

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Deivydas Keršys

**INOVACIJŲ POVEIKIS LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS
KONKURENCINGUMUI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. dr. Valentinas Navickas

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**INOVACIJŲ POVEIKIS LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS
KONKURENCINGUMUI**

Verslo ekonomika

MAGISTRO DARBAS

Studentas

(parašas)

Deivydas Keršys VMVE-4

2016 m. sausio 4 diena

Vadovas

(parašas)

prof. dr. Valentinas Navickas

2016 m. sausio 4 diena

Recenzentė

(parašas)

doc. dr. Jovita Vasauskaitė

2016 m. sausio 4 diena

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Deivydas Keršys

(Studento vardas, pavardė)

Verslo ekonomika 621L17001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

INOVACIJŲ POVEIKIS LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMUI

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. sausio 4 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Deivido Keršio** baigiamasis magistro darbas tema „Inovacijų poveikis Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui“ 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.

Deivydas Keršys

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

TURINYS

SUMMARY	5
ĮVADAS	9
1. INOVACIJOS - TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMĄ LEMIANTIS VEIKSNYS	11
1.1 Inovacijų reikšmė ekonomikoje	11
1.2 Konkurencingumas turizmo sektoriuje	12
2. INOVACIJŲ POVEIKIO TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMUI TEORINIAI SPRENDIMAI	22
2.1 Inovacijų samprata ir klasifikavimas	22
2.2 Inovacijų diegimo proceso kliūtys	28
2.3 Inovacinio proceso modeliai	37
2.4 Inovacijų barjerų (kliūčių) įtakos poveikis turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumui ..	42
3. INOVACIJŲ POVEIKIO LIETUVOS TURIZMO SEKTORIUJE TYRIMO METODOLOGIJA	46
3.1 Ekspertinis vertinimas	46
3.2. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.....	47
3.3. Mokslinės literatūros analizė.....	48
4. INOVACIJŲ POVEIKIO LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMUI TYRIMAS	50
4.1 Lietuvos turizmo sektoriaus SSGG analizė	50
4.2 Turizmo inovacijų taikymas: internetinių kelionių taikomos inovacijos.....	52
4.3 Inovacijų poveikio Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui ekspertinis vertinimas.	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA	69
PRIEDAI	73

Keršys, D. (2016). Innovation Effects to Lithuanian Tourism Competitiveness. Master's Final Thesis in Business Economics.

Study Programme 621L17001. Supervisor prof. dr. V. Navickas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

There is an ever increasing intensity of the competitive environment between tourism enterprises, it is important to not only to achieve and maintain competitiveness, but continuously develop and improve. To outmaneuver your rivals and stay on top is becoming a major challenge in today's business world the same applies to the tourism sector. The tourism sector – is one of the most dynamic sectors, which is growing quite rapidly, but it is a risky business branch in Lithuania. Tourism is an important factor affecting the economy, social and cultural environments. Due to the rapid growth of the tourism sector, companies have to constantly change and adapt to rapidly changing conditions and consumer demands. Tourism sector includes the hospitality, tour operators, accommodation and travel agencies, which all play important roles.

The tourism sector, in order to remain competitive, must adapt their innovative activities in order to stand out from its competitors. Innovation is deemed to be the guarantor of future growth and prosperity. The application of innovative ideas not only helps to increase productivity, streamline company operations, but also guarantee the success of the competition not only in Lithuania but also in foreign markets. In order to quickly implement innovations that contribute to the competitiveness of businesses change, they need to reduce bottlenecks in the innovation barriers to innovation and to study their impact on the organizations is . Various barriers and innovations are becoming challenges for companies that want to introduce new, improved products and services, which have the added value aspects to them that enable businesses to achieve better results.

The pursuit of competitiveness and the ability to maintain it is one of the major factors in today's economy, encouraging improvement in the quality, lower prices and innovation development. One of the most important priorities is to identify the key determinants of competitiveness. For companies it is very important, because only with such information and its analysis can provide the means to increase competitiveness, to identify problems in the implementation of innovation and their impact , in this case - in the tourism sector.

Research object. The tourism sector and the implementation of innovations.

The aim of the research. To analyze the effects of the innovations that they can have on the competitiveness in Lithuanian tourism sector.

1. Discuss innovations and their implications
2. Discuss competitiveness and its implications.
3. Discuss the innovation processes, models and obstacles.

4. To carry out the SWOT analysis of the Lithuanian tourism sector.
5. To carry out the expert evaluation of the innovations impact on the competitiveness on the Lithuanian tourism sector.

The Methodology. The literature review, SWOT analysis and expert evaluation.

1 pav. Konkurencingumo tyrimo objektai.....	13
2 pav. M. E. Porterio „Nacionalinio deimanto“ modelis	14
3 pav. Klasterio modelis turizme	15
4 pav. Turizmo konkurencingumo komponentai	16
5 pav. Du pagrindiniai konkurencingumo komponentai	18
6 pav. Įmonių konkurencingumo reikšmės	20
7 pav. Turizmo inovacijos tipai.....	26
8 pav. Inovacijų adaptacijos modelis	29
9 pav. Naujovių barjerai	31
10 pav. Inovacijų diegimo proceso aplinka.....	38
11 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis	39
12 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis	40
13 pav. Ciklinis inovacijų modelis.....	40
14 pav. Inovacijų proceso eiga.....	41
15 pav. Teorinis inovacijų barjerų įtakos turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumui modelis	44
16 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybės nuo ekspertų skaičiaus	47
17 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį	55
19 pav. Organizacijos kurioms priklauso ekspertai	56
20 pav. Respondentų darbo patirtis turizmo sektoriuje.....	57
21 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	58
22 pav. Ekspertų darbo srities konkurencingumo lygio vertinimas	58
23 pav. Ekspertų pagrindinių konkurencingumo šaltinių vertinimas.....	59
24 pav. Įmonių kuriuose dirba ekspertai inovatyvumo vertinimas	61
25 pav. Dažniausiai diegiamų inovacijų sritis pagal ekspertų nuomonę.....	62
26 pav. Veiksniai, trukdantys naujovių diegimui.....	63
27 pav. Veiksniai įtakoiantys inovacinę – technologinę veiklą įmonėse.....	64
28 pav. Dalyvavimo konferencijose, seminaruose apie inovacijas vertinimas	65

Deivydas Keršys. Inovacijų poveikis Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui
lentelių sąrašas

1 lentelė. Konkurencingumo matas įmonių lygyje.....	18
2 lentelė. Inovacijos sąvokos apibrėžimas	22
3 lentelė. Inovacijų klasifikacija.....	24
4 lentelė. Inovacijų barjerų skirstymas.....	31
5 lentelė. SSGG analizės lentelė	48
6 lentelė. Lietuvos turizmo sektoriaus (SWOT) SSGG	50
7 lentelė. Internetinių kelionių agentūrų taikomos inovacijos	52
8 lentelė. Ekspertų demografinės charakteristikos.....	54

IVADAS

Darbo aktualumas. Vykstant aktyviai konkurencinei kovai tarp turizmo įmonių, svarbu ne tik turėti ir siekti išlaikyti konkurencingumą, tačiau nuolatos jį kurti ir tobulinti. Konkurencinė kova tampa svarbiu iššūkiu šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kartu ir turizme. Turizmo sektorius – vienas iš dinamiškiausių verslo šakų sektorių, kuris gana sparčiai auga ir yra ganėtinai perspektyvus, bet ir yra rizikinga verslo šaka Lietuvoje. Turizmas yra svarbus veiksnys kuris savotiškai veikia ekonomiką, socialinę ir kultūrinę aplinkas. Turizmo sektoriaus susideda iš sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių, taip pat kelionių organizavimo ir apgyvendinimo įmonės, kelionių agentūros ir ekskursijų organizatoriai. Taigi, šis sektorius gali būti suprantamas kaip turizmo sektoriaus įmonės.

Įmonės kurios priklauso turizmo sektoriui, norinčios išlikti konkurencingomis, privalo savo veikloje pritaikyti (adaptuoti) inovacijas, kurios suteiktų galimybę išsiskirti iš konkurentų ir taip pateikti ką nors įdomus, ko neteikia kitos turizmo įmonės. Inovacijos ir jų pritaikymas bei diegimas yra tarsi ateities augimo ir klestėjimo garantas. Nuo inovacijų diegimo versle priklauso daug konkurencingumo veiksnių. Inovacijos didina tiek darbo našumą, taip pat produktyvumą, paspartina įmonės veiklą, bei garantuoja sėkmę konkuruojant ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkose. Įmonės norinčios kuo greičiau įgyvendinti inovacijų diegimo planus, visų pirmą turėtų mažinti jas stabdančias inovacijų kliūtis, jas pašalinus, taikyti naujoves ir iširti jų poveikį organizacijai. Įvairios kliūtys kurios susijusios su naujovių diegimu (inovacijomis) tampa iššūkiu įmonėms, kurios nori pateikti į rinką naujas, patobulintas, turinčias pridedamąją vertę paslaugas ar produktus, suteikiančius verslui galimybę pasiekti geresnių rezultatų.

Vienas iš pagrindinių šių laikų ekonomikos veiksnių yra konkurencingumo siekimas ir jo išlaikymas. Konkurencingumas yra skatina kokybės gerėjimą, mažesnes kainas ir inovacijų plėtrą. Vienas iš svarbiausių prioritetų yra nustatyti pagrindinius konkurencingumą lemiančius veiksnius. Įmonėms tai yra labai svarbu, nes tik turint tokią informaciją ir ją išanalizavus galima būtų numatyti priemones konkurencingumui didinti, nustatyti inovacijų įgyvendinimo problemas ir jų poveikį, šiuo atveju - turizmo sektoriuje.

Tyrimo naujumas. Mokslinių diskusijų apie inovacijas ir jų poveikį konkurencingumui yra gana nemažai, tačiau, analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad informacijos tema – inovacijų poveikis Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui – stinga. Inovacijų svarbą ir poveikį patvirtina A. Madrid - Guijarro (2009), C. M. Tepelus (2007), A. Andersson (2009), T. Oliveira ir M. F. Martins (2011) Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010), darbai. Konkurencingumo vertinimo teorijas pateikia A. Gelei (2004), A. Ambastha ir K. Momaya (2004), Ž. Simanavičienė ir kt. (2007), Abernathy, W., Clark, K. (1998), H. Tsai (2008), O. Notta (2010), A. Balkytė ir M. Tvaronavičienė (2010). Šiuose moksliniuose darbuose autoriai teigia, kad inovacijų poveikis prisideda prie įmonių konkurencingumo, tačiau juose nėra kalbama būtent apie turizmo sektorių.

Tyrimo objektas. Turizmo sektoriaus įmonių inovacijos.

Darbo tikslas - ištirti inovacijų poveikį Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti inovacijų koncepciją;
2. Aptarti konkurencingumo sampratą;
3. Išanalizuoti inovacijų diegimo ypatumus;
4. Atlikti Lietuvos turizmo sektoriaus SSGG analizę;
5. Atlikti inovacijų poveikio Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui ekspertinį vertinimą.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, SSGG analizė, ekspertinis vertinimas.

1. INOVACIJOS - TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMĄ LEMIANTIS VEIKSNYS

1.1 Inovacijų reikšmė ekonomikoje

Šių dienų ekonomikoje investicijų pritraukimą ir konkurencijos išlaikymą lemia ne tik baziniai veiksniai, bet ir gamybos pažangos ar specializuoti veiksniai tokie kaip: aukštos kvalifikacijos ir modernių specialybių darbo jėga, moderni ryšių infrastruktūra, universitetų ir mokslinių tyrimų bazė, tyrimų institutų infrastruktūra šiuolaikinių tyrimų kryptyse, mokslininkų skaičius ir kuriamų žinių kiekis. Nacionalinį pragyvenimo lygio didėjimą gali užtikrinti tik nuolat auganti ir produktyvi ekonomika. Tam, kad produktyvumas sparčiai augtų, būtinas nuolatinis ekonomikos atsinaujinimas. Šis procesas vyksta tada, kai įmonės gerina gaminių kokybę, kuria naujus gaminius, atnaujiną technologijas taip dalyvaudami inovaciniame procese (V. Snitka, 2002). Visuotinai pripažinta, kad būtent inovacijos ir sėkmingas jų diegimas ir įgyvendinimas yra pagrindinis veiksnys kuris sąlygoja ekonomikos augimą (R. Bagdzevičienė, J. Vasiliauskaitė, 2002, p. 36).

Inovacijų diegimas ir įmonės veiklos tobulinimas tampa pagrindiniais konkurencingumą skatinančiais veiksniais, bei efektyviomis rinkodaros priemonėmis. Inovatyvumas tampa svarbia verslo konkurencingumo varomąją jėga įvairiuose ūkio sektoriuose, taip pat ir turizmo. Inovacijas pritaikyti versle galima visur: tai ir naujas dizainas, naujų medžiagų panaudojimo deriniai, nauji technologiniai sprendimai, naujos produktų ar paslaugų savybės ir t.t. Naujovės – vienas svarbiausių šalies ekonomikos ar įmonės sėkmingo vystymosi veiksnių. Inovacinės veiklos plėtojimas ir aktyvinimas suteikia galimybę įvairiapusiskai modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, kurti naujus bei tobulinti gaminamus produktus, naudojamas technologijas ir tuo pačiu didinti jų tarptautinį konkurencingumą, kuris yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos plėtros veiksnių.

Inovacinė veikla yra traktuojama kaip esminis ir prioritetas visuomenės vystymosi veiksnys: naujovės lemia visapusišką politinę, ekonominę, socialinę, technologinę, taip pat informacinę, ekologinę ir kt. raidą ir pažangą. Galima teigti, kad būtent inovacinė veikla išreiškia visuomenės raidos ir pažangos kryptingumą, prioritetas pokyčių orientacijas, sąlygoja šių pokyčių efektyvumą, nusako gyvenimo būdo tobulinimo bei pačios visuomenės modernizavimo perspektyvas. Pastebima, kad inovacijų ir inovacinės veiklos reikšmingumas nuolat didėja: globalizacijos ir informacinės visuomenės formavimosi sąlygomis būtent inovacijos vis dažniau tampa ne tik esminiu, bet ir vieninteliu veiksniumi, sąlygojančiu galimybes tiek gerinti gyvenimo kokybę, tiek ir sugebėti konkuruoti vis labiau sudėtingėjančiomis konkurencijos aplinkybėmis (B. Melnikas, R. Smaliukienė, 2002, p. 80).

Šiuo metu inovacijos turi lemiamą reikšmę šalies ūkio konkurencingumui V. Pukelienės ir A. Sabonienės (2004) nuomone, įmonių gebėjimus konkuruoti vietos ir tarptautinėse rinkose atspindi jų sugebėjimus panaudoti ir plėtoti mokslines žinias, diegti inovacijas, kurti ir taikyti naujausias

informacines technologijas, tobulinti personalo gamybinę ir vadybinę kvalifikaciją bei skatinti kūrybiškumą (G. Levanas, J. Ramanauskienė, 2008).

J. Fagerberg, D. C. Mowery ir R. R. Nelson (2009) teigimu, egzistuoja didelė žinių bazė apie inovacijų reikšmę ir pasekmes ilguoju laikotarpiu.

- inovacijų funkcija yra įvesti naujumą (įvairovę), taigi inovacijos yra ilgalaikio ekonomikos augimo esmė;
- inovacijos grupuojasi tam tikrose ūkio šakose, kurios dėl to auga greičiau. Dėl to atsiranda struktūriniai pakitimai gamyboje ir paklausoje. Taip pat tikėtina, kad gali atsirasti organizaciniai ir instituciniai ūkio ar atskirų įmonių pokyčiai. Norint diegti inovacijas ir gauti iš jų naudos, gebėjimas ir pajėgumas įgyvendinti tokius pokyčius yra labai svarbūs;
- inovacijos paaiškina įmonių, regionų ir šalių ekonominių rezultatų skirtumus.

Visi pokyčiai yra naudojami kaip galimybė sukurti naują verslą ar produktą, siekiant gauti kuo daugiau naudos.

Inovacinių procesų įgyvendinimas ir jų diegimo sparta šiuolaikiniame vystymosi etape yra lemiantys veiksniai dabartiniame kintančiame pasaulyje, nes šie veiksniai ne tik palaiko organizacijos išlikimą, bet užtikrina jos greitesnį vystymąsi bei konkurencingumą.

Inovacinės įmonės yra itin rizikingos investicijų atžvilgiu, tačiau įgyvendinus sėkmingą projektą galima gauti labai didelę grąžą, palyginti su kitomis investavimo priemonėmis, investicijų atsipirkimo laikas yra pakankamai ilgas, įmonės dažnai yra dar neįvertintos akcijų rinkoje; didžioji kapitalo dalis reikalinga įmonės veiklos pradžioje arba pradinėje projekto įgyvendinimo stadijoje; būtinas kapitalo pritraukimas iš išorės, nes dideliems pažangiems projektams įgyvendinti dažniausiai trūksta nuosavų įmonės lėšų net ir tada, kai projektą vykdo ilgą laiką gyvuojanti įmonė. Suprantama, kad geriausiai inovacinių įmonių bruožus atitinka dauguma novatoriškų įmonių, priskiriamų prie aukštųjų ir vidutinių technologijų grupės (S. Valentinavičius, 2006, p. 114).

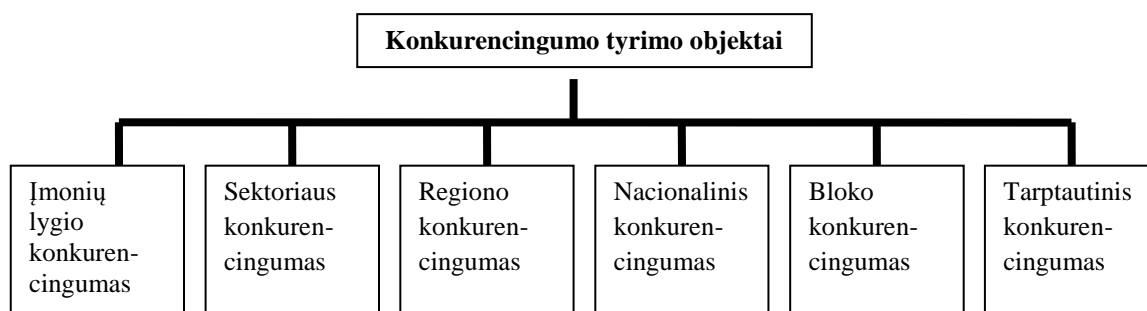
A. Makštutis (2002) teigia, kad Lietuvos įmonių veiklos sėkmę gali užtikrinti tik nuolatinis naujų produktų kūrimas ir realizavimas, kokybės sistemos įgyvendinimas, pažangių technologijų taikymas, racionalus visų rūšių išteklių naudojimas, darbo našumo didinimas ir veiklos modernizavimas, optimalių valdymo sistemų kūrimas ir taikymas, bendros veiklos su užsienio įmonėmis spartinimas, sėkmingas rinkų bei jų pavienių segmentų veiksmų valdymas, efektyvus kapitalo naudojimas.

1.2 Konkurencingumas turizmo sektoriuje

Vienas iš pagrindinių svarbiausių įmonių tikslų – išlikti geriausiai šių dienų konkurencinėje rinkoje. Įvairūs pranašumai lemia vartotojų pripažinimą bei susidomėjimą įmone, didina įmonės pelną, kelia konkurencingumo laipsnį ir apskritai sėkmę rinkoje. Konkurencingumą galima apibūdinti kaip sugebėjimą gaminti prekes ir teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir

didinti savo piliečių realias pajamas, konkuruoti rinkoje. Siauresniu požiūriu konkurencingumas kartais gali būti apibūdinamas atskirais užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiais (dažniausiai bendro vidaus produkto) rodikliais (Ž. Simanavičienė ir kt., 2007). Pasak I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) konkurencingumas dažnai nulemia subjekto (valstybės, įmonės, asmenų grupės, pavienio asmens) ekonominę bei socialinę gerovę, prestižą, o mažas konkurencingumas gali būti didelių praradimų bei žlugimo priežastis. Galime teigti, kad konkurencingumas parodo kur ir kuom įmonė išsiskiria iš kitų savo pranašumais, ir kaip greitai gali reaguoti į kintančius rinkos dalyvių poreikius.

Konkurencingumas gali būti nagrinėjamas, remiantis įvairiais subjektais ir objektais. Konkurencingumo tyrimo objektais gali būti smulkesni vienetai, pavyzdžiui: prekės ir paslaugos, bei stambesni - valstybė, įmonė. I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) išskiria tokius tyrimo objektus kaip valstybės, valstybių sąjungos, miestai, šalies ūkio šakos, įmonės ar organizacijos, prekės ar paslaugas. Tuo tarpu A. Balkytė ir M. Tvaronavičienė (2010) nurodo tik stambesnius tyrimo objektus (žr. 1 pav.).

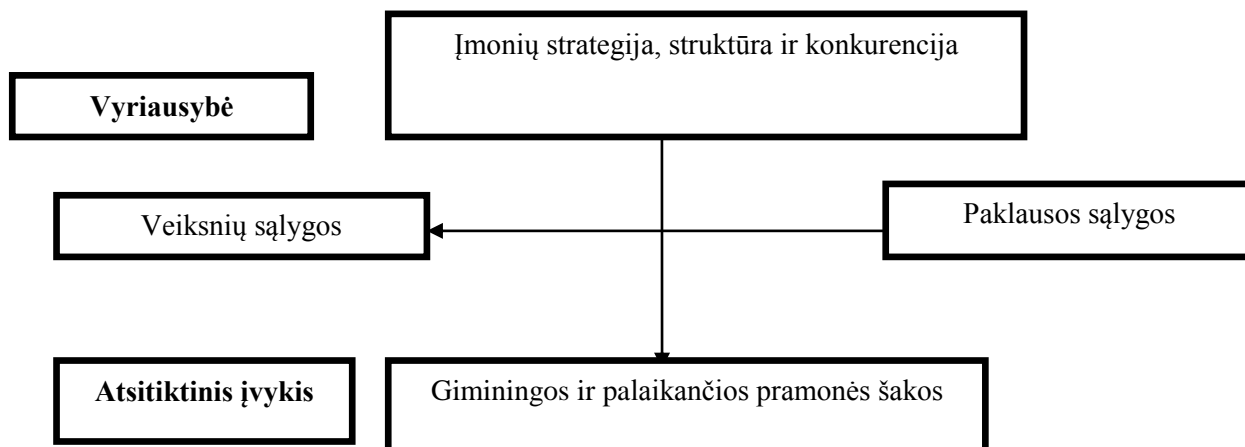


1 pav. Konkurencingumo tyrimo objektai (sudaryta pagal Balkytė A., Tvaronavičienė M., 2010)

1 paveiksle matoma, kad A. Balkytė ir M. Tvaronavičienė (2010) rekomenduoja nagrinėti įmonių lygio (kompanijos), sektoriaus, regiono, nacionalinį (šalies), bloko (regiono) ir tarptautinį (globalų, išorinį) konkurencingumą. Trumpai tariant, šių objektų konkurencingumas gali būti nurodomas, remiantis meistriškumu, produktyvumu ir kokybe. E. Vaiginienė (2006) teigia, kad atsižvelgiant į pasirinktą konkurencingumo tyrimo objektą, tikslinga būtų tirti tokius pagrindinius konkurencingumo išteklius, kaip kvalifikuota darbo jėga, gamtos išteklių, finansiniai išteklių ir infrastruktūra, kurie reikalingi norint konkuruoti tam tikroje pramonėje. Taip pat siūloma išnagrinėti jų išsidėstymą valstybėje. Šie konkurencingumo veiksniai gali būti matomi skirtinguose tyrimo objektuose.

Norint gerai išsiaiškinti ir suprasti kaip konkurencingumas yra matuojamas turizmo įmonėse, tikslingiausia būtų išnagrinėti įmonių lygio sektoriaus ir nacionalinio konkurencingumo objektus. Šie objektai pasirinkti todėl, kad nacionalinio ir sektoriaus konkurencingumo vertinimo modeliai gali būti pritaikomi ir įmonių lygio konkurencingumui.

Norint nustatyti šalies konkurencinius pranašumus yra sukurtas „Nacionalinio deimanto“ modelis. Jis plačiai taikomas tiek šalių, tiek regionų ir atskirų pramonės šakų konkurencingumui analizuoti. Nors įmonės ir šalies konkurencingumas yra skirtingos sąvokos, tačiau įmonių konkurencingumo analizės lygyje yra svarbūs M. E. Porterio „Nacionalinio deimanto“ veiksniai (žr. 2 pav.).



2 pav. M. E. Porterio „Nacionalinio deimanto“ modelis (sudaryta pagal Croitoru M., Mozūraitienė R., ir kt., 2011)

Kaip matyti 2 paveiksle, M. E. Porterio „Nacionalinio deimanto“ modelis apima keturis pagrindinius vidinius elementus, kurie svarbūs šalies / regiono konkurentiškumui: veiksnų sąlygas, vietinės paklausos sąlygas arba rinką, giminingas ir palaikančias pramonės šakas (klasterius, verslo sistemas) bei įmonių strategiją ir jų valdymą. Vyriausybės vaidmuo ir atsitiktinės galimybės yra šalutiniai išoriniai veiksniai, turintys tiesioginės ir netiesioginės įtakos konkurencinei situacijai (R. Mozūraitienė ir kt., 2011). Šiame modelyje labai svarbus vaidmuo tenka vyriausybei (A. Balkytė ir M. Tvaronavičienė, 2010). Vyriausybė lyg ir sujungia visus šiuos išskirtus elementus – veiksnų sąlygas, paklausos sąlygas, giminingas ir palaikančias pramonės šakas ir įmonių strategiją, struktūrą, konkurenciją.

Pateiktame modelyje matyti, kad šalies pramonės konkurencinius pranašumus formuoja materialiniai ir nematerialiniai gamybos veiksniai. Gamybos veiksnų perteklius gali pakenkti kuriant konkurencinį pranašumą, o jų trūkumas skatina inovacijų diegimą, be to skatina ilgalaikį šalies ir pramonės konkurencinį pranašumą.

