

**LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
SPORTINĖS REKREACIJOS IR TURIZMO STUDIJŲ PROGRAMA**

VAIDA KALĖDAITĖ

**VIEŠBUČIŲ KONKURENCINGUMĄ LEMIANTYS
VEIKSNIAI KAUNO MIESTE**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas: doc. dr. Edmundas Jasinskas

Baigiamąjį darbą rengė 1 studentas (-ai)

Baigiamųjų darbų aprobavimo komisija ginti baigiamąjį darbą: *rekomenduoja/nerekomenduoja*

Baigiamųjų darbų aprobavimo pirmininkas:

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos įvertinimas:

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos sekretorė (-ius):

KAUNAS 2013

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis darbas (*pavadinimas*).....

.....
.....

1. Yra atliktas mano paties/pačios (jeigu darbą rengė keli studentai, įrašoma: Yra atliktas mūsų pačių);
2. Nebuvo naudotas kitame universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudojau šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikiu visą panaudotos literatūros sąrašą.

.....
(*data*)

.....
(*autorius vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

PATVIRTINIMAS APIE ATSAKOMYBĘ UŽ LIETUVIŲ KALBOS TAISYKLINGUMĄ ATLIKTAME DARBE

Patvirtinu lietuvių kalbos taisyklingumą atliktame darbe.

.....
(*data*)

.....
(*autorius vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

BAIGIAMOJO DARBO VADOVO IŠVADOS DĖL DARBO GYNIMO

.....
.....

.....
(*data*)

.....
(*vadovo vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

Baigiamasis darbas aprobuotas:

.....
(*aprobacijos data*)

.....
(*Komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

Baigiamasis darbas yra patalpintas į ETD IS
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus parašas*)

Baigiamojo darbo recenzentas:

.....
(*vardas, pavardė*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

Baigiamųjų darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....
(*data*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
ĮVADAS.....	6
1. LITERATŪROS APŽVALGA.....	7
1.1. Konkurencingumo samprata ir svarba viešbučiams.....	7
1.2. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	11
1.3. Konkurencingumo modeliai.....	15
1.4. Viešbučių konkurencingumo ištyrimo lygis.....	20
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	26
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	29
IŠVADOS.....	41
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS.....	42
NAUDOTA LITERATŪRA.....	43
PRIEDAI.....	47

SANTRAUKA

VIEŠBUČIŲ KONKURENCINGUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI KAUNO MIESTE

DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS IN KAUNAS CITY HOTELS

Raktiniai žodžiai: konkurencingumas, konkurencingumo veiksniai, viešbučiai.

Darbo objektas: konkurencingumą lemiantys veiksniai.

Darbo problema: kokie yra konkurencingumą lemiantys veiksniai?

Darbo tikslas – įvertinti Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti konkurencingumo sampratą ir svarbą viešbučiams;
2. Išskirti svarbiausius įmonių konkurencingumą lemiančius veiksnius;
3. Nustatyti viešbučių konkurencingumo ištyrimo lygį;
4. Nustatyti svarbiausius Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius;

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, formalizuotas (struktūrizuotas) interviu, statistinė duomenų analizė ir kokybinė turinio analizė.

Darbe suformuluotos išvados:

1. Konkurencingumas yra kompleksinė sąvoka. Viešbučių lygmenyje jis suprantamas kaip gebėjimas pritraukti ir išlaikyti vartotojus, parduoti paslaugas efektyviau nei tai daro konkurentai. Konkurencingumo svarba viešbučiams pirmiausia apibrėžiama gebėjimu sukurti šalies, kaip turistų pasirinkto kelionės tikslo, įvaizdį.

2. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai yra skirstomi į dvi pagrindines grupes: vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai. Nustatyta, jog įmonių konkurencingumą labiau lemia vidiniai negu išoriniai konkurencingumo veiksniai. Vidiniai veiksniai grupuojami į „minkštuosius“, „kietuosius“ veiksnius ir aplinką, kuri dvi pirmąsias grupes susieja į bendrą visumą.

3. Viešbučių konkurencingumas – dar pakankamai nauja mokslinių tyrimų sritis, neseniai pradėta nagrinėti tiek teoriškai, tiek empiriškai. Paskelbti tyrimai leidžia suprasti esamą padėtį viešbučių konkurencingumo tyrimuose bei atkreipti dėmesį į ateities kryptis šioje srityje.

4. Viešbučių konkurencingumą Kauno mieste labiausiai lemia patogi geografinė padėtis bei kaina, atitinkanti teikiamų paslaugų kokybę. Palyginus vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius nustatyta, jog svarbesnę įtaką konkurencingumui turi vidinės aplinkos veiksniai: paslaugų kokybė, greitas atsakas į klientų poreikius bei kaina. Kaip svarbiausias konkurencingumo modelis, formuojant viešbučio pranašumą buvo įvardintas bendradarbiavimas ir ryšių užmezgimas. Iš tiesiogiai konkurencingumą lemiančių veiksnių geriausiai vertinamos yra veiksnių sąlygos.

SUMMARY

DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS IN KAUNAS CITY HOTELS

Key words: competitiveness, determinants of competitiveness, hotels.

The target of the work: determinants of competitiveness.

The problem of the work: what are determinants of competitiveness?

The aim of the work: to estimate determinants of competitiveness in Kaunas city hotels.

Objectives of the work:

1. To define the concept and importance of competitiveness of the hotels;
2. To highlight the most important determinants of competitiveness;
3. To ascertain the investigation of the competitiveness of the hotels;
4. To ascertain the key determinants of competitiveness in Kaunas city hotels;

Methods of the work: analysis of scientific literature, questionnaire, formalized (structured) interview, statistical analysis of the data and qualitative content analysis.

Conclusions:

1. Competitiveness is a complex concept. In hotels level it is understood as the ability to attract and retain customers, to sell services more efficiently than competitors do. The importance of competitiveness of the hotels is defined as the ability to create country, as a tourist destination, image.

2. Determinants of competitiveness of the enterprises are divided in two main groups: internal factors and external factors. It is find out, that internal factors determine competitiveness of enterprises much more than external factors. Internal factors are grouped into „soft“, „hard“ factors and the environment.

3. Competitiveness of the hotel is a relatively new area of research. It has been recently started to examine both theoretically and empirically. Published studies allow to understand the current situation of the competitiveness of hotels as well as to draw attention to the future direction of this field.

4. Competitiveness in Kaunas city hotels are mainly determined by geographical location and price corresponding to quality of service. A comparison of internal and external environmental factors revealed that internal environment factors have more significant impact on the competitiveness. Particularly, quality of service, quick response to customer needs and cost. As the most important competitive model was named cooperation and communication. Factors conditions have the most value in Kaunas city's hotel.

IVADAS

Darbo aktualumas: kiekviena organizacija, tiek gaminanti produktus, tiek teikianti paslaugas, siekia kuo didesnio pelno. Taipogi ne išimtis ir viešbučių verslas. Plečiantis apgyvendimo paslaugų industrijai bei į rinką ateinant naujiems ženklams, konkurencinė kova tampa vis intensyvesnė. Tad norint gauti didesnę pelną, organizacijos turi nuolat tobulėti, diegti naujoves bei efektyvinti savo veiklą. Tačiau būtina turėti omenyje tai, jog tokį patį tikslą turi ne vienas, o visi rinkoje veikiantys viešbučiai. Konkurencingumo įgijimas pastariesiems gali būti esminis raktas į sėkmę. Dėl šios priežasties yra tikslinga nustatyti, kokie konkurencingumo veiksniai vaidina lemiamą vaidmenį Kauno miesto viešbučiams bei kokie vidinės ir išorinės konkurencingumo aplinkos veiksniai turi didžiausią įtaką konkurencingumo formavimui.

Mokslinėje literatūroje yra nemažai mokslinių darbų konkurencingumo tematika. Darbe, aiškinantis konkurencingumo sampratą bei pastarąjį reiškinį lemiančius veiksnius, buvo nagrinėti įvairių tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių autorių darbai: V. Barkausko (2009), I. Beniušienės, G. Svirskienės (2008), J. Bruneckienės, A. Guzavičiaus, R. Činčikaitės (2010), R. Ginevičiaus, A. Krivkos (2010), D. Jurevičienės, A. Komarovos (2010), R. Keršienės (2009), R. Kinderio, L. Žalio, I. Žalienės (2011), D. Klimašauskienės (2007), A. Liučvaitienės, K. Peleckio (2011), N. Paliulio, R. Činčikaitės (2011), K. Rinkauskaitės (2007), G. Valodkienės, V. Snieškos, V. Gaidelio (2011), I. Begg (1999), B. Y. Kim, H. Oh (2004), M. Ioncica, M. Tala, C. Brindusoiu, D. Ioncica (2007), Y. G. Chen, P. Hsieh (2008), M. E. Porter (1990; 2008), I. Roffe (2007), A. L. Salazar, R. C. Soto, R. E. Mosqueda (2012), R. Sancharan (2011), H. Tsai, H. Song, K. K. F. Wong (2008).

Darbo objektas: konkurencingumą lemiantys veiksniai.

Darbo problema: kokie yra konkurencingumą lemiantys veiksniai?

Darbo tikslas – įvertinti Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti konkurencingumo sampratą ir svarbą viešbučiams;
2. Išskirti svarbiausius įmonių konkurencingumą lemiančius veiksnius;
3. Nustatyti viešbučių konkurencingumo ištyrimo lygį;
4. Nustatyti svarbiausius Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius;

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, formalizuotas (struktūrizuotas) interviu, statistinė duomenų analizė ir kokybinė turinio analizė.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

Šioje darbo dalyje pateikiamos konkurencingumo sampratos ir jų svarba viešbučiams, analizuojami konkurencingumą lemiantys veiksniai, konkurencingumo modeliai bei viešbučių konkurencingumo reiškinių ištyrimo lygis.

1.1. Konkurencingumo samprata ir svarba viešbučiams

Konkurencingumas dažniausiai kildinamas iš konkurencijos reiškinių, kuris rinkos ekonomikos sąlygomis yra neišvengiamas. Terminas *konkurencija* kilęs iš lotynų kalbos žodžio *concurrentia*, reiškiančio bėgimą drauge. Visgi dažniausiai ši žodžio reikšmė yra užmirštama ir iškreipiama, pradedant kovoti su konkurentu. Todėl dabar konkurencija dažniau suprantama ir interpretuojama kaip subjektų varžymasis, rungtyniavimas kokioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Mokslinėje literatūroje konkurencingumo sąvoka įvairių autorių (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Rinkauskaitė, 2007; Šimberova ir kt., 2007; Porter, 1990; Salazar et al., 2012) ir organizacijų (WEF; OECD, 1997) yra traktuojama skirtingai (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Konkurencingumo samprata (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Pasaulio ekonomikos forumas (WEF)	Konkurencingumas – tai institucijų, politikos ir veiksmų rinkinys, apibrėžiantis šalies našumo lygį.
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD) (1997)	Konkurencingumas – tai laipsnis, kuriuo šalis, esant laisvoms ir sąžiningoms rinkos sąlygoms, gali gaminti prekes ir paslaugas, kurios atitiktų tarptautinių rinkų lygį, bei tuo pat metu išlaikyti ir plėsti realias savo žmonių pajamas.
Liučvaitienė ir Peleckis (2011)	Konkurencingumas – tai subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį, nei vidutinis šakoje, pelningumą.
Beniušienė ir Svirskienė (2008)	Konkurencingumas – tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, ir kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu.
Rinkauskaitė (2007)	Konkurencingumas – tai įmonės gebėjimas konkurencinėse rinkose gaminti ir parduoti homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis nei kitos įmonės, taip pat – tai gebėjimas kurti unikalius gaminius ar kurti ypatingas savybes esamiems gaminiams.

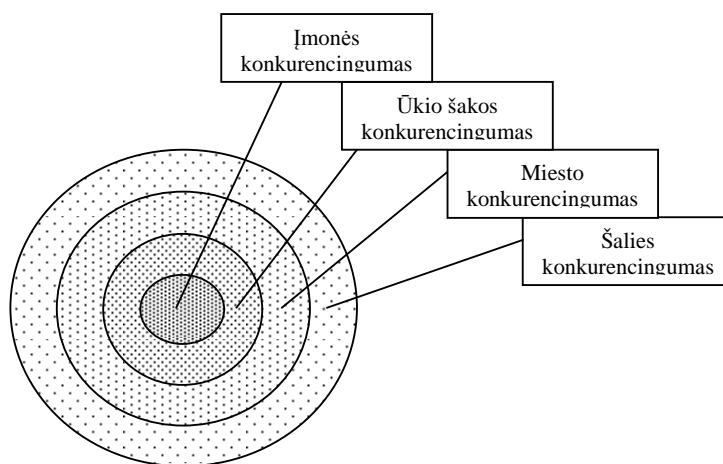
Šimberova ir kt. (2007)	Konkurencingumas – tai gebėjimas išlaikyti konkurencinę poziciją tarptautinėje rinkoje tarp kitų, panašaus tipo, regionų.
Porter (1990)	Konkurencingumas yra našumo sinonimas ir jam turėtų būti būdingos ir kokybinės savybės, ir produktyvumo savybės.
Salazar et al. (2012)	Konkurencingumas – tai įmonės sugebėjimas išlikti aplinkoje bei konkuruoti su kitomis įmonėmis.

Kaip galima matyti iš 1 lentelėje pateiktų apibrėžimų, konkurencingumo samprata kinta priklausomai nuo jos analizės lygmens. Dažniausiai užsienio (Salazar et al., 2012; Tsai et al., 2008; bei Porter, 1990) ir lietuvių (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Navickas ir Malakauskaitė, 2009) autorių darbuose yra išskiriami šie keturi konkurencingumo lygmenys:

- valstybės konkurencingumas;
- miesto konkurencingumas;
- ūkio šakos konkurencingumas;
- įmonės konkurencingumas;

Visi šie lygmenys yra tiesiogiai tarpusavyje susiję (žr. 1 pav.), nes šalies konkurencingumas priklauso nuo įmonių bei jų atstovaujamo ūkio šakų pasirodymo, t. y. savo tikslų bei užduočių įvykdymo ar neįvykdymo. Tai, savo ruožtu, apima konkrečiai ir viešbučių industriją. Pastaroji pramonės šaka gauna naudos iš šalies, kurioje vykdo savo veiklą, ekonomikos stabilumo ir augimo bei visuomenės išsivystymo lygio, apimančio verslo pastatus, mažmeninės prekybos centrus ir pramogas, kurios tinka tiek verslo, tiek laisvalaikio keliautojams ir padeda sukurti paklausą viešbučio kambariams (Tsai et al., 2008).

