis išteklius] Prieiga per internetą: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2010%20\(68\)/1%20Lipinskiene_Stanikuniene.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2010%20(68)/1%20Lipinskiene_Stanikuniene.pdf) [žiūrėta 2017-11-01]

Lodienė, D. (2008). *Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje* // *Vadybos mokslas ir studijos* – Kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Akademija, Nr. 13 (2).

Masiulis, K., Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.

Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.

- Mill, R.Ch. 2008. *Resorts: Management and Operation*, Hoboken: John Wiley and Sons, 496 p.
- Petraité M. (2010). Approaches towards Strategic Innovation Management in R&D Intensive Sectors: Lithuanian Case. *Socialiniai mokslai*, 3, 69, p. 32-38.
- Ruževičius J.,(2009). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. *3-oji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos"*. Vilniaus universitetas. [žiūrėta: 2017-12-04]. Prieiga per internetą: http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji_konferencija
- Sandhu, M. A., Gunasekaran, A. (2004). *Business process development in project-based industry* // *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No 6.
- Seidl, R., Fernandes, P. M., Fonseca, T. F., Gillet, F., Jönsson, A. M., Merganičová, K., ... & Mohren, F. (2011). *Modelling natural disturbances in forest ecosystems: a review. Ecological Modelling*, 222(4), 903-924.
- Sekliuckiene J. (2016). *Toward International Entrepreneurial Orientation and Networking of Born Global Firms. Neostrategic Management*, Part of the series Contributions to Management Science, pp. 159 –171
- Singh, P. K. (2012). *Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage* // *International Management Review*, Vol. 8 No 2.
- Snieška, V., & Zykienė, I. (2010). *Viešojo infrastruktūra: poveikio regioniniam vystymuisi vertinimo aspektai*. *Ekonomika ir vadyba* . p. 241-247.
- Stripeikis O. (2008) *Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse*//*Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas: mokslo darbai*. Nr. 15, p. 1-12 [elektroninis išteklius] Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/165.pdf> [žiūrėta 2017-11-01]
- Stripeikis, O. (2008). *Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.
- Tommy Clausen, Tor Korneliussen (2012). *The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. Technovation*, Vol 32, Issues 9–10, September–October 2012, pp. 560–567
- Trumpa Lietuvos turizmo apžvalga 2016 m.
- Valskys J. (2004). *Kurortinės rekreacijos aspektai turizmo versle. Respublikinė mokslinė – praktinė konferencija: žmogiškieji ištekliai ir turizmo verslo efektyvumas*, p. 122-135.
- Vidickienė D., Gedminaitė-Raudonė Ž. (2011) *Lietuvos žiniasklaidos vaidmuo stiprinant antreprenerystės elementus Lietuvos kaime*. *Žurnalas „Filosofija. Sociologija"*, T. 22, Nr. 2, p. 129-138. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
- Wang Y.-L., Ellinger A. D., Wu Y.-Ch. J. (2013). *Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel. Management Decision*, 51, 2, p. 248-266.

Zakarevičius, P. (2010). *Organizacijos veiklos procesų valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2010.56, p. 123-132.

Zakarevičius, P., Kontautienė R., Gumuliauskienė, A. ir kiti. (2008). „*Modernių organizacijų valdymo teorijos: dėstytojo knyga*“ Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. 40 p. ISBN: 978-9955-12-318-7

Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Židonis, Ž. (2008). *Veršlumo skatinimo politika Lietuvoje*. Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga per Internetą: [PDF] produktyvi, neproduktyvi ir destruktivi antreprenerystė, [žiūrėta 2017-11-01]

Žilinskas, V.J., Petravičienė, L. (2007). *Turizmo verslas: plėtros koncepcija ir tendencijos Lietuvoje // Ekonomika ir vadyba. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: KTU.

Žukauskas, P., Stripeikis, O. (2004). *Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 31.

Gerb. Respondente,

Esu Gabrielė Gudaitienė, Kauno Technologijos universiteto magistro studijų paskutinio kurso studentė. Rašau magistro darbą apie kurorto verslo vystymo sėkmės veiksnius: Druskininkų miesto atveį. Šio tyrimo tikslas ištirti verslo atstovų naudojamus veiksnius vykdant sėkmingą verslą.

Gauti tyrimo rezultatai bus naudojami tyrimui apibendrinti, todėl atliekant tyrimą kiekvieno Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Anketos atsakymai nebus publikuojami viešai.