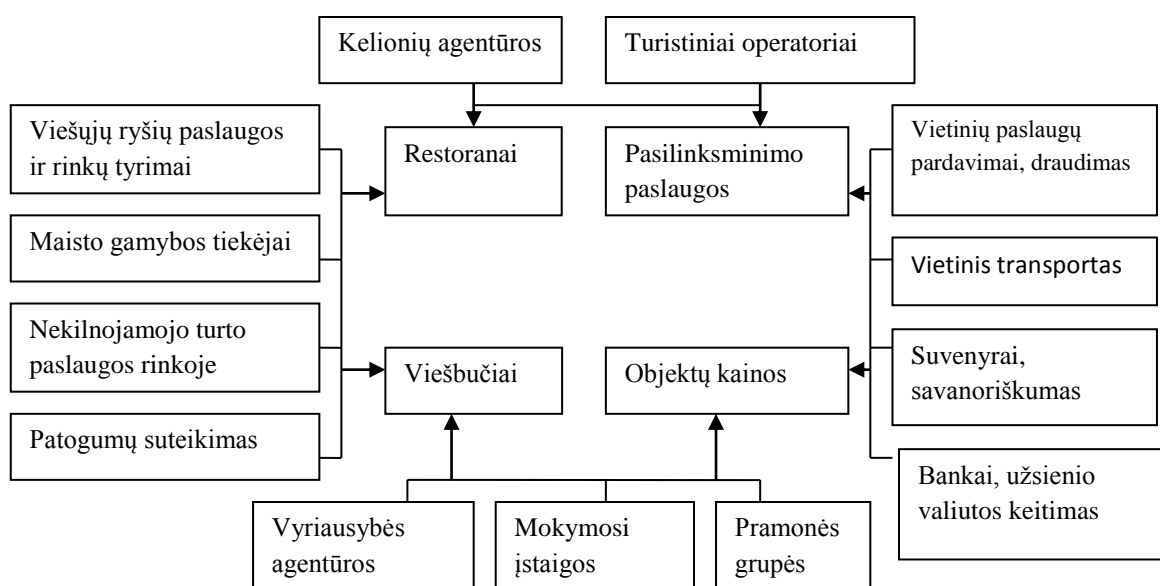
Iš pateikto modelio matyti, kad visos šalies ir pramonės konkurencinius pranašumus formuoja materialiniai ir nematerialiniai gamybos veiksniai. Vieną iš problemų kuri gali pakenkti kuriant konkurencinį pranašumą yra šių veiksnų perteklius, o jų trūkumas dažnai skatina inovacijų diegimą ir sukuria ilgalaikį šalies ir pramonės šakos konkurencinį pranašumą. Paklausos sąlygos – tai šalies

rinkos paklausos didėjimo tempai ir struktūra, diferenciacija pagal produktus, vartotojų reiklumą kainai ir kokybei, vartotojų prioriteto teikiamas šalies, o ne importuotoms prekėms. Gausesnė paklausa šalies vidaus rinkoje skatina naujoves ir investicijas. Giminingos ir palaikančios pramonės šakos įvardijamos pagal geografinį principą sukonzentruotų, sąveikaujančių, vykdančių bendrą veiklą pramonės šakų, vietos tiekėjų, mokslo institucijų ir kitų organizacijų sistemą. Šią sistemą galima vadinti klasteriu. Įmonių strategija, struktūra ir konkurencija pabrėžia, kad kiekvienos šalies įmonių veiklos tikslai ir priemonės, vadovavimo ir darbo organizavimo būdai, darbuotojų kvalifikacija, motyvacija dirbti ir darbo kultūra bei tradicijos skiriasi. Svarbu pabrėžti vyriausybės vaidmenį, nes sėkminga vyriausybės ekonomikos politika yra ta, kuri sukuria šalyje aplinką, leidžiančią įmonėms įgyti konkurencinių pranašumų tarptautiniu mastu, o ne ta, kuri tiesiogiai įtraukia įmonę į konkurencinių pranašumų kūrimo procesą (Ž. Simanavičienė ir kt., 2007).

Galima teigti, kad M. E. Porterio „Nacionalinio deimanto“ modelis pažymi 5 svarbiausius konkurencinio pranašumo šaltinius: gamybos veiksmų gausa, naujovių ir investicijų pritraukimas, vietinių produktų naudojimas bei turima strategija. Išskirtieji veiksniai įtakoje ir turizmo sektorių.

V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2009) teigia, kad konkurencingumas tampa svarbus turizmui dėl jo vystymosi. Tai labai svarbu šalims, kurių ekonominė padėtis svyruoja, priklausomai nuo situacijos kelionių ir turizmo rinkoje. Autoriai teigia, kad turizmo sektoriaus konkurencingumą sudaro daug skirtingų veiksnių apimantys reiškiniai. Konkurencingumui įtaką daro, sukurta aplinka (turizmo infrastruktūra, natūrali aplinka, transportas, mažmeninės prekybos, pramogų ir laisvalaikio paslaugų pasiūla, apgyvendinimo ir maitinimo įstaigų tinklas), rinkų globalizacija.

Pagal M. E. Porterio „Nacionalinio deimanto“ modelio išskirtu giminingos ir palaikančios pramonės šakos elementu, pirmiausia reikia apibūdinti turizmo sektoriaus klasterį (žr. 3 pav.).



3 pav. Klasterio modelis turizme (sudaryta pagal Iordache C., 2010)

3 paveiksle matyti, kad turizmo klasterį sudaro geografiškai sujungtos kompanijos, kurių veikla susijusi su turizmu sektoriumi. Tai yra tiekėjai, vyriausybė, įvairios paslaugos, įstaigos, universitetai bei konkurentai. Norint, kad turizmo klasteriai klestėtų ir vystytųsi, tam didelę įtaką turi palanki geografinė vieta, kultūrinės tradicijos, kulinariniai sugebėjimai, svetingumas, partneriai. Siekiant sėkmingo vystymosi, reikia įveikti ir pagrindines kliūtis – investavimo riziką, bendros infrastruktūros nebuvimą, kelionės operatorius paruošti tinkamai įgyvendinti naujus projektus ir griežtą biudžetą. Turizmo klasteris padeda parodyti, jog tarp sujungtų įmonių egzistuoja konkurencingumas. Konkurencija vyksta ne tik tarp įmonių, bet ir tarp bendros infrastruktūros ar kuriamų naujovių. Dėl to universitetų ir technologijos centrų buvimas yra neišvengiamas (C. Iordache, 2010).

Turiu pabrėžti, kad turizmo klasterio konkurencingumas turi įtakos visos šalies ar tam tikro regiono konkurencingumo didinimui. Taip pat svarbu tai, kad klasterį sudaro atskiros įmonės, kurios taip pat kuria tam tikrą konkurencinį pranašumą. Taigi, turizmo klasteris apibūdina bendrus konkurencingumo bruožus, kurie būdingi ir turizmo įmonėms.

Turizmo sektoriaus konkurencingumą padeda įvertinti turizmo konkurencingumo rodikliai, kurie yra skirstomi į tris grupes:

1. Politikos valdymas ir reguliavimas, kuris veikia turizmo sektorių. Šie rodikliai susiję su tais aspektais, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai priklauso nuo politinio klimato ir specifinės šalies aplinkos.
2. Verslo aplinka ir infrastruktūra.
3. Žmogiškieji, kultūriniai, gamtiniai ištekliai (žr. 4 pav.)

Reguliavimo struktūra	Verslo aplinka ir infrastruktūra	Žmogiškieji, kultūriniai ir gamtiniai ištekliai
Politikos valdymas ir reguliavimas	Oro transporto infrastruktūra	Žmogiškieji ištekliai
Aplinkos tvarumas	Žemės transporto infrastruktūra	Kelionių ir turizmo artumas
Saugumas ir patikimumas	Turizmo infrastruktūra	Gamtiniai ištekliai
Sveikata ir higiena	ICT infrastruktūra	Kultūriniai ištekliai
Kelionių ir turizmo prioritetas	Kainos konkurencingumas turizmo pramonėje	

4 pav. Turizmo konkurencingumo komponentai (sudaryta pagal Croitoru M., 2011)

Kaip matyti 4 paveiksle, kiekviena kategorija yra apibrėžiama esminiais elementais turizmo konkurencingumo analizėje. Šitie elementai: politikos valdymas ir reguliavimas, aplinkos tvarumas, saugumas ir patikimumas, sveikata ir higiena, kelionių ir turizmo prioritetų išdėstymas, oro ir žemės transporto infrastruktūra, turizmo ir ICT (informacijos ir komunikacijos technologijos) infrastruktūra, kainos konkurencingumas turizmo pramonėje, žmogiškieji, kultūriniai ir gamtiniai išteklių bei kelionių ir turizmo artumas. Prie šių komponentų gali būti priskiriamas ir klimato pasikeitimas (C. Iordache, 2010).

Galime sakyti, kad turizmo sektoriui norint tapti konkurencingam, turi būti patrauklūs turistiniai maršrutai, turi būti siūlomos aukštos kokybės paslaugos ir produktai. Todėl autoriai pažymi turistinių maršrutų konkurencingumo faktorius, kuriuos išskirsto į dvi grupes:

- specifinė - turizmo rinka (istorija, architektūrą, vietiniai gyventojai, įvykiai, festivaliai, koncertai, renginiai), muziejai, galerijos, koncertų salės ir teatrai.
- bendrą verslo aplinką - darbo kaina ir įgūdžiai, mažmeninio sektoriaus išsivystymo lygis, technologinės pažangos lygis, vietinių kompanijų strategijos, politinis stabilumas, antikorupcijos lygis, švietimo sistemos lygis, stiprus valiutos kursas ir stabili kaina.

Pastebima, kad makroekonominiai rodikliai, naujovės ir infrastruktūra siejasi su bendraisiais aplinkos faktoriais. Verslo aplinkos įvertinimas suteikia galimybę pamatyti socialinį ir ekonominį poveikį turistinių maršrutų konkurencingumui.

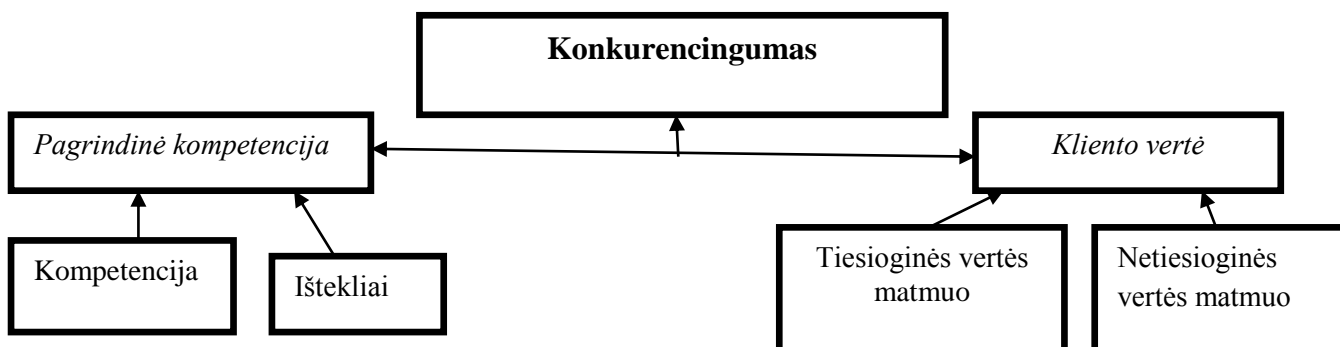
Palyginus turizmo sektoriaus ir šalies konkurencingumo modelius, pastebima, kad abiejuose modeliuose pabrėžiamas valstybės vaidmuo, jos vykdoma politika. Turizmo klasterio ir turizmo sektoriaus konkurencingumo modeliuose išryškėja kainos ir turistinių išteklių svarba, nes būtent jais galima didinti konkurencingumą.

Galima teigti, kad įmonių konkurencingumas kaip ir apjungia aukščiau aprašytus šalies ir turizmo sektoriaus konkurencingumo modelius. Mokslininkų teigimu, įmonių konkurencingumas priklauso nuo to kaip jos geba valdyti savo išteklius, tokius kaip: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitos funkcinės žinios, strateginius pranašumus bei išnaudoti atsirandančias galimybes. Kiti įmonių konkurencingumą aiškina remdamiesi valstybėje esama institucine sistema, pramonės struktūra bei kitomis valstybės charakteristikomis (E. Vaiginienė, 2006). I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) pritardamos E. Vaiginienei ir kt. (2006) išskiria žmogiškuosius šaltinius, inovacijų diegimo spartą, žinias, informaciją, produkto kainą, išskirtinumą, laiko valdymą, naujas technologijas, lankstumą, aukštesnę kokybę, įmonių priklausymą sąjungoms, klientų ir tiekėjų santykį, žemus įmonės kaštus, vietos naudingumą ir įvaizdį. Remiantis šiais konkurenciniais išteklių, galima išskirti tris skirtingas įmonių lygio konkurencingumo grupes:

- 1 grupė. Konkurencingumas pagal kompetenciją ir kliento suvoktą vertę (O. Notta, 2010).
- 2 grupė. Konkurencingumas pagal vykdymą ir potencialą (A. Gelei, 2004).

3 grupė. Konkurencingumas pagal turtą, vykdymą ir procesą (K. Momaya, 2004).

Pirmoje grupėje pateikiamas konkurencingumo klasifikavimas pagal kompetenciją ir kliento suvoktą vertę (žr. 5 pav.).



5 pav. Du pagrindiniai konkurencingumo komponentai (sudaryta pagal Gelei A., 2004)

5 paveiksle matyti, kad įmonių konkurencingumą lemia du faktoriai – pagrindinė kompetencija ir kliento suvokta vertė. Pagrindinis kompetencijos faktorius priklauso nuo turimų išteklių, kurie leidžia įmonėms kurti naujus produktus. Svarbu įvertinti kliento suvokiamą vertę, kurią sudaro tiesioginės ir netiesioginės vertės funkcijos. Tiesioginė vertės funkcija susijusi su naudos, apimties, apsaugos funkcijomis, o netiesioginės vertės – naujovės, rinkos, priėmimo (A. Gelei, 2004). Suvoktos kliento vertės dydis lemia įmonės gebėjimą konkuruoti rinkoje. Didesnė įmonės ar produkto vertė reiškia didesnę galimybę įgyti konkurencinį pranašumą ir neužleisti kitoms įmonėms savo pozicijų. Apibendrinus galima teigti, kad kompetencijos, turimi vertingi ištekliai ir klientų lojalumas bei teigiamai suvokiama produkto ar paslaugos vertė gali padidinti įmonių konkurencingumą.

Antroje grupėje įmonių lygio konkurencingumas skirstomas pagal vykdymą ir potencialą (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Konkurencingumo matas įmonių lygyje (O. Notta, *International Journal of Arts and Sciences*: 216)

Vykdymas	Potencialas
<ul style="list-style-type: none"> • Pelningumas. • Rinkos dalis (eksporto ir vidaus rinka) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kainos ir išlaidų konkurencingumas. • Produktyvumas. • Technologiniai rodikliai.

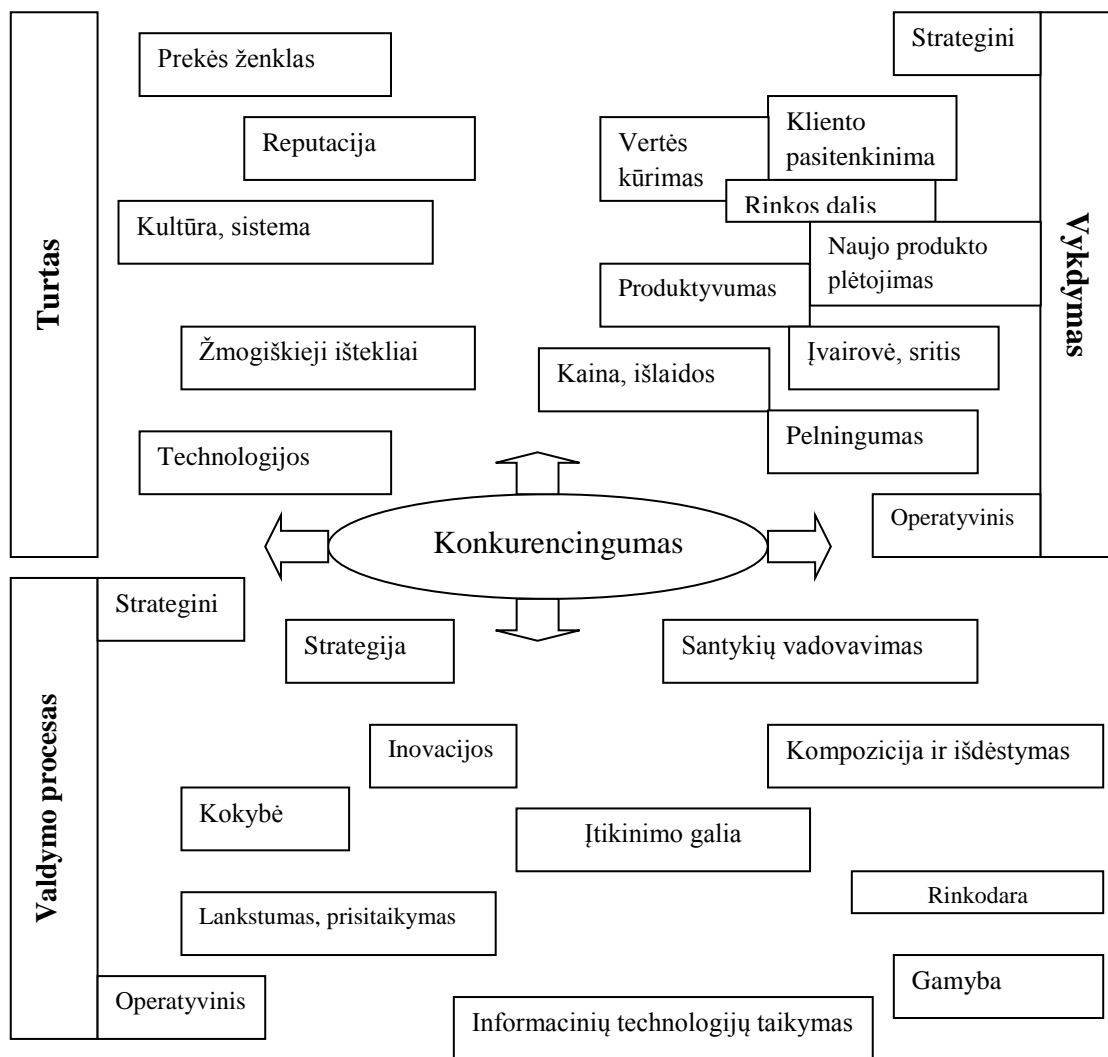
1 lentelėje matyti, kad įmonių konkurencingumo vykdymo komponentą sudaro pelningumas ir rinkos dalis. Konkurencingumo potencialo veiksniai yra kainos ir išlaidų konkurencingumas, produktyvumas ir technologiniai rodikliai (naujovės). Naujovė susijusi su produkto, gamybos, verslo, vadybos ir paslaugų inovacijomis. Jeigu įmonė užima didelę rinkos dalį, jos pelningumas didelis, tai

didėja konkurencingumas. Taip pat kuo greičiau naujovė priimama įmonėje, tuo didesnė tikimybė, kad jos konkurencingumas padidės (O. Notta, 2010). Augant potencialo veiksnių konkurencingumui, auga ir vykdymo ir visos įmonės konkurencingumas.

Trečioje grupėje konkurencingumo modelis aprašomas ir pateikiamas pagal turtą, vykdymą ir procesą šis modelis apjungia ir praplečia prieš tai pateiktus du modelius (žr. 6 pav.). Šiame modelyje pateikiamos pagrindinės ir svarbiausios įmonių konkurencingumo reikšmės.

Įmonių konkurencingumo reikšmės suskirstytos į tris kategorijas – turtas, vykdymas (atlikimas) ir valdymo procesas. Toliau valdymo proceso veiksniai gali būti sugrupuoti į keturis procesus. Strategija, lankstumas ir prisitaikymas yra priskiriami strategijos procesui. Įtikinimo galia, santykių vadovavimas bei rinkodara sudaro marketingo procesus. Inovacijos ir informacinių technologijų (IT) taikymas yra priskiriami technologiniams procesams. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesams priskiriamos kompozicijos ir išsidėstymo galimybės.

6 paveiksle matyti, kad pateiktame modelyje įmonių konkurencingumo reikšmės yra ganėtinai glaudžiai tarpusavyje susijusios. Konkurencingumas apima turtą ir procesą, turtas tai pvz., infrastruktūra, proceso pagalba paverčiamas ir pateikiamas kaip produktu klientams. Tinkamai paruošta pateikta strategija ir potencialus produktyvumas, gali įmonei padėti tapti konkurencingiausia rinkoje. Tačiau labai svarbu kainos ir kokybės santykis, rinkodara, lankstumas, vadyba (A. Ambastha ir K. Momaya, 2004). Apibendrinus galima teigti, kad įmonė siekdama turto, proceso ir vykdymo komponentų konkurencingumo, taip pat pasieks ir bendrą įmonės konkurencingumo progresą ir didėjimą.



6 pav. Įmonių konkurencingumo reikšmės (sudaryta pagal Ambastha A., Momaya K., 2004)

Apibendrinant visus išvardintus įmonių konkurencingumo modelius, galima teigti, kad svarbiausi konkurencinio pranašumo komponentai yra kaina, kokybė, technologijos, naujovės ir ištekliai. Įmonei esant pakankamai finansiškai apsirūpinusiai, galima diegti inovacijas, kurios gali žymiai padidinti įmonės konkurencingumą. Taip pat jei įmonė sugeba pasiūlyti aukštos kokybės prekes ar paslaugas už žemesnę kainą, taip pat skatina konkurencingumą.

Norint sėkmingai įvertinti įmonių konkurencingumą galima pasirinkti arba A. Ambastha ir K. Momaya (2004) įmonių konkurencingumo arba „Deimanto“ modelį.

Remiantis A. Ambastha ir K. Momaya (2004) išskirtomis konkurencingumo reikšmėmis, H. Tsai (2008) teigia, kad vieni iš turizmo sričių, tai yra viešbučių konkurencingumo didėjimui įtakos turi rinkodara, kliento suvokta vertė, kokybė, kaina, technologijos, naujovės, žinios bei sugebėjimas greitai įeiti į naujas rinkas. Šiuo atveju rinkodara susijusi su prekės ženklu, įmonės efektyvumu ir produktyvumu. Kelionių agentūrų versle įmonės prekės ženklas dažnai susijęs su kaina ir paslaugų

kokybe. Gerai žinoma reputacija, gerai žinomas prekės ženklas gali užtikrinti didesnę klientų pritraukimą ir jų pasitenkinimą bei kokybę. Šie veiksniai smarkiai padidina galimybę konkuruoti kaina. Taip pat labai svarbūs veiksniai norint išlikti konkurencingiems yra technologijų ir naujovių (inovacijų) diegimas ir pritaikymas. Kelionių agentūrų įmonių konkurencingumas gali didėti tik tuomet, kai inovacijos yra pritaikomos, tai yra, teisingai išsprendžiami ir įgyvendinami jų diegimą trukdantys barjerai.

Apibendrinus galima teigti, kad norint nustatyti turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumą, geriausia rinktis konkurencingumo modelį pagal turtą, vykdymą ir procesą. Šis modelis aiškiausiai parodo esama įmonės padėtį ir pagrindinius veiksnius, kuriais ji gali konkuruoti. Modelyje pateikti pagrindiniai konkurencinio pranašumo veiksniai, kuriuos galima pritaikyti konkrečiai įmonei.

2. INOVACIJŲ POVEIKIO TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMUI TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1 Inovacijų samprata ir klasifikavimas

Daugumoje literatūros šaltinių, kurie nagrinėję bendrovių augimo, konkurencingumo, ilgaamžiškumo problematiką, aptariama inovacijų svarba, kaip vienas iš būdų, kuris didina įmonių žinomumą ir patrauklumą tarp vartotojų. Socialinių idėjų įgyvendinimui, konkurenciniam pranašumui, naujų technologijų taikomumui apibūdinti, šiame darbe naudojama sąvoka – inovacijos. Inovacijų pritaikymas, padeda įgyvendinti tikslus, prie kurių priskiriami ir esamos rinkos dalies augimas, naujų prekių ar paslaugų kūrimas. Poveikis verslui pasiekimas, naujų technologijų taikymu ar sukūrimu ar pritaikymu, kurie padeda įmonėms generuoti didesnes pajamas ir pelnus. Pagrindinis inovacijų tikslas – didinti konkurencinį pranašumą rinkoje. 2 lentelėje pateikiamos kelios autorių nuomonės apie inovacijų apibrėžimą.

2 lentelė. Inovacijos sąvokos apibrėžimas

Autorius	Inovacijų apibrėžimas
D. Demirbas (2011)	Idėja, praktika ar objektas, kurie individualiai yra suvokiami kaip nauji.
Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010)	Inicijuotų veiksmų atlikimas, kurie numato reikiamus išteklius, norimai gerovei pasiekti. Inovacijos, naujovių pritaikymas sukuria konkurencinį pranašumą, apimantį naujas technologijas ir metodus. Plačiąja prasme, inovacijos yra techninių ir socialinių procesų visuma, kuriuos pritaikius gaunama ekonominė ir socialinė nauda.
I. Piktournienė ir J. Kurtinaitienė (2010)	Inovacijomis laikomas procesas, kuriuo tobulinamos naujos technologijos, idėjos ir metodai, taip pat jų komercinis pritaikymas rinkai.
A. Oke (2004)	Naujų produktų ir paslaugų kūrimą ar tobulinimą, siekiant patenkinti kintančius vartotojų poreikius. Inovacijos apima naujus verslo kūrimo būdus, kurie gerina veiklos efektyvumą. Naujovė – sėkmingas naujų idėjų pritaikymas, paslaugos proceso pagerinimas.

Aukščiau paminėti autoriai apie inovacijas kalba, kaip apie naujai sukurtą arba jau esamą patobulintą produktą, paslaugą. Tačiau A. Bakanauskas (2006) inovacijas apibūdina daugiau iš

pritaikomosios pusės, kurios funkcija – pritaikyti jau senas, plačiai naudojamas prekes ar paslaugas, savo verslo idėjos generavimui ir plėtojimui, kas suteiktų naujumo prekės ženklui, produktų patrauklumui. Tarkime produktas ar paslauga, idėja gali būti gerai žinoma ir naudojama įmonių veikloje, tačiau pavieniems vartotojams yra naujai atrastas, dar nežinomas ir neišbandytas. Arba atvirkščiai, jau esamas produktas rinkoje gerai žinomas pirkėjams, tačiau naujas įmonėms, kurios pasinaudojusios teikiama produkcija, inovatyviai pagerintų įmonės prestižą. Inovacijos – tai ne tik naujais generuojamos idėjos, tačiau ir esamų pritaikymas, kurių buvimas bendrovėje, suteiktų daugiau pranašumų rinkoje prieš konkurentus, padarytų teikiamus produktus ar paslaugas patrauklesnes ir labiau prieinamas vartotojams. Vartotojai suskirstyti pagal tikslinį segmentą taip pat reikalauja įmonėje permainų, kurios taip pat gali būti inovacija jau esamai, bendrovių vidinei aplinkai.

Inovacijas galima suskirstyti į tris grupes, pagal tai kokie pasirenkami sprendimai tobulinti produktus ar paslaugas, vystyti esamą ar būsimą verslą, kokios idėjos generuojamos ir traktuojamos kaip tobulinimas bendrovių vidinėje aplinkoje.

Pirmojoje grupėje didelis dėmesys – skiriamas produkto tobulinimui, bet ne vartotojo elgsenai nusakyti (A. Bakanauskas, 2006; B. S. Gammoh, 2011; M. Saaksjarvi, 2003). Šioje grupėje išskiriamos trys naujo produkto ar paslaugos klasės - nuolatinės, dinamiškai nuolatinės ir nenuolatinės inovacijos.