Viešbučių verslas taipogi įneša savo indėlį į bendruomenės ekonominį, socialinį ir kultūrinį vystymąsi. Pastarosios ūkio šakos konkurencingumą apibrėžia tokie faktoriai kaip sąnaudos, technologinis procesas, teikiama produkcija ir galutinis rezultatas (Sancharan, 2011). Apgyvandinimo paslaugas teikianti įmonė, kaip ir visas turizmo sektorius, tiesiogiai priklauso nuo paklausos. Šiuo atveju nuo žmonių noro keliauti ir išleisti pinigus. Taigi pastarieji kuria paklausą turizmo produktams bei paslaugoms. Keliaujantys asmenys yra pasiruošę suvartoti daug ir įvairių prekių ir paslaugų, kurias teikia įvairios ūkio šakos, tarp kurių populiariausios yra transportas, viešbučiai bei restoranai. Taigi čia svarbiausiu uždaviniu tampa sukurti šalies, kaip turistų pasirinkto kelionės tikslo, konkurencingumą. Tik po šio pasirinkimo galima kalbėti apie atskirų ūkio šakų (tarp jų ir apgyvendinimo paslaugų) konkurencingumą (Ioncica et al., 2007).



1 pav. Konkurencingumo analizės lygmenys (sudaryta pagal Salazar et al., 2012; Tsai et al., 2008; Porter, 1990; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Navickas ir Malakauskaitė, 2009)

Kalbant apie šalies konkurencingumą, dar nuo XIX amžiaus pabaigos ekonomistų teoretikų, politikų, teisininkų ir verslininkų nuomonės, apibrėžiant šį reiškinį, skiriasi, kadangi pastarasis reiškinys svarbus ne vien teoriniu, bet ir praktiniu lygmeniu. Taigi egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į konkurenciją: klasikinė ekonomikos mokslo kryptis ją traktuoja kaip dinamišką varžybų procesą, o neoklasikinė kryptis teikia pirmenybę struktūriniui požiūriui į konkurenciją. Tačiau dėl vieno – visuomenės keliamų tikslų konkurencijai – abiejų šių krypčių atstovai sutaria. Tai – vartotojų gerovė, pasirinkimo laisvė, paskirstymo teisingumas (Klimašauskienė, 2007; Staškevičiūtė ir Tamošiūnienė, 2010).

Šios dvi kryptys skiriasi tuo, jog dinamiškas požiūris konkurencingumą traktuoja kaip dinamišką varžybų procesą, kurio metu kiekvienas rinkos subjektas stengiasi įgyti pranašumą konkurento atžvilgiu. Konkurencijos veiksmingumą čia geriausiai rodo kainos mažėjimas, kai gamintojai stengiasi išvengti perteklinės pasiūlos. Struktūriniame požiūryje priešingai – įmonių varžybos nebetenka prasmės, nes pardavėjas negali daryti įtakos rinkos kainai, priešingai – čia jis tiesiog pasyviai prisitaiko prie kainų (Klimašauskienė, 2007).

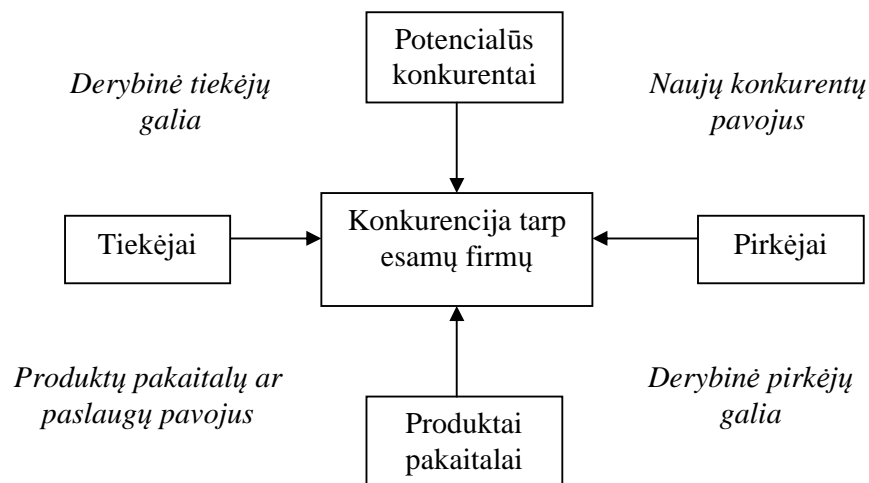
Pasak M. E. Porterio (1990), kiekvienos šalies konkurencingumas priklauso nuo jos teritorijoje vystomų pramonės šakų sugebėjimo kurti, siekti inovatyvumo bei progresuoti ir daryti tai greičiau, negu užsienio konkurentai. Kaip svarbiausias šalies konkurencingumo tikslas įvardijamas pastarosios sugebėjimas užtikrinti socialinę gyventojų gerovę (didinti gyvenimo standartus), kelti realių gyventojų pajamų lygį (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Staškevičiūtė ir Tamošiūnienė, 2010).

Miesto konkurencingumą analizavo N. Paliulis (2011), R. Činčikaitė (2010; 2011), I. Begg (1999), I. Piliutytė (2007), J. Bruneckienė (2010), A. Guzavičius (2010). Anot I. Begg (1999),

miestų konkurenciją galima suvokti kaip įvairiapuses institucijų, atstovaujančių tam tikroms sritims, pastangas sustiprinti savo vietovės privalumus, sumaniai valdant tam tikras savybes, kurios veikia jų teritorijos, kaip įvairių veiklų vietovės, vertę. Panašiai miesto konkurencingumą traktuoja ir N. Paliulis su R. Činčikaite (2011), įvardindami jį kaip gebėjimą sudaryti tinkamas sąlygas verslui būti konkurencingu ir stiprinti savo konkurencingumą, tuo pat metu išlaikant aukštas pragyvenimo sąlygas mieste ir dalyvaujant sąjungose su kitais miestais. J. Bruneckienės, A. Guzavičiaus, R. Činčikaitės (2010) nuomone, miesto konkurencingumas – tai miesto gebėjimas išnaudoti miesto konkurencingumą didinančius veiksnius (kuriuos kiekvienas mokslininkas – Porter (2010), Jiang & Shen (2010), Linnamaa (2001), Webster & Muller (2000), Sinkienė (2009) – išskiria skirtingai, tačiau visi jie sutinka, jog konkurencingumą lemia pavienių veiksnių kompleksas), siekiant išlaikyti savo konkurencingumą kitų miestų atžvilgiu.

Ekonomikos teorija pramonės šaką apibūdina kaip firmų grupę, gaminančią tą patį principinį produktą ar teikiančią tapačias paslaugas. Anot A. Liučvaitienės ir K. Peleckio (2011), ūkio šakos konkurencingumą apsprendžia produkciją gaminančių ūkio subjektų struktūra, elgsena rinkoje bei prisitaikymas prie kintančių konkurencinės aplinkos sąlygų. Kiti mokslininkai, kaip antai G. Valodkienė, V. Snieška ir V. Gaidelys (2011), pramonės konkurencingumą sieja su inovacijomis. Tačiau pabrėžia, kad svarbiausia yra ne tiek pati inovacija, kiek jos specifiškumas bei tikslingumas ją pritaikant. T. y. įrengimas, taikoma technologija ar gamybos metodas gali būti naujas, tačiau nebūtinai tai, kas nauja, gali suteikti konkurencinį pranašumą.

Nagrinėjant konkurencinę pramonės šakų aplinką, dažniausiai yra naudojamos M. E. Porterio (2008) „penkių konkurencinių jėgų“ modeliu, kurį sudaro: 1) naujų konkurentų atsiradimas; 2) produktų pakaitalų atsiradimas; 3) tiekėjų derėjimosi galia; 4) klientų derėjimosi galia; 5) konkurencija tarp kompanijų (žr. 2 pav.).



2 pav. Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ modelis (Porter, 2008)

Nuo visų šių veiksmų bendro veikimo priklauso potencialus įmonės pelningumas šakoje ir tos šakos konkurencingumas (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Svarbiausias konkurencinės aplinkos elementas (be kurio nebūtų ir pačios konkurencijos reiškinio) yra įmonės. Pastarųjų konkurencingumas susijęs su gebėjimu greitai ir adekvačiai reaguoti į rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011).

Kaip savo straipsnyje teigia I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008), dauguma autorių pritaria nuomonei, kad konkurencinę kovą laimi tos įmonės, kurios:

1. gali pasiūlyti vartotojo itin vertinamą, išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą;
2. yra išstobulinusios sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos;
3. pirmos randa būdą kaip prieiti prie pagrindinių išteklių;
4. anksčiau nei kitos įmonės pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį;

Anot A. Liučvaitienės ir K. Peleckio (2011), kiekvienam verslo subjektui, siekiančiam sėkmingai vystyti verslą ir užsitikrinti plėtros galimybes, būtina nustatyti konkurencingumą lemiančius veiksmus. Šie, savo ruožtu, dažniausiai yra skirstomi į išorinius ir vidinius. Tačiau siekiant efektyviai įvertinti konkurencingumą, tiek vidaus, tiek išorės veiksmus reikia nagrinėti kompleksiskai, nes visi jie yra tarpusavyje susiję ir formuoja vientisą sistemą.

Aptarus konkurencingumo sampratą, galima daryti išvadą, kad mokslinėje literatūroje vieno bendro požiūrio į konkurencingumą nėra. Tai priklauso dėl tos priežasties, jog konkurencingumas yra kompleksinė kategorija, apibūdinanti tiek šalies, miesto, ūkio šakos, tiek įmonės gebėjimą konkuruoti rinkoje. Tiriant viešbučių konkurencingumą įmonių konkurencingumo lygmenyje, būtų tikslinga šį reiškinį suprasti kaip įmonės sugebėjimą, panaudojant jai palankius išorinės aplinkos veiksmus bei savo turimus išteklius, gaminti ir parduoti paslaugas, pritraukti vartotojus kiek galima efektyviau nei tai daro konkurentai. Šis gebėjimas priklauso nuo kompleksiskai veikiančių veiksmų, tad tiriant viešbučių konkurencingumą būtų tikslinga apibrėžti veiksmus, lemiančius pastarąjį reiškinį.

1.2. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

I. Roffe (2007) teigia, kad nepriklausomai nuo dydžio, kiekviena įmonė turi strategiją, kuria vadovaujasi. Strategija suteikia įmonei galimybę pelnyti *vertingą pasiūlymą*, suprantamą kaip vartotojų norą pirkti būtent tos įmonės prekes ar gauti jos teikiamas paslaugas, palyginus su galimomis pasirinkimo alternatyvomis. To paties autoriaus manymu, konkuravimo strategija – tai konkrečių priemonių pasirinkimas, siekiant įgyvendinti įmonės tikslus, pirma įvertinus esamų vidinių išteklių ir supančios aplinkos sąveiką. Panašus požiūris išdėstomas ir R. Ginevičiaus bei A. Krivkos (2010) darbe, kuriame, cituodami Drucker (1986), autoriai teigia, kad konkuravimo

strategija turi nusakyti, koks „mūsų“ verslas yra dabar, koks jis bus ir koks jis turėtų būti. Tinkamą kryptį pasirinkti galima tik nuodugniai išanalizavus vidinę ir išorinę įmonės aplinkas.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) savo straipsnyje apibrėžia, jog išorinė aplinka – tai makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos, veiksniai, kurie suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais įmonė susiduria konkurencinėje aplinkoje. Vidinė aplinka – tai organizacijos vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau pačios organizacijos kontroliuojami (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Išoriniai ir vidiniai konkurencingumo veiksniai (sudaryta pagal Ginevičius ir Krivka, 2010; Beniušienė ir Svirskienė, 2008)

Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
<u>Makroaplinkos:</u> Politinė, ekonominė, socialinė, technologinė, teisinė ir demografinė aplinka;	Žmogiškieji ištekliai; Žinios ir informacija, intelektualus kapitalas; Strateginiai tikslai ir uždaviniai; Technologijos ir inovacijos; Greito atsako klientų poreikiams svarba, lankstumas;
<u>Konkurencinės įmonės aplinkos:</u> Rinkos paklausa; Verslo koncentracija; Prekių ar paslaugų diferenciacija; Įėjimo į rinką barjerai; Rinkos segmentacija; Pakaitalai; Tiekėjai; Paskirstymo kanalai;	Produkto ir/ar paslaugos išskirtinumas, aukštesnė kokybė, kaina; Įmonių priklausymas tinklui; Tarptautinės strateginės sąjungos ar koalicijos; Organizacinis mokymas; Našumas, žemi įmonės veiklos kaštai; Įvaizdis;

V. Clulow, C. Barry & J. Gerstman (2007) teigia, kad įmonių konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas (klientų pasitikėjimas, įvaizdis, priklausymas įmonių tinklui, intelektualus kapitalas) bei sugebėjimai (žinios, organizacijos kultūra, įgūdžiai ir patirtis) nei materialusis, kuris yra įprastas ir visiems aiškus. Kitaip tariant, vidiniai įmonių konkurencingumo veiksniai. Šie veiksniai, veikiantys kartu, sudaro įmonei galimybes pasiekti unikalų ir nepakartojamą rezultatą bei tapti konkurencingai kitų įmonių atžvilgiu (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Vienas vidinių įmonės konkurencingumo veiksnių yra žmogiškieji ištekliai. Mokslininkų (Roffe, 2007; Jurevičienė ir Komarova, 2010; Beniušienė ir Svirskienė, 2008) teigimu, pastarieji, naudodamiesi savo turimomis žiniomis (kompetencija), įmonėms atneša daug pelno ir didina jų konkurencingumą. Darbdaviai turi sudaryti tinkamas sąlygas (motyvuoti, atlyginti, pasitikėti, skatinti kūrybiškumą, laisvę pačiam priimti sprendimus), kad darbuotojas norėtų ir galėtų pritaikyti savo patirtį, žinias, profesinius įgūdžius darbe (Jurevičienė ir Komarova, 2010).