1. Kaip Jūs manote žodis „antrenerystė“ organizacijoje siejamas su:?

- inovatyvumu;
- proaktyvumu;
- polinkiu rizikuoti;
- gebėjimu mokintis;
- problemų sprendimu;
- komanda ir kultūros svarba;
- Kita.

2. Kaip Jūs manote kokie yra sėkmingos antreneriškos organizacijos bruožai?

- nepriklausomybė,
- strategiškumas,
- kūrybiškumas,
- valdiškumas.

3. Kaip Jūs galvojate kokias svarbiausias antreneriškas strategijas Jūsų įmonė naudoja savo versle?

-
-
-

4. Kaip Jūs manote ar Jūsų organizacija pasižymi antrenerišku?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau;

- Kita.

5. Kaip Jūs manote ar Jūsų vystomas verslas yra sėkmingas? Ir kodėl?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau;
- Kita.

6. Su kokomis problemomis labiausiai reikėjo „kovoti“ vystant sėkmingą verslą?

- Organizacijos vadovų ir darbuotojų nesusikalbėjimas;
- Pačių vadovų nenoras keisti bei organizacijos kultūros nusistovėjimas;
- Vadovų nenoras investuoti į gerus darbuotojus;
- Naujų technologijų diegimas;
- Organizacijos negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių;
- Visos išvardintos;
- Kita.

7. Kaip Jūs manote antrepreneriškumas turi įtakos vystyti sėkmingą verslą?

-
-
-

8. Pateikite bent keletą teiginių kas atspindi Jūsų organizacijos pripažinimą Druskininkų kurorte?

-
-
-

9. Kaip Jūs manote kokie veiksniai Jūsų organizacijoje lemia sėkmingą organizacijos veiklą?

-
-
-
-

10. Kaip Jūs manote kurios iš šių krypčių yra pagrindinės ir nulemiančios sėkmingą antrepreneriškos organizacijos verslą?

- Antrepreneriškos komandos kūrimas,
- Antrepreneriškos kultūros formavimas,
- Išorinė aplinkos stebėseną ir galimybių pažinimas,
- Organizacijų strategijų derinimas su verslo aplinkybėmis
- Viso aukščiau išvardintos;
- Kita.

11. Kaip Jūs manote, kurį iš šių veiksnių reikia labiausiai tobulinti, norint išlikti rinkoje ir prisitaikyti prie pokyčių?

- Verslo keitimu;
- Darbuotojais;
- Technologijomis;
- Kita.

12. Ar Jūs pritartumėte, kad organizacijos „išlikimas“ siejamas su:

- Stipriu organizacijos įvaizdžiu;
- Partnerių vertinimu;
- Vartotojų įvertinimu;
- Visi išvardinti;
- Kita.....

13. Pateikite bent keletą teiginių, kurie Jūsų nuomone atspindi Jūsų organizacijos lyderystę?

-
-
-

14. Kaip Jūs galvojate kokie teiginiai atspindi Jūsų organizacijos lojalumą vartotojui Druskininkų kurorte?

-
-
-

15. Ar žemiau išvardinti veiksniai atskleidžia Jūsų organizacijos stiprumo lygį ir kurie iš jų geriausiai tai padaro?

- Kaina ir vieta;
- Paslaugų asortimentas;
- Reklama;
- Ryšiai su visuomene;
- Visi išvardinti
- Kita.

16. Kaip Jūs galvojate kas labiausiai nulemia Jūsų organizacijos verslo plėtrą?

- Verslo infrastruktūra;
- Žmogiškieji ištekliai;
- Kultūrinė aplinka;
- Vartotojų perkamoji galia;
- Visi išvardinti;
- Kita.

17. Pagrindiniai teiginiai, kurie labiausiai nulemia Jūsų organizacijos konkurencingumą?

-
-

.....

18. Jūsų lytis?

- Vyras;
- Moteris.

19. Jūsų pareigos?

- Įmonės vadovas/ savininkas;
- Įmonės samdomas vadovas;
- Vidurinio lygio vadovas;
- Įmonės darbuotojas;
- Kita.

20. Jūsų organizacijos veikla veikia:

- Mažiau nei metus;
- 1 - 3 metus;
- 3 - 5 metus;
- 5 - 10 metų;
- Daugiau nei 10 metų

Ačiū už atsakymus

.