- Nuolatinės inovacijos – nežymūs pakitimai, kurie vykdomi nuolatos, padeda bendrovėms paskirstyti investicijas, išlikti konkurencingiems ilgesniuojau laikotarpiu. Vartotojas gali ir nepajusti pokyčio iškart, tačiau toks nuolatinis inovacijų taikymas leidžia išlaikyti esamą paklausą, nes ilguoju laikotarpiu keičiasi pirkėjų poreikiai, didėja konkurencija rinkoje. Toks inovacijų taikymas leidžia ne tik sutaupyti investicijas dėl nuolatinėms inovacijų taikymo, bet ir išlikti konkuruojančiam. Šiam inovacijų tipui būtų galima priskirti nežymius produkto pakitimus, kurie siejasi su jo prekine išvaizda, ir naujoves, kurios yra naujos įmonės vidinėje aplinkoje, bet jau pažįstamos vartotojams. B. S. Gammoh (2011) nuomone, tai produktai, kurie sukuria naujas savybes, kurios suteikia papildomos naudos prie jau buvusios vertės.
- Dinamiškai nuolatinės inovacijos – tai naujo produkto, paslaugos ar modifikacijos sukūrimas (M. Saaksjarvi, 2003). Kuriant paslaugų ar produktų modifikacijas nereikia atlikti kardinalių techninių pakeitimų, nes jos apima esančių produktų patobulinimą. Priešingai nei nuolatinės inovacijos, dinamiškos keičia esamą vartojimo praktiką, todėl reikia numatyti galimų poreikių tenkinimą ateityje, paklausos svyravimus ir konkurencinės aplinkos dėsninumus. B. S. Gammoh (2011) nuomone, dinamiškos inovacijos įmonėse sudaro naujos technologijos, jų pritaikymas, kurių rezultatas

pastebimas naujoje rinkos infrastruktūroje. Šio tipo inovacijos tarsi esamų produktų pakaitalai, kurie gali pakeisti vartotojo elgseną.

- Nenuolatines inovacijas apibūdina dideli techniniai pakeitimai, kurie šias inovacijas radikaliai išskiria iš kitų rinkoje esamų produktų. Dažniausiai tai naujų produktų ar paslaugų kūrimas, radikalūs pakeitimai esamos produkcijos, naujų idėjų kūrimas ir generavimas veikloje, taip pat nauji išradimai, kurie inovatyviai paveiktų įmonių veiklą. Marketingo specialistai privalo paruošti galimus vartotojus tinkamai reakcijai į naujovę, o tik po to parduoti produktus, nes produktas atlieka tokias funkcijas, kurių neatlieka ankstesni produktai.

Antrojoje grupėje inovacijos klasifikuojamos pagal jų paskirtį. Tokį klasifikavimo būdą nagrinėja tokie rašytojai kaip P. Fifield (2008) ir P. Fisk (2007). P. Fisk (2007) teigia, kad inovacijas galima išskirti į dvi dideles grupes - protingesnės inovacijos ir kūrybingesnės inovacijos (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Inovacijų klasifikacija (P. Fisk, Rinkodaros genijus: 198)

Protingesnės inovacijos	Kūrybingesnės inovacijos
Griovimas – įvardijant keistinus ar naikintinus dalykus, kai metamas iššūkis nusistovėjusiai verslo ar rinkos tvarkai.	Kūrimo procesas, apimantis radikales galimybes ir būdus, inovacijų įgyvendinimui nagrinėti.
Plėtra – strateginis procesas, kuris apima riziką ir teikiamą naudą. Kuria produktų ir rinkos plėtrą.	Inovacijų taikymas, tai – produkto inovacijos sukūrimas ir naujoviškas jo įdiegimas, kad poveikis vartotojui būtų maksimaliausias.
Verslo modeliai, kurie nagrinėja kaip veikia verslas, kaip kuriama vertė vartotojams ir įmonių akcininkams.	Rinkos modeliai, kurie yra naujai, todėl yra nagrinėjama kaip veikia rinkos, vartotojai ir partneriai, kainodara ir kanalai.

Kaip matyti iš pateiktos 3 lentelės, šią grupę, kuri skirstoma pagal paskirtį į protingesnes ir kūrybingesnes inovacijas, sudaro inovacijų tipai, kurie pasižymi skirtingais tikslais ir jų inovaciniais procesais. Protingesnės inovacijos skatina naujovės atsiradimą, o kūrybingesnės inovacijos padeda jį pateikti vartotojams.

P. Fifield (2008) išskiria kiek kitokius inovacijų tipus. Pagal paskirtį autorius inovacijas suskirsto į aštuonis tipus:

- Griaunanti inovacija – naujos technologijos naikina ar keičia nusistovėjusius dalykus rinkoje.
- Vartojimo inovacija – technologijų pritaikymas naujose rinkose.

- Plėtros inovacija – suvokiama kaip strateginis procesas, produktyvumas ir veiksmingumas.
- Eksperimentinė inovacija – paviršutiniška modifikacija, kuri pagerina vartojimo patirtį.
- Verslo modelio inovacija – siūlomas naujas modelis, kuris gerina vartotojo gaunamą naudą.
- Struktūrinė inovacija – politinių pakeitimų naudojimas, norint dažnai pertvarkyti pramonės procesus.
- Prekybos inovacija, tai – paslaugų teikimo ir santykių su vartotojais tobulinimas.
- Produkto inovacija – produktas ar paslauga siūlomi naujoms rinkoms.

Autorius kalbėdamas apie inovacijų paskirtį pabrėžia, kad ji turi keisti nusistovėjusius dalykus, atliekant paviršutiniškas produktų ar paslaugų modifikacijas, kuriant ir siūlant rinkoms naujus modelius. Visa tai suprantant kaip plėtros inovacija, kuri apima strateginius procesus ilguoju laikotarpiu. Pritaikant inovacijas naudojami ir politiniai pakeitimai, taip pat analizuojami santykiai su vartotojais.

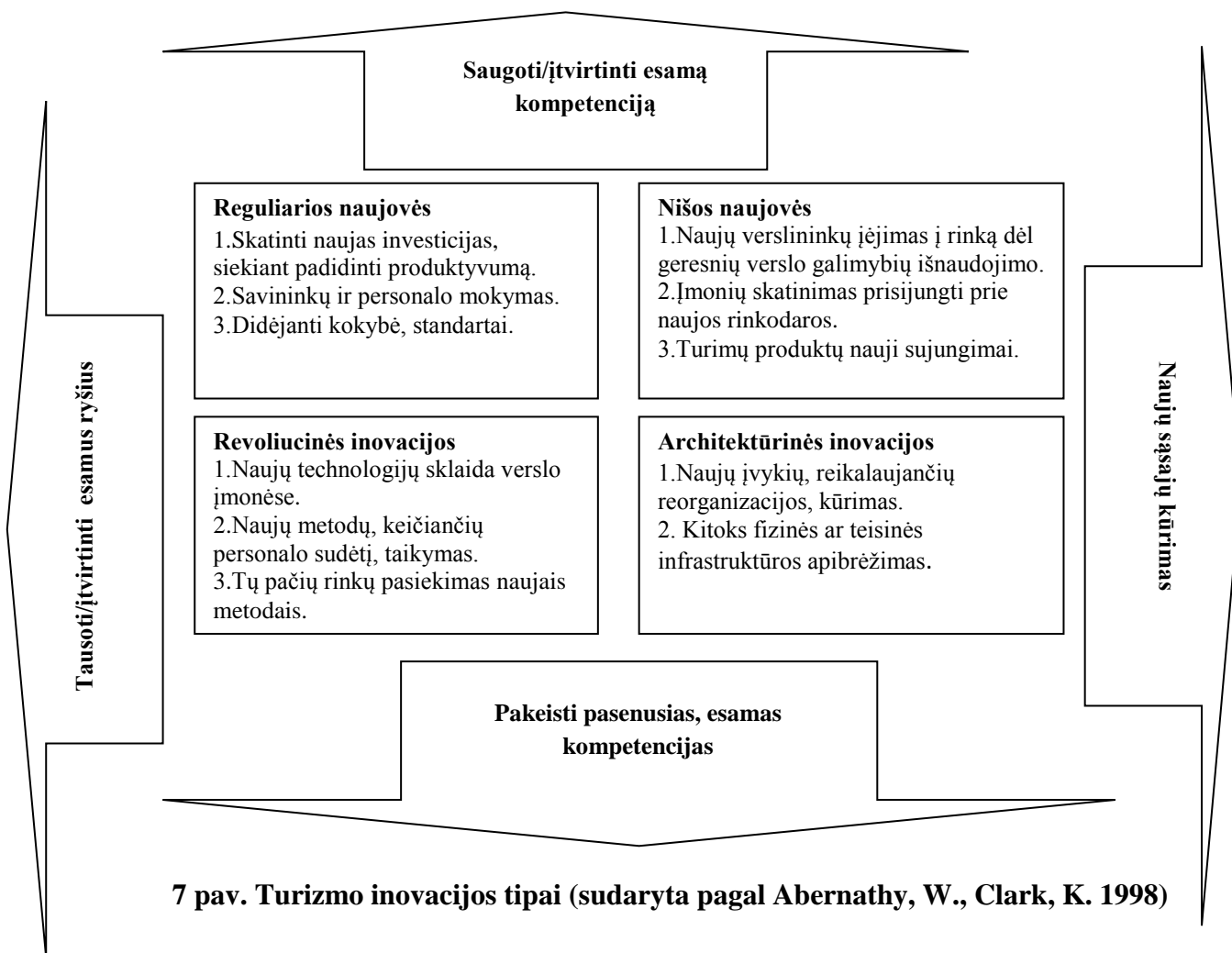
Apibendrinant galima teigti, kad abu autoriai išskiria dvi paskirtis – inovacijų atsiradimo skatinimas ir jų pateikimas rinkai. Vartotojo nepasitenkinimas, jaučiamas trūkumas skatina kurti naujus prekių ženklus, naujos paskirties ar tobulesnius produktus, ieškoti problemos sprendimo. Inovacijų procesas apima ne tik naujovių diegimą, tačiau ir pateikimą vartotojams, jiems tinkamiausiu būdu, kad prekė būtų patrauklesnė ir prieinamesnė kuo didesnei pirkėjų auditorijai.

Trečioje grupėje inovacijos skirstomos pagal sektorius, tarp kurių yra išskirtas ir turizmo sektorius (K. Weiermair, 2004; C.M. Tepelus, 2007; F. Firoiu ir P. Dodu, 2010). Turizmo sektorių apima daug sričių, todėl nagrinėjant inovacijas ir jų procesus, reikia suprasti, kokia veikla analizuojama. Pateikiamos turizmo sektoriaus veiklos sritys:

- apgyvendinimo paslaugos (viešbučiai, svečių namai, moteliai, kempingai, kaimo turizmas, nakvynė ir pusryčiai, turistinės stovyklos);
- kelionių organizavimo paslaugos (kelionių agentūros ir kelionės organizatoriai);
- turizmo informacijos paslaugos (turizmo informacijos centrai);
- gidai ir kelionių vadovai (Lietuvos turizmo paslaugų registras).

Kiekvienai turizmo paslaugai galima pritaikyti inovacijas arba jau esamą veiklą patobulinti. Visos trys grupės siejėsi tuo, kad pirmąją ir antrąją grupes galima pritaikyti trečiajai, kuri nagrinėja turizmo sektorių. Inovacijų pritaikymas būtinas kiekvienai turizmo sektoriaus sričiai, tačiau jų paskirtis ir dažnumas skirsis, nes siūlomų paslaugų naudojimas ir pirmumo eiliškumas nevienodas.

C. M. Tepelus (2007) nuomone, inovacijos turizmo sektoriuje nėra dėmesio centre. W. Abernačio ir K. Klarko inovacijų modelis apibūdina turizmo inovacijos procesus, kuriuos sudaro gamyba, vystymosi procesai, vadyba, strategija, numatomi tobulinimai ateityje (žr. 7 pav.).



7 pav. Turizmo inovacijos tipai (sudaryta pagal Abernathy, W., Clark, K. 1998)

7 paveiksle, yra išskirti keturi inovacijų tipai, kurie turi įtakos turizmo įmonių kūrimui, turizmo įmonių darbuotojų kompetencijos saugojimui ir tobulinimui bei esamų ryšių palaikymui.

Autorius išskiria reguliarias naujoves, kurios susijusios su produktyvumo didinimu kuriant ir įgyvendinant naujas investicijas, darbuotojų kvalifikacija, kokybės ir standartu didinimu, tuo tarpu nišos naujovės siejasi su rinka ir rinkodara. Turizmo sektorius dėl savo specifikos turi kiek savitus inovacinius procesus, kurių tikslas pagal autorius W. Abernathy ir K. Clark (1988), būtų kompetencijos tobulinimas ir naujų paslaugų, sąsajų kūrimas, tarp įmonių ir galutinio vartotojo. Nišos naujovės suprantamos kaip tų pačių produktų jungimas/derinimas, sukuriant savitus, naujus ir unikalius produktus. Tai yra inovacijos pritaikomos prie esamo vartotojo elgesio, kurie atitinka jų lūkesčius. Nišos naujovės nagrinėja jau esamą ir palaipsniui susiformavusi vartotojų elgiasi ir ieško būtų, inovacijų, kurios tuos lūkesčius išpildytų, pagerintų paslaugų kokybę.

Reguliaros naujovės susijusios su organizacijų, kurios vykdo turizmo veiklą, darbuotojų kompetencija. Galima išskirti viešbučių teikiamų paslaugų kokybės gerinimą ar personalo mokymus, kurie padidintų viešbučio prestižą. Anot D. Firoiu ir P. Dodu (2010) reguliarios naujovės nereikalauja sudėtingų pakeitimų rinkoje, norint pradėti taikyti naujas technologijas, reikalingos investicijos įsigyti

jau esamus įrengimus. Patobulintos įrangos diegimas viešbučio kambariuose ar platesnė inventoriaus pasiūla vartotojams, transporto priemonių nuoma.

W. Abernathy ir K. Clark (1988), inovacijų modelis nagrinėja 4 inovacijų sąsajas ir išskiria dar revoliucines ir architektūrines naujoves. Revoliucinės naujovės susijusios su nauju vartotojo požiūriu bei elgesiu, kuriuos lemia naujos technologijos ar metodai. Tarkime elektroninės komercijos pritaikymas lėktuvo bilietų pirkimui ar amerikietišku kalnelių funkcija - 360 laipsnių apsisukimas. Revoliucinės naujovės sukuria naudą verslui, bet kartu tai reiškia ir didesnę riziką, nes naujų išradimų pritaikymas nėra dar išbandytas, o vartotojų reakcija dar nėra išmatuota. Todėl taikant tokias naujoves galima sulaukti ir neigiamos reakcijos.

Architektūrinės naujovės sukuria naują struktūrą. Iš naujo apibrėžia klientų ir egzistuojančių rinkų santykius. Architektūrinės inovacijos – naujų įvykių, reikalaujančių reorganizacijos, kūrimas. Kitoks fizinės ar teisinės infrastruktūros apibrėžimas, tai meistriško centrų kūrimas, kuriuose išbandomi ir skleidžiami nauji žinių naudojimo būdai.

Turizmo inovacijos yra pagrįstos kompetencija, kuri apima kompanijos žmogiškuosius išteklius, žinios ir sugebėjimas tinkamai jas pritaikyti, naujausios technologijos, kurios pagerina susisiekimą tarp šalių ir panaikina bendravimo barjerus, skrydžių bendrovių bendradarbiavimas ir įrengimų tobulinimas, viešbučių paslaugų kokybė, tai visų komponentų sąveika, kad būtų patenkinti vartotojo poreikiai.

Turizmo inovacijos turi bruožų, kurie nebūdingi kitoms paslaugų sektoriaus rūšims. Dėl savitų bruožų, dauguma autorių skirsto į tipus, kuriuos sudaro paslaugų ir produktų inovacijos, išorinio proceso inovacijos, vadybos inovacijos. Tai apima paslaugų siūlomą esamiems ir potencialiems klientams bei tarpininkams, išoriniai procesai skirti pagerinti operacijų vykdymą, užtikrinti sklandesnį darbą, svarbu užtikrinti gerą organizacijų valdymą. Turizmo versle kaip inovaciją, galima išskirti jų naudojimą santykiuose su verslo partneriais, Vyriausybe ir paremiančiąja industrija, siekiant kaupti informaciją ir plėtoti turizmo produktus. Apibendrinant galima teigti, kad pirminės inovacijos turizmo sektoriuje sietinos su įvairių techninių išteklių pritaikymu teikti turizmo paslaugas. Kelionėms pasitelkti lėktuvai, autobusai, geležinkeliai, kruiziniai laivai ar keltai. Informacinės technologijos tapo turizmo verslo inovacijų pagrindu: internetu galima užsisakyti viešbučio kambarį, rezervuoti ir nusipirkti lėktuvų, keltų, įvairių renginių bilietus. Elektroniniu paštu tarpusavyje bendrauja turizmo paslaugas teikiančios įmonės, su klientais palaikomi ryšiai, vykdoma elektroninė rinkodara ir prekyba. Inovacijos turizmo sektoriaus įmonėse labai svarbios, siekiant išlaikyti konkurencingumą. Inovacijos lemia naujų sąsajų tarp turizmo sektoriaus įmonių kūrimą, darbuotojų kompetencijos saugojimą bei esamų ryšių palaikymą.

2.2 Inovacijų diegimo proceso kliūtys

Inovacijų diegimas ir adaptavimas įmonėje užima nemažai laiko, taip pat yra išskiriami inovacijų adaptacijos elementai. Išskiriant inovacijų proceso elementus atsižvelgiama į tai kas tas inovacijas prima, ar tai konkretus asmuo, ar įmonė. Adaptuojant inovacijas išryškėja pagrindinės kliūtys kurias reikia šalinti. Taigi, norint nustatyti barjerų valdymo priemones, būtina suprasti adaptacijos procesą.

Inovacijų adaptacija visuomenėje tapatinama su difuzijos procesu. Tai procesas, kurio metu vartotojai laikui bėgant priima naujus produktus ar paslaugas visuomenėje, jausdami tam tikrą palaikymą (P. W. Turnbull, 2007 ir A. Meenaghan). Inovacijų difuzija parodo, kaip ir kodėl nauja idėja ar produktas plinta tarp socialinės sistemos narių. Galima teigti, kad difuzijos procesas - tai naujovių plėtra visuomenėje, kuriai įtakos turi laikas ir komunikacijos kanalai.

Autoriai P. W. Turnbull ir A. Meenaghan (2007) teigia, kad difuzijos procesui daug įtakos turi šie keturi pagrindiniai elementai, kurie lemia ir naujo produkto sėkmę;

- Socialinė sistema, tai – nariai, turintys panašias savybes, kurios susietos su novatoriškumu – demografinės savybės (išsilavinimas, finansinė ir socialinė padėtis), socialinės sąveikos padėtis (socialinis dalyvavimas, nuomonių įtaka, tarpasmeninė komunikacija), asmeninės savybės (lojalumas, žinios) (P. W. Turnbull ir A. Meenaghan, 2007).
- Laikas – parodo laiko tarpą, per kurį adaptuojama naujovė ir kaip dažnai ji perkama po pirmojo įsigijimo (J. Banytės ir R. Salickaitės, 2008).
- Inovacijos – pagrindinis vaidmuo tenka inovacijų sėkmę lemiančioms charakteristikoms – santykinis pranašumas, suderinamumas, paprastumas, pastebimumas, išmėginimo galimybė (P. W. Turnbull ir A. Meenaghan, 2007; J. Banytė ir R. Salickaitė, 2008; S. K. Häggman, 2009).
- Komunikacija – tinkamai parinkti komunikacijos kanalai suteikia galimybę nustatyti sąsajas su įsisavinančiomis kategorijomis, greičiau pasiekti tikslinės rinkos segmentus (J. Banytės ir R. Salickaitės, 2008).

Apibendrinus galima sakyti, kad difuzijos procesą sudaro inovacijų laikas, komunikacijos ir jų kanalai, socialinė sistema ir inovacijų diegimo laikas. Šie veiksniai palengvina inovacijų diegimą ir plėtrą.

Inovacijų pritaikymą įmonėje gali apibūdinti A. Neely ir J. Hii (1998), A. G. Woodside ir W. G. Biemans (2005), D. Krizaj (2008), T. Oliveira ir M. F. Martins (2011) aprašyti procesai.

Autorius D. Krizai (2008) inovacijų taikymo procese siūlo išskirti keturis veiksnius, kurie turi būti taikomi verslo procesuose.

- Įvedimas – apčiuopiami ir neapčiuopiami (žmonės, įranga, pinigai, laikas, motyvacija, įmonės kultūra, lokacijos vieta).

- Procesas – pakeičia produkciją ir rezultatą (laikas, technologijos, žmogiškieji ištekliai, kaina).
- Produkcija – rezultatą apibūdina kokybė, kiekis (kliento dalyvavimas, naujų produktų ar paslaugų kiekis).
- Rezultatas – apibūdina vertės sukūrimą. Įmonės vidinė nauda apskaičiuojama finansiniais skaičiavimais.

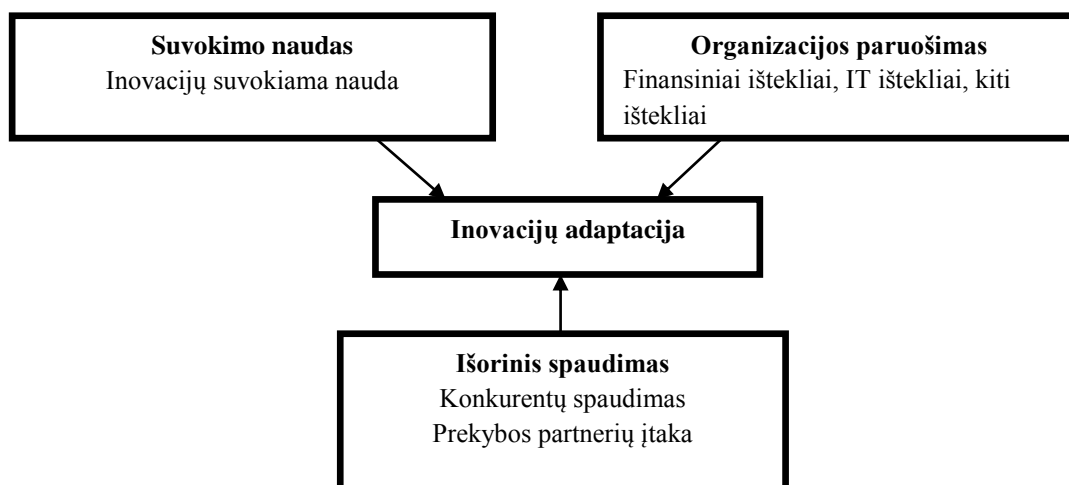
Galime teigti, kad inovacijų adaptacija parodo kokie ištekliai yra reikalingi norint jas pritaikyti versle. Visų išvardintų išteklių pakankamumas reiškia, kad inovacijos kliūtys susijusios su ištekliais yra suvaldytos.

Autoriai A. Neely ir J. Hii (1998), T. Oliveira (2011) teigia, kad organizacijų novatoriškumas siejasi su individualiosiomis įmonės charakteristikomis, vidinėmis ir išorinėmis organizacijos savybėmis. Asmeninės lyderio savybės apibūdina požiūrį į pokyčius.

- Vidinės savybės – centralizaciją, sudėtingumą, formalizaciją, tarpusavio ryšys, organizacijos silpnosios pusės, žmogiškųjų išteklių dydį.
- Išorinės savybės susijusios su sistemos žinių aiškumu.

Šie veiksniai leidžia pamatyti ar organizacijoje yra galimybė adaptuoti inovacijas ir ar jas bus lengva įdiegti.

Remiantis D. Krizaj (2008), T. Oliveira ir M. F. Martins (2011), A. Neely ir J. Hii (1998) išskirtais kintamaisiais vidiniais ir išoriniais veiksniais, galima teigti, kad inovacijų adaptacija priklauso nuo organizacijos pasiruošimo, suvokiamos naudos ir išorinio spaudimo (žr. 8 pav.).



8 pav. Inovacijų adaptacijos modelis (sudaryta pagal Oliveira T., Martins M. F., 2011)

Iš pateikto 8 pav. Adaptacijos inovacinio modelio matome, kad jis yra bendras visoms investicijoms, kurios yra taikomos įmonėse. Naujovių taikymas priklauso nuo organizacijos

inovatyvumo, jos dydžio ir struktūros. Adaptacijos proceso eigą lemia: turimi ištekliai, suvokiama jos nauda ir išorinis spaudimas.

Pagal A. G. Woodside ir W. G. Biemans (2005) įmonėje adaptacija susideda iš šešių veiksmų:

- Inicijavimas. Randamos organizacijai reikalingos inovacijos.
- Adaptacijos etapas, kuriame įmonė nusprendžia investuoti išteklius, siekiant suderinti įgyvendinimo bandymus.
- Priėmimas, kur inovacijos keičiamos, įvedamos ir palaikomos. Šiame etape darbuotojai mokomi naudotis naujais produktais.
- Pritarimas. Darbuotojai įtikinamai naudoja inovacijas.
- Naujovės įtraukimas į nuolatinę veiklą. Inovacijų taikymas yra skatinamas kaip normali veikla.
- Inovacijų integravimas. Organizacijos efektyvumas didėja dėl nuolatinio inovacijų naudojimo.

Pagal aukščiau aprašytą procesą, galima daryti išvadas, kad norint sėkmingai pritaikyti inovacijas, reikia tam paruošti įmonės darbuotojus ir skatinti juos naudoti naujovės savo veiklose.

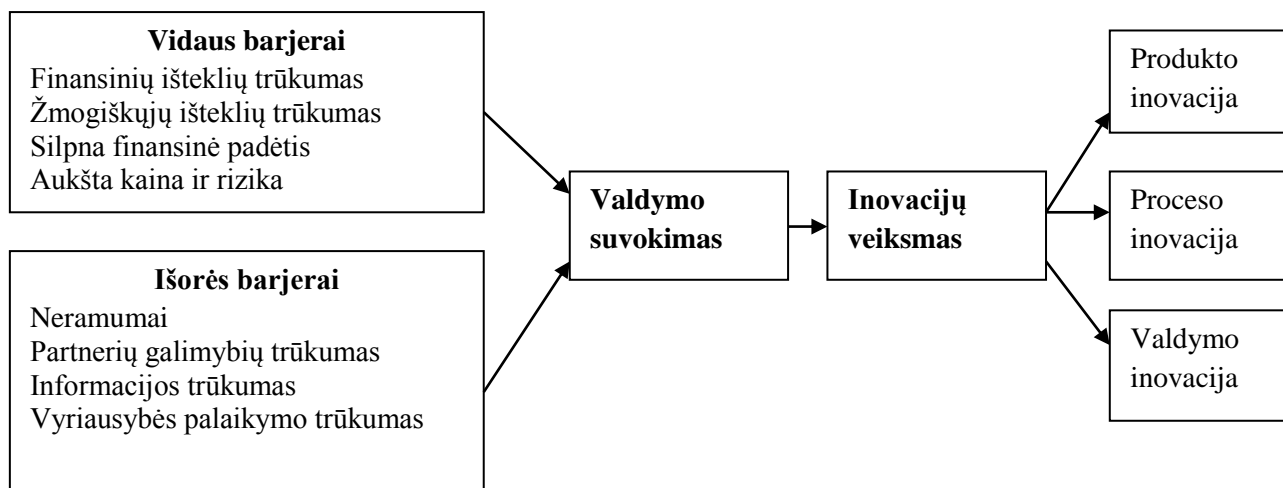
Taigi, inovacijų adaptacijos procesas priklauso nuo to, kas priima naujovę. Taikant inovacijas visuomenėje svarbu atkreipti dėmesį į jos sandarą tai yra: komunikacijos šaltinius, laiką, socialinę sistemą. Organizacijose inovacijos adaptacijai įtakos turi suvokiama nauda, turimi ištekliai bei aplinkos daromas spaudimas. Šiame inovacijų adaptacijos procese išryškėja aspektai turintys įtakos naujovių adaptacijai ir jas lemenčiams barjerams. Tad galiu teigti, kad turint turizmo sektoriui priklausantią įmonę, svarbu atkreipti dėmesį į šiuos inovacijų valdymo barjerus lemiančius veiksmus.