Anot M. Ioncica, M. Tala, C. Brindusoiu & D. Ioncica (2007), žmonės atlieka svarbiausią, esminį vaidmenį apgyvendinimo ir pramogų sektoriuje – pradedant kūryba ir projektavimu bei

baigiant paslaugų plėtojimu ir jų pristatymu vartotojams. Kaip ne kiekviena įmonė pajėgi konkuruoti su kitomis įmonėmis, taip ir darbuotojas yra nelygus darbuotojui. D. Jurevičienė ir A. Komarova (2010) savo moksliniame darbe analizuoja, jog darbuotojų konkurencingumas apima tam tikrus elementus, susijusius tiek su darbuotojų savybėmis, tiek su darbo vietos ypatybėmis. Minėtieji elementai yra tokie: išsilavinimas, darbo patirtis, pareigų lygis, sprendimų priėmimas, savarankiškumas, darbo rezultatai, technologijų naudojimas, darbo kultūra, darbo sudėtingumas, motyvacija dirbti, organizacijos tikslų realizavimas, asmeniniai kriterijai.

Mokslininkų (Porter, 1990; Snieška ir kt., 2011; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Tsai et al., 2008) teigimu, kitas vidinis įmonės konkurencingumo veiksnys – technologijos ir inovacijų diegimas – yra vienas svarbiausių konkurencingumo formavimo šaltinių, įgalinantis įmones užimti pirmaujančią poziciją konkurencinėje kovoje. Inovacijos gali būti suprantamos tiek kaip visiškai naujų technologijų diegimas, tiek kaip naujas būdas panaudoti jau turimus resursus.

H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008) pažymi, kad viešbučių versle inovacijos reiškia investavimą į naujas technologijas, norint pasiekti aukštų veiklos rezultatų. Ypač svarbios yra informacinės technologijos, tokios kaip internetas, intranetas (leidžiantis kompanijoms elektroninėmis priemonėmis efektyviai valdyti vidinius įmonės procesus) bei viešbučių rezervacijos sistema, leidžianti žmonėms užsisakyti norimas paslaugas internetu.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) bei M. E. Porter (1990) savo moksliniuose straipsniuose teigia, kad esminis inovacijų variklis, veikiantis pokyčius paslaugų srityje, yra žinios ir informacija. Konkrečiau – būtent tokia informacija, kuri yra neprieinama konkurentams arba jiems dar vis neatrasta. Įmonių darbuotojai, gaudami ir panaudodami naujai įgytas žinias, paskatina organizacijos pokyčius. V. Barkauskas (2009), analizuodamas intelektualaus kapitalo įtaką įmonių konkurencingumui, pažymi, kad žinios ir informacija gali būti išreiškiamos kaip intelektualusis kapitalas, t. y. tai, kas pagrįsta žiniomis, teikia organizacijoms naudą ir yra sunkiai identifikuojama. Dėl to organizacijoms naudinga, kuomet žinios yra suformuojamos jų viduje bei pritaikomos tiekėjų, klientų ir konkurentų poreikiams tenkinti (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Strateginiai tikslai ir uždaviniai yra vidiniai įmonės varikliai, kurie daro reikšmingą įtaką įmonių pokyčiams bei produktyviam vystymuisi (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Tsai et al., 2008). Pagrindinis bet kurios organizacijos kuriamos strategijos tikslas yra sukurti pageidaujama organizacijos poziciją rinkoje. Tai pasiekama panaudojant sukauptas žinias ir informaciją. Visgi organizacijoms, pasiekusioms brandų lygį, svarbu nepamiršti, kad bet kuri konkurentų organizacija gali mėginti kovoti su ja bei siekti užimti lyderiaujančią poziciją rinkoje (Tsai et al., 2008).

Kalbant apie paslaugos kokybę, H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008), savo darbe analizuodami viešbučių konkurencingumą, pirmiausia siekė išsiaiškinti paslaugų kokybės apibrėžimą. Nustatyta, kad paslaugų kokybė parodo tai, kaip viešbučio teikiamos paslaugos atitinka

(ar neatitinka) jomis besinaudojančių vartotojų lūkesčius. Aukšta paslaugų kokybė lemia paslaugos naudingumą vartotojui, jo pasitenkinimą, lojalumą bei pakartotinį paslaugos įsigijimą, kas, savo ruožtu, sąlygoja organizacijos konkurencingumą ir efektyvumą (Kinderis ir kt., 2011).

R. Kinderis, L. Žalys ir I. Žalienė (2011), remdamiesi Romeiss-Stracke (1995), nustatė, kad viešbučio, kaip ir kitos paslaugas teikiančios organizacijos, paslaugų kokybę lemia 3 pagrindinės veiksmų grupės: „minkštieji“, „kietieji“ veiksniai ir aplinka. „Minkštieji“ veiksniai apima nematerialias paslaugas, informaciją ir svetingumą. „Kietuosius“ veiksmius sudaro materialios paslaugos, techninio aptarnavimo funkcijos ir estetinis aspektas. Šias dvi veiksmų grupes į bendrą visumą susieja trečioji – aplinka, sudaryta iš kraštovaizdžio elementų, palankių ar nepalankių aplinkos aspektų ir išteklių bei jų panaudojimo. Tačiau galutinis paslaugų kokybės rezultatas priklauso nuo visų šių veiksmų suderinamumo.

Dar vienas vartotojų pasitenkinimui bei paslaugos kokybei svarbus veiksnys yra kaina. Pastaroji turi reikšmingą poveikį viešbučio kambarių paklausai, kuri neabejotinai yra susijusi ir su vartotojų pajamomis (Tsai et al., 2008). Kaina išreiškia vertę, priklausomą nuo vietos, patogumų ir paslaugų, aptarnavimo ir įvaizdžio bei jų suteikto pasitenkinimo. Vartotojai, mokėdami didesnę kainą tikisi gauti aukštesnio lygio paslaugas (Kinderis ir kt., 2011).

Anot autorių – I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) bei H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008) – įmonės, priklausydamos organizacijų tinklui, tampa kur kas lankstesnės, gali konkuruoti tiekiant prekes ir paslaugas vartotojams. Teigiama įtaką konkurencingumo formavimui turi ir tarptautinės strateginės sąjungos, kurių nariai gauna galimybę greitesnei prieigai prie naujų rinkų, technologijų, žinių ir vartotojų, apeinant ar papildomai įtraukiant kontrolės barjerus, absorbuojant pagrindinį vietos konkurentą, mažinant dalijimosi išlaidų riziką bei pasinaudojant partnerių politiniais ryšiais (Tsai et al., 2008).

Dar vienas svarbus konkurencingumo veiksnys įmonėms – našumas bei žemi įmonės veiklos kaštai. Kaip teigia H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008), našumas yra kiekvieno viešbučio prioritetas. Pasak jų, paslaugas teikiančios įmonės našumą pakelti gali keturiais būdais:

1. pagerindamos darbo jėgą, priimdamos naujus, geresnius darbuotojus arba intensyviau keldamos senųjų kvalifikaciją;
2. investuodamos į vertingesnę kapitalo įrangą;
3. pakeisdamos rankų darbą automatinėmis sistemomis;
4. sutelkdamos vartotojus, kad jie patys prisidėtų prie paslaugos teikimo;

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) teigia, jog atlaikyti augantį konkurencingumą rinkoje gali padėti ir stiprus pozityvus viešbučio įvaizdis. Čia svarbų vaidmenį įgauna marketingo sprendimai, dėl savo sugebėjimo sukurti didesnę bei geresnę vartotojų supratimą ir asociacijas viešbučio atžvilgiu, kas, savo ruožtu, paskatina pastarųjų lojalumą ir pasiruošimą mokėti didesnę

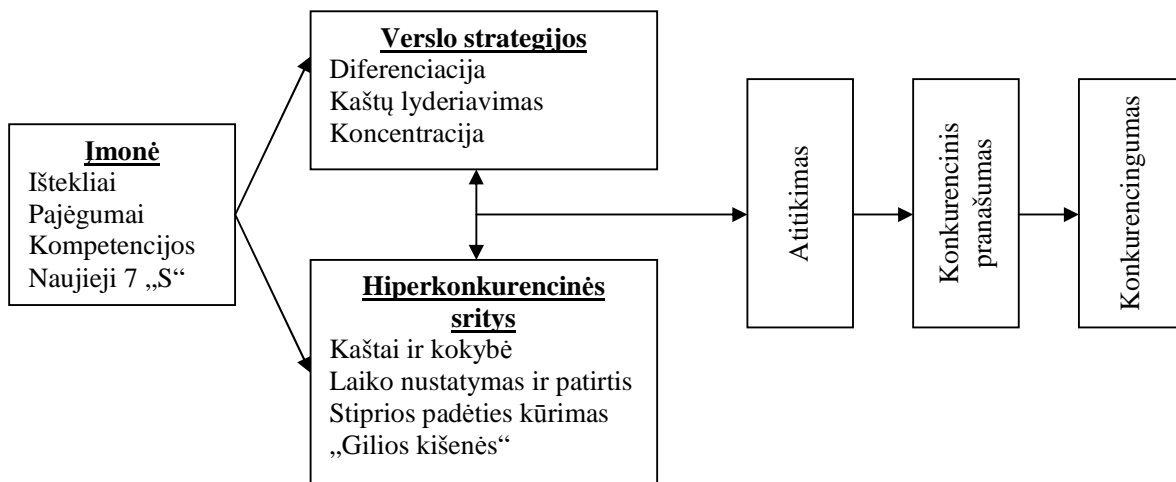
kainą už gautas paslaugas (Tsai et al., 2008). Kaip bebūtų, vartotojų norai ir poreikiai paslaugų atžvilgiu nuolat kinta. Dėl to organizacijoms yra gyvybiškai svarbi greita reakcija į kliento poreikius, nes labiausiai konkurencingomis bus tos įmonės, kurios reaguos greitai ir efektyviai (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Aptarus konkurencingumą lemiančius veiksnius išsiaiškinta, jog didesnę įtaką šiam reiškiniui visgi turi vidiniai konkurencingumo veiksniai. Veikdami kartu jie leidžia įmonei kurti unikalias konkuravimo strategijas ir tokiu būdu pasiekti aukštus veiklos rezultatus. Čia labai svarbus tampa spartesnis, palyginus su konkurentais, reagavimas į vartotojų norus, aplinkos pokyčius, aktyviau kuriamos bei diegiamos naujovės.

1.3. Konkurencingumo modeliai

Konkurencingumo formavimo modeliai atskleidžia konkurencinio pranašumo kūrimo sąlygas. Įmonei, norinčiai įgyti tvirtą pranašumą prieš konkurentus, būtina sukurti savitą tarpusavyje susietų konkurencinių pranašumų kompleksą (Keršienė, 2008).

R. Keršienė (2008), remdamasi Veliyath & Fitzgerald (2000) moksliniu darbu, analizuoja konkurencingumo modelį, kuriame suderinami ir apjungiami tam tikri vidiniais ištekliais pagrįstos konkurencinės analizės principai bei strateginės sąveikos koncepcija su keturiomis hiperkonkurencinėmis sritimis – kaštų ir kokybės, laiko nustatymo ir patirties, stiprios padėties kūrimo, „gilių kišenių“. Siekiant konkurencingumo, šiose srityse turi būti nustatomas įmonės kompetencijų ir verslo strategijų tinkamumas bei jo poveikis konkurencinio pranašumo formavimui (žr. 3 pav.).



3 pav. Konkurencingumo modelis (Keršienė 2008, pagal Veliyath & Fitzgerald, 2000)

Anot I. Roffe (2007) bei R. Keršienės (2008), įmonės turimi ištekliai bei sugebėjimas šiuos išteklius paversti pajėgumais ir juos taikyti savo veikloje, lemia įmonių produktyvumo skirtumus.

Kaip bebūtų, turimi ištekliai, žinios ir sugebėjimai dar negarantuoja įmonės konkurencingumo. Konkurencingumą lemia unikali įmonės konkuravimo strategija, tokia, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti kompanija. Keršienė (2008), remdamasi Grant (1991) bei Barney (1991), teigia, jog siekiant sukurti tokią strategiją, įmonei būtini vertingi ir specifiniai ištekliai; ištekliai turi priklausyti įmonei; jie turi būti apsaugoti nuo konkurentų; skirtumai tarp įmonių turimų išteklių turi būti ilgalaikiai. Pasak autorės, unikali konkurencingumo strategijos esmė yra naujieji 7 „S“. Pastarieji padeda įmonei suardyti rinkas ir laikinai perimti iniciatyvą iš lyderių. Dabar šiek tiek plačiau ir aptarsime šią 7 „S“ grupę.

Pirmasis „S“ kuria suardymo viziją – tenkinti klientų poreikius geriau negu konkurentai (S1) ir aktyviai kurti naujas galimybes aptarnauti naujus ir esamus klientus (S2 – strateginis pranašavimas). Greičio pozicija (S3) yra pagrįsta įmonės sugebėjimu greitai keisti vieną pranašumą kitu. Netikėtumas (S4 – siurprizo pozicija) leidžia įmonei sumenkinti klientų pranašumus ir kurti naujus, prieš konkurentams sureaguojuojant. S3 ir S4 sukuria sąlygas suardymui. Taisyklių pakeitimas (S5) pakeičia konkurencijos taisykles ir sukuria staigius ir diskretiškus perėjimus šakoje, taip suklaidinant oponentus ir performuojant konkurencijos erdvę. Strateginio ketinimo paskelbimas (S6) atspindi įmonės norą kovoti ir ginti savo zoną. Tuo tarpu naudodama vienalaikius ir nuoseklius pasitikėjimus (S7), įmonė gali imituoti pokyčius viena kryptimi, bet pasirinkti kitą kryptį. Tai sukurtų laikiną pranašumą ir suklaidintų konkurentus.