Autoriai savo darbuose išskiria skirtingus inovacijų barjerus. Apibendrinus autorių P. W. A. Madrid - Guijarro (2009), S. K. Häggman (2009), Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010), Turnbull ir A. Meenaghan (2007), I. Pikturnienės ir J. Kurtinaitienės (2010) ir kitų autorių darbus, inovacijų kliūtis (barjerus) galima suskirstyti į dvi grupes:

1. grupė. Įmonėse adaptuojamų inovacijų barjerai.
2. grupė. Visuomenėje adaptuojamų inovacijų barjerai.

A. Madrid - Guijarro (2009) ir Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010) inovacijų barjerų skirstymas yra priskiriamas pirmajai grupei. Šie autoriai barjerus skirsto į išorinius ir vidinius barjerus. A. Madrid-Guijarro (2009) pateikia abstrakčią barjerų klasifikaciją, tai yra tik tuos barjerus, kurie daro didžiausią poveikį. Tuo tarpu Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010) tarsi praplečia anksčiau pateiktą klasifikaciją ir barjerus sukonkretina (3 lentelė).

A. Madrid - Guijarro (2009), klasifikuodami naujovių barjerus, pabrėžia santykį tarp inovacijų barjerų ir pastovių įmonės inovacijų (9 pav.).



9 pav. Naujovių barjerai (sudaryta pagal Madrid - Guijarro A., 2009)

Pateiktame 9 pav. matome, kad inovacijos taikymo barjerai yra padalinti į dvi grupes:

- vidaus – susiję su įmonės finansais, žmogiškaisiais ištekliais bei rizika;
- išorės – parodo vyriausybės, stabilumo, informacijos ir partnerių svarbą.

Remiantis šiuo atveju, žmogiškieji ištekliai, vyriausybės vykdoma politika, ir finansai siejasi su inovacijos barjeriais. Pavojingiausi įmonės stabilumui yra vidiniai barjerai tokie kaip finansinių išteklių trūkumas jis tiesiogiai neigiamai veikia žmogiškuosius išteklius, inovacijos adaptacijos barjeras trukdo palaikyti nuolatinį konkurencingumą. Taigi, labai svarbu tinkamai valdyti barjerus, nes sėkminga kontrolė suteikia didesnes galimybes inovacijoms.

Remiantis autoriais Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010) inovacijos barjerų skirstymą jie pateikia aiškesniais klasifikavimais, tai yra apibstrakčiau įvardijami inovacijų barjerai (žr. 3 lent.).

4 lentelė. Inovacijų barjerų skirstymas (Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen, Analyzing the Barriers Encountered in Innovation Process Through Interpretive Structural Modelling: 223)

Vidiniai barjerai	Išoriniai barjerai
Finansinės sunkumai	Finansai
Kainų atžvilgis	Normos ir standartai
Darbuotojų kompetencija ir motyvacija	Įvedimo problemos
Informacijos trūkumas apie rinkas	Reguliavimas
Išsilavinimas	Makroekonomikos sąlygos
Laikas	Įstatymai

Kultūriniai veiksniai	Didelės rizikos suvokimas
Biurokratija	Vyriausybės rinkos reguliavimo politika
Pasipriešinimas pokyčiams	Prieiga prie technologijos tiekėjų
Organizacijos struktūra	Vyriausybės aplinka
Naujų idėjų stoka	Darbo ir vartotojų apsaugos politika
Tyrinėjimo vadyba bei apsauga	Federaliniai įstatymai
Vietos apribojimas	Padidėjusios nuorodos
Globalaus skirstymo problema	Aukšta ilgalaikė infliacija
Įtampa	Aukšta ekonominė rizika
Naujo produkto vystymosi proceso žinios	Konkurentai
Projekto valdymas	Tinkamų žmogiškųjų išteklių trūkumas
Internacionalizacija	Sunkumai, randant bendradarbiavimo partnerius
Suvokimas	Rizika, susijusi su inovacija
Naujovės nebuvimas prioritetu	Nacionalinės rinkos dydis
Inovacijos poreikio nebuvimas	
Ilgas sprendimo priėmimo procesas	
Įrankių trūkumas sprendimo priėmimo procesui ir šio proceso kūrimui	
Darbo užtikrinimo problema	

Iš pateiktos 3 lentelės matome, kad vidiniai barjerai siejasi su kai kuriais ištekliais (finansai, techniniai ištekliai, laikas). Išoriniai barjerai siejasi su aprūpinimu, reikalavimais ir poreikiais, tinkama aplinka kurias sudaro: žaliavos, technologinės žinios, inovacijų pavojai, vidaus ir užsienio rinkų įstatymai ir apribojimai, politinės problemos.

Autorių Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010), A. Madrid - Guijarro (2009) pateiktuose inovacijų barjerų skirstymuose galima pastebėti, kad išskyre finansus, žmogiškuosius išteklius ir

išorinę įmonės aplinką. Autoriai pažymi, kad šie trys veiksniai apima finansinę padėtį, kainą, riziką, darbuotojus, informacijos sklaidą, vyriausybės vykdomą politiką. Visi šie veiksniai yra susiję.

Kapitalo investavimas priklauso nuo finansinių išteklių ir kainos, kadangi yra svarbu apskaičiuoti ar verta investuoti į inovaciją ir ar ji atsipirks, todėl atsiranda rizikos faktorius. Remiantis finansų teorija yra žinoma, kad didesnė rizika reiškia didesnę finansinį pavojų ir atvirkščiai.

Įmonėje dirbantis personalas atlieka svarbu vaidmenį versle. Bet koks jų priešiškus diegiant inovacijas tampa rimta kliūtimi jas adaptuojant įmonėje. Priešiškus naujovėms gali kilti dėl netinkamos informacijos, netinkamo darbuotojų supažindinimo su diegiamomis naujovėmis, valdžios įsipareigojimų trūkumų ir netinkamos komunikacijos. Autorius T. Müller (2008), žmogiškųjų išteklių barjerus apibūdina abstrakčiau, teigdamas, kad žmogiškųjų išteklių barjerai susiję su gebėjimais ir motyvacija. Žinojimas kaip tinkamai atlikti funkcijas gali sukontroliuoti gebėjimo (žinių) barjerą. Žinių barjeras rodo tai, kad įmonėje reikia keisti nusistovėjusią seną tvarką, technologijas, valdymą tam, kad būtų įgytą reikiamų naujų žinių. Dėl žinių barjero jaučiamas patirties trūkumas. Organizacijoje esančios taisyklės, įmonės kompetenciją ir reguliavimas yra susiję su atliekamų funkcijų barjeru. Jei šitas barjeras yra tinkamai valdomas, išnyksta ir kompetencijos ir komunikacijos barjerai. Tokiu atveju komunikacija tampa svarbiu veiksmu tarp skirtingų įmonių lygių. Vienas iš specialiai sukurtų įmonėje barjerų yra motyvacinis. Jis sukuriama tam, kad pašalinti mokymo trūkumus. Emociniai barjerai kyla dėl abejonės ar dėl baimės, suvokiamos vertės, požiūrio, išankstinio nusistatymo. Taigi, žmogiškųjų išteklių barjerai, susiję su kompetencija, komunikacija, pasipriešinimu inovacijoms, iškyla dėl žinių trūkumo ir motyvacijos.

Išorinė įmonės aplinka apima vyriausybės politiką ir globalinius veiksmus. Įmonės norėdamos įgyti arba išlaikyti konkurencingumą ir kainų pranašumą, turi priimti inovacijas ir jas taikyti. Išorinės įmonės aplinkos analizė padeda lengviau priimti inovacijas, kurios tampa priimtinesnės klientams ir taip išlaiko konkurencinį pranašumą. Tačiau informacijos trūkumas gali tapti ir dideliu barjeru, kuris neleidžia inovacijoms adaptuotis rinkoje (A. Madrid - Guijarro 2009). Su šiuo barjeru gali būti glaudžiai susiję nacionalinių apribojimų, rinkos įėjimo ir partnerių paieškos barjerai. Nežinant apie skirtingas kultūras, keliamus prioritetus, kitų įmonių galią ir turimą įtaką sunku adaptuoti naujoves (T. Müller, 2008).

Apibendrinant autorių Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010), A. Madrid - Guijarro (2009) pateiktas barjerų klasifikacijas, galima teigti, kad kiekviena iš jų gali būti naudojama, vertinant inovacijų barjerus turizmo sektoriaus įmonėse. T. Müller (2008) teigia, norint tiksliau įvertinti išorinius ir vidinius barjerus, reikėtų šias dvi klasifikacijas sujungti, išrenkant svarbiausius požymius. Remiantis pateiktomis klasifikacijomis ir T. Müller (2008) darbais, galima išskirti pagrindinius barjerus, nuo kurių priklauso naujovių adaptaciją organizacijoje. Išskiriami tokie pagrindiniai vidiniai barjerai:

- finansinių išteklių trūkumas – (su šiuo barjerų glaudžiai susiję aukštos kainos ir rizikos barjeras);
- žmogiškieji ištekliai – (kuriems galima priskirti pasipriešinimą pokyčiams, informacijos ir naujų idėjų trūkumą).

Išoriniai barjerai būti šie:

- vyriausybės palaikymo trūkumas – (susijęs su leidžiamais įstatymais);
- finansų trūkumu – (prieiga prie technologijos tiekėjų, informacijos trūkumo bei rinkos dydžiu ir konkurentais).

Antroje grupėje yra išskiriami inovacijų barjerai – santykinis pranašumas, suderinamumas, sudėtingumas, galimybė išbandyti, pastebimumas ir rizika. Juos aptaria daugybė autorių – E. Christou (2004); A. Tapaninen (2008); S. K. Häggman (2009); E. Christou ir P. Kassianidis (2010); I. Pikturnienė ir J. Kurtinaitienė (2010).

Santykinis pranašumas, tai – barjeras, kurį galima santykinai išmatuoti ir įvertinti, jo mato vienetai matuojami įtakingumu, lojalumu ir pasitenkinimu. Rodiklis gali būti apskaičiuojamas kaip lauktos naudos ir inovacijų priėmimo kainos santykis. Santykinis pranašumas gali būti išmatuojamas ekonominiais, techniniais bei socialiniais faktoriais. Naujas produktas ar paslauga turi išsiskirti iš panašių, jau esančių prekių rinkoje. Pagrindinis kriterijus, kad produktas ar paslauga savo galutine verte vartotojui išsiskirtų nuo panašių, jau rinkoje esančių produktų ar paslaugų. Vartotojas linkęs mokėti už tuos produktus, kurie yra pranašesni kokybės atžvilgiu, tai reiškia, kad produktas turi turėti papildomų savybių, atlikti papildomas ar naujas funkcijas. Jei inovacijos nekurs pirkėjams aukštesnės pridėtinės vertės, tokie produktai nebus paklausūs rinkoje ir vartotojas bus linkęs rinktis jau pažįstamą prekės ženklą, su jam patogiomis funkcijomis. Svarbu vartotojams įrodyti, kad jie gaus didesnę naudą už panašę kainą, arba aukštesnę kainą atitiks aukštesnį kokybės lygį. Turizmo sektoriuje ypač aktualios programinės įrangos naujinimo darbai, dėl geresnės ir operatyvesnės darbo kokybės, todėl sukuriama nauja paslauga – bilietų pirkimas ir rezervavimas internetu. Nors ši paslauga jau yra panaši į esamą rinkoje, bilietų pirkimo ir rezervavimo telefonu paslaugą, todėl norint, kad nauja paslauga būtų adaptuota, reikia vartotojams parodyti santykinį pranašumą kitos programos atžvilgiu, kuris labiau tenkintų vartotojų lūkesčius. Programa turi būti pranašesnė ir tuo atžvilgiu, kad ją apskritai būtų verta pritaikyti, todėl jos vartotojais tampa ir darbuotojai, kurie turi išreikšti pasitenkinimą. Šiuo atveju galima pabrėžti tokius pranašumus kaip patogumą, kainą ir kontrolę.

Siekiant išnaikinti šį barjerą, reikia suvokti, kokią papildomą vertę tiksliniams klientams teiks naujas produktas ar paslauga, ar tai bus naudingiausia bei patraukliausia. Žinoma, reikia atsižvelgti ir į galimybes tą papildomą vertę sukurti, nes kiekviena inovacija reikalauja investicijų, kurių ekonominę naudą ar atsiperkamumą bus tik ateityje.

Suderinamumas, tai antrasis barjeras, kuris stabdo inovacijų adaptaciją. Pasak S. Kale ir D. Arditi (2010), labai svarbus inovacijų suderinamumas su esamomis vertybėmis, įsitikinimais, tradicijomis, patirtimi ir poreikiais socialinėje aplinkoje. Autoriai pažymi, kad pirkėjai labiau linkę priimti naujoves, kurios atitinka jų vertybes, įsitikinimus, patirtį, tradicijas ir poreikius. Suderinamumas atspindi procesą tarp naujovių pritaikymo technine ir socialine prasme. Techninis suderinamumas atspindi naujovės tinkamumą, jos suderinama su kitais sistemos elementais pagal naujai sukurtas technines savybes. Socialinis suderinamumas, tai vertybių, poreikių, galimybių suderinimas su vartotojų lūkesčiais, pritaikymą rinkose. E. Christou ir P. Kassianidis (2010) pateikė suderinamumo, kaip inovacijų barjero pavyzdį. Avialinijos kompanijose elektroninės komercijos atveju, suderinamumas gali būti siejamas su keliautojo mokėjimu naudotis mobiliuoju internetu, jei žmogus turi pakankamai informacijos, kaip naudotis tokiomis technologijomis, vadinasi ši naujovė yra suderinama su esama patirtimi ir vertybėmis. Priešingu atveju šis barjeras bus neįveiktas ir esant inovacija, proceso eigoje gali likti neįgyvendinta arba atmesta. Sukurti nauji produktai turi būti patrauklesni vartotojams, jų naujumas turi skatinti susidomėjimą, nes dažnai vartotojai yra labiau linkę rinktis dalykus, prie kurių nereikia pratintis iš naujo, o naujas produktas ar paslauga, prie kurių naudojimo vartotojai nebus įpratę, bus labai lėtai adaptuojami rinkoje.

Sudėtingumas, tai – barjeras, kuris susijęs su paties naujo produkto savybėmis. Naujovės, kuriomis lengva naudotis, bus greičiau priimamos nei tos, kurioms reikia naujų įgūdžių, žinių ar atitinkamo supratimo (A. Tapaninen, 2008). Pavyzdžiui, bilietų pirkimo ir rezervavimo internetu paslaugos avialinijos kompanijose yra pritaikytos žmonėms, kurie sugeba naudotis kompiuteriais, tačiau veikiančios kasos ir darbuotojai skirti padėti įsigyti bilietus tiems žmonėms, kurie į šią kategoriją nepapuola. Vartotojams labiau priimtinos tos naujovės, kurios yra suprantamos arba išmokti naudotis nėra sudėtinga. Bendrovės taikydavos inovacijas turi atsižvelgti į tikslinę rinką, kuri naudojami jos paslaugomis ar produktais. Naujovių sudėtingumo barjeras priklauso nuo to kaip lanksčiai sugebėsime įgyvendinti inovacijas, kad vartotojas nespėtų išreikšti nepasitenkinimo.

Pastebimumo barjeras siejasi su naujovių pranašumais ir jų pastebimais išskirtinumus, kurie didina paklausą. Anot E. Christou (2004), kuo labiau matoma naujovė ir jos teikiama nauda, tuo didesnė tikimybė, kad tokia prekė bus patrauklesnė vartotojams. Įveiktas pastebimumo barjeras greitina inovacijų adaptaciją rinkoje, skatina paklausą ir susidomėjimą. Reklama ir informacija iš patikimų žmonių, skatina didesnę pasitikėjimą įmone, kuri siūlo naują produktą.

Galimybė išmėginti padidina suvokiamos rizikos pavojų bei mažina naujovės priėmimo tikimybę (A. Tapaninen, 2008). Vartotojai dažnai nepasitiki nauju produktu, bijo prarasti pinigus, nusivilti jo kokybę, todėl didesnę sėkmę rinkoje turi tokie produktai, kuriems galima pritaikyti išmėginimo strategiją. Klientui turi būti suteikta galimybė išbandyti naują prekę, būti supažindintam su visais naujo pirkinio privalumais bei trūkumais. Tai padeda lengviau apsispręsti ir labiau pasitikėti produktu bei jį

parduodančia kompanija. Tokią strategiją naudoja tos įmonės, kurios pasitiki savo inovacija ir jos ateitimi rinkoje. Visi naudojami būdai, leidžiantys išmėginti inovacijas, yra tinkami, jei tai padeda sumažinti vartotojų nepasitikėjimą inovacija ir pagreitina adaptacijos procesą.

Rizika apima barjerą – kuri teigia, kad vartotojų suvokiama rizika ne tik kaip baimė prarasti pinigus arba įsigyti produktą, kuris nepateisins laukiamos kokybės, kainos atžvilgiu, bet ir neišpildys lūkesčių, kurie buvo kuriami iki jo įsigijimo. Klientai, įsigydami naują prekę, nerimauja dėl jos netinkamo veikimo, galimo socialinio nepripažinimo. Apskritai rizikos barjeru gali būti apibendrinami visi prieš tai aptarti barjerai, nes visi jie reiškia tam tikrą vartotojui gresiančią riziką, ir įmonės pastangos turi būti skiriamos vartotojų pasitikėjimui didinti. Su potenciele rizika susiduria ne tik vartotojai, tačiau ir įmonių vadovai, nes jų lūkesčiai, kad prekė pasiteisins ir prigis rinkoje gali neišsipildyti, nes vartotojai liks nepatenkinti įdiegtomis naujovėmis. Galima išskirti sisteminę riziką, kurios panaikinti negalima, tai rinkoje esanti konkurencija, naujų produktų kūrimas, kai išryškėja esamos klaidos.

Apibendrinant galima sakyti, kad turizmo sektoriuje galima taikyti ir pirmąją ir antrąją inovacijų klasifikacijos grupes. Pirmoji grupė labiau tiktų kalbant apie turizmo sektoriaus įmones, antroji – apibūdinat konkrečius turizmo sektoriaus įmonių teikiamus inovatyvius produktus ar paslaugas visuomenei.

Norint tinkamai ir laiku adaptuoti įmonėse inovacijas, visos kliūtys (barjerai) turi būti kontroliuojami. A. Madrid – Guijarro (2009) ir A. Neely (1998) pateikia siūlymus kurie padeda valdyti vidinius ir išorinius barjerus.

- Naujų idėjų skatinimas ir priėmimas.
- Inovacijų projektų skirstymas pagal prioritetus ir turimus finansinius šaltinius.
- Inovacijų diegimo proceso progreso stebėjimas. Išsikeliami aiškiai nustatyti tikslai, galimi konkurentų veiksmai, naujovių įvedimo laikas.
- Finansinių išteklių trūkumo sprendimas. Paieška investicijų į naujoves.
- Žmogiškųjų išteklių trūkumas ir darbuotojų motyvacijos stoka.
- Siekiant išvengti rizikos dėl aukštos kainos, skatinama neapčiuopiamas inovacijas diegti ne skolintomis, o nuosavomis lėšomis. Rizika mažinama, diegiant pigesnes inovacijas.

Autoriai A. Madrid – Guijarro (2009) ir A. Neely (1998) sako, kad vidinius įmonės barjerus kontroliuoti yra lengviau nei išorinius. Įmonės viduje galima keisti daug veiksnių pvz: pakeisti darbo sąlygas, paveikti darbuotojus, keisti technologijas. Autoriai teigia, kad išorinius barjerus galima kontroliuoti šiomis priemonėmis;

- Bendravimas su kitomis įmonėmis, organizacijomis, mokslo įstaigomis, siekiant maksimizuoti žinias bei mažinat riziką, susijusią su informacijos ir žinių trūkumu.
- Ilgalaikių santykių palaikymas su esamais partneriais.

- Investuotojų pritraukimas, siekiant neprarasti finansavimo šaltinio.
- Įstatymų laikymąsi, bendradarbiavimas su valstybę.
- Konkurencinis spaudimas, skatinantis diegti naujoves.

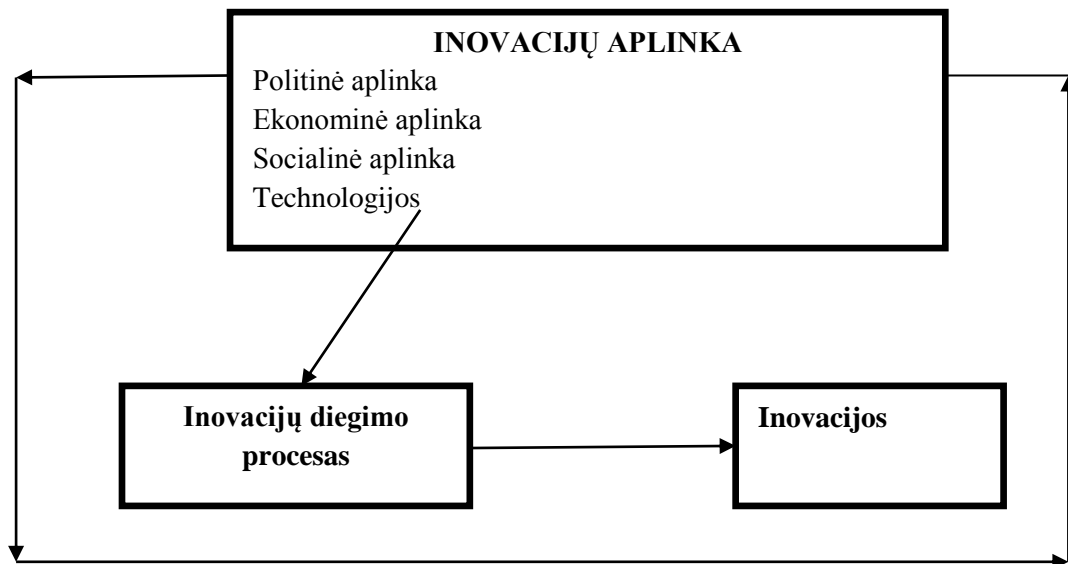
Apibendrinus galima teigti, kad turizmo sektoriaus įmonės skatindamos ir motyvuodamos savo darbuotojus inovacijų adaptacijai ir skirdama pakankamai dėmesio finansiniams ištekliams ir tinkamam jų paskirstymui, kontroliuos savo vidinius barjerus (kliūtis). Įstatymų vykdymas, turimi ryšiai su išorinėmis organizacijomis, glaudūs ryšiai su vyriausybe leis sėkmingai kontroliuoti įmonės sukeltus išorinius barjerus.

2.3 Inovacinio proceso modeliai

J. Šeputienė ir H. Karpavičius (2005) teigia, kad inovacijų sąvoka apima ne tik galutinį rezultatą (procesą, produktą ar technologiją), bet ir visą jo sukūrimo procesą. Inovacinis procesas – tai grandinė įvykių, kurių metu naujovė įgyvendinama nuo idėjos iki ko konkretaus produkto, paslaugos arba technologijos ir paskleidžiamą tarp vartotojų. Svarbu pabrėžti ir tai, kad inovacinis procesas nesibaigia tik vadinamoju “įdiegimu” t.y. pirmuoju paslaugos ar naujo produkto atsiradimu rinkoje arba projekcinio naujos technologijos pajėgumo pasiekimu. Procesas yra nepertraukiamas, nes inovacijai plintant ekonomikoje ji tobulėja, tampa vis efektyvesnė, įgyja naujas vartojamąsias savybes, kurios atveria jai naujas pritaikymo sritis, atveria naujas rinkas ir taip pritraukia naujus vartotojus (J. Ramanauskiene, 2010).

Šiais laikais daugelyje įmonių inovacijų diegimo procesas vis dar yra vidinis procesas, kuriam būdingas artimas bendravimas ir pasitikėjimas. Tačiau daugelis faktų, jog šis procesas turėtų būti susijęs ne tik su vidiniu organizacijos procesu, tačiau apimtų tiek vidinės, tiek ir išorinės organizacijos aplinkos sąveika (S. Stoškus, L. Sapiėgienė, V. Juknevičienė, 2009).

Kaip teigia S. Valentinavičius (2006), inovacijų diegimo procesas dažnai būna ilgas augantis procesas, susidedantis iš daugelio organizacinių sprendimų (žr. 10 pav.).



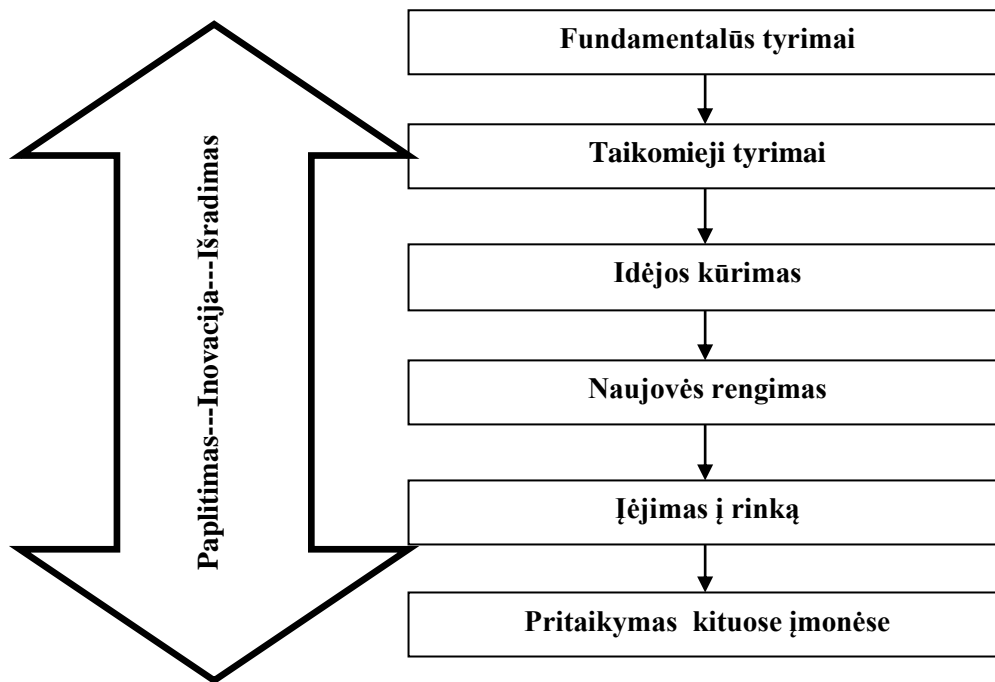
10 pav. Inovacijų diegimo proceso aplinka (sudaryta pagal Valentinavičius S., 2011)

Iš pateiktos schemos matyti, kad inovacinis procesas gali vystytis tam tikroje atviroje sistemoje, kuriai priklauso techninė (technologijos ir mokslas), socialinė – kultūrinė, ekonominė ir politinė aplinkos, o pat procesas yra palaikomas ištekliais ir informacija per įvairias aplinkas, su kuriomis siejasi.