Įmonės vidiniai ištekliai, pajėgumai ir 7 „S“ grupė yra būtini norint konkuruoti bet kurioje iš keturių hiperkonkurencijos sričių. Be to, šie pajėgumai stiprina įmonės gebėjimą ardyti rinkas ir įgyti konkurencingumą (Keršienė, 2008).

Kaip teigia B. Y. Kim & H. Oh (2004), siekis sukurti pageidaujamą vertę savo klientams, darbuotojams ir savininkams tapo esminiu strateginės vadybos uždaviniu apgyvendinimo paslaugas teikiančiose įmonėse. Tačiau, kad tai pasiektų, įmonės, pasitelkdamos tam tikrus veiksmus, turi įgyti pranašumą prieš savo tiesioginius konkurentus. Nors konkurencingumo veiksmų identifikavimas ir tapo labai svarbiu strateginės vadybos ir marketingo prioritetu, apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių vadovai įdėjo mažai pastangų siekdami suprasti kaip konkurencingumas gali būti pasiekiamas. Autorių nuomone, siekiui įgyti pageidaujamą konkurencingumą, gali būti naudingi trys modeliai:

1. Porterio pekių jėgų modelis;
2. Ištekliais grįstas modelis;
3. Santykių modelis;

Remiantis Porterio penkių jėgų požiūriu, konkurencingumas kyla iš penkių pramonės šakos jėgų – naujų konkurentų atsiradimo; produktų pakaitalų atsiradimo; tiekėjų derėjimosi galios; klientų derėjimosi galios; konkurencijos tarp kompanijų. Šis modelis paremtas prielaida, kad

įmonės, pramonės šakos viduje, valdo identiškus ar panašius išteklius. Todėl įmonių sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo to, kaip jos reaguoja į rinkos signalus ir kaip tiksliai prognozuoja pramonės šakos struktūros raidą (Kim & Oh, 2004). Beniušienė ir Svirskienė (2008) savo darbe atkreipia dėmesį į tai, jog reikia iš anksto įsivaizduoti, kokie barjerai idealiu atveju turi būti sukurti potencialiems konkurentams, kad įmonė nebūtų išstumta iš rinkos segmentų, kuriuos pasiseks užimti; kokio tipo turi būti tiekėjai ir pirkėjai, kad jie negalėtų pernelyg primesti savo reikalavimų; kaip pirkėjai turi vertinti įmonės parduodamus produktus bei pačią firmą, kokius jie turi matyti pranašumus lygindami su konkurentų siūlomomis prekėmis – substitutais; kaip konkuruojama su kitomis įmonėmis. Nuo visų šių veiksnių bendro veikimo priklauso potencialus pelningumas šakoje bei pačios ūkio šakos konkurencingumas.

Mokslininkų (Kim & Oh, 2004; Clulow, Barry & Gerstman, 2007) teigimu, ištekliais grįstas modelis remiasi prielaida, kad konkurencingumas kyla iš įmonių turimų vidinių išteklių unikalumo. Kaip vienas pagrindinių šio požiūrio principų yra įvardijamas sąryšis tarp įmonės kuriamos vertės klientams, jos pranašumo prieš tiesioginius konkurentus bei aukštesnės darbų atlikimo kokybės. Ištekliais grįstas modelis teigia, kad pagrindiniai ištekliai, pasireiškiantys ypatingomis charakteristikomis, leidžia įmonėms įgyvendinti strategijas, atitinkančias klientų poreikius bei tokiu būdu didinti įmonės gebėjimą užsitikrinti ilgalaikį konkurencingumą (Clulow et al., 2007). Čia dėmesys sutelkiamas į penkių funkcinių išteklių – fizinių, žmogiškųjų, technologinių, finansinių ir organizacinių – vaidmenį. Viešbučiai išplėtė savo verslą tarptautiniu mastu tam, kad įgytų ir išlaikytų vietos pranašumą (fiziniai ištekliai). Ši tendencija reikalauja naujo vadovavimo su gera tarptautine patirtimi (žmogiškieji ištekliai) ir šis naujas vadovavimas atgaivino tarptautinius viešbučių tinklus. Viešbučiai taip pat naudoja technologinius išteklius tam, kad efektyviai valdytų savo klientų poreikius, paspartintų registravimosi/išsiregistravimo procesą bei padėtų atliekant kitas paslaugas, tokias kaip rezervacija internetu ar balso paštas (Kim & Oh, 2004).

Santykių modelis pabrėžia, jog įmonių bendradarbiavimas (kaip antai strateginiai aljansai, bendros įmonės, gerų savitarpio santykių palaikymas) įgalina įmones pagerinti savo konkurencinę poziciją. Be to, užmegzdamos bendradarbiavimo santykius su savo tiekėjais, įmonės gali teikti aukštos kokybės produktus/paslaugas savo klientams ir užimti rinkoje konkurencingą poziciją (Kim & Oh, 2004). Mokslininkai H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008) pažymi, jog dažniausiai bendradarbiauti ima tos konkuruojančios įmonės, kurios valdo viena kitą papildančius išteklius bei įgūdžius. Kaip tiesioginė bendradarbiavimo nauda įmonėms yra išskiriami šie faktoriai: greitas priėjimas prie naujų rinkų; technologijos; žinios ir klientai; reguliavimo barjerų apėjimas ar naujų sukūrimas; pranašumo, prieš pagrindinį vietinį konkurentą, įtvirtinimas; rizikos sumažinimas, pasidalijant išlaidas; nauda iš partnerio turimų politinių ryšių (Tsai et al., 2008).

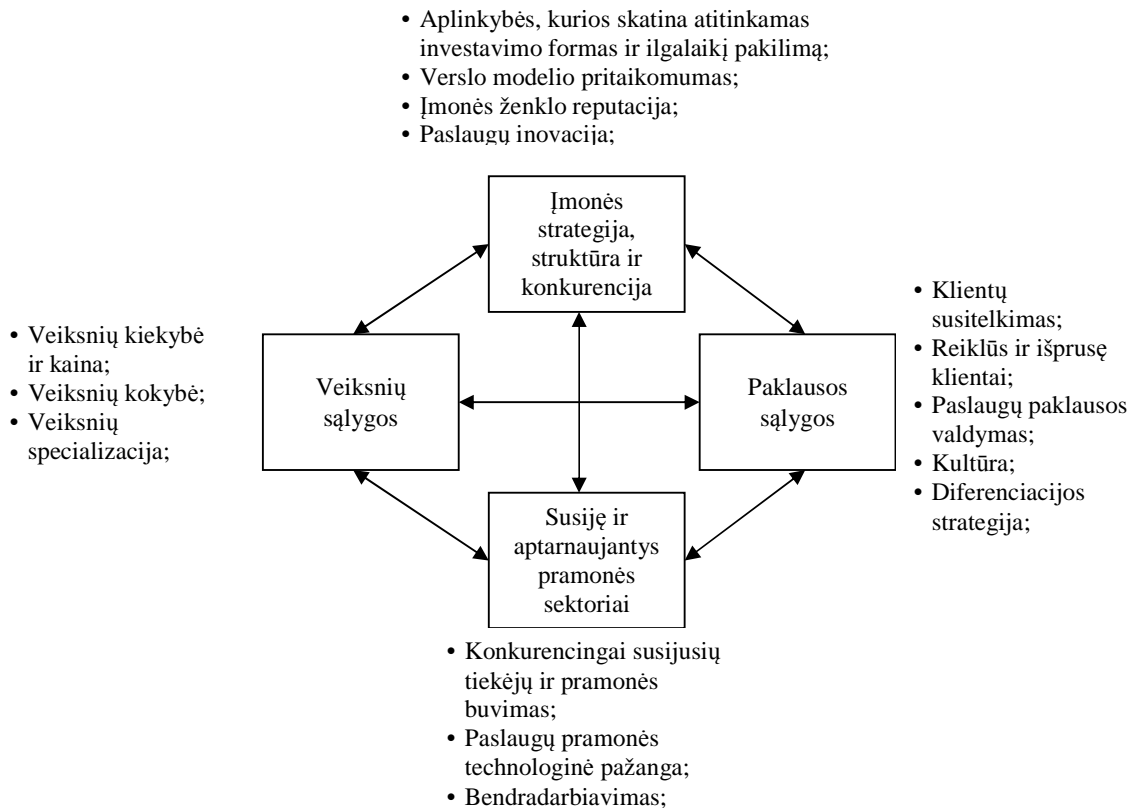
Šių trijų modelių skirtumai ir panašumai yra apibendrinti 3 lentelėje, kur pastebėta, kad kiekvienas modelis nėra visiškai skirtingas nuo likusiųjų. Pavyzdžiui, ištekliais grįstas modelis ir santykių modelis buvo vystomi remiantis panašiomis prielaidomis, tiriamosiomis grupėmis ir tikslais. Porterio penkių jėgų modelį ir ištekliais grįstą modelį sieja bendras strategijų įgyvendinimo procesas.

3 lentelė. Trijų konkurencingumo modelių skirtumai ir panašumai (Kim & Oh, 2004)

Kategorija	Porterio penkių jėgų modelis	Ištekliais grįstas modelis	Santykių modelis
Konkurencingumo ištekliai	Penkios pramonės jėgos (pvz.: naujų konkurentų atsiradimo pavojus, derybinė pirkėjų galia ir kt.)	Vidiniai ištekliai (pvz.: finansiniai, žmogiškieji ištekliai ir kt.)	Santykiai tarp įmonių (pvz.: strateginiai aljansai, bendros įmonės ir kt.)
Prielaidos	Įmonės pramonėje yra vienodos. Įmonės ištekliai yra vienodi. Įmonės ištekliai yra trumpalaikiai ir nepastovūs dėl jų vienodumo.	Įmonės pramonėje yra skirtingos. Įmonės ištekliai yra įvairiarūšiai. Įmonės ištekliai nėra nei lengvai įgyjami, nei prekiaujami rinkoje tarp įmonių dėl jų įvairiarūšiškumo.	Įmonės pramonėje yra skirtingos. Įmonių ištekliai nėra nei lengvai įgyjami, nei prekiaujami rinkoje tarp įmonių dėl jų įvairiarūšiškumo.
Organizacijos tikslas	Konkurencingumo įgijimas. Vertės sukūrimas klientams ir įmonėms.	-	-
Tiriamoji grupė	Pramonė (kartais individualios įmonės)	Individualios įmonės	Individualios įmonės
Tyrimo dėmesio centras	Pramonės jėgų ir strategijų sąryšis. Orientuojamasi į įmonės poziciją pramonės šakoje.	Vidinių išteklių strategija. Orientuojamasi į unikalų (specifinių) įmonės išteklių vystymą.	Santykiai tarp įmonių. Vidiniai ištekliai – ištekliai tarp įmonių. Orientuojamasi į partnerystės sukūrimą ir išlaikymą.
Siūlomos strategijos	Diferenciacija ir žemos kainos	Diferenciacija ir žemos kainos	Nepasiūlyta
Atstovas	Porter (1980)	Barney (1991); Wernerfelt (1984)	Dyer & Singh (1998)

Galiausiai pristatysime M. E. Porterio „deimanto“ modelį, kurį savo moksliniame darbe išsamiai analizavo Y. G. Chen & P. Hsieh (2008). Pastarieji mokslininkai šį klasikinį modelį nežymiai pakoregavo atsižvelgdami į tai, kas yra būtina paslaugas teikiančioms įmonėms norint pasiekti konkurencinę sėkmę. Taigi yra keturių, tiesiogiai konkurencingumą lemiančių, veiksnių kompleksas: 1) veiksnių (įdėtų pastangų) sąlygos; 2) paklausos sąlygos; 3) susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai bei 4) įmonės strategija, struktūra ir konkurencija (Porter, 1990). M. E. Porter

(1990) teigia, kad visi šie „deimanto“ veiksniai, veikdami kartu, sukuria verslo aplinką, kurioje įmonės kuriasi bei stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją (žr. 4 pav.).



4 pav. „Deimanto“ konkurencingumo modelis paslaugas teikiančioms organizacijoms (Porter, 1990; Chen Hsieh, 2008)

Mokslininkai Y. G. Chen & P. Hsieh (2008), norėdami išplėsti M. E. Porter (1990) „deimanto“ konkurencingumo modelio naudingumą, jį nežymiai pakoregavo atsižvelgdami į požymius, būdingus paslaugas teikiančioms organizacijoms. Taigi dabar ir pateiksime šių mokslininkų atliktus apibendrinimus.

Pirmasis iš keturių konkurencingumą tiesiogiai lemiančių faktorių – *veiksmų sąlygos* – yra suprantamos kaip materialios vertybės, kaip antai: fizinė infrastruktūra; kapitalas; žinios, gautos iš informacinių srautų; teisinė sistema; kvalifikuoti darbuotojai; informacija iš universitetuose atliekamų mokslinių tyrinėjimų. Šie veiksniai turi reikšmingą įtaką ir poveikį paslaugų kokybei, ypač tam, kaip ji yra suvokiama įmonės klientų. Taipogi veiksmų sąlygos gali būti suprantamos ir kaip šalies, kurioje yra įsikūrusi įmonė, geografinė padėtis, klimatas, demografija (Rinkauskaitė, 2007).

Paklausos sąlygos, be jų turimos įtakos pirkimo efektyvumui ir mažesnėms klientų paieškos išlaidoms, yra glaudžiai susijusios su tuo, ar įmonės gali pereiti nuo neoriginalių, žemos kokybės produktų ir paslaugų prie konkuruojančių produktų ir paslaugų diferenciacijos. Trys pagrindiniai

diferenciacijos mechanizmai yra: bendra gamyba klientams; tiesioginis kontaktas su klientu; paslaugų pritaikymas individualiam vartotojui (Chen & Hsieh, 2008, pagal Heskett, 1986; Mills, 1986; Normann, 1984). Efektyvus šių mechanizmų valdymas padeda paslaugas teikiančioms įmonėms atskirti savo paslaugas nuo artimiausių konkurentų, teikiančių tapačias paslaugas bei patenkinti reiklų klientų poreikius.