Inovacijų diegimo procese svarbūs tiek išoriniai įmonės veiksniai, tiek ir vidiniai veiksniai (ištekliai). B. Melnikas (2000) išskiria keturius elementus, kuriuos reikėtų išskirti ir įvertinti kaip pagrindinius, vertinant vidinę įmonės aplinką;

1. Įmonės personalas (nuo jo priklauso ar inovacinės veiklos rezultatas atitiks numatytus tikslus).
2. Ištekliai. (nuo įmonės išteklių priklauso kaip greitai ir kokios kokybės inovacijų programa bus įdiegta).
3. Informacija. (nuo įmonėje veikiančios informacijos sistemos efektyvumo priklauso valdymo sprendimų priėmimo kokybė, o nuo pastarųjų – inovacinės veiklos efektyvumas)
4. Įmonės kultūra. (jei nebus sukurta vidinė įmonės kultūra, nebus ir inovacinės veiklos teigiamų rezultatų, nes ir geriausios šiuolaikinės technologijos negali pakeisti kūrybiško, bei mąstančio žmogaus).

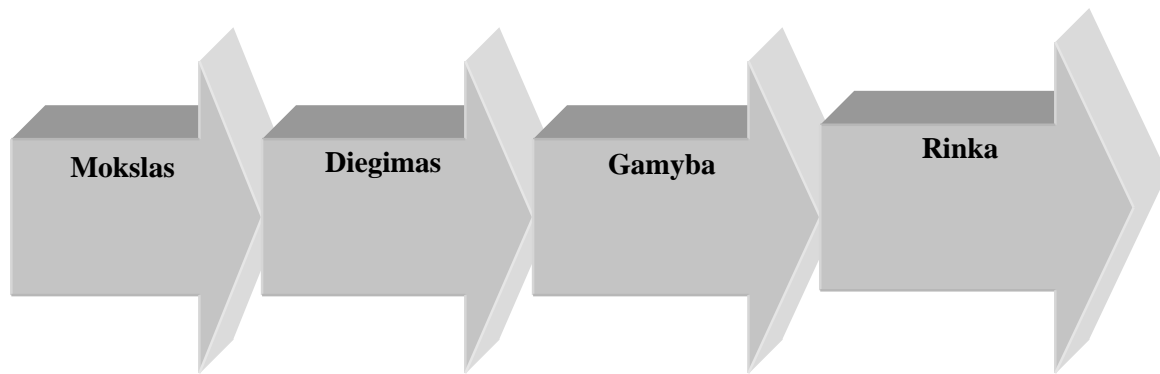
Išsami išorinių veiksnių ir vidinių išteklių analizė leidžia pasirinkti konkrečius inovacinės veiklos tikslus ir parengti jų įgyvendinimo planą. Neretai pats planas yra tiesiogiai priklausomas nuo modelio, kuriuo remiantis įmonėje diegiamos inovacijos (S. Stoškus, L. Sapiegienė, 2009).



11 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis (sudaryta pagal Ališauskas K., Karpavičius H., Šeputienė J., 2005)

Pasak J. Šeputienės, H. Karpavičiaus, K. Ališausko (2005) yra sukurta daug inovacinių procesų modelių, visgi vienas iš seniausių yra XX a. pradžioje pasiūlytas tiesinis inovacinio proceso modelis (angl. Linear model), pavaizduotas 11 pav.

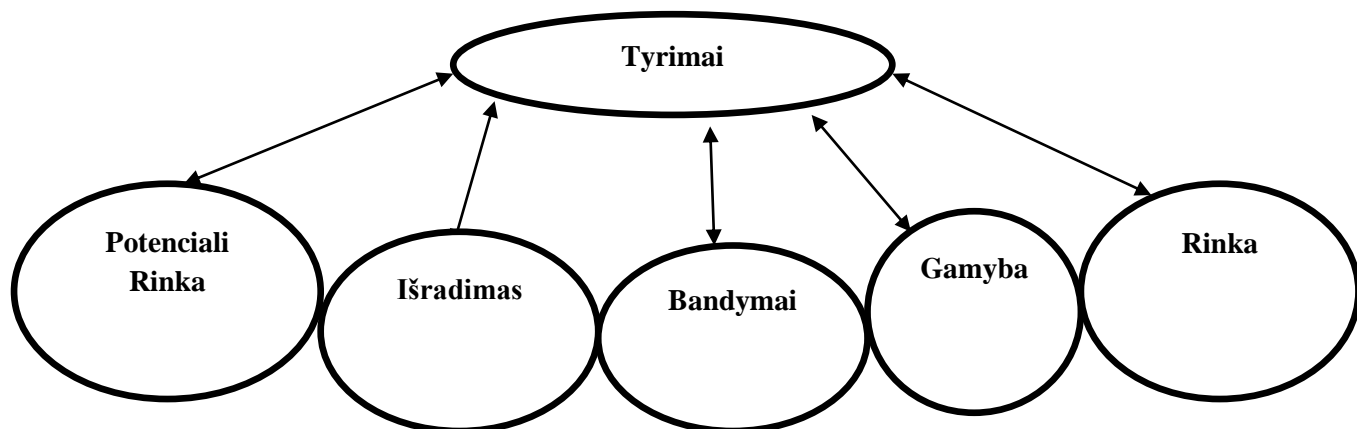
Tuo tarpu S. Stoškus, L. Sapegienė, V. Juknevičienė (2009), remdamiesi O. Staševičiumi (2007) ir Lietuvos mokslo ir technologijų baltąją knygą (2001), teigia, kad linijinis (tiesinis) inovacijų modelis (autoriai pateikia lengvesnį pavyzdį – žr. 12 pav.) išreiškia tradicinę žinių generavimo idėją, apibūdiną privačiųjų ir viešųjų mokslinių tyrimų atskyrimu, aiškiu mokslo ir technologijų žinių atskyrimu, kur mokslinės žinios traktuojamos kaip viešas produktas, o žinios prilyginamos informacijai. Šis modelis vaizduojamas kaip nuoseklus naujų procesų ir produktų atsiradimo kelias, kur žinios pamažu pertransformuojamos į fundamentaliųjų mokslinių iki jų apraiškų rinkai pateikiamuose produktuose ir paslaugose.



12 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis (sudaryta pagal Stoškus S., Sapiėgienė L., Juknevičius V., 2005)

Kaip teigia (K. Ališauskas, J. Šeputienė, H. Karpavičius, 2005) tiesinio inovacinio proceso modelis yra kritikuojamas dėl to, kad neatspindi iš tikro egzistuojančių inovacinio proceso etapų ryšių. Autoriams pritaria ir K. Kriščiūnas (2002) teigdamas, jog pagal šį modelį, inovacijos traktuojamos kaip mokslo rezultatų diegimo padarinys. Fundamentiniai tyrimai atliekami pagal planą, neatsižvelgiant į rinkos poreikius (kurie yra struktūros pabaigoje), po to bandoma juos “įdiegti”.

Autoriai L. Sapiėgienė, S. Stoškus ir V. Juknevičienė (2009) teigia, kad iš tiesų tikros, gyvybingos ir ekonomiškai pasiteisinančios inovacijos gali būti kuriamos pagal kitą, sudėtingesnį, bet gyvybingą, vadinamąjį ciklinį, inovacijų modelį (žr. 13 pav.)



13 pav. Ciklinis inovacijų modelis (sudaryta pagal Ališauskas K., Šeputienė J., Karpavičius H., 2005)

Šį procesą pagrįde sudaro mokslo ir technologijų žinios, jos sudaro palankią aplinką plėtrai, o plėtra remiasi tyrimais, kurie siejasi su potencialių rinkų analize, analitiniu gaminio ar paslaugos projektavimu, detaliuoju projektavimu ir testavimu realiomis sąlygomis atsiradusių netikslumų įvertinimu perprojektuojant ir adaptuojant gaminį ar paslaugą, ir galiausiai platinimu rinkoje (S.

Stoškus, L. Sapiegienė, V. Juknevičienė, 2009). J. Šeputienė, K. Ališauskas, H. Karpavičius (2005) teigia, kad lyginant su tiesiniu inovacijų modeliu, pastarasis turi kelis aiškius privalumus:

1. Šiame modelyje yra numatytas grįžtamasis ryšys tarp proceso etapų.
2. Pirmenybei skiriami vartotojų poreikiai.
3. Inovacinę idėją gali pasiūlyti bet kas įmonės viduje ar už jo ribų.

Užsienio autoriai N. Thom ir A. Ritz (2004) pateikia kitokią inovacijų procesų eigą. Jų teigimu, inovacinis procesas susideda iš mažiausiai iš dviejų etapų: idėjos generavimo ir idėjų realizavimo. Visgi toks skirstymas yra per stambus, kadangi tinkamai neatspindės sprendimų dėl naujų idėjų priėmimo proceso skirstymo į pakopas, todėl N. Thom pateikia modelį, kuriame išskirti trys pagrindiniai inovacijų diegimo etapai, kurie turi atitinkamos specifikacijos (žr. 14 pav.). Šis modelis labiau orientuotas į vidinius įmonės priimamus sprendimus, neakcentuodamas santykio su išorine aplinka.

Inovacijų diegimo procesas

Pagrindiniai etapai

1. Idėjų generavimas	2. Idėjų adaptavimas	3. Idėjų realizavimas
1.1 Paieškos lauko nustatymas	1.1 Idėjų patikrinimas	1.1 Konkretus naujų idėjų įgyvendinimas
1.2 Idėjų suradimas	1.2 Realizavimo planų sudarymas .	1.2 Naujų idėjų pateikimas adresatams.
1.3 Idėjų pasiūlymas	1.3 Apsisprendimas dėl vieno pasirinkto vykdyti plano	1.3 Priimtumo kontrolė

14 pav. Inovacijų proceso eiga (sudaryta pagal Thom N., Ritz A., 2004)

V. Juknevičienė, S. Soškus ir L. Sapiegienė (2009) kaip didžiausia šio modelio minusą įvardija, tai jog modelyje nėra akcentuojamas grįžtamasis ryšys tarp etapų ir nenumatomas vidinės ir išorinės aplinkos poveikis procesui.

Iš šių pateiktų inovacinio proceso modelių matyti, kad inovacija niekada nebūna vienmomentinis reiškinys: tai kartais ilgas, didėjantis procesas, susidedantis iš daugelio organizacinių sprendimų priėmimo procesų. Visgi jis visada prasideda idėjos generavimo stadija ir baigėsi įgyvendinimo etapo pabaiga (S. Valentinavičius, 2006).

2.4 Inovacijų barjerų (kliūčių) įtakos poveikis turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumui

Autorės I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) teigia, kad įmonės konkurencingumas priklauso nuo inovacijų ir jų diegimo trukmės. Tai diferencijuojantis veiksnys, suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį pranašumą. Inovacijos diegimo sparta priklauso ir nuo barjerų. Taigi, norint didinti įmonės konkurencingumą būtina valdyti inovacijų barjerus.

Atlikus inovacijų tipų ir jų barjerų analizę bei aptarus minimizavimo ir valdymo priemones taip pat išnaginėjus konkurencingumo vertinimo modelius, išskirti vieni svarbiausių ir didžiausių įtaką turintys turizmo sektoriaus įmonėms veiksniai, kurie sujungiami modelyje (žr. 15 pav., 1 priedas). Konkurencingumo rodikliai atrinkti atsižvelgiant, ar barjerų valdymas turės įtakos šiems rodikliams.

Sudarytame teoriniame modelyje yra dvi pagrindinės dalys: barjerai ir konkurencingumas. Pateikiant adaptacijos barjerų dalį, buvo remtasi A. Madrid - Guijarro (2009) naujovės barjerų modeliu bei Ö. Y. Saatcioğlu ir Ö. N. Özmen (2010) inovacijos barjerų klasifikacija. Taip pat išskiriama barjerų valdymo dalis, norint pabrėžti valdymo svarbą. Barjerų valdymo priemonės išskiriamos, remiantis A. Neely ir J. Hii (1998) ir A. Madrid - Guijarro (2009) darbais. Barjerai atlieka svarbų vaidmenį įmonės konkurencingumo konkurencingumo mažėjimo ar didėjimo atveju. Konkurencingumo rodiklių dalis sudaryta pagal A. Ambastha ir K. Momaya (2004) ir A. Gelei (2004) išskirtais konkurencingumo komponentais.

Vidiniai konkurencingumo komponentai:

- finansinių ir žmogiškųjų išteklių stoka;
- aukšta kaina;
- rizika;
- informacijos ir naujų idėjų trūkumas.

Išoriniai konkurencingumo komponentai tai:

- įstatymai, informacijos;
- finansų ir vyriausybės palaikymo trūkumas;
- konkurentai;
- rinkos dydis;
- prieiga prie naujos;
- technologijos tiekėjų.

Barjerai pasirenkami, remiantis išnaginėta literatūros analize ir autorių J. M. Silva (2007), P. Yannopoulos (2011), A. Andersson (2009), A. Kamalian (2011) darbais. J. M. Silva (2007) darbe išskiriamos pagrindinės kliūtys, su kuriais susiduria įmonės, taikydams inovacijas.

Pagrindiniai barjerai yra:

- aukšta ekonominė rizika ir inovacijų kaina;
- finansų trūkumas;

- personalo kvalifikacijos trūkumas;
- informacijos apie technologijas ir rinką trūkumas;
- klientų reagavimo / atsako trūkumas;
- vyriausybės reguliavimas.

Autoriai teigia, kad didžiausia rizika yra susijusi su inovacijos kaina, finansų ir kvalifikuoto personalo trūkumu. A. Andersson (2009) pateikia barjerus, klasifikuodami į finansinius (aukšta inovacijų kaina, vidinių ir išorinių finansinių lėšų trūkumas), rizikos (didelė rizika, susijusi su inovacijų adaptacija, galimybė lengvai nukopijuoti inovacijas), kompetencijos (kvalifikuoto personalo trūkumas, informacijos apie technologijas trūkumas), juridinius (teisės aktai ir jų reglamentavimas). A. Kamalian (2011) ir P. Yannopoulos (2011) teigia, kad inovacijos adaptacija priklauso nuo kainos apribojimų (aukšta kaina stabdo adaptaciją), žmogiškųjų išteklių, organizacijos kultūros (darbuotojų noras priimti naujoves), informacijos srauto, finansinės padėties, vyriausybės vykdomos politikos bei rizikos, susijusios su inovacijos adaptacija.

Autoriai L. Szerb ir J. Ulbert (2009) ir B. H. Zonooz (2011) teoriniame modelyje konkurencingumo rodiklių pasirinkimą lemia:

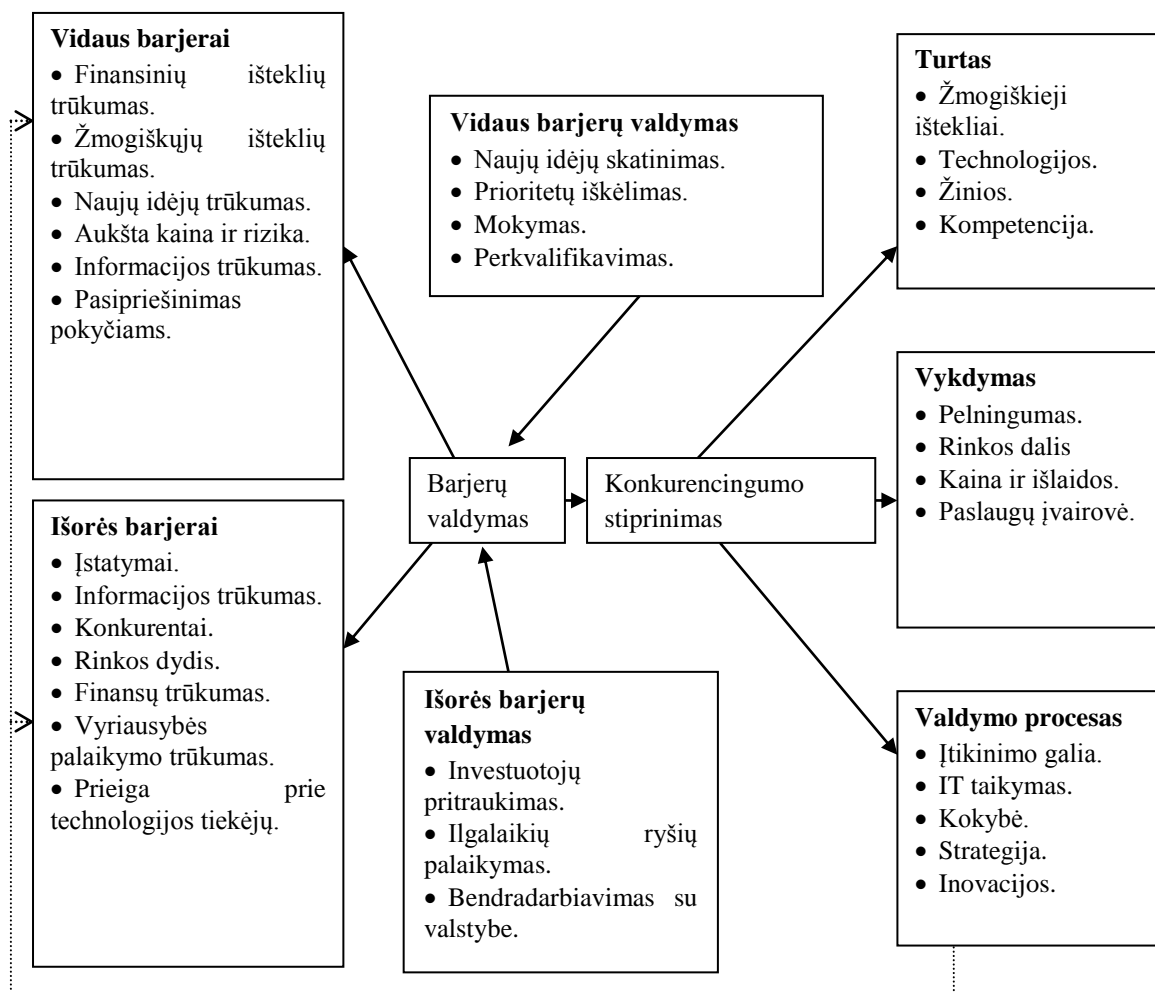
- technologijos lygis;
- žinios;
- inovacijos;
- produkto išskirtinumas;
- rinkos dydis;
- išsilavinimo lygis, mokymą (lemia kompetenciją) bei valdymo kokybę (galima tapatinti su strategija).

B. H. Zonooz (2011) išskiria tokius konkurencingumo pagrindinius rodiklius:

- finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ištekliai;
- organizacijos struktūra ir sistema;
- produktyvumas;
- inovacijos;
- kokybė;
- klientų aptarnavimas;
- strategija, žinios.

15 paveiksle matyti, kad išoriniai ir vidiniai inovacijos barjerai turi būti kontroliuojami, kadangi jie daro svarbią įtaką konkurencingumui. Remiantis A. Ambastha ir K. Momaya (2004), konkurencingumas yra klasifikuojamas į turtą, vykdymą ir valdymo procesą. Matoma, kad vienas iš

konkurencingumo valdymo procesų rodiklių yra naujovės. Dėl šios priežasties yra nubrėžta punktyrinė linija į išorės ir vidaus barjerus, nes sukūrus naujoves, procesas kartojasi.



15 pav. Teorinis inovacijų barjerų įtakos turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumui modelis (sudaryta pagal autorių, remiantis Neely A., Ambastha A., Momaya K., 2004; Gelei A., 2004; Madrid - Guijarro A., 2009; Saatcioğlu Ö. Y., Özmen Ö. N., 2010; Abernathy, W., Clark, K. 1998)

Pateiktajame modelyje 15 pav. galima pastebėti, kad barjerai ir konkurencingumo rodikliai tarpusavy siejasi. Kai kurie barjerai susieti su konkurencinio pranašumo komponentais, kiti – ne.

Modelyje matoma, kad žmogiškųjų išteklių trūkumo barjeras turi poveikį turto konkurencingumo rodikliui. Pasipriešinimo pokyčiams barjeras susijęs su turto rodikliu – kompetencija. Jei darbuotojai nėra pakankamai motyvuoti ir neturi kompetencijos, jie taip pat nenorės priimti inovacijų. Norint įgyti konkurencinį pranašumą, reikia mokytis bei kelti kvalifikaciją darbuotojams.

Vidiniai ir išoriniai barjerai tai yra finansinių išteklių trūkumas, jie savo atžvilgiu veikia vykdymo rodiklį kuriam priklauso išlaidos, kainą ir inovacijos. Finansų trūkumo kliūtis (barjeras), jos pašalinimas padėtų įgyti konkurencinį pranašumą pagal minėtus rodiklius. Taip pat labai svarbu yra

finansavimas jis ne tik padėtų konkuruoti kaina, bet ir leistų įmonei diegti inovacijas kurios smarkiai prisideda prie produktų kokybės gerinimo, apimčių didinimo ir t.t. Inovacijų diegimo didelių investicijų ir galimos rizikos kliūtis dažniausiai susijusi su finansavimu, bet esant mažai rizikai inovacija adaptuojama greičiau. Investuotoju pritraukimas leistų pašalinti aukštos kainos barjerą, kadangi diegiant inovacijos savo lėšomis mažėja galima rizika.

Pelningumo, kainos ir išlaidų rodikliai taip pat priklauso nuo įstatymų ir vyriausybės palaikymo barjero kuris yra susijęs su minėtais rodikliais. Nuo šalies įstatymų priklauso kokių išlaidų prireiks diegiant inovacijas ir ar jos bus laiku įdiegtos. Todėl prieš diegiant inovacijas reikia išsiaiškinti ar naujovės nepažeis šalies kurioje jos diegiamos įstatymų, taip pat bendradarbiauti su vyriausybe.

Prieiga prie technologijos tiekėjų gali veikti turto rodiklį – technologijas, ir valdymo proceso rodiklį – IT taikymą. Valdant šį barjerą, reikia palaikyti ilgalaikius ir glaudžius santykius su tiekėjais, kurie leistų įgyti konkurencinį pranašumą.

Vienas iš pagrindinių ir aktualiausių barjerų yra „konkurentų barjeras“. Šis barjeras turi poveikį kainai ir išlaidoms, kokybei ir strategijai. Rinkos dydžio barjeras susijęs su vykdymo rodikliais – rinkos dydžiu, pelningumu. Vis didėjantis konkurencinis spaudimas skatina įmonėje diegti inovacijas tam, kad neprarasti esamų klientų ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Remiantis šiuos teorinių inovacijų barjerų valdymo modelių galima valdyti inovacijų barjerus ir didinti turizmo įmonių konkurencingumą. Modelis parodo kaip siejasi inovacijų diegimo barjerai ir konkurencingumo rodikliai. Taip pat šį modelį būtų galima pritaikyti ne tik turizmo sektoriaus įmonės, bet ir kitoms. Taikant šį modelį kitoms įmonėms reikėtų keisti išorinius ir vidinius barjerus, nes jie yra parinkti remiantis turizmo sektoriaus įmonių pavyzdžiu, kadangi skirtingos įmonės susiduria su skirtingais barjeriais ir skiriasi jų daroma įtaka.

3. INOVACIJŲ POVEIKIO LIETUVOS TURIZMO SEKTORIUJE TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant išaiškinti inovacijų poveikį Lietuvos turizmo konkurencingumui, buvo atlikta ekspertų apklausa. Autorius pripažįsta, kad yra tikslesnių metodų konkurencingumo veiksniams identifikuoti, tačiau ir subjektyvi ekspertų nuomonė gali padėti atskleisti ne tik inovacijų poveikį turizmo sektoriaus konkurencingumui, bet ir pateikti siūlymų dėl konkurencingumo didinimo būdų.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti inovacijų įtaką Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui.

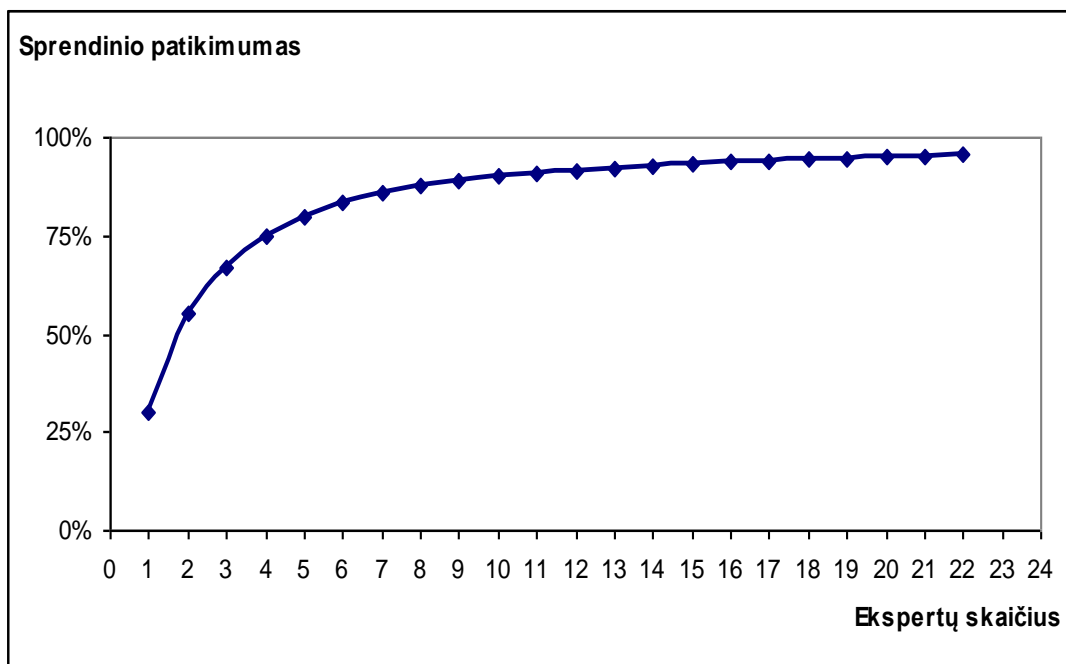
Tyrimo uždaviniai:

- atlikti Lietuvos turizmo sektoriaus SSGG analizę;
- atlikti inovacijų poveikio Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui ekspertinį vertinimą ir išanalizuoti gautus duomenis;
- remiantis tyrimo duomenimis pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo metodas. Taikomas kokybinis tyrimas - ekspertų apklausa (ekspertinis vertinimas). Ekspertų apklausos anketą sudaro 3 dalys ir 12 klausimų. Pirmoji dalis skirta išsiaiškinti, ekspertų patirtį (1 - 3), darbo sritį, pareigas (4 - 5). Antra dalis sudaryta iš 6 ir 7 klausimų siekiant sužinoti ekspertų darbo srities konkurencingumą. Trečioji dalis klausimų (8 - 12) yra skirta išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie inovacijas ir jų diegimą.

3.1 Ekspertinis vertinimas

Ekspertinis vertinimas atliekamas vykdant ekspertų apklausas. Ekspertai – tai aukštos kvalifikacijos specialistai, turintys aukštąjį išsilavinimą, turintys ne mažiau nei 3 metus darbo patirties ir gerai išmanantys tiriamą sritį. Ekspertams pateikiami specifiniai klausimai, atlikus jų atsakymų analizę, formuluojamos mokslinės sąvokos, išvados ir pasiūlymai. Ekspertų metodo esmė – ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Atsižvelgiant į ekspertų vertinimus, nustatomas jų nuomonių tiriamuoju klausimu atitikimo laipsnis ir išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai realūs faktų ir reiškinių ryšiai (K. Kardelis, 2007). Ekspertų skaičius nustatomas pagal klasikinėje teorijoje suformuluotas metodologines prielaidas, kurios teigia, kad sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju – ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys (žr. 16 pav.).