Trečiasis faktorius – *susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai*. Bendradarbiavimu pagrįsti santykiai tarp įmonių gali padėti joms sukurti papildomą vertę veiksmingai atliekant operacijas bei taikant kūrybiškas ir inovatyvias idėjas. Technologijų tobulinimas, kuris atsiranda iš bendro darbo kartu su kitomis įmonėmis, taip pat gali padėti pasiekti paslaugų teikimo efektyvumą. Kaip vieną iš technologijų kuriamo efektyvumo pavyzdžių būtų galima pateikti savitarnos technologijas (telefoninė bankininkystė ar automatinis išsiregistravimas viešbučiuose), kuriomis naudojantis klientai patys sau, be darbuotojų įsikišimo, teikiasi paslaugas.

Galiausiai tai, kad egzistuoja *konkurencija* ir nuolatinis, paslaugas teikiančių įmonių, tarpusavio lyginimas, skatina pastarąsias nuolat gerinti savo veiklą, formuoti teikiamų paslaugų reputaciją ir įmonės ženklą. Naujų, kokybiškesnių paslaugų teikimo kelių vystymas turėtų būti esminė įmonių kompetencija.

Apžvelgus konkurencingumo modelius, pastebėta tokia vyraujanti tendencija, jog įmonei, siekiančiai išlikti konkurencingai, svarbiausią vaidmenį atlieka jos turimi ištekliai ir sugebėjimai, bendradarbiavimas su partneriais ir tiekėjais bei unikali konkuravimo strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti kompanija. Aptarus darbe pristatytus konkurencingumo formavimo modelius buvo pasirinktas vienas konkretus – „deimanto“ konkurencingumo modelis. Jį taikydami sieksime įvertinti tiesiogiai konkurencingumą lemiančių faktorių sąlygas Kauno miesto viešbučiuose.

1.4. Viešbučių konkurencingumo ištyrimo lygis

Konkurencingumas jau daugiau kaip dvidešimt metų, nuo pat 1990 – ūjų, yra vienas aktualiausių tyrimo objektų viso pasaulio mokslininkų darbuose. Tačiau visgi konkrečiai viešbučių konkurencingumas analizuoti pradėtas dar visai neseniai (Sancharan, 2011; Tsai et al., 2008).

Peržiūrėjus duomenų bazes – eLABa (Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka), EBSCO, SAGE, Emerald – jokių atliktų tyrimų ar duomenų, susijusių su Lietuvos viešbučių konkurencingumu, nebuvo rasta. Visgi buvo rasta keletas užsienio mokslininkų svečiose šalyse atliktų tyrimų, į kuriuos atsižvelgiant ir pabandytume išanalizuoti Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksniai.

Mokslininkės **T. Mihalič & M. Konečnik** (2000) atliko tyrimą, norėdamos identifikuoti veiksniai, lemiančius Slovėnijos viešbučių konkurencingumą prieš ir po įstojimo į Europos

Sąjungą. Tyrime dalyvavo 92 šalies viešbučių industriją sudarantys viešbučiai, kuriems buvo pateikti iš anksto paruošti klausimynai.

Vienu iš anketos klausimų ir siekta išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai viešbučių konkurencingumo šaltiniai. Tyrimo metu nustatyta, jog svarbiausi veiksniai yra *atsakomybė už suteiktas paslaugas* bei *tų paslaugų patikimumas, aukšta paslaugų kokybė, vietovės įvaizdis ir asmeniniai kontaktai, paslaugų diferenciacija*. Šie veiksniai kaip svarbiausi buvo įvardinti tiek prieš šalies prisijungimą, tiek po prisijungimo prie Europos Sąjungos. Skirtumas tik tas, jog minėtųjų veiksnių svarba įstojus į šią sąjungą sustiprėjo.

Kaip teigia tyrimo autorės, gauti rezultatai dar kartą patvirtino du teiginius, t. y. tai, kad nematerialūs ištekliai yra kur kas svarbesni už materialiuosius bei tai, kad vidiniai įmonės ištekliai vaidina lemiamą vaidmenį formuojant viešbučio konkurencingumą.

M. Ioncica, M. Tala, C. Brindusoiu & D. Ioncica (2007) atliko tyrimą 108 viešbučiuose iš septynių Rumunijos miestų. Šiuo tyrimu norėta atskleisti ryšį tarp strategijos ir konkurencingumo. Šiam tikslui respondentams buvo pateiktas klausimynas.

Visų pirma, didžiajai daliai (49 proc.) tyrime dalyvavusių viešbučių, ypač 3 ir 4 žvaigždučių vadovams konkurencingumas asocijuojasi su konkurencijos sąvoka. Su pelningumu konkurencingumą sieja 26 proc. respondentų (daugiausia 2 žvaigždučių). Ir tik 17 proc. konkurencingumą sieja su gebėjimu išsilaikyti rinkoje ilgesnį laiką.

Vienas svarbiausių anketos klausimų buvo apie tai, kokie faktoriai labiausiai lemia viešbučių konkurencingumą. Kaip svarbiausi išoriniai veiksniai buvo išskirti (išvardinta pagal svarbą): *paklausos lygis; konkurencinė aplinka; viešbučio geografinė padėtis; rinką reguliuojantys įstatymai; bendroji infrastruktūra* (viešbučio pasiekiamumas, komunikacija; komunalinės paslaugos). Kaip svarbiausi vidiniai konkurencingumo veiksniai, pagal jų svarbą viešbučiui, įvardinti: *paslaugų kokybė; paslaugų įvairovė; kainų kontrolė; reklama; viešbučio ženklas; bei inovacijos*.

Pasiteiravus apie veiksnius, sudarančius prielaidą ilgalaikiam konkurencingumui, buvo išskirta – *kokybė* (išskyrė 68 respondentai); *kainų kontrolė* (55 respondentai); *inovacijų diegimas* (47 respondentai); veiklą reglamentuojantys *įstatymai* (41 respondentas) ir *žmogiškieji ištekliai*, jų darbo kokybė (38 respondentai).

Rumunijos viešbučių vadovai savo atstovaujamos apgyvendinimo įstaigos konkurencingumą vertina optimistiškai. Jie yra užtikrinti dėl savo turimų išteklių efektyvumo lyginant su artimiausiais konkurentais. Dėl konkurencijos nenuogąstaujama dar ir dėl to, jog, jų manymu, viešbučių skirtumai gali būti labai lengvai kopijuojami, bei yra jaučiama didėjanti viešbučio paslaugų paklausa. Visgi didesniu optimizmu trykšta 5 ir 4 žvaigždučių viešbučiai, kai tuo tarpu, 2 ir 1 žvaigždučių viešbučiai yra labiau pesimistiški šiuo atžvilgiu.

Situacija su strategija būsimai verslo ateičiai, Rumunijos apgyvendinimo sektoriuje yra tokia:

- du 5 žvaigždučių, dvidešimt septyni 4 žvaigždučių ir šeši 3 žvaigždučių viešbučiai turi strategijas, suformuotas daugiau nei 3 metams;
- keturiasdešimt du 3 žvaigždučių viešbučiai turi strategijas, parengtas 1 – 3 metų laikotarpiui;
- septyniolika 2 žvaigždučių viešbučių strategiją formuoja daugiausia metams;
- trys 3 žvaigždučių, aštuoni 2 žvaigždučių ir trys 1 žvaigždutės viešbučiai apskritai neturi strategijos.

Visgi, dažniausiai strategija yra formuluojama gana netiksliai (pavyzdžiui, išlaikyti viešbučio ženklą, vartotojų pasitenkinimą, prižiūrėti personalo apmokymus), dažniausiai yra susikoncentruojama į materialias investicijas bei plėtrą (pavyzdžiui, įsigyti amerikietiškojo biliardo stalą, įrengti kompiuterių kambarį, pastatyti naują korpusą, baseiną, atidaryti naują tinklo viešbutį ir pan.).

Atsižvelgiant į tyrimo autorių padarytas išvadas, konkurencingumo modelio integravimas į verslo strategijas, padėtų Rumunijos viešbučiams geriau suprasti kaip pasiekti ir išlaikyti konkurencingumą. Be to, reikia paminėti ir tai, jog tinkamo elgesio pasirinkimas siekiant konkurencingumo yra kompleksinis procesas, apibrėžiamas tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių įtakos.

C. Jönsson & D. Devonish (2008) aprašė tyrimą, atliktą Barbadosė, Vest Indijoje. Šio tyrimo tikslas buvo ištirti konkuravimo strategijos svarbą įmonės konkurencingumui Barbadoso viešbučių sektoriuje. Tyrime dalyvavo 51 proc. šalyje veikiančių viešbučių, kurių atstovams buvo pateiktas klausimynas. Pirmąja jo dalimi buvo siekiama gauti informaciją apie viešbučių demografiją, t. y. verslo struktūrą, nuosavybės struktūrą, organizacijos dydį ir kategoriją. Kitoje klausimyno dalyje buvo pateikti devyni skirtingi elementai, kuriuos pasitelkiant gali būti formuojama konkurencinė organizacijos strategija. Respondentai turėjo įvertinti koku mastu jų viešbutis orientuotas į kiekvieną iš šių konkuravimo strategijų. Taigi šie devyni elementai apėmė:

1. kainos konkurencingumą (mažinant kainas tampama konkurencingu);
2. darbuotojų ir partnerių mobilizavimą (daug dėmesio skiriant organizacijos darbuotojų ir kitų žmogiškųjų išteklių mokymui ir lavinimui, siekiant pagerinti paslaugų kokybę);
3. paslaugų teikimo sistemų diegimą (kuriant ir plėtojant metodus, padėsiančius pagerinti paslaugų kokybę darbuotojų įgūdžių (aptarnaujant klientus) tobulinimo požiūriu);

4. rinkos pasiūlymų diferenciaciją (ši strategija susijusi su būtinybe taikytis į skirtingus rinkos segmentus ar pasiūlyti kuo įvairesnias paslaugas klientams);
5. paslaugų teikimą įvairiose kultūrose (daug dėmesio skiriant paslaugų teikimui vietinėse ir tarptautinėse rinkose);
6. paslaugų standartų ir atlikimo apibrėžimą (nustatant ir išlaikant tikslų paslaugų standartų rinkinį, kuris užtikrintų paslaugos įvykdymą);
7. priklausomybę nuo emigrantų, lyginant su vietiniu personalu (ši strategija grindžiama organizacijos susirūpinimu pasirenkant ir pritraukiant į organizaciją tam tikrą skaičių emigrantų, lyginant su vietiniais darbuotojais);
8. klientų lūkesčių patenkinimą (ši strategija susijusi su organizacijos koncentravimusi į klientų poreikių ir lūkesčių suvokimą ir patenkinimą per rinkodaros kampanijas ar mokslinius tyrimus);
9. informacinių technologijų įtaką didinant vertę klientams (organizacijos sutelkia dėmesį į informacinių technologijų taikymą teikiant ir gerinant paslaugas klientams);

Gauti duomenys parodė, kad visos konkuravimo strategijos pagal svarbą buvo vertinamos gana aukštai, tačiau, visgi, trys svarbiausios buvo šios: *informacinių technologijų įtaka didinant vertę klientams*, *rinkos pasiūlymų diferenciacija* ir *paslaugų teikimo sistemų diegimas*. Tai rodo, jog viešbučiams yra labai svarbu teikti aukštos kokybės paslaugas ir užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą. Tik taip apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės sugebės išlikti konkurencingomis.

G. Tung, T. Cheng & L. Wu (2009) savo moksliniame darbe aprašė tyrimą, atliktą Taivane. Jo metu buvo siekiama sužinoti kas lemia šios šalies viešbučių konkurencingumą. Taivane viešbučiai yra skirstomi į dvi grupes: tarptautinius, kurie dažniausiai būna keturių ar penkių žvaigždučių, bei vietinius, dažniausiai turinčius trijų žvaigždučių kategoriją. Kadangi duomenys apie pastaruosius yra neprieinami, tad tyrimas apėmė tik tarptautinius viešbučius.

Konkurencingumui iširti buvo naudotas modelis, susidedantis iš keturių pagrindinių faktorių grupių ir dešimties atskirų faktorių, tokių kaip:

1. viešbučio vadybiniai sugebėjimai (vidutinė produkcijos vertė vienam darbuotojui; bendrosios pajamos; rinkos dalis; vidutinis paros užimtumas);
2. viešbučio turtas (visas valdomas turtas; darbuotojų skaičius; kambarių skaičius);
3. viešbučio kategorija ir įvaizdis (viešbučių, priklausančių tinklui, skaičius; viešbučio kategorija);
4. viešbučio geografinė padėtis (nuotolis kitų viešbučių, traukinių stočių, oro uostų atžvilgiu);

Gauti rezultatai parodė, jog *vadybiniai sugebėjimai* yra labiausiai konkurencingumą lemiantis faktorius. Antroje vietoje liko viešbučių valdomas *turtas*, kuris suprantamas kaip turimas kambarių ir darbuotojų skaičius. Pastebėta, jog kuo didesnis yra pastarųjų skaičius, tuo efektyvesnė yra viešbučio vadyba. *Geografinė padėtis* yra dar vienas faktorius, leidžiantis pasiekti aukštą konkurencingumo lygį. Vartotojai pasirenka viešbučius atsižvelgdami į transportavimo paslaugas. Na ir galiausiai – viešbučio *katgorija ir įvaizdis*. Jie yra glaudžiai siejami su viešbučio priklausymu tarptautiniam tinklui. Tokios apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės turi galimybę dalintis rinkos informacija, rezervacijos sistema, reklama, rėmimu, kapitalu, standartinėmis veiklos procedūromis ir tokiu būdu sumažinti veiklos sąnaudas.