16 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybės nuo ekspertų skaičiaus (sudaryta pagal Rudzkienė V., 2009)

Panaudojant įvertinimo skalę, bendras rezultatas skaičiuojamas pagal formulę (1)

$$Ix = \frac{\sum_{i=1}^5 m_i * I_i}{n}$$

Čia : I_x – x-toji parametro įvertinimas (max==5, min==0);

i - vertės reikšmių skaičius

m_i – i reikšme įvertinusių ekspertų skaičius;

I_i –i-to įvertinimo reikšmė (1, 2, 3 ,4, 5)

Norint sužinoti ekspertų apklausos vertinimą, buvo sukurta anketa internetinėje svetainėje apklausa.lt. Į anketą turėjo atsakyti mažiausiai 11 respondentų, tačiau atsakė 21.

3.2. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

SSGG arba **SWOT analizė** – tai (S) stiprybių, (S) silpnybių, (G) galimybių ir (G) grėsmių analizė, atlikta pasitelkiant statistinius duomenis, išvadas surašant lentelėje. SWOT – tai keturių anglišku žodžių pirmosios raidės: S – Strengths (stiprybės), W – Weaknesses (silpnybės), O – Opportunities (galimybės), T – Threats (grėsmės).

SSGG analizė yra gana universalus analitinis instrumentas, kurį galima panaudoti atliekant strateginę analizę, bendrą ir taktinę analizę, funkcinę analizę (produkto analizę, marketingo analizę, finansinę analizę) ir t.t. Kadangi SSGG analizė neturi ekonominių kategorijų ir ją galima naudoti

visoms organizacijoms, atskiriems žmonėms ir šalims strategijos formavimui pačiose įvairiausiose veiklos srityse, ji puikiai tinka norint išsamiai nustatyti turizmo sektoriaus stiprybes ir silpnybes, numatyti galimybes bei grėsmes. SSGG analizė vykdoma dviem etapais. Pirmame etape užpildoma „Galimybės“, po to – „Grėsmės“. Antrame etape iš pradžių užpildomos „Stiprybės“, o po to „Silpnybės“. Atlikus stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę, užpildoma trečia lentelė.

5 lentelė. SSGG analizės lentelė

Galimybės	G	Stiprybės	S
1.		1.	
2.		2.	
Grėsmės	G	Silpnybės	S
1.		1.	
2.		2.	

3.3. Mokslinės literatūros analizė

Literatūros šaltinių analizė – neatsiejama mokslinio darbo dalis, kuri tęsiasi per visą mokslinio tyrimo procesą, nors prasideda dar prieš konkrečios mokslinio darbo (straipsnio) temos pasirinkimą. Literatūros analizė gali būti pagalbinė mokslinio tyrimo priemonė, pavyzdžiui, eksperimentiniame tyrime (K. Kardelis, 2007). Literatūros studijavimo uždaviniai skirtinguose mokslinio tyrimo etapuose yra skirtingi. Ruošiantis tyrimui, literatūros analizė padeda pasirinkti temą, tyrimo metodus, susipažinti su pirmtakų darbais, protingai suplanuoti savo darbą. Prasidėjus tyrimams literatūros studijavimas sudaro sąlygas:

- a) sužinoti apie naujausius kitų specialistų darbus;
- b) prireikus koreguoti tyrimų eigą;
- c) rasti savo tyrimų faktus patvirtinančią arba jiems prieštaraujančią medžiagą;
- d) rasti paaiškinimą, jeigu literatūros duomenys neatitinka tyrime gautų rezultatų.

Rasti reikiamą literatūrą nėra lengva: kasmet įvairių mokslų klausimais publikuojama daug darbų, jų gausėja geometrinė progresija (per 10 - 15 metų padvigubėja). Todėl pradedantis tyrinėtojas visų pirma privalėtų sudaryti literatūros, su kuria reikia susipažinti, sąrašą. Naudinga sudaryti tris sąrašus:

- 1) literatūros, kurią reikia perskaityti pirmiausia;
- 2) literatūros, su kuria pageidautina susipažinti;
- 3) literatūros, kurią galima paanalizuoti, jei liks laiko.

Iš pradžių siūloma skaityti apibendrinančio pobūdžio literatūros šaltinius: monografijas, disertacijas, knygas ir pan. Tai padės tiriamą problemą suprasti, į ją įsigilinti. Po to galima pereiti prie literatūros, kurioje aptariami siauri klausimai – tai straipsniai, tezės, anotacijos ir t. t.

Chronologiniu požiūriu geriausiai pradėti nuo naujausios literatūros, po to pereiti prie senesnės.

Literatūros šaltinis nagrinėjamas keliais etapais:

1. Perskaitomas pavadinimas, turinys, anotacija, įvadas, peržiūrima bibliografija. Tai padeda pasirinkti šaltinio skaitymo būdą – ar veikalą skaityti išsamiai, giliai, ar tik susipažinti su autoriaus idėja.

Būtina pasižymėti literatūros bibliografinę informaciją: autorius (pavardės ir vardų inicialai eilės tvarka, knygos ar straipsnio pavadinimas (taip pat straipsnio šaltinis)), leidybos duomenys (žurnalams – pilnas pavadinimas, išleidimo data, numeris / straipsnio puslapiai, o knygoms – miestas, leidykla, išleidimo metai, knygos puslapių skaičius).

2. Skaitant literatūros šaltinį pirmą kartą reikia išsiaiškinti jo turinį, pasižymėti svarbiausias mintis, užsirašyti pagrindinių sąvokų ir terminų apibrėžimus.

3. Skaitant veikalą antrą kartą, reikia įvertinti faktinę medžiagą, atrinkti svarbiausius faktus, palyginti juos su jau žinomais, ir sukonspektuoti. Tai padeda geriau suprasti medžiagą, ją įsisavinti bei išugdo sugebėjimą lakoniškai ir tiksliai reikšti mintis.

4. INOVACIJŲ POVEIKIO LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMUI TYRIMAS

4.1 Lietuvos turizmo sektoriaus SSGG analizė

Kiekviena verslo šaka yra skirtinga savo charakteristikomis, konkurencine situacija ir ateities perspektyvomis, tačiau jas vienija nuolatinė verslo sąlygų kaita, atsirandanti dėl šakose vykstančios dalyvių kaitos ir tarpusavio sąveikos. Ši sąveika ypač aktuali turizmo sektoriaus sistemoje, kuriai būdingas kompleksiskumas ir sistemos elementų procesinis dinamiškumas lemiantis sistemos kaip visumos analizės sudėtingumą. Todėl turizmo sektoriaus plėtros galimybės gali būti išryškintos analizuojant ir apibendrinant tiek visą turizmo sistemą, tiek atskirų struktūrinių elementų veiklos tendencijas.

Turizmo sektoriaus perspektyvos yra tiriamos atliekant vadinamąją SSGG (SWOT) analizę (SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities, and Threats; liet. SSGG – stipriosios pusės, silpnybės, galimybės ir grėsmės – tai organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių vertinimas. Analizės metu apibūdinami vidaus ir išorės veiksniai, palankūs ir nepalankūs strateginiams verslo tikslams pasiekti).

Turizmo sektoriaus potencialios galimybės teoriškai siejamos su siekiu plėsti esamus ir vystyti naujus vartotojų segmentus, gerinti informacinį aprūpinimą, tobulinti infrastruktūrą, mažinant aplinkos taršą ir t. t. Grėsmės siejamos su instituciniais trikdžiais, neužtikrinančiais atskirų turizmo sistemos elementų veiklos koordinavimo ir bendradarbiavimo, nepakankamomis investicijomis į turizmo infrastruktūrą, socialinėmis ir ekonominėmis grėsmėmis, klimatinėmis sąlygomis (A. R. Ligeikienė, 2003).

Remiantis įvairia literatūra, kurios išsamesnė analizė galima apibūdinti Lietuvos turizmo sektoriaus privalumus ir grėsmes (žr. 5 lent.)

6 lentelė. Lietuvos turizmo sektoriaus (SWOT) SSGG (parengta pagal Lietuvos turizmo plėtros 2014 - 2020 programa)

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none">• Gausūs istorijos ir kultūros ištekliai;• Mažai urbanizuotas kaimo kraštovaizdis;• Gana naujas turistinis regionas;• Patogi geografinė padėtis;• Pakankamai daug ir sutvarkyta kelių;• Dideli ir įdomūs miestų senamiesčiai;• Palyginti pigios paslaugos išskyrus viešbučių;• Gana sėkmingas ES rėmimo lėšų	<ul style="list-style-type: none">• Nepakankamai parengti ir prieinami turistų lankymui kultūros paveldo objektai;• Aukštos viešbučių paslaugų kainos ir ekonominės klasės viešbučių trūkumas;• Lėtai kuriama infrastruktūra sezoniškumo poveikiui mažinti;• Lietuvos kaip valstybės įvaizdžio nepakankamas formavimas;

<p>panaudojimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apskričių ir savivaldybių įtraukimas į turizmo plėtrą. • Patogi geografinė padėtis didelių turizmo rinkų atžvilgiu; • Istoriniai kultūriniai ryšiai tarp Lietuvos ir kitų šalių (Rusija, Lenkija, Vokietija) • Apgyvendinimo įmonių skaičiaus didėjimas • Stiprėjanti rinkos ekonomika sudaro galimybes vietinio ir atvykstamojo turizmo plėtrai • Įvestas Euras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įvažiavimo sunkumai dėl vizų Rytų rinkos turistams; • Per maža turizmo rinkos tyrimų; • Neintegruota į turizmo sektorių didelė gamtos ir kultūros paveldo dalis; • Trūksta Lietuvos reklamos kituose šalyse turistų pritraukimui. • Trūksta informacijos ir turizmo produktų ar paslaugų rėmimo užsienio rinkose • Prastas Lietuvos pasiekiamumas Vakarų turistams (prasti ir pavojingi Lenkijos keliai) • Turizmo paslaugų infrastruktūros trūkumai • Trumpas turistinis sezonas
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Tolesnė ES lėšų panaudojimo galimybė; • Viešųjų investicijų koncentravimas į turizmui patrauklias vietas • Investicinės aplinkos gerinimas; • Nacionalinės turizmo informacijos sistemos galimybių panaudojimas; • Potenciali naujų su darnia turizmo plėtra susijusių formų įvairovė; • Didėjantys turizmo srutai ir rinkų diferenciacija • Smulkaus ir vidutinio verslo rėmimo i vystymo skatinimas: kaimo turizmo atžvilgiu. • Baltijos kaip vieningo turizmo regiono galimybių išnaudojimas; • Pietryčių ir Rytų (istorinės LDK šalių) rinkos galimybių panaudojimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Didėjanti turizmo specialistų migracija į užsienį; • Nemažėjantis nusikalstamumas; • Žiemos turizmo sumažėjimas dėl šiltų žiemų, sezoniškumo sustiprėjimas; • Yra pavojus, kad dėl finansinės paramos atsiras per daug kaimo turizmo sodybų; • Artimų turizmo rinkų konkurencija; • Atsinaujinanti gyventojų emigracija dėl geresnio gyvenimo užsienio šalyse; • Nesugebėjimas sukurti patrauklų Lietuvos turizmo įvaizdį.

Apibendrinant galima teigti, kad tik gerėjant Lietuvos ekonominei, socialinei, technologinei ir teisinei aplinkai, susidarys palankesnės sąlygos atvykstamojo ir vietinio turizmo plėtrai. Taip pat

SSGG analizė parodė pagrindines Lietuvos turizmo grėsmes ir silpnynes, t. y. tas sritis kurioms reikėtų skirti didesnę dėmesį, norint pašalinti silpnąsias vietas. Ir atskleidė privalumus ir galimybes, kuriuos įgyvendinus galima pasiekti daug geresnių rezultatų.

Silpnąsias turizmo sektoriaus vietas būtų galima panaikinti ir inovacijų pagalba. Reikėtų tiesiog pasidomėti kokiomis naujovėmis savo silpnąsias turizmo vietas šalina kitos, labiau išsivysčiusios šalys ir šią praktiką pamėginti pritaikyti mūsų Lietuvos turizmo sektoriuje.

4.2 Turizmo inovacijų taikymas: internetinių kelionių taikomos inovacijos

Per pastarąjį dešimtmetį internetas iš pagrindų pakeitė visą kelionių industriją. Ankstyvojoje interneto rinkos stadijoje internetinės kelionių agentūros konkuravo su tradicinėmis kelionių paslaugų įmonėmis teikdamos kelionių paslaugas mažesnėmis kainomis, taip pat siūlydamos įvairias akcijas. Didėjant internetinių kelionių agentūrų skaičiui, pirminis kainų pranašumas teikiant internetines kelionių paslaugas tapo visiškai nereikšmingas ir žema kaina vienas iš veiksnių kaip minimalia sąlyga varžytis interneto rinkoje (L. Xongxiu, I. Yong, S. Reima, 2009). Kelionių agentūros, veikiančios interneto rinkoje, turi atrasti naujovių, kažką tokio ko neturi jokios kitos internetinės kelionių agentūros, tam, kad pritrauktų klientus naudotis būtent jų internetinėmis kelionių paslaugomis. Elektroninės paslaugos gali būti esminis ilgalaikio pranašumo dalykas skaitmeninių technologijų laikais, jos tampa vis svarbesnės įmonėms, kurios nori išlaikyti ir pritraukti naujų klientų. Pats paprasčiausias būdas to pasiekti – taikyti savo veikloje inovacijas. Internetinės kelionių agentūros jau savaime yra inovatyvios, nes veikia tik internetinėje erdvėje. Siekdamos išlikti konkurencingos, jos turi tinkamai diegti savo veikloje ir kitas inovacijas.

6 lentelėje pateiktos šešios pasaulinės internetinės kelionių agentūros ir jų taikomos inovacijos.

7 lentelė. Internetinių kelionių agentūrų taikomos inovacijos

Agentūra	Technologinės inovacijos	Paslaugų inovacijos	Vadybos inovacijos	Iš viso
Travelocity	Nemokama mobiliųjų telefonų programėlė	-	-	1
Orbitz	Nemokama mobiliųjų telefonų programėlė	-	-	1
Expedia	Nemokama mobiliųjų telefonų programėlė	Lojalumo sistema. Pasiūlymai su nuolaida išbandyti naujoves	Virtualus asmeninis asistavimas	3
Vayama	Nemokama mobiliųjų			

	telefonų programėlė	-	-	1
Opodo	Siunčiamas SMS pranešimas, siekiant perspėti apie transporto eismą	Iš anksto apmokamos valiutos kortelės. Galimybė nemokamai parsisiųsti vadovo miniversiją	-	3
Isango	-	Siūlo tik turus ir veiklas	-	1
Iš viso	5	4	2	-

Lietuvoje daugelis esančių kelionių agentūrų turi savo internetines svetaines, kuriose vartotojas gali susipažinti su jų siūlomomis paslaugomis ir jų kainomis, tačiau norint jas užsisakyti reikia kreiptis tiesiogiai į įstaigos darbuotojus, galimybės pačiam užsisakyti kelionę internetu nėra. Šiuo metu Lietuvoje veikia dvi pagrindinės internetinės kelionių agentūros, kurios savo svetainėse ne tik siūlo įvairias kelionių paslaugas, bet ir suteikia galimybę už jas iškart atsiskaityti internetu. Vienas iš pirmųjų kelionių užsakymų internetu ėmėsi EasyTravel kelionių agentūra – pirmasis kelionių užsakymo internetu tinklalapis Lietuvoje, savo veiklą pradėjęs 2005 metais. EasyTravel interneto svetainėje pateikiami detalūs ir aiškūs siūlomų kelionių aprašymai, o moderni rezervacijos sistema leidžia vartotojui ne tik elektroniniu būdu užsisakyti norimą kelionę, bet ir redaguoti arba panaikinti pateiktus duomenis, tikrinti atliktų užsakymų būklę. Svetainėje galima surasti išsamią informaciją apie lankytiną šalį, pasinaudoti žemėlapiais, sužinoti įvairių patarimų keliautojams ir pasitikslinti orų prognozę.

SmartTravel.lt – internetinė kelionių agentūra, kuri siūlo kelionių paketus ir pigius skrydžių bilietus. Įkurta 2011 m. lapkritį. Puslapį valdo UAB „Avia Travel Services“, kuriai priklauso ir lėktuvų bilietų bei keleivius aptarnaujančių grupių prekių ženklai: smartPack, smartTravel ir MeetirGreen. Tačiau palyginus su pasaulinėmis internetinėmis kelionių agentūromis lietuviškos agentūros yra pradinėje kūrimosi stadijoje.

4.3 Inovacijų poveikio Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui ekspertinis vertinimas

Ekspertinio vertinimo metu apklaustas 21 ekspertas, tai 11 (52 %) vyrų ir 10 (48 %) moterų. Ekspertų pasiskirstymas pagal išsilavinimą yra gana įvairus, didžioji dalis tai yra 12 (57 %) ekspertų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, 5 apklaustieji (24 %) vidurinį, 2 ekspertai (9 %) profesinį, mokslo daktarų ir kitą išsilavinimą turinčių ekspertų nepasitaikė.

Remiantis ekspertų pasiskirstymu pagal patirtį turizmo versle, pastebima, kad daugiausia ekspertų turi nuo 3 iki 6 metų darbo stažą – 9 ekspertai (43 %), nuo 7 iki 12 metų stažą turi 8 ekspertai (38 %), taip pat 4 ekspertai (19 %), dirba iki 3 metų. Ilgiau nei 13 metų dirbančių turimo sektoriuje ekspertų nebuvo. Atitinkamai pagal užimamas pareigas, 4 ekspertai (19 %) užima vadybininko

pareigas, 1 ekspertas (5 %) – direktorius, 3 ekspertai (10 %) – finansininkai, 2 ekspertai (10 %) – turi nuosavas turizmo sektoriaus įmones ir likusi dalis ekspertų 11 (52 %) užima kitas pareigas.

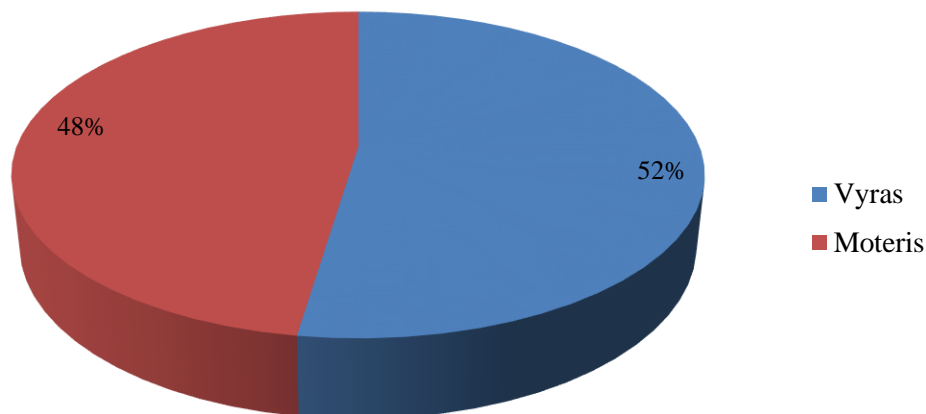
Ekspertų demografinės charakteristikos pateiktos 7 lentelėje.

8 lentelė. Ekspertų demografinės charakteristikos

Išsilavinimas	Vidurinis	5	24 %
	Profesinis	2	9 %
	Aukštesnysis	2	10 %
	Aukštasis	12	57 %
	Mokslo daktaras	0	0,0 %
	Kitas	0	0,0 %
Įmonės arba organizacijos veiklos sritis kuriai priklauso ekspertai	Turizmo agentūra	3	14 %
	Konferencijų ir skatinamųjų kelionių organizacija	0	0,0 %
	Turizmo informacijos centras	0	0,0 %
	Apgyvendinimo paslaugas teikianti įmonė	1	5 %
	Sveikatingumo įmonė	1	5 %
	Aukštoji mokykla	2	9 %
	Kita	14	67 %
Darbo patirtis	Iki 3 metų	4	19 %
	Nuo 3 iki 6 metų	9	43 %
	Nuo 7 iki 12 metų	8	38 %
	13 ir daugiau metų	0	0,0 %
Ekspertų užimamos pareigos	Konsultantas	0	0,0 %
	Vadybininkas	4	19 %
	Finansininkas	3	14 %
	Direktorius	1	5 %
	Įmonės savininkas	2	10 %
	Kitos pareigos	11	52 %

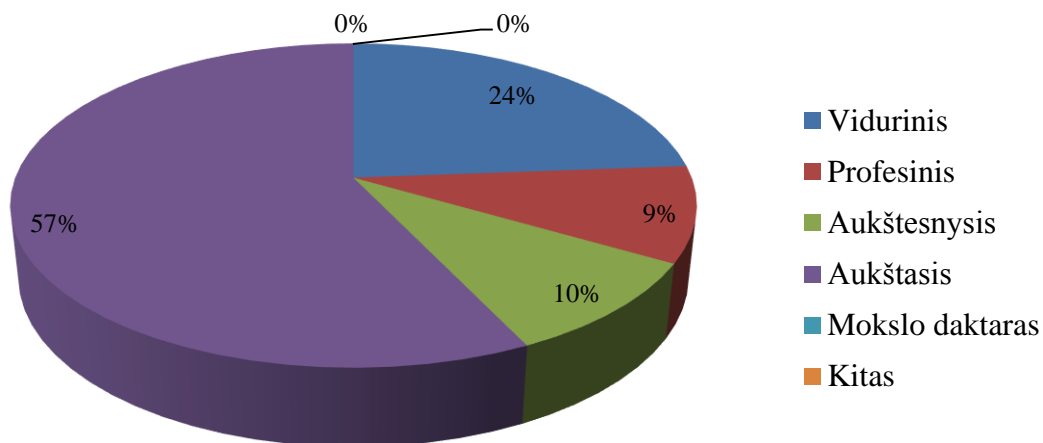
Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavusių ekspertų segmentą sudaro įvairaus išsilavinimo, turizmo organizacijų srities, pareigų ir skirtingos darbo patirties turintys asmenys.

Visų pirmą buvo siekta išsiaiškinti ekspertų lytį, bei išsilavinimą. Iš 21 apklausto eksperto, buvo 10 (48 %) moterų ir 11 (52 %) vyrų (žr. 17 pav.). Apklausiami buvo tik turizmo veikloje dalyvaujantys ar dalyvavę asmenys. Apklausoje buvo pateikti 12 klausimų susijusių su Lietuvos turizmu ir inovacijų diegimu šiame sektoriuje.



17 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį

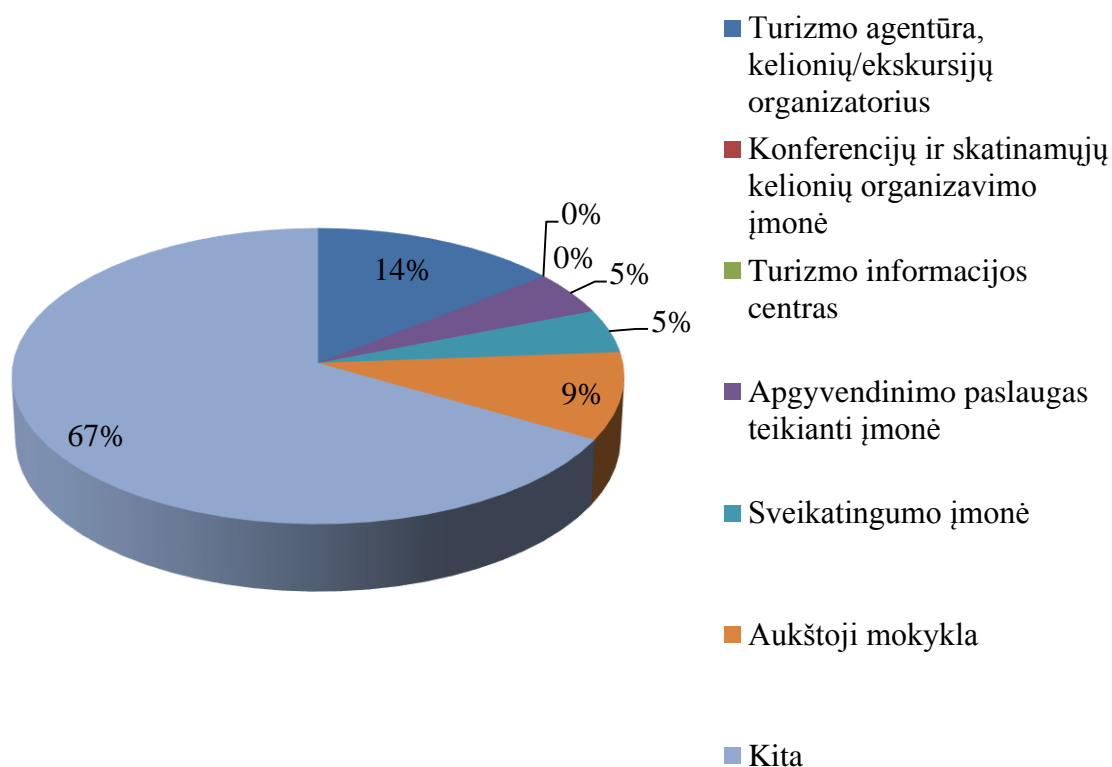
Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų išsilavinimą. Pagal 21 apklaustą ekspertą išsilavinimas pasiskirstė taip: vidurinį mokslą baigę 5 ekspertai (24 %), profesinį 2 (9 %), aukštesnįji taip pat 2 (10 %), aukštąjį mokslą baigę 12 ekspertų (57 %), mokslo daktarų apklausoje nepasitaikė (0,0 %), taip pat ir kito išsilavinimo ekspertų (0,0 %). Iš gautų analizės duomenų matome, kad turizmo sektoriuje dalyvauja daugiausiai aukštąjį mokslą baigę asmenys.



18 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Kitu apklausos klausimu buvo norima išsiaiškinti kurios turizmo srities organizacijai priklauso ekspertai (žr. 19 pav.). Buvo pateikti septyni variantai:

- turizmo agentūra;
- kelionių / ekskursijų organizatorius;
- konferencijų ir skatinamųjų kelionių organizavimo įmonė;
- apgyvendinimo paslaugas teikianti įmonė;
- aukštoji mokykla;
- kita su turizmo susijusi veikla.



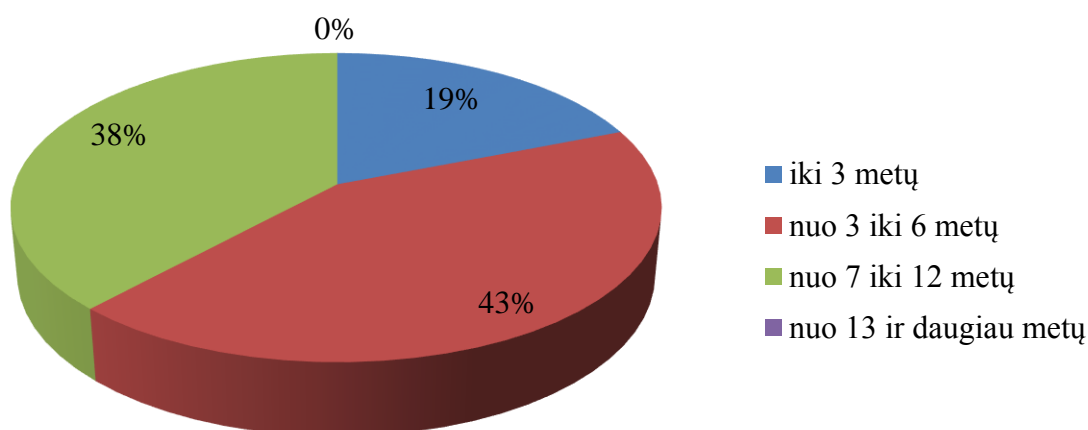
19 pav. Organizacijos kurioms priklauso ekspertai

Kaip matome iš 19 pav., tai kad turizmo agentūrų, kelionių / ekskursijų organizatorių sudaro 14 %, tai yra 3 ekspertai, apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės darbuotojų yra 5 %, tai yra 1

ekspertas, sveikatingumo įmonių darbuotojų yra tik 5 %, tai yra 1 ekspertas, aukštosios mokyklos 9 % tai yra 2 ekspertai, daugiausiai apklaustųjų priklauso kitai turizmo organizacijai tai yra 67 %, 14 ekspertų, deja, bet konferencijų ir skatinamųjų kelionių organizavimo įmonėje ir turizmo informacijos centro darbuotojų nepasitaikė.