R. Sancharan (2011) aprašė septyniuose Indijos miestuose atliktą tyrimą viešbučių konkurencingumui išanalizuoti. Informacija buvo renkama kiekybiniu metodu, 282 respondentams iš 27 Indijos viešbučių pateikiant iš anksto parengtus klausimynus. Iš pradžių viešbučio vadybininkų buvo paklausta *su kuo jiems asocijuojasi žodis konkurencingumas*. Gauti rezultatai parodė, jog 3 ir 4 žvaigždučių viešbučiai konkurencingumą sieja su konkuravimu prieš kitas, jų atstovaujamos ūkio šakos, įmones, kuris yra pasiekiamas siūlant produktus ir paslaugas, atitinkančius vartotojų poreikius arba užtikrinant aukštą kokybę. 2 žvaigždučių viešbučiai konkurencingumą tapatina su pelningumu: būti konkurencingu, pirmiausia reiškia būti našiu.

Antrasis klausimas (kuris buvo pateikiamas naudojant Likerto skalę, kurioje 1 reiškia mažiausiai svarbų, o 5 – labai svarbų faktorių) buvo toks: *kurie ištekliai yra svarbiausi, norint pasiekti konkurencingumą?* Atsakymai parodė, kad visi ištekliai (materialūs, finansiniai, informaciniai, technologiniai ir vadybiniai) yra daugmaž vienodai svarbūs, tik žmogiškieji šiek tiek mažiau.

Trečiasis, bei, galima teigti, pagrindinis klausimas – *kurie faktoriai lemia respondentų atstovaujamų viešbučių konkurencingumą?* Išsiaiškinta, jog ne išoriniai, o vidiniai konkurencingumo veiksniai (ypač paslaugų kokybė bei jų įvairovė, kaina, aukšta darbuotojų kvalifikacija, viešbučio ženklas, rėmimas) šiuo atveju yra esminiai, išskyrus tik paklausos lygį (išorinės aplinkos veiksnys), kuris daugelio respondentų buvo pripažįstamas kaip vaidinantis labai svarbų vaidmenį konkurencingumo formavimo procese.

Siekiant suprasti, kokie faktoriai vadybininkų yra siejami su ilgalaikiu konkurencingumo įgijimu, respondentams buvo pateiktas klausimas apie *faktorius, kurie galėtų padidinti jų konkurencingumą ateityje?* Gauti duomenys atskleidė, jog ateityje viešbučiai ketina imtis tokių priemonių: parengti anketas, padėsiančias įvertinti vartotojų pasitenkinimą; tobulinti paslaugas, kad jos atitiktų tarptautinius standartus; išlaikyti standartus; pasiūlyti naujas paslaugas; sukurti tinklalapį ar jį reguliariai atnaujinti; sukurti į vartotojus orientuotą pardavimų politiką; samdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus arba kelti esamų kvalifikaciją.

Paskutiniojo, penktojo klausimo, tikslas buvo *identifikuoti faktorius, kurie galėtų padidinti viso apgyvendinimo paslaugų sektoriaus konkurencingumą ateityje*. Daugiausia balsų sulaukė faktorius, išreiškiantis viešbučių bei restoranų standartų gerinimą. Kitas svarbus aspektas – didinti marketingo pastangas, kas yra ypač svarbu privatiems, jokiems viešbučių tinklams nepriklausantiems, viešbučiams. Taip pat labai svarbus lankstumas vartotojų poreikių atžvilgiu; naujų viešbučio padalinių atidarymas; infrastruktūros modernizavimas. Likusieji faktoriai – rezervavimo sistemos įvedimas ar jos gerinimas, vartotojų saugumas, interjeras ir eksterjeras bei prisijungimas prie viešbučių tinklų – respondentams pasirodė ne tokie svarbūs, kad galėtų svariai prisidėti prie apgyvendinimo paslaugų sektoriaus konkurencingumo didinimo ateityje.

Atsižvelgiant į tai, jog duomenų bazėse rasta nedaug atliktų tyrimų ar duomenų apie viešbučių konkurencingumą tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse, galima teigti, kad ši tyrimų sritis yra dar pakankamai nauja bei plačiai neanalizuota. Išanalizavus Slovėnijoje, Rumunijoje, Taivane bei Indijoje vykdytus mokslinius tyrimus nustatyta, jog vidinės aplinkos veiksniai juose yra įvardijami kaip svarbiausi. Ypač daug dėmesio skiriama paslaugų įvairovei ir kokybei, kainai, žmogiškiesiems ištekliams. Visgi viešbučiams, siekiantiems pirmauti kitų, apgyvendinimo sektoriuje veikiančių, įmonių atžvilgiu bei padidinti sėkmę ir pripažinimą rinkoje yra naudinga analizuoti konkurencingumo reiškinį.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Tyrimo objektas – veiksniai, lemiantys Kauno miesto viešbučių konkurencingumą. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą buvo išsiaiškinta, jog įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai yra skirstomi į dvi aplinkas – vidinės bei išorinės (makroaplinkos ir konkurencinės įmonės aplinkos) konkurencingumo aplinkos veiksniai.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė atlikta siekiant identifikuoti veiksnius, lemiančius konkurencingumą bei jų reikšmę viešbučių verslui. Taip pat buvo pristatyti konkurencingumo formavimo modeliai, padedantys atskleisti konkurencinio pranašumo formavimo sąlygas. Mūsų tyrimui buvo pasirinktas klasikinis M. E. Porter (1990) „deimanto“ konkurencingumo modelis. Mokslinės literatūros analizės dėka buvo suformuluoti klausimai tyrimui, išsiaiškintos pagrindinės sąvokos bei bakalauro baigiamojo darbo temos aktualumas.

Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiantiems veiksniams nustatyti buvo atlikta anketinė ekspertų apklausa. Pastaroji pasižymi aiškumu, nedviprasmiškumu ir patikimumu. Anketos struktūra buvo pagrįsta rangavimo metodu. Tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas, kurio esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka (Kardelis, 2002). Gauti duomenys buvo sisteminami Microsoft Office Excel bei SPSS Statistics 17.0 programomis.

Siekiant papildyti anketinės ekspertų apklausos metu gautus duomenis, buvo atliktas formalizuotas (struktūrizuotas) interviu. Šiame variante klausimai ir visa procedūra yra iš anksto numatomi, ir interviu eigoje mažai kas keičiama. Kitaip tariant, šiuo atveju situacija esti apibrėžta. Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją (Kardelis, 2002). Gauti duomenys buvo analizuojami kokybinės turinio (kontent) analizės metodu.

Tiriamųjų kontingentas. Pasak R. Tidikio (2003), ekspertų vertinimo metodas yra plačiai taikomas sociologiniuose tyrimuose norint gauti nagrinėjamos srities empiriniams duomenims. Šio metodo panaudojimui reikia suformuoti grupę kvalifikuotų ekspertų, kurie galėtų suteikti būtiną kvalifikuotą informaciją apie vertinamąjį objektą. Tokia grupė paprastai sudaroma iš 5 – 7 žmonių. Įvardinti viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius sutiko 14 ekspertų, kurių veikla susijusi su viešbučių verslu Kauno mieste. Tyrime dalyvavę viešbučiai buvo atrinkti atsižvelgiant į jų turimų kambarių skaičių (pageidautina daugiau kaip 10) bei siūlomų veiklų asortimentą. Taipogi reikia paminėti tai, jog ne visi viešbučiai sutiko dalyvauti tyrime.

Pagrindiniai kriterijai, į kuriuos atsižvelgiant apklausoje dalyvavusius asmenis būtų galima įvardinti kaip Kauno miesto viešbučių konkurencingumo veiksnų vertinimo ekspertus, yra:

- vertintojai turi dirbti viešbutyje, įsikūrusiame Kauno mieste;
- vertintojai turi užimti aukštas pareigas (direktoriai, padalinių vadovai).

Tyrimo organizavimas. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo suformuluoti anketos (žr. 4 lentelė) bei interviu klausimai. Jie buvo pateikti viešbučių atstovams, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime.

4 lentelė. Anketos klausimų suskirstymas

Klausimo tikslas	Nuoroda į šaltinį	Klausimo Nr.
Sužinoti bendrą informaciją apie viešbutį	-	1, 2
Išsiaiškinti, kas lemia viešbučio konkurencingumą	Sancharan, 2011; Beniušienė ir Svirskienė, 2008	3
Išsiaiškinti vidinių konkurencingumo veiksnių įtaką viešbučio konkurencingumui	Ginevičius ir Krivka, 2010; Beniušienė ir Svirskienė, 2008	4
Išsiaiškinti išorinių konkurencingumo veiksnių įtaką viešbučio konkurencingumui	Ginevičius ir Krivka, 2010; Porter, 2002	5
Išsiaiškinti, koks konkurencingumo formavimo modelis viešbučiams yra priimtinausias, formuojant savo pranašumą	Kim & Oh, 2004; Clulow et al., 2007; Tsai et al., 2008; Beniušienė ir Svirskienė, 2008	6
Išsiaiškinti, kaip viešbučiai vertina tiesiogiai konkurencingumą lemiančių faktorių sąlygas jų atstovaujamosiose organizacijose	Porter, 1990; Chen & Hsieh, 2008	7, 8, 9, 10

Ekspertinė apklausa buvo vykdoma 2013 metų kovo mėnesį. Elektroniniu paštu ekspertams buvo siunčiami kreipimosi laišakai su prašymu užpildyti anketą. Šis būdas pasirinktas dėl to, jog, radę laisvą minutę, ekspertai bet kuriuo jiems patogiu metu galėtų užpildyti duomenis. Ne visi viešbučių atstovai atsakė į šiuos kreipimosi laiškus, dėl to kita dalis anketų užpildyta asmeniškai susitinkant su viešbučių atstovais.

Anketos pradžioje buvo pateikiami klausimai apie viešbučio kategoriją bei užimtumo lygį tam, kad sužinotume bendrą informaciją apie viešbutį. Trečiasis klausimas prašė įvardinti veiksnus, ekspertų manymu, lemiančius jų atstovaujamo viešbučio konkurencingumą. Ketvirtasis ir penktasis klausimai buvo pateikti rangavimo būdu, vertinamu pagal Likerto skalę penkiabalėje sistemoje: didžiausią įtaką turintis veiksnys atitiko 5 balus, o mažiausią įtaką turintis – 1 balą. Šiais klausimais buvo siekiama sužinoti vidinių ir išorinių konkurencingumo veiksnių įtaką viešbučio konkurencingumui. Šeštajame anketos klausime prioriteto tvarka (nuo svarbiausio (1) iki mažiausiai svarbaus (3)) reikėjo išdėstyti priimtinausius konkurencingumo formavimo modelius. Septintuoju, aštuntuoju, devintuoju ir dešimtuoju anketos klausimais norėta išsiaiškinti, kaip viešbučių atstovai vertina tiesiogiai konkurencingumą lemiančių faktorių sąlygas jų atstovaujamosiose organizacijose. Pastarieji veiksniai, remiantis M. E. Porter (1990) „deimanto“ konkurencingumo modeliu ir

mokslininkų Y. G. Chen & P. Hsieh (2008) darbu, buvo suskirstyti į keturias grupes, t. y. veiksmų sąlygas; organizacijos strategiją, struktūrą ir konkurenciją; paklausos sąlygas; bei sąlygas tarp susijusių ir aptarnaujančių pramonės sektorių. Šie klausimai buvo pateikti rangavimo būdu, vertinamu pagal Likerto skalę penkiabalėje sistemoje: geriausiai vertinamas veiksnys atitiko 5 balus, o blogiausiai vertinamas – 1 balą. Anketos klausimai pasirinkti tam, kad būtų patogiau analizuoti ir lyginti gautus duomenis.

Formalizuotas (struktūrizuotas) interviu buvo vykdomas su 7 viešbučių atstovais, kuriuos taip pat galima įvardinti kaip ekspertus. Pastarųjų pasirinkimas buvo tapatus anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų pasirinkimo kriterijams, kadangi anketą pildę ekspertai tuo pačiu sutiko atsakyti ir į interviu klausimus. Pagrindiniai kriterijai, į kuriuos atsižvelgiant interviu dalyvavusius asmenis būtų galima įvardinti kaip Kauno miesto viešbučių konkurencingumo veiksmų vertinimo ekspertais, yra:

- vertintojai turi dirbti viešbutyje, įsikūrusiame Kauno mieste;
- vertintojai turi užimti aukštas pareigas (direktoriai, padalinių vadovai).

Tačiau informantų skaičius nesutapo su bendru, anketinėje apklausoje dalyvavusių ekspertų skaičiumi, nes ne visų viešbučių atstovai sutiko atsakyti į pateiktus klausimus. Interviu duomenys buvo analizuojami kokybinės turinio analizės metodu, kuomet buvo ieškoma visiems informantams bendrų nuomonių, frazių ar raktinių žodžių. Interviu protokolas pateikiamas 4 priede.

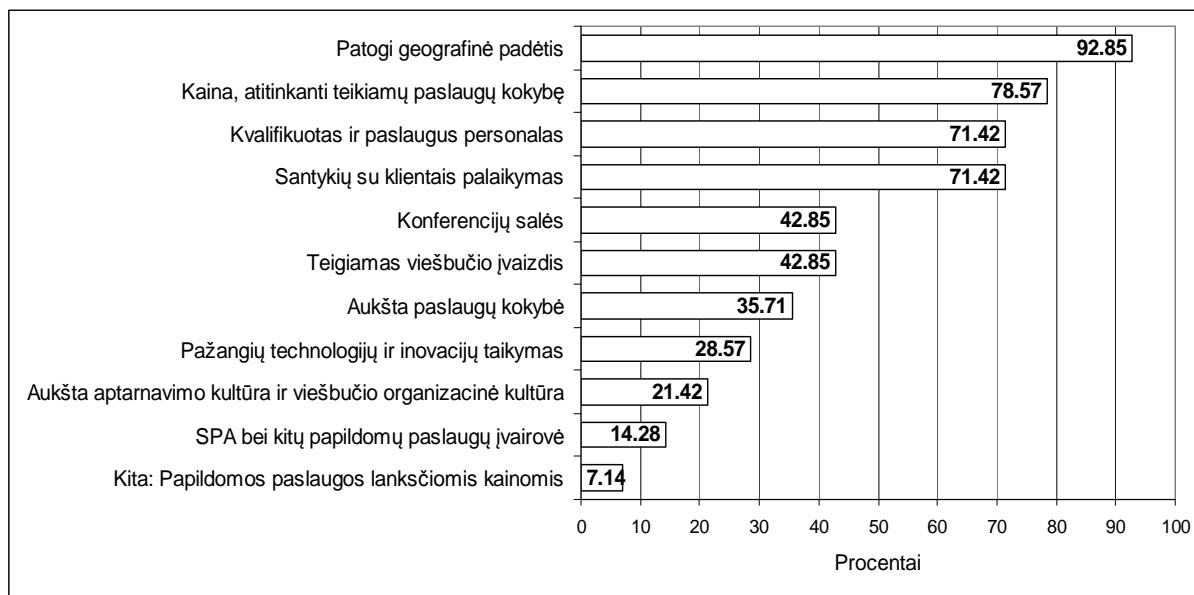
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Šiame bakalauro baigiamojo darbo skyriuje yra pateikiami Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai. Anketiniai duomenys apdoroti ir išanalizuoti naudojantis Microsoft Office Excel bei SPSS Statistics 17.0 programomis, o interviu metu gauta informacija – kokybinės turinio analizės metodu. Galiausiai, susumavus gautus duomenis, buvo nustatyta, kokie veiksniai labiausiai lemia viešbučių konkurencingumą, įvertinta vidinių ir išorinių veiksnių įtaka konkurencingumui bei tai, kokių konkurencingumą tiesiogiai lemiančių faktorių sąlygos Kauno miesto viešbučiuose yra vertinamos geriausiai.