Taigi galiu teigti, kad ekspertų pasiskirstymas pagal organizacijas yra įvairus. Užpilde anketas asmenys priklauso įvairioms turizmo organizacijoms, todėl bus apžvelgta ne tik viena organizacija, bet plati turizmo organizacijų sfera.

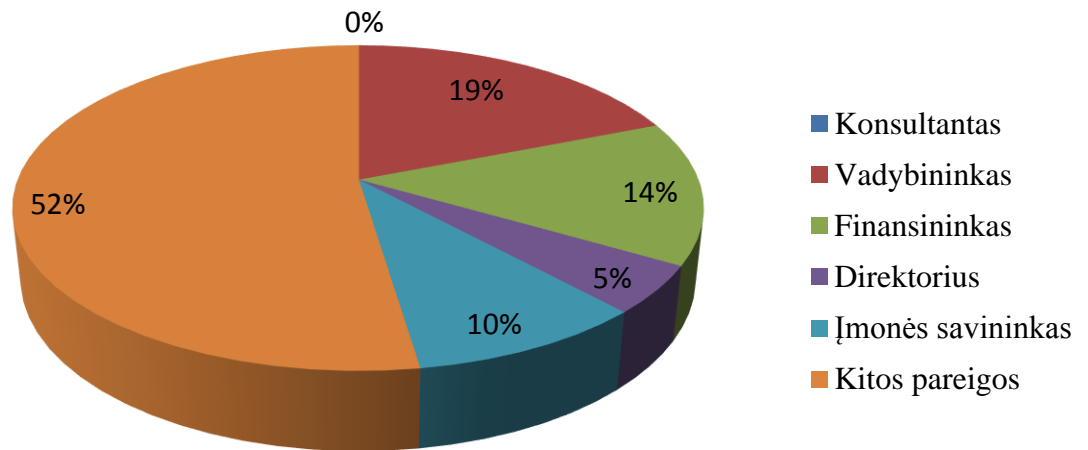
Toliau buvo siekiam išsiaiškinti ekspertų patirtį turizmo srityje.



20 pav. Respondentų darbo patirtis turizmo sektoriuje

Pateiktame 20 pav. matome, kad didžiausią dalį net 43 % sudaro 9 ekspertai kurie dirba nuo 3 iki 6 metų turizmo sektoriuje. Neseniai šioje srityje dirbančių, tai yra iki 3 metų apklaustųjų sudarė 19 %, tai yra 4 ekspertai, nuo 7 iki 12 metų 38 %, o didžiausią patirtį turinčiu apklaustųjų tai yra nuo 13 ir daugiau metų nebuvo. Taigi galime teigti, kad respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį yra gana mišrus. Todėl nuomonė bus išreikšta ne tik naujokų šiame versle, bet jau ir turinčių gan nemažą patirtį turizme.

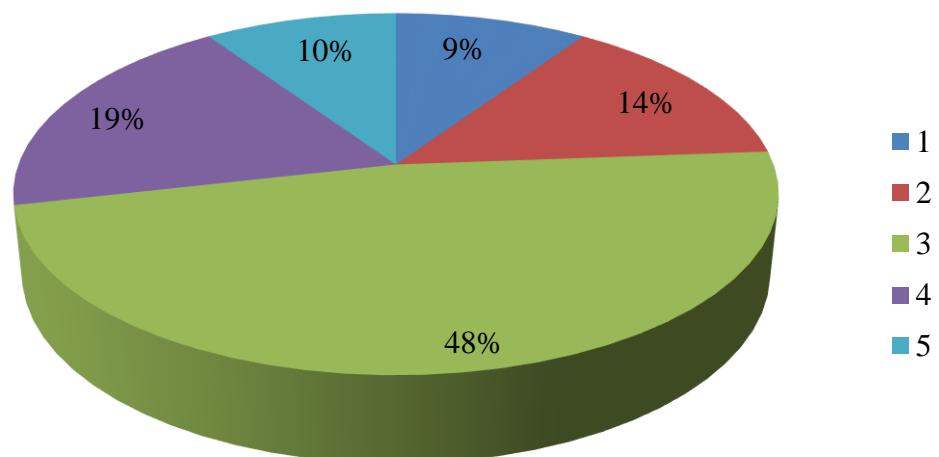
Taip pat buvo norima išsiaiškinti ekspertų užimamas pareigas. Jų pasiskirstymą pateiksiu kitoje skritulinėje diagramoje (žr. 21 pav.).



21 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Iš skritulinėje diagramoje 21 pav. pateiktų duomenų matyti, kad ekspertų pareigos yra gana įvairios, vadybininkai sudarė 19 %, finansininkai 14 %, direktoriai 5 % ekspertai 10 % įmonės savininkai, o kitas pareigas užimančių apklaustųjų sudarė didžiausią dalį, net 52 %.

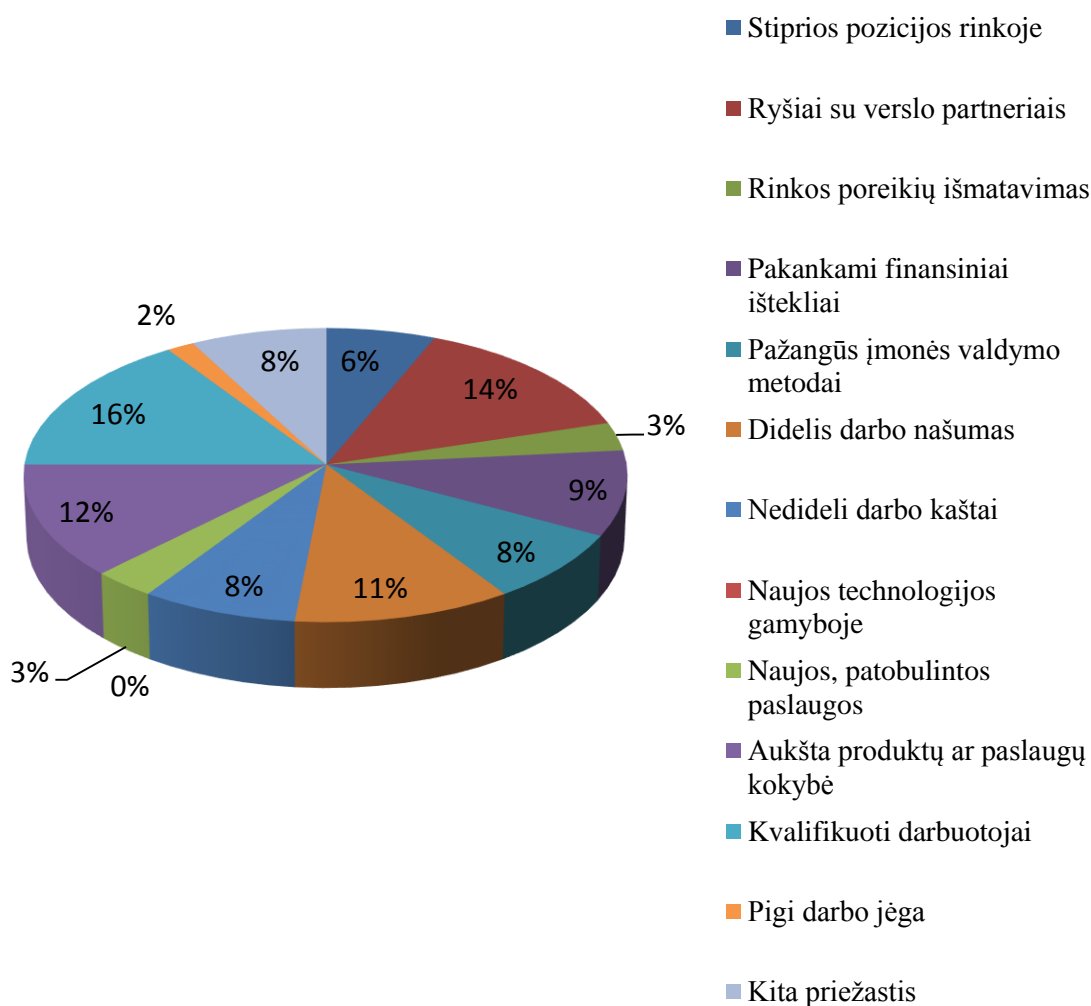
Kitoje apklausos dalyje (žr. 22 pav.) buvo prašoma ekspertų įvertinti konkurencingumo lygį toje srityje kurioje jie dirba. Vertinimas turėjo būti toks 1 - konkurencijos nėra, 2 - nedidelė konkurencija, 3 - vidutinė konkurencija, 4 - didelė konkurencija, 5 - labai didelė konkurencija.



22 pav. Ekspertų darbo srities konkurencingumo lygio vertinimas

Iš pateiktos skritulinės diagramos 22 pav., matome, kad net 48 % ekspertų atsakė, kad jų darbo srityje yra vidutinė konkurencija. Kiek mažiau apklaustųjų 19 % atsakė, kad yra didelė konkurencija, 14 % ekspertų teigė, kad jų darbo srityje yra nedidelė konkurenciją, o 9 % atsakė, kad maža konkurencija. Pasitaikė ir tokių apklaustųjų kurie atsakė, kad jų darbo srityje konkurenciją yra labai didelė, jų buvo 10 %.

Taigi apibendrinus galime teigti, kad vis dėl to turizmo sektorius yra ganėtinai konkurencinga verslo šaka, todėl, bet kokie produktų ar paslaugų naujovių (inovacijų) įdiegimas leistų dar labiau konkuruoti su kitomis turizmo sektoriuje veikiančiomis įmonėmis, pritraukti daugiau vartotojų arba išlaikyti jau esamus.



23 pav. Ekspertų pagrindinių konkurencingumo šaltinių vertinimas

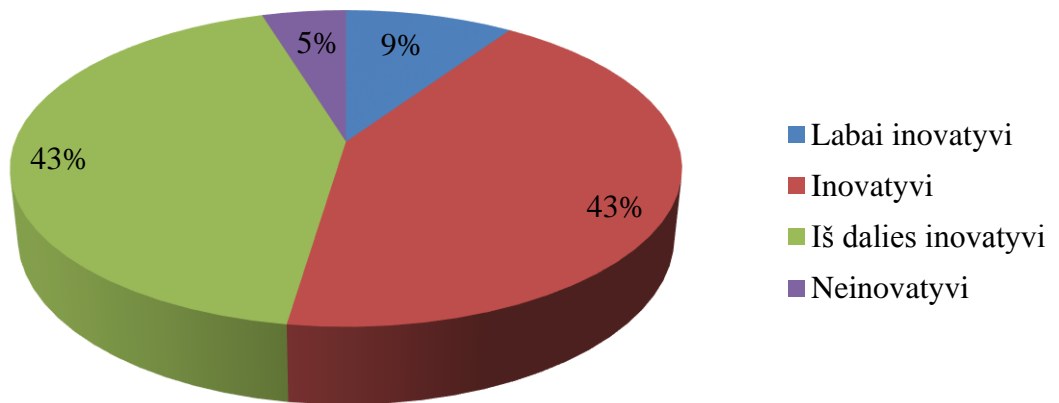
Vertinant ekspertų atsakymus 23 pav. galima padaryti tokias išvadas: didžiausia dalis 16 % teigė, kad įmonės kvalifikuoti darbuotojai padeda labiau konkuruoti su kitomis įmonėmis. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų 14 % teigė, kad ryšiai su verslo partneriais taip pat svarbūs norint išlikti konkurencingiems. Kita dalis ekspertų 12 % atsakė, kad aukšta produktų ir paslaugų kokybė yra svarbus konkurencingumo reiškinys, 11 % apklausoje dalyvavusių asmenų teigė, kad didelis darbo našumas taip pat neatsiejami konkurencingumo dalis. Ekspertų dalis kurie sudarė po 8 % atsakė, kad pažangūs įmonės valdymo metodai, nedideli darbo kaštai ir naujos patobulintos paslaugos taip pat labai svarbios norint išlikti konkurencingiems.

Likusi dalis ekspertų pasiskirstė gan įvairiai 6 % teigė, kad pakankami finansiniai ištekliai didina konkurencingumą, 2 % pasisakė už pigią darbo jėgą.

Galime teigti, kad vis dėl to didžiausią poveikį konkurencingumui pagal ekspertų atsakymus turi įmonės finansiniai ištekliai, nuo jų priklauso dauguma įmonės veiklos faktorių taip pat ir inovacijų diegimas, kuris įmonei kainuoja gana brangiai ir užima nemažai laiko. Pavyzdžiui : amerikiečių internetinė kelionių įmonė Expedia viena pirmųjų pasiūlė savo vartotojams nemokamą mobiliojo įrenginio programėlę „Airbnb“, kurios pagalba lojalūs klientai gauna tiesioginius pasiūlymus į savo išmanųjį įrenginį apie kelionių nuolaidas, bei naujausias poilsines ir turistines keliones. Šios inovacijos pritaikymas ir įdiegimas organizacijai kainavo 10 mln. dolerių. Gaila, bet niekur neradau informacijos ar šį inovacija jau atsipirko ar dar tik atsipirks įmonei ateityje, bet galiu teigti, kad inovacijų diegimas yra gana brangus, o ypač didelėms organizacijoms.

Išanalizavus ekspertų atsakymus taip pat verta paminėti, kad didelį poveikį įmonės konkurencingumui turi pažangūs įmonės valdymo metodai ir technologijos. Protingai ir atsakingai valdoma įmonė kuri investuoja savo lėšas į naujoves pvz. naujus gamybos įrenginius sutaupo laiko ir pinigų, kadangi nauji įrenginiai dažniausiai pagamina dvigubai daugiau ir kokybiškesnės produkcijos per tą patį laiką, nei seną.

Apibendrinus galima sakyti, kad didžiausią įtaką konkurencingumui sudaro įmonės finansiniai ištekliai, pažangūs valdymo metodai ir organizacijos investicijos į naujoves.

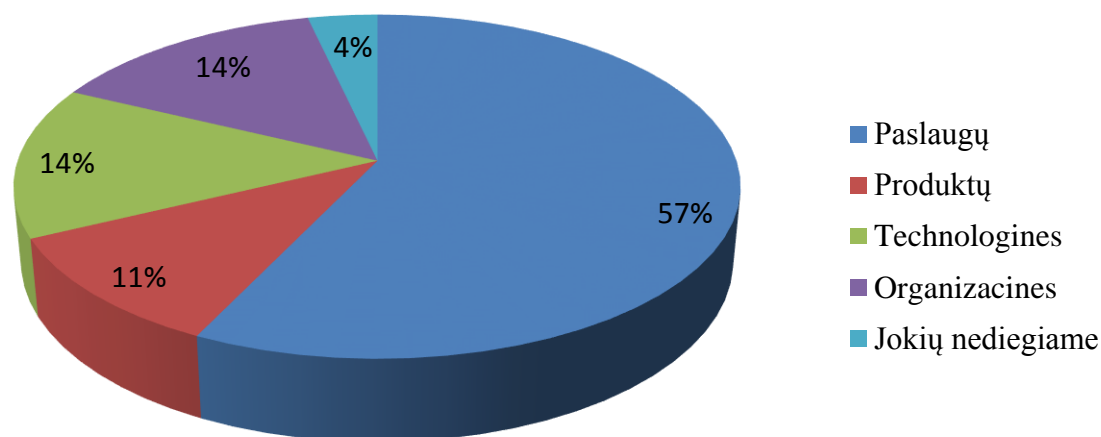


24 pav. Įmonių kuriuose dirba ekspertai inovatyvumo vertinimas

Vertinant ekspertų atsakymus 24 pav. galima pasakyti, kad didžiausią dalis po 43 % teigė, kad jų įmonės inovatyvios ir iš dalies inovatyvios, 9 % - labai inovatyvios ir tik 5 % teigė, kad jų įmonės nėra inovatyvios. Galima sakyti, kad turizmo sektoriaus įmonės kuriuose dirba respondentai yra inovatyvios. Įmonės naudoja naujas technologijas, diegia pažangias vadybos sistemas ir kokybės valdymo sistemas. Tai leidžia suprasti, kad Lietuvos turizmo sektorius yra konkurencingas ir diegiantis inovacijas, kurios ir leidžia išlikti konkurencingiems ir neužleisti konkurentams pozicijų šioje srityje.

Viena iš inovatyviausių Lietuvos turizmo sektoriaus įmonių yra “Amadeus Lietuva” kuri siūlo įvairias naujoves kitoms Lietuvos turizmo įmonėms. Kaip pavyzdį pateiksiu planšetinių kompiuterių nuoma Vilniuje 2014 metais tai pirmoji tokią įmonė kuri Europoje pasiūlė miesto svečiams galimybę naudotis planšetiniais kompiuteriais bei juose integruota „GooGPS“ programine įranga ir moderniu būdu pažinti miestą. Nuo 2014 metų rugpjūčio 6 d. tokią paslaugą pradėjo teikti Vilniaus turizmo informaciniai centrai.

Apibendrinus galima teigti, kad inovacijos ir jų diegimas įmonėje nesvarbu ar ji turizmo sektoriui priklauso ar kitam kokiam, naujovės suteikia papildomų pranašumų rinkoje.



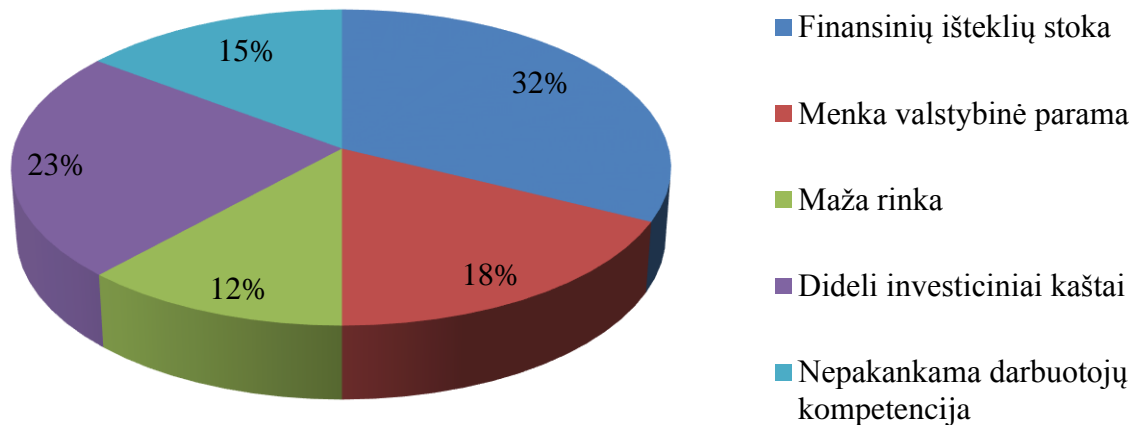
25 pav. Dažniausiai diegiamų inovacijų sritis pagal ekspertų nuomonę

Didžiausia ekspertų dalis 57 % sako, kad inovacijas diegia paslaugų srityje, taip pat didelis procentas apklaustųjų 14 % teigia, kad technologijų ir organizacijų srityje: 11 % - produktų. Pasitaikė ir tokių kurie teigia, kad jų įmonės išvis nediegia jokių naujovių, jų buvo 4 % tyrime dalyvavusių ekspertų. Apibendrinus galima sakyti, kad vis dėl to didžioji dalis ekspertų atsakė, kad vienoje ar kitoje srityje diegia inovacijas, tik labai maža dalis jų dar nediegia.

Naujų produktų, paslaugų kūrimo planas susideda iš:

- galimybių analizės;
- produkto, paslaugos kūrimo tikslų formavimo;
- strategijos kūrimo;
- naujų produktų, paslaugų kūrimo variantų parinkimo;
- produktų, paslaugų kūrimo biudžeto sudarymo;
- plano valdymo kontrolės.

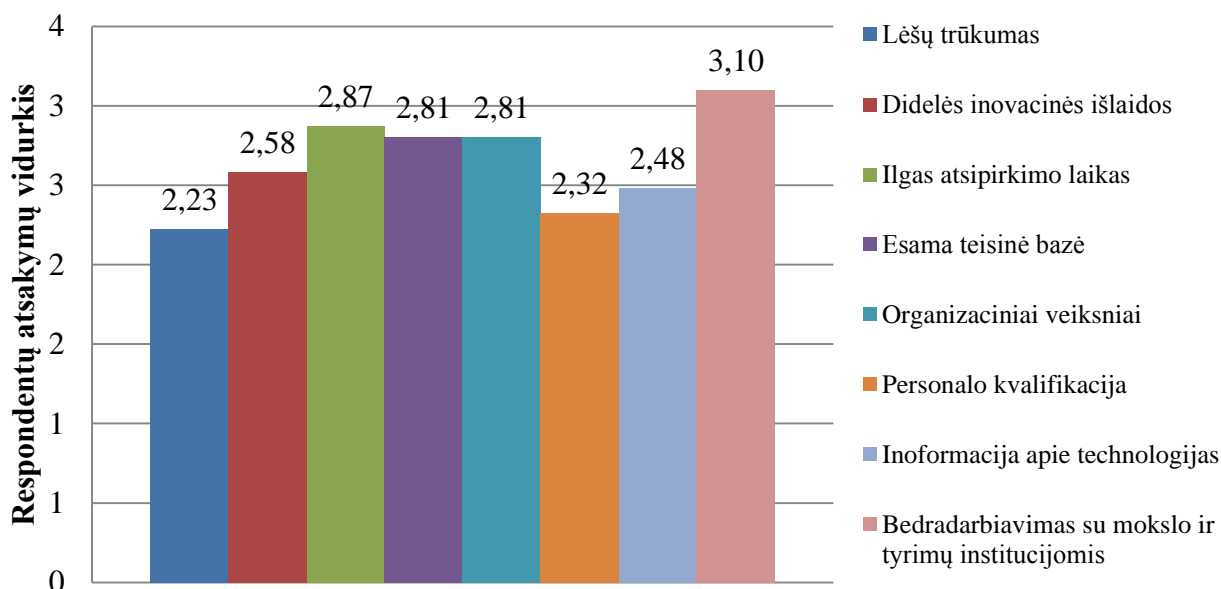
Įmonė, atlikusi savo veiklos galimybių analizę, turi sprendimą dėl naujų produktų, paslaugų kūrimo. Galimi šie jo sprendimo variantai: produkto, paslaugos inovacija - tai rinkai ir įmonei visiškai naujų produktų, paslaugų kūrimas, produkto, paslaugos tobulinimas - tai produkto, paslaugos savybių ar jo pastiprinimo pakeitimas; produkto, paslaugos dėsifikacija - tai sukūrimas įvairių produktų ar paslaugų variantų, kurie papildytų jau rinkoje esamus produktus ar paslaugas.



26 pav. Veiksniai, trukdantys naujovių diegimui

Didžiausia ekspertų dalis 32 % pagrindinę inovacijų diegimo kliūtimi įvardija finansinių išteklių stoką. Nemaža dalis pažymi didelius investicinius kaštus 23 %, taip pat nepakankama darbuotojų kompetencija 15 %, likusi dalis 12 % teigia, kad maža rinka ir menka finansinė valstybinė parama taip pat trukdo diegti inovacijas. Galima teigti, kad vis dėl to didžiausias barjeras yra finansinių išteklių stoka, nes dažniausiai naujoves diegti yra labai brangu ir yra ilgas atsipirkimo laikas.

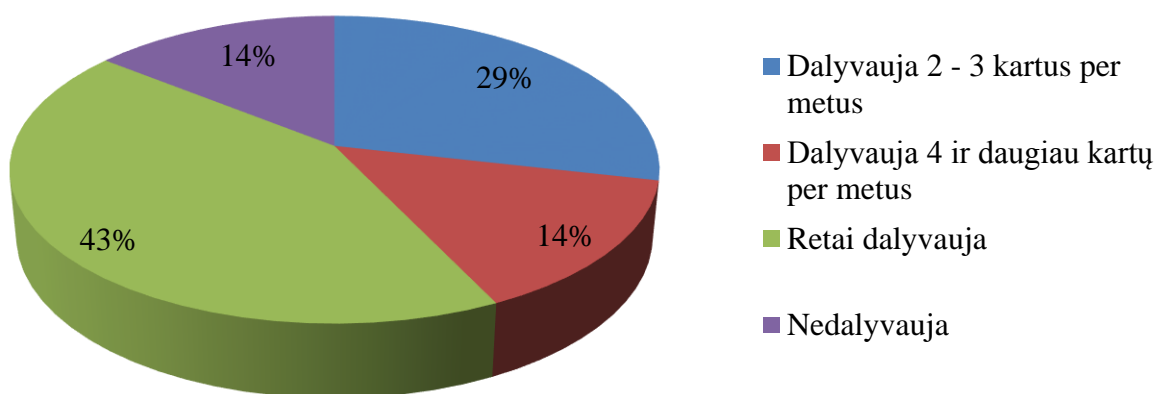
Apibendrinus galima sakyti, kad kliūčių diegti inovacijas yra daug: esamos rinkos sąlygos, žinių, motyvacijos trūkumas, inovacinių projektų išlaidos ir kt. Šios kliūtys išskyla, kai organizacijos neturi reikiamo finansavimo, abejojama dėl inovacinių produktų ir paslaugų poreikio, inovacijoms numatomos per didelės išlaidos, susiduriama su technologinės informacijos sklaidos, darbuotojų kvalifikacijos, inovacijų rizikos, menkos valstybinės paramos, mažos rinkos ir kitomis problemomis.



27 pav. Veiksniai įtakoiantys inovacinę – technologinę veiklą įmonėse

Ekspertų nuomone, inovacijų diegimą labiausiai sąlygoja bendradarbiavimas su mokslo ir tyrimų institucijomis (3,1), ilgas atsipirkimo laikas (2,87), esama teisinė bazė ir organizaciniai veiksniai (2,81), didelės inovacinės išlaidos (2,58), informacijų apie technologijas trūkumas (2,48), personalo kvalifikacija (2,32) ir ekspertų nuomone mažiausią įtaką inovacinei technologinei įmonės veiklai turi lėšų trūkumas. Atsakymai buvo gauti ekspertų prašant įvertinti kiekvieną veiksnį skalėje nuo 1 iki 5, tai yra 1 - labai svarbu, 2 - svarbu, 3 - iš dalies svarbu, 4 - nesvarbu ir 5 - negaliu atsakyti.

Apibendrinus galima teigti, kad inovacinę – technologinę veiklą įmonėse dažniausiai lemia investicijos į naujus technologinius įrenginius, kurie kaip minėjau paspartina gaminamos produkcijos kiekius, jų gamybą padaro paprastesnę ir geresnės kokybės. Taip pat yra svarbus įmonių bendradarbiavimas su mokslo ir tyrimų institucijomis, kurios atlikdamos įvairius tyrimus atranda vis naujų produktų ar patobulina esamus, gamina naujus įrengimus ar patobulina jau naudojamus. Įmonės investuodamos į mokslą ir tyrimus gali atrasti naujas nišas, kurios padės išlikti rinkoje konkurencingiems ir taip neužleisti pozicijų kitoms organizacijoms.



28 pav. Dalyvavimo konferencijose, seminaruose apie inovacijas vertinimas

Didžiausią ekspertų dalis 43 % atsakė, kad jų organizacijos retai dalyvauja seminaruose apie inovacines idėjas, 29 % dalyvauja 2 - 3 kartus per metus, 14% dalyvauja 4 ir daugiau kartų per metus ir taip pat 14 % ekspertų teigia, kad jų organizacijos išvis nedalyvauja seminaruose ar kituose renginiuose apie inovacijas.

Įmonių dalyvavimas konferencijose apie naujausias inovacijas, visada yra naudingas sprendimas. Seminaruose yra pateikiamos naujausios verslo idėjos, galimybė apžvelgti naujausius produktus, susipažinti su jų diegimo aplinkybėmis t.y. inovacijos struktūra, kaštais ir atsipirkimo laikotarpiu. Tai yra puiki galimybė pasisemti verslo naujovių ir taip bandyti pritaikyti jas. Taip pat praplėsti savo esamų produktų ar paslaugų gamą ir taip pritraukti būsimus klientus arba išlaikyti esamus.

Apibendrinant apklausos rezultatus galima padaryti išvadas:

- buvo apklaustas 21 ekspertas turintis darbinės patirties turizmo sektoriuje.
- 48 % ekspertų atsakė, kad jų darbo srityje yra vidutinė konkurencija. Kiek mažiau apklaustųjų 19 % atsakė, kad yra didelė konkurencija, 14 % ekspertų teigė, kad jų darbo srityje yra nedidelė konkurenciją, o 9 % atsakė, kad maža konkurencija.
- Vertinant ekspertų atsakymus galima sakyti, didžiausia dalis 16 % teigė, kad įmonės kvalifikuoti darbuotojai padeda labiau konkuruoti su kitomis įmonėmis. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų 14 % teigė, kad ryšiai su verslo partneriais taip pat svarbūs norint išlikti konkurencingiems.
- 43 % ekspertų teigia, kad organizacijose kuriuose jie dirba yra inovatyvios ir iš dalies inovatyvios, tik 5 % apklaustųjų dirba organizacijose kuriuose inovacijos netaikomos.

- Daugiausiai ekspertų 57 % atsakė, kad inovacijas diegia paslaugų srityje.
- Vertinant ekspertų atsakymus galima sakyti, kad pakankami finansiniai ištekliai ir pažangus įmonės valdymo metodai padeda labiau konkuruoti su kitomis įmonėmis.
- Dažniausius veiksnius kurie įtakoja inovacijų diegimą, respondentai įvardijo finansinių išteklių stoka ir didelius investicinius kaštus.
- Ekspertų nuomone, inovacijų diegimą labiausiai sąlygoja bendradarbiavimas su mokslo ir tyrimų institucijomis ir ilgas atsipirkimo laikas.
- Kai buvo paklausta apklausoje dalyvavusių asmenų ar jų organizacijos dalyvauja seminaruose, konferencijose ar kituose su inovacijomis susijusia renginiuose, beveik puse ekspertų 43 % atsakė, kad retai dalyvauja, tai parodo menką susidomėjimą tokiais renginiais.

Ekspertų apklausa parodė, kad norint būti konkurencingiems, vienas iš pagrindinių veiksnių turi būti inovacijų diegimas, kuris užtikrintų aukštą paslaugos ar produkcijos kokybę ir vartotojų lūkesčių patenkinimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant magistro darbe atliktą tyrimą, galima pateikti tokias išvadas ir rekomendacijas:

1. Turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumui nustatyti, geriausia rinktis konkurencingumo modelį pagal turta, vykdymą ir procesą. Šis modelis konkrečiau parodo įmonės padėtį ir pagrindines konkurencingumo reikšmes, kuriomis gali konkuruoti. Jame pateikti pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai, kuriuos galima pasirinkti konkrečiai įmonei. Iš pateikto pavyzdžio galima matyti, jog kiekvienai turizmo sektoriaus įmonei galimi tokie konkurencingumo rodikliai kaip kaina, kokybė, technologijos ir naujovės, rinkodara, kliento pasitenkinimas, prekės ženklas, reputacija.
2. Inovacijos yra ne tik nauji produktai ar naujos paslaugos, bet ir jų tobulinimas panaudojant žinias. Jos gali būti klasifikuojamos pagal įvairius požymius. Kiekviena klasifikacija gali būti tinkamai pritaikyta, atsižvelgiant į inovacijos pritaikymo sritį. Taip pat būtų patogu naudoti klasifikaciją pagal produkto tobulinimą, kuriame išskiriamos nuolatinės, dinamiškai nuolatinės ir nenuolatinės inovacijos. Ši klasifikacija labai panaši į specifinę turizmo inovacijų klasifikaciją, nes gali būti sukuriamos inovacijos, kurios nereikalauja sudėtingų inovacijų arba keičia elgesį ir esamus santykius. Inovacijos turizmo sektoriaus įmonėse labai svarbios, siekiant išlaikyti konkurencingumą. Inovacijos lemia turizmo sektoriaus įmonių kūrimą, darbuotojų kompetencijos saugojimą bei esamų ryšių palaikymą. Pagrindinis novatoriškas turizmo aspektas yra žmogiškieji išteklių, kompetencija ir žinios.
3. Konkurencingumas ir visi jo elementai priklauso nuo verslo sąlygų šalyje. Jas lemia politinę situaciją apibūdinantys rodikliai, demokratija, teisių lygybė, saugumas, išsilavinimo lygis bei kiti veiksniai, pagal kuriuos nustatoma bendroji šalies gerovė.
4. Iš tekste pateiktų inovacinio proceso modelių matyti, kad inovacija niekada nebūna vienmomentinis reiškinys: tai kartais ilgas, didėjantis procesas, susidedantis iš daugelio organizacinių sprendimų priėmimo procesų. Visgi jis visada prasideda idėjos generavimo stadija ir baigiasi įgyvendinimo etapo pabaiga.
5. Turizmo sektoriaus įmonės, kontroliuodamos vidinius barjerus, turi skatinti darbuotojus siūlyti naujas idėjas, juos mokyti bei didelį dėmesį skirti finansiniams ištekliams, jų skirstymui. Sėkmingai išorės barjerus padeda valdyti turimi ryšiai su išorinėmis organizacijomis bei vyriausybės gaunama parama.
6. Išsami išorinių veiksnių ir vidinių išteklių analizė leidžia pasirinkti konkrečius inovacinės veiklos tikslus ir parengti jų įgyvendinimo planą.
7. Atlikta ekspertų apklausa ir jos rezultatų analizė leido padaryti sekančias išvadas:
 - buvo apklaustas 21 ekspertas turintis darbinės patirties turizmo sektoriuje.

- 48 % ekspertų atsakė, kad jų darbo srityje yra vidutinė konkurencija. Kiek mažiau apklaustųjų 19 % atsakė, kad yra didelė konkurencija, 14 % ekspertų teigė, kad jų darbo srityje yra nedidelė konkurencija, o 9 % atsakė, kad maža konkurencija.
- Vertinant ekspertų atsakymus galima sakyti, didžiausia dalis 16 % teigė, kad įmonės kvalifikuoti darbuotojai padeda labiau konkuruoti su kitomis įmonėmis. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų 14 % teigė, kad ryšiai su verslo partneriais taip pat svarbūs norint išlikti konkurencingiems.
- 43 % ekspertų teigia, kad organizacijose kuriuose jie dirba yra inovatyvios ir iš dalies inovatyvios, tik 5 % apklaustųjų dirba organizacijose kuriuose inovacijos netaikomos.
- Daugiausiai ekspertų 57 % atsakė, kad inovacijas diegia paslaugų srityje.
- Vertinant ekspertų atsakymus galima sakyti, kad pakankami finansiniai ištekliai ir pažangus įmonės valdymo metodai padeda labiau konkuruoti su kitomis įmonėmis.
- Dažniausius veiksnius kurie įtakoja inovacijų diegimą, ekspertai įvardijo finansinių išteklių stoka ir didelius investicinius kaštus.
- Ekspertų nuomone, inovacijų diegimą labiausiai sąlygoja bendradarbiavimas su mokslo ir tyrimų institucijomis ir ilgas atsipirkimo laikas.
- Kai buvo paklausta ekspertų ar jų organizacijos dalyvauja seminaruose, konferencijose ar kituose su inovacijomis susijusia renginiuose, beveik pusė tai yra 43 % atsakė, kad retai dalyvauja, tai parodo menką susidomėjimą tokiais renginiais.

Ekspertinė apklausa parodė, kad norint būti konkurencingiems, vienas iš pagrindinių veiksnių turi būti inovacijų diegimas, kuris užtikrintų aukštą paslaugos ar produkcijos kokybę ir vartotojų lūkesčių patenkinimą.

Taip pat norėčiau pateikti rekomendacijų Lietuvos turizmo sektoriaus organizacijoms

1. Lietuvos turizmo sektoriaus organizacijos dar nepakankamai suvokia strategijos ir inovacijų svarba verslui, didelei daliai respondentų trūksta žinių apie inovacijas, jų diegimą. Todėl rekomenduoju kelti aukščiausiojo, viduriniojo bei žemiausiojo lygio vadovų kvalifikaciją šioje srityje.
2. Siekiant, kad vadovai įgytų daugiau žinių inovacijų diegimo srityje, rekomenduočiau jiems dažniau dalyvauti konferencijose, seminaruose ar kituose mokslo renginiuose, kuriuose aptariamas naujausios inovacijos ir jų diegimas.

LITERATŪRA

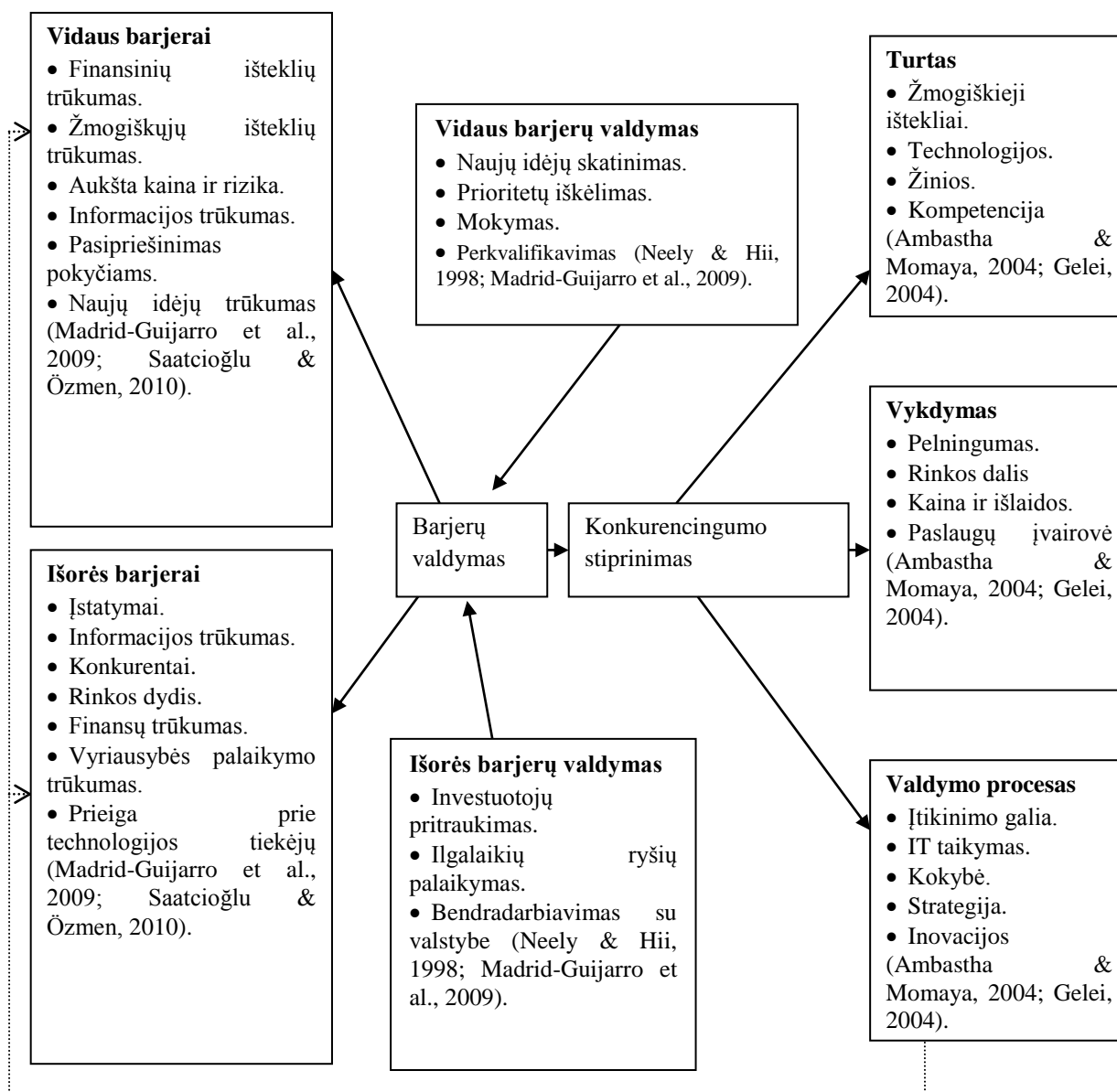
1. A model to Evaluate the Regional Competitiveness of the EU Regions (2010). Žiūrėta, [2015 11 05], <https://ideas.repec.org/a/rjr/romjef/v4y2007i3p81-102.html>
2. Abernathy, W., Clark, K. (1998). Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy* 14:3–22
3. Ališauskas, K; Karpavičius, H; Šeputienė, J. (2005) Inovacijos ir projektai. Šiaulių universiteto leidykla.
4. Ambastha, A; Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26 (1), 45-61.
5. Andersson, A.; Clausson, C. F.; Johansson, D. (2009). Competence barriers to innovation A study on small enterprises.
6. Bagdzevičiūtė, R., Vasiliauskaitė, J. (2002) Valstybės ir regionų vaidmuo inovacijų sklaidos procese. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
7. Bakanauskas, A. (2006). Vartotojų elgsena. Kaunas: VDU leidykla.
8. Balkytė, A.; Tvaronavičienė, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of „sustainable competitiveness“. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341–365.
9. Banytė, J.; Salickaitė, R. (2008). Successful Diffusion and Adoption of Innovation as a Means to Increase Competitiveness of Enterprises. *Engineering economics*, 1 (56), 48-56.
10. Beniušienė, I; Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 32 – 40.
11. Christou, E.; Avdimiotis, S.; Kassianidis, P.; Sigala, M. (2004). Examining the Factors Influencing the Adoption of Web-Based Ticketing: Etix and its Adopters.
12. Croitoru, M. (2011). Tourism Competitiveness Index – An Empirical Analysis Romania ir Bulgaria. *Theoretical and Applied Economics*, 9 (562), 155-172.
13. Demirbas, D.; Hussain, J. G.; Matlay, H. (2011). Owner-managers’ perceptions of barriers to innovation: empirical evidence from Turkish SME’s. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (4), 764-780.
14. Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R.R. (2009) *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.
15. Fifield, P. (2008). *Marketing strategy masterclass*. Oxford: Elsevier.
16. Firoiu, D.; Dodu, P. (2010) European tourism and product innovation. *Romanian Economic and Business Review*, 5 (2), 148 – 155.
17. Fisk, P. (2007). *Rinkodaros genijus*. Vilnius: Verslo žinios.

18. Gammoh, B. S.; Voss, K. E.; Skiver, R. (2011). Consumer evaluation of continuous and discontinuous innovation. The effects of brand equity and product category knowledge. *American Journal of Business*, 26 (1), 65-79.
19. Gelei, A. (2004). Competitiveness: A match between value drivers and competencies in the Hungarian automotive supply chain. Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, Hungary, 43 – 50.
20. Häggman, S. K. (2009). Functional actors and perceptions of innovation attributes: influence on innovation adoption. *European Journal of Innovation Management*, 12 (3), 386-407.
21. Iordache, C.; Ciochină, I.; Asandei, M. (2010). Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical and Applied Economics*, 5 (546), 99-112.
22. Kale, S.; Arditi, D. (2010). Innovation Diffusion Modeling in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (3), 329 – 340.
23. Kamalian, A; Rashki M., Arbabi M. L. (2011). Barriers to Innovation among Iranian SMEs. *Asian Journal of Business Management* , 3 (2), 79-90.
24. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
25. Krizaj, D. (2008). Innovation adoption case study – introduction of „Learning management system“ into tourism study programme. An outline for development and evaluation of innovations in teaching and learning, 1 – 12.
26. Levanas, G., Ramanauskaitė, J. (2008) Naujovių diegimo problema konkurencijos sąlygomis. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 13.
27. Lietuvos įtakos ir konkurencingumo didinimo Europos sąjungoje kryptys (2011). Žiūrėta, [2015 11 04], http://www.estep.lt/static/upload/ESTEP%20LT%20prioritetu%20pristatymas_05%2004.pdf
28. Lietuvos mokslo ir technologijos baltoji knyga (2001). Žiūrėta, [2015 10 12] prieiga per internetą http://www.smm.lt/smt/docs/eksp_stud/bk.pdf
29. Ligeikienė, A. R. Turizmo plėtra ir valdymas (rankraštis): daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2003. – 131, [13] l.
30. Madrid-Guijarro, A.; Garcia, D; Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488.
31. Makštutis, A. (2002) Globalizacijos veiksnių įtaka optimizuojant įmonių veiklą Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: Nr. 24.
32. Melnikas, B. (2000) Inovacijų vadyba. Vilnius: Technika.
33. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2002) Žmogaus sveikata ir farmacijos verslas: inovacijų vadyba rinkų globalizacijos sąlygomis. Socialiniai mokslai. Nr.2.
34. Mozūraitienė, R.; Jasinskas, E.; Simanavičienė, Ž. (2011). Šakių ir Jurbarko sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai. *Economics and Management*, 16, 225 – 230.

35. Müller, T.; Behnken, E.; Borovac, S. (2008). „Innovation Management Devils“ – A Disruptive Factor Based Analysis of Innovation Processes. Proceedings of the XIX ISPIM Conference (France, 2008 m. birželio 15-18) pranešimo medžiaga (p. 1-14). France: Tours.
36. Navickas, V.; Malakauskaitė, A. (2009). The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors. *Engineering economics*, 1 (61), 37 – 44.
37. Neely, A.; Hii, J. (1998). Innovation and business performance: a literature review. The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge, 1-56.
38. Notta, O.; Vlachvei , A.; Samathrakis, V. (2010). Competitiveness – the case of Greek food manufacturing firms. *International Journal of Arts and Sciences*, 3 (7), 211 – 225.
39. Oke, A. (2004). Barriers to Innovation Management in Service Companies. *Journal of Change Management*, 4 (1), 31–44.
40. Oliveira, T.; Martins, M. F. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14 (1), 110 – 121.
41. Pikturnienė, I.; Kurtinaitienė, J. (2010). Vartotojų elgsena: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
42. Pikturnienė, I.; Kurtinaitienė, J. (2010). Vartotojų elgsena: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
43. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard: Harvard Business School Press.
44. Poškienė, A. (2006) Organizational Culture and Innovations. *Engineering Economics*. No.1. (46).
45. Rudzkiene, V. (2009). Statistinės technologijos teisėje ir valdyme: praktiniai darbai. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
46. Saaksjarvi, M. (2003). Consumer adoption of technological innovations. *European Journal of Innovation Management*, 6 (2), 90 – 100.
47. Saatcioğlu, Ö. Y.; Özmen, Ö. N. (2010). Analyzing the Barriers Encountered in Innovation Process Through Interpretive Structural Modelling: Evidence From Turkey. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 207-225.
48. Sapiegienė, L; Juknevičienė, V; Stoškus, S. (2009) Inovacijų diegimo procesas : Šiaulių miesto gamybos įmonių atvėjų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (15).
49. Silva, J. M.; Leitao, J.; Raposo, M. (2007). Barriers to Innovation faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to overcome it? *MPRA Paper*, 5408 (07), 1 -12.
50. Simanavičienė, Ž.; Šimberova, I.; Bruneckienė, J. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 77, 68 – 81.
51. Snitka, V. (2002). Mokslinių tyrimų technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra. Nacionaliniai plano matmenys. Kaunas.

52. Squalia, J; Wilson, K; Hugo, S. (2008). An analysis of growth competitiveness. *International Review of Applied Economics*, Vol. 22, Iss. 1, p. 209-227.
53. Szerb, L.; Ulbert, J. (2009). The Examination of the Competitiveness in the Hungarian SME Sector: A Firm Level Analysis. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6 (3), 105 – 123.
54. Tapaninen, A. (2008). Characteristics of innovation: A customer-centric view to adoption barriers of the wood pellet heating system. *International Association for Management of Technology*, 1 – 13.
55. Tepelus, C. M. (2007). Social responsibility and innovation on trafficking and child sex tourism: Morphing of practice into sustainable tourism policies? *Tourism and Hospitality Research*, 8 (2), 98–115
56. Thom, N; Ritz, A. (2004) *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys*. Vinius: Lietuvos teisės universitetas.
57. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
58. Tsai, H.; Song, H.; Wong, K. K. F. (2008). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 1 – 45.
59. Turnbull, P. W.; Meenaghan, A. (2007). Diffusion of Innovation and Opinion Leadership. *European Journal of Marketing*, 14 (1), 3 – 33.
60. Vaiginienė E., Kasnauskienė G., Miškinis A. (2006). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. *Ekonomika* 74. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
61. Vaiginienė, E.; Kasnauskienė, G.; Miškinis, A. (2006). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. *Ekonomika*, 74, 91 – 107.
62. Valentinavičius, S. (2006) Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*. Nr. 74.
63. Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *OECD*, 1-11.
64. Woodside, A. G.; Biemans, W. G. (2005). Modeling innovation, manufacturing, diffusion and adoption/rejection processes. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20 (7), 380–393.
65. Xongxiu, L., Yong, L., Reima, S. (2009). Measurements of E-Service Quality. An Empirical Study on Online Travel Service.
66. Yannopoulos, P.; Gorish, N.; Kefalaki, M. (2011). Barriers to Innovation: The Role of Mental Models. *Journal of Business and Policy Research*, 6 (3), 115 – 124.
67. Zonooz, B. H.; Farzam, V.; Satarifar, M.; Bakhshi, L. (2011). The Relationship between Knowledge Transfer and Competitiveness in „SMES“ with Emphasis on Absorptive Capacity and Combinative Capabilities. *International Business and Management*, 2 (1), 59-85.

PRIEDAI



Teorinis inovacijų barjerų įtakos turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumui modelis (sudaryta pagal autorių, remiantis Neely A., Ambastha A., Momaya K., 2004; Gelei A., 2004; Madrid - Guijarro A., 2009; Saatcioğlu Ö. Y., Özmen Ö. N., 2010; Abernathy, W., Clark, K. 1998)

**Ekspertinio vertinimo anketa
Inovacijų poveikis Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui**

Aš esu Kauno technologijos universiteto magistro studentas Deividas Keršys, atlieku mokslinį tyrimą, norėdamas nustatyti inovacijų poveikį Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui. Ekspertinio vertinimo rezultatai bus pateikiami anonimiškai. Duomenys bus naudojami tik apibendrintos statistinės analizės tikslais. Būčiau labai dėkingas, jeigu atsakytumėte į žemiau pateiktus klausimus (pasirinktą atsakymo variantą pažymėdami arba įrašydami). Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti naudingų rezultatų, tiriant inovacijų įtaką turizmo konkurencingumui.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis Aukštesnysis Mokslų daktaras
- Profesinis Aukštasis Kita (įrašykite)

3. Jūsų įmonė (organizacija), kurioje dirbate, priklauso šiai veiklos sričiai:

- Turizmo agentūra, kelionių/ekskursijų organizatorius
- Konferencijų ir skatinamųjų kelionių organizavimo įmonė
- Turizmo informacijos centras
- Apgyvendinimo paslaugas teikianti įmonė
- Sveikatingumo įmonė
- Aukštoji mokykla
- Kita (įrašykite)

4. Jūsų darbinė patirtis nurodytoje veiklos srityje (metais):

- iki 3 metų
- nuo 3 iki 6 metų
- nuo 7 iki 12 metų
- nuo 13 ir daugiau metų

5. Jūsų užimamos pareigos:

- Konsultantas
- Vadybininkas
- Finansininkas
- Direktorius
- Įmonės savininkas
- Kitos pareigos. (įrašykite).....

6. Įvertinkite veiklos, kurioje dirbate, konkurencingumo stiprumą (Kur 1 – konkurencijos nėra (bendradarbiaujame), 2 – nedidelė konkurencija, 3 – vidutinė konkurencija, 4 – didelė konkurencija, 5 – labai didelė konkurencija):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Kokie jūsų įmonės pagrindiniai konkurencingumo šaltiniai?:

- Stiprios pozicijos rinkoje
- Ryšiai su verslo partneriais
- Rinkos poreikių išmatavimas
- Pakankami finansiniai ištekliai
- Pažangūs įmonės valdymo metodai
- Didelis darbo našumas
- Nedideli darbo kaštai
- Naujos technologijos gamyboje
- Naujos, patobulintos paslaugos
- Aukšta produktų ar paslaugų kokybė
- Kvalifikuoti darbuotojai
- Pigi darbo jėga
- Kita priežastis (įrašykite).....

8. Ar jūsų įmonė inovatyvi?

- Labai inovatyvi
- Inovatyvi
- Iš dalies inovatyvi
- Neinovatyvi

9. Kokias inovacijas dažniausiai diegiate savo įmonėje?

- Paslaugų
- Produktų
- Technologines
- Organizacines
- Jokių nediegiame

10. Kokie inovacijų barjerai labiausiai stabdo investicijas į naujoves?:

- Finansinių išteklių stoka
- Menka valstybinė parama
- Maža rinka
- Dideli investiciniai kaštai
- Nepakankama darbuotojų kompetencija

11. Kokie veiksniai sąlygoje inovacinę – technologinę veiklą jūsų įmonėje? Pažymėkite (Kur: 1- labai svarbu, 2 – svarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – nesvarbu, 5 – negaliu pasakyti):

Lėšų trūkumas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Didelės inovacinės išlaidos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ilgas atsipirkimo laikas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Esama teisinė bazė	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Organizaciniai veiksniai	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Personalo kvalifikacija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Inoformacija apie technologijas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Bedradarbiavimas su mokslo ir tyrimų institucijomis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

12. Ar jūsų įmonė dalyvauja konferencijose, seminaruose apie naujausias inovacines idėjas?:

- Dalyvauja 2 - 3 kartus per metus
- Dalyvauja 4 ir daugiau kartų per metus
- Retai dalyvauja
- Nedalyvauja

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS!

Užpildytą anketą prašome siųsti el. paštu davidas888@gmail.com