Anketinėje apklausoje ekspertų pirmiausia buvo prašoma pažymėti, kokios kategorijos viešbutį jie atstovauja. Dalyvauti tyrime sutiko keturiolika Kauno miesto viešbučių atstovų, iš kurių devyni (tai sudarė 65 proc.) atstovavo 4 žvaigždučių, du (14 proc.) – 3 žvaigždučių ir trys (21 proc.) – 2 žvaigždučių viešbučius.

Kalbant apie vidutinį metinį kambarių užimtumą (antrasis anketos klausimas) išsiaiškinta, kad didžiosios dalies tyrime dalyvavusių viešbučių užimtumas yra vidutinis ir didesnis, t. y. 41 – 60 proc. bei 61 – 80 proc. Šiuos atsakymus pažymėjo vienodas skaičius (5) respondentų, tarp kurių buvo ir 4, ir 3, ir 2 žvaigždučių viešbučius atstovaujančiųjų. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad viešbučio turimų žvaigždučių skaičius neturi lemiamos įtakos viešbučių užimtumui.

Viešbučių atstovų atsakymai į klausimą, kokie veiksniai labiausiai lemia jų viešbučio konkurencingumą, pateikiami 5 paveikslėlyje.



5 pav. Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiantys veiksniai ($p > 0,05$)

Iš gautų duomenų matyti, jog viešbučiams, siekiantiems būti konkurencingais, vieną svarbiausių vaidmenų atlieka **patogi viešbučio geografinė padėtis**. Šį veiksni, kaip vieną

svarbiausių, išskyrė 92,85 proc. tyrimo dalyvių. G. Tung, T. Cheng & L. Wu (2009), savo moksliniame darbe analizavę bei tyrę Taivano viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius, taipogi pastebėjo šio faktoriaus svarbą. Anot jų, vartotojai, pasirinkdami kur jiems apsistoti, pirmiausia atsižvelgia į patogų susisiekimą su svabiausiais miesto objektais, taip pat jų siūlomas transportavimo paslaugas. R. Kinderis, L. Žalys ir I. Žalienė (2011), remdamiesi Medlick (1999), pabrėžia, kad viešbučio vieta lemia patogumą ir prieinamumą, aplinkos patrauklumą, ramybę ar priešingai. Nuo vietos priklauso netgi viešbučio vartotojų segmentas.

Kaina, atitinkanti teikiamų paslaugų kokybę (78,57 proc.) – dar vienas veiksnys, turintis reikšmingą poveikį viešbučio užimtumui. Ji išreiškia vertę, priklausomą nuo vietos, suteiktų paslaugų ir patogumų, aptarnavimo bei suteikto pasitenkinimo visais šiais veiksniais. Vartotojai, mokėdami didesnę kainą tikisi gauti aukštesnio lygio paslaugas (Kinderis ir kt., 2011).

Mokslinėje literatūroje didžioji dalis autorių (Roffe, 2007; Jurevičienė ir Komarova, 2010; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Ioncica et al., 2007) teigia, kad vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių įmonių konkurencingumą yra jų turimi darbuotojai. Tam neprieštarauja ir tyrime dalyvavę respondentai – **kvalifikuotą ir paslaugų personalą (71,42 proc.)** išskyrę kaip vieną svarbiausių veiksnių. D. Jurevičienė ir A. Komarova (2010), analizavusios darbuotojų konkurencingumą pažymi, jog individo turimos žinios, naudojamos darbe, didina organizacijos konkurencingumą. Darbdaviams svarbu motyvuoti savo personalą, kad jis norėtų ir galėtų savo patirtį, įgūdžius ir žinias pritaikyti profesinėje veikloje. Kaip teigia I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008), besiremamos B. Rundh (2005) – geri įgūdžiai yra darbuotojų saviti, unikalūs sugebėjimai, kurie gali būti tas trokštamas skirtingumo šaltinis, palyginti su konkuruojančia firma.

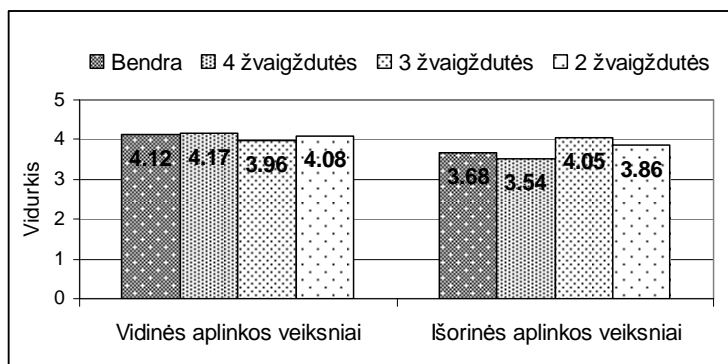
Be žmogiškųjų išteklių indėlio būtų neįmanoma kurti bei **palaikyti santykių su klientais (71,42 proc.)** – dar vieno svarbaus veiksnio, lemiančio konkurencingumą. Anot I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008), santykiai su klientu yra didžiausias įmonės turtas, leidžiantis joms išlaikyti ir padidinti pardavimus. Geri kliento ir tiekėjo santykiai gali būti apibūdinami kaip ilgaamžis pagrindas įmonės konkurencingumui.

Vertinant atsakymus į klausimą „*Kaip manote, kas labiausiai lemia Jūsų viešbučio konkurencingumą?*“ pagal atskiras viešbučio kategorijas, tendencija išlieka panaši, t. y. svarbiausi išlieka tie patys veiksniai. Keturių žvaigždučių viešbučių konkurencingumą labiausiai lemia patogi geografinė padėtis (88,9 proc.), svarbi yra kaina, atitinkanti teikiamų paslaugų kokybę (77,8 proc.), kvalifikuotas bei paslaugus personalas (66,8 proc.) ir santykių su klientais palaikymas (66,8 proc.). Trijų žvaigždučių viešbučiams be patogios geografinės padėties (22,2 proc.) svarbu yra palaikyti gerus santykius su klientais (22,2 proc.). Na, o dviejų žvaigždučių Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemia patogi geografinė padėtis (33,3 proc.), kaina, atitinkanti teikiamų paslaugų kokybę (33,3 proc.) bei kvalifikuotas ir paslaugus personalas (33,3 proc.). Taigi kaip galime matyti

iš pateiktų duomenų, Kauno miesto viešbučių konkurencingumui ypatingą vaidmenį atlieka keturi pagrindiniai veiksniai, dominuojantys visų viešbučio kategorijų ekspertų atsakymuose.

Ketvirtuoju bei penktuoju anketos klausimais ekspertų buvo prašoma įvertinti išorinių bei vidinių konkurencingumo veiksnių įtaką jų atstovaujамų viešbučių konkurencingumui. Tam buvo naudojama Likerto skalė su tokiais galimais vertinimais: 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nežinau, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

Palyginus vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius nustatyta, jog bendrai vertinant visų viešbučio kategorijų atsakymus, svarbesnę įtaką konkurencingumui turi **vidinės aplinkos** veiksniai (4,12). Vertinant pagal atskiras viešbučių kategorijas, pastarieji veiksniai, kaip turintys svarbesnę įtaką, buvo išskirti keturių ir dviejų žvaigždžių viešbučių atstovų atsakymuose (atitinkamai 4,17 ir 4,08), na, o trijų žvaigždžių viešbučių atstovų atsakymai parodė, jog viešbučių konkurencingumui svarbesnę įtaką turi išorinės aplinkos veiksniai (4,05) (žr. 6 pav.).



6 pav. Vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių vidurkių pasiskirstymas, atsižvelgiant į skirtingas viešbučių kategorijas

Vidinės aplinkos veiknius, kitaip nei išorinius, viešbučiai, daugiau ar mažiau, gali patys reguliuoti sau naudinga linkme. Šie gauti rezultatai patvirtino mokslinės literatūros analizės metu padarytas (remiantis tokiais mokslininkais kaip Keršienė, 2008; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Roffe, 2007; Clulow et al., 2007) išvadas, jog vidinės aplinkos veiksniai (žmogiškieji ištekliai, žinios ir informacija, paslaugų kokybė, greitas atsakas į klientų poreikius) įmonės konkurencingumo formavimo procese atlieka svarbesnį vaidmenį lyginant su išorinės aplinkos veiksniais, apimančiais politinę, ekonominę, socialinę ir technologinę aplinkas. Galima pažymėti dar ir tai, jog mokslininkų T. Mihalič & M. Konečnik (2000) Slovėnijoje bei R. Sancharan (2011) Indijoje atlikti tyrimai apie viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius taipogi nustatė, jog ne išoriniai, o būtent vidiniai konkurencingumo veiksniai viešbučiams yra esminiai.

Atskirai vertinant vidinių veiksnių įtaką konkurencingumui išsiaiškinta, jog svarbiausia yra viešbučio teikiamų **paslaugų kokybė** (5,00; $p=0 < 0,05$, atsakymai skiriasi statistiškai reikšmingai). Visi be išimties tyrime dalyvavę ekspertai šį veiksnių įvertino 5 balais, t. y. kaip turintį labai svarbią

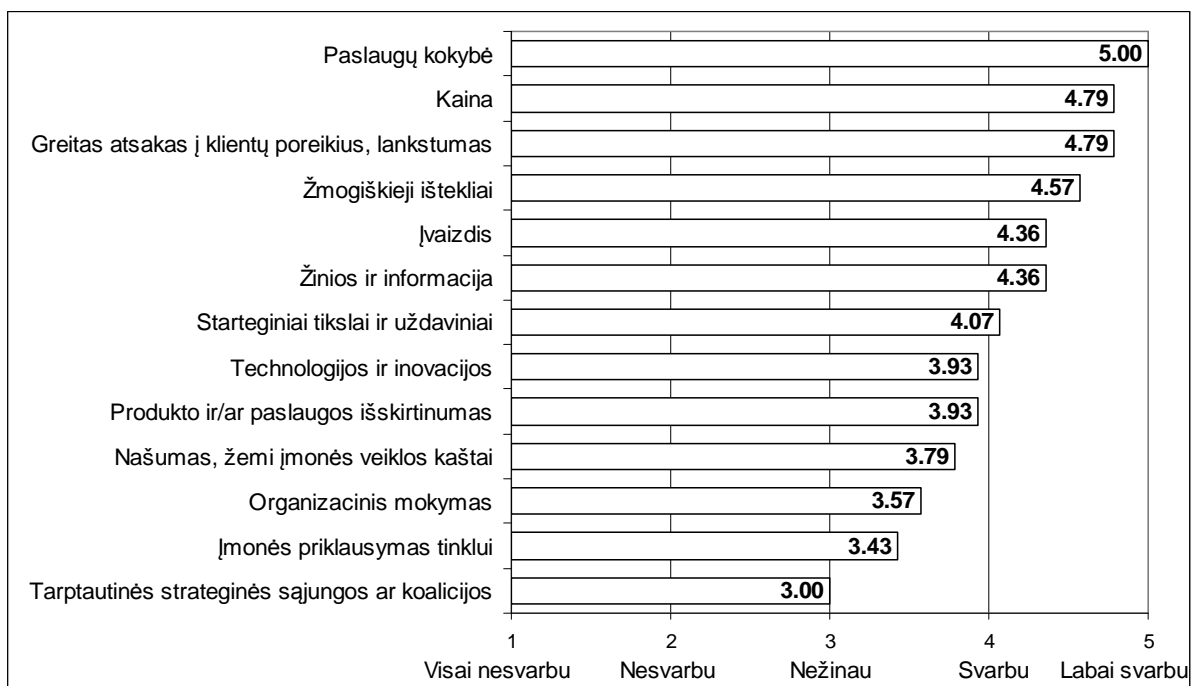
įtaką įmonių konkurencingumui. R. Kinderis, L. Žalys ir I. Žalienenė (2011) savo moksliniame darbe išanalizavę paslaugų kokybės modelių ypatumus, paslaugų kokybę sieja su vartotojų pasitenkinimu, vartotojų lojalumu, verte bei pakartotinu paslaugos įsigijimu. Kaip galima matyti, paslaugų kokybė pagrįste apima santykius su klientais, ką viešbučių ekspertai, atsakydami į trečiąją anketos klausimą, išskyrė kaip vieną svarbiausių veiksnių, lemiančių jų konkurencingumą. Taigi viešbučiams, siekiantiems išvengti tiek moralinės (nepatenkintų vartotojų), tiek materialinės žalos, svarbu puoselėti teikiamų paslaugų kokybę.

Greitas atsakas į klientų poreikius ir lankstumas bei kaina taip pat turi didelę reikšmę viešbučių konkurencingumui. Šių dviejų veiksnių vienodi vidurkiai (4,79) bei standartiniai nuokrypiai (0,43) rodo, kad ekspertų nuomonės, šio veiksnio įtakos konkurencingumui atžvilgiu, sutapo. Apskaičiavus chi-kvadrato (χ^2) kriterijų nustatyta, kad abiejų veiksnių $p > 0,05$, tai rodo, jog atsakymai skiriasi statistiškai nereikšmingai.

Nėra paslaptis, jog vartotojų poreikiai yra nuolat besikeičiantys ir augantys. Būtent dėl šios priežasties greitas atsakas į klientų poreikius ir lankstumas tampa svarbiu konkurencijos ginklu. Greičiau reaguoti viešbučiams, kaip ir kitoms paslaugas teikiančioms įmonėms, padėtų laiko valdymas. Kitaip tariant, mokėjimas atskirti laiką, nekuriantį vertės, nuo vertę kuriančio laiko bei stengtis kiek galima jį sutrumpinti. Tai leistų ne tik greičiau reaguoti į klientų poreikius, bet ir sumažinti išlaidas (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

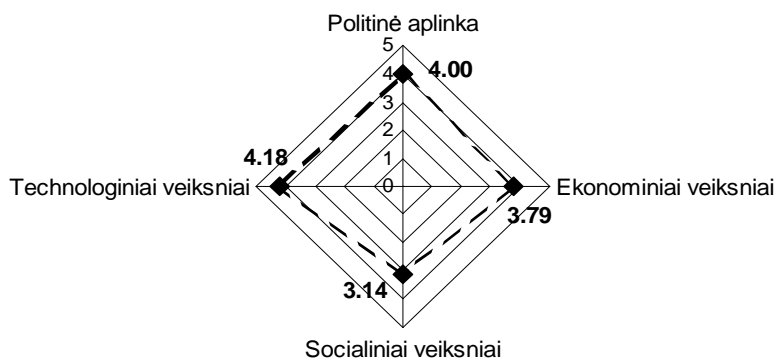
Kalbant apie teikiamų paslaugų kainą, pastarosios didėjimas ar mažėjimas atitinkamai gali sukelti paslaugų paklausos mažėjimą ar didėjimą. Tais atvejais, kuomet viešbučio klientai sutinka mokėti didesnę kainą už gaunamas paslaugas, jie tikisi, kad jų poreikiai bus patenkinti. Jeigu darbuotojams to padaryti nepavyksta, greičiausiai viešbutis praras klientą (Tsai et al., 2008). Tad, kaip galime matyti, šiedu faktoriai priklauso vienas nuo kito.

Ekspertų nuomone, mažiausiai įtakos viešbučių konkurencingumui, kalbant apie vidinės aplinkos veiksnius, turi tarptautinės strateginės sąjungos ar koalicijos (3,00) bei įmonės priklausymas tinklui (3,43). Paaiškinti, kodėl respondentų nuomonė yra būtent tokia, galima tuo, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių viešbučių (64,28 proc.) yra nepriklausomi viešbučiai. Tai, kaip pasiskirstė nuomonės visų vidinės aplinkos veiksnių atžvilgiu, galima pamatyti 7 paveikslėlyje.



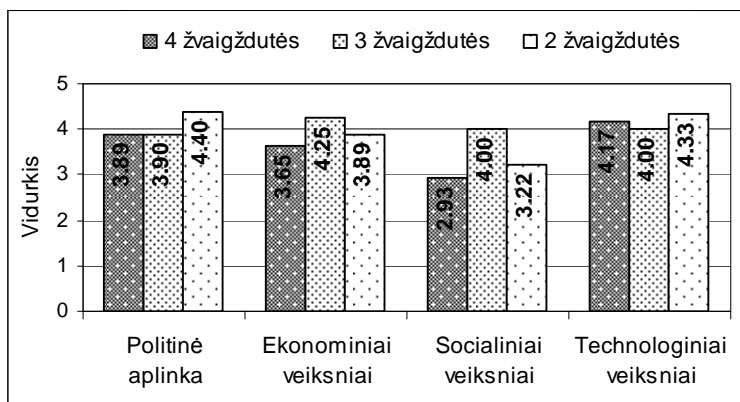
7 pav. Vidinės aplinkos veiksnių vertinimo vidurkiai

Išorinės aplinkos veiksniai, remiantis R. Ginevičiumi ir A. Krivka (2010), buvo suskirstyti į keturias grupes: politinė aplinka, ekonominiai veiksniai, socialiniai veiksniai bei technologiniai veiksniai. Palyginus šių grupių vertinimo vidurkius paaiškėjo, jog, ekspertų nuomone, svarbiausią įtaką turi **technologiniai veiksniai** (4,18), apimantys technologines naujoves ir inovacijas bei informacinių technologijų plėtrą (žr. 8 pav.). Tyrime dalyvavusių ekspertų bei jau anksčiau mūsų analizuotų mokslininkų (Porter, 1990; Snieska ir kt., 2011; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Tsai et al., 2008) nuomonės, jog kaip tik ši išorinių veiksnių grupė labiausiai įgalina įmones užimti pirmaujančią poziciją konkurencinėje kovoje, sutapo. Technologiniai veiksniai lemia geresnę bei greitesnę reakciją į kintančias aplinkos sąlygas. Tol, kol įmonės į savo strategijas integruos inovacijų kūrimą, tol technologiniai veiksniai bus vertinami kaip realus būdas pagerinti konkurencingumą (Tsai et al., 2008).



8 pav. Išorinės aplinkos veiksnių grupių vertinimo vidurkiai

Atskirai palyginus skirtingų viešbučio kategorijų vertinimus dėl išorinės aplinkos veiksnių įtakos konkurencingumui nustatyta, jog keturių žvaigždučių viešbučiams svarbiausią įtaką turi technologiniai veiksniai (4,33), trijų žvaigždučių viešbučiams – ekonominiai veiksniai (4,25), o dviejų žvaigždučių viešbučiams – politinė aplinka (4,40). Išorinės aplinkos veiksnių grupių vertinimo vidurkiai, atsižvelgiant į skirtingas viešbučių kategorijas pateikiami 9 paveikslėlyje.



9 pav. Išorinės aplinkos veiksnių grupių vertinimo vidurkiai, atsižvelgiant į skirtingas viešbučių kategorijas

Išsamus išorinės konkurencingumo aplinkos veiksnių vertinimas pateikiamas 5 lentelėje. Gauti duomenys parodė, jog išorinėje aplinkoje **informacinių technologijų plėtra** (4,29) turi didžiausią įtaką viešbučių konkurencingumui ($p > 0,05$, atsakymai skiriasi statistiškai nereikšmingai). Šio veiksnio vertinimo moda lygi 4, kas rodo, jog dažniausiai ekspertai jį vertino kaip turintį svarbią įtaką konkurencingumui. Taip pat svarbūs yra ir politinės aplinkos veiksniai. Tiksliau tariant – **santykiai su užsienio valstybėmis, konkurencijos reguliavimas** bei **mokesčių politika**. Visų šių veiksnių vertinimo vidurkis lygus 4,21 ($p > 0,05$, atsakymai skiriasi statistiškai nereikšmingai). Taip pat išsiaiškinta tai, jog mažiausiai svarbūs veiksniai yra gimstamumas (2,64) bei nusikalstamumo lygis (2,86), priklausantys socialinių veiksnių grupei ($p > 0,05$, atsakymai skiriasi statistiškai nereikšmingai). Šių dviejų veiksnių vertinimo moda lygi 1, tai reiškia, jog dažniausiai ekspertai juos vertino kaip turinčius visai nesvarbią įtaką viešbučių konkurencingumui.

Šeštajame anketos klausime ekspertų buvo prašoma prioriteto tvarka išdėstyti priimtinausius viešbučio konkurencingumo formavimo modelius (kur 1 atitiko svarbiausią, 2 – svarbų, 3 – mažiausiai svarbų modelį). 10 paveikslėlyje pateikiami susumuoti rezultatai. Kaip svarbiausias buvo įvardintas **bendradarbiavimas ir ryšių užmezgimas** (50 proc.). Bendradarbiavimas viešbučiams sukuria naujas galimybes (Kim & Oh, 2004; Chen & Hsieh, 2008). Reikia paminėti tai, jog bendradarbiavimas gali būti suprantamas tiek kaip ryšių užmezgimas tarp konkuruojančių viešbučių, tiek kaip gerų santykių su tiekėjais palaikymas (Tsai et al., 2008). Tai

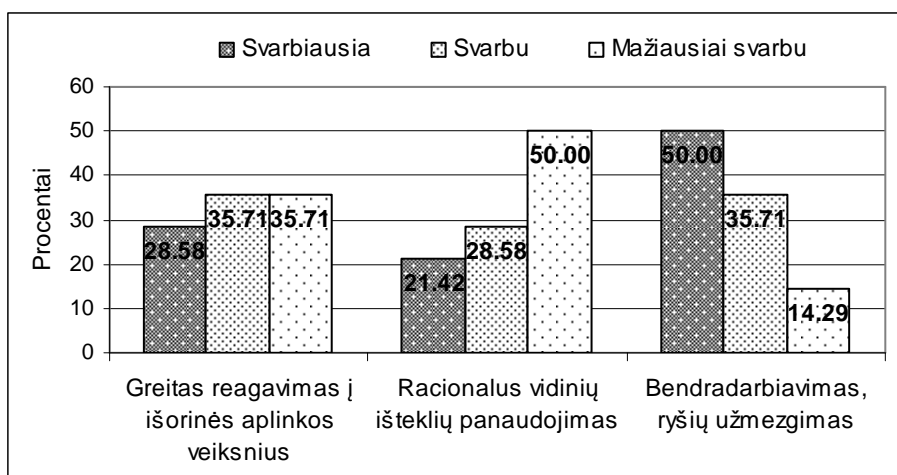
leidžia viešbučiams išplėsti savo veiklą – pasiūlyti didesnę paslaugų įvairovę ir taip pritraukti naujų vartotojų.

5 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Išoriniai konkurencingumo veiksniai	Vidurkis	Moda	Maksimali reikšmė	Minimali reikšmė	Standartinis nuokrypis
<u>Politinė aplinka:</u>					
Investicijų politika	3,57	3	5	2	1,02
Teisiniai aktai	3,79	3	5	2	0,97
Mokesčių politika	4,21	5	5	2	1,05
Santykiai su užsienio valstybėmis	4,21	4	5	3	0,58
Konkurencijos reguliavimas	4,21	4	5	3	0,70
<u>Ekonominiai veiksniai:</u>					
BNP tendencijos	3,57	4	5	1	1,02
Palūkanų norma	3,29	4	5	1	1,14
Inflacijos tempas	3,93	5	5	1	1,14
Nedarbo lygis	3,79	5	5	1	1,25
Darbo užmokesčio/kainų kontrolė	4,00	5	5	1	1,24
Gyventojų pajamų lygis	4,14	5	5	2	1,10
<u>Socialiniai veiksniai:</u>					
Gimstamumas	2,64	1	5	1	1,45
Gyvenimo būdo pokyčiai	3,50	4	5	1	1,34
Gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	2,93	3	5	1	1,44
Vertybės, įsitikinimai	3,21	3	5	1	1,37
Nusikalstamumo lygis	2,86	1	5	1	1,41
Migracija	3,71	4	5	2	1,07
<u>Technologiniai veiksniai:</u>					
Technologinės naujovės ir inovacijos	4,07	4	5	3	0,73
Informacinių technologijų plėtra	4,29	4	5	3	0,61

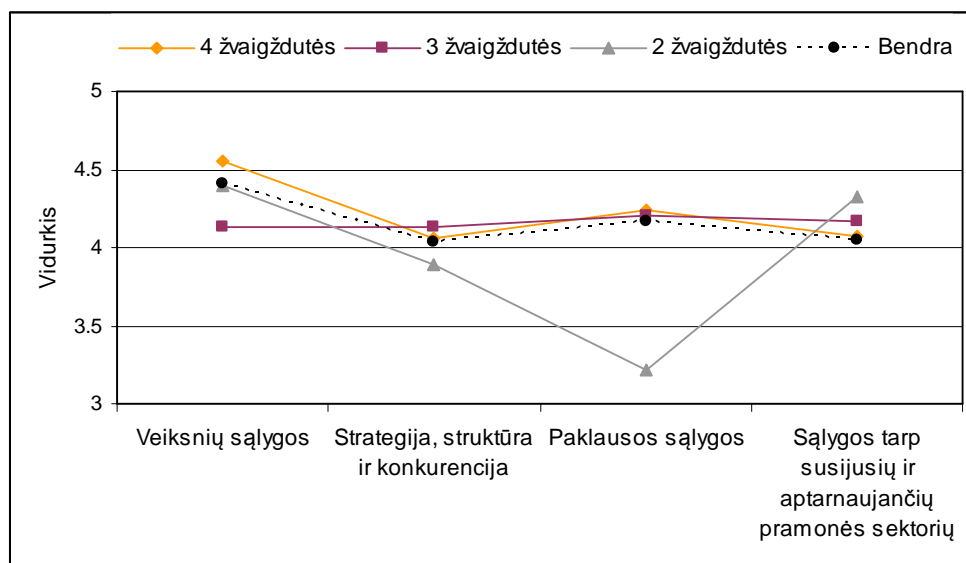
Racionalus vidinių išteklių panaudojimas buvo įvardintas kaip mažiausiai svarbus konkurencingumo formavimo modelis, taip mano 50 proc. apklausoje dalyvavusių ekspertų. Tai skamba kiek paradoksaliai, turint omenyje, jog kiek anksčiau būtent vidinės aplinkos veiksniai tie patys ekspertai įvardijo kaip darančius didesnę įtaką konkurencingumui, palyginti su išorinės aplinkos veiksniais.

Racionalaus vidinių išteklių panaudojimo modelis remiasi prielaida, kad konkurencingumas kyla iš įmonių turimų vidinių išteklių unikalumo bei sugebėjimo juos efektyviai panaudoti (Kim & Oh, 2004; Clulow, Barry & Gerstman, 2007). Kauno miesto viešbučiams tikslinga ieškoti būdų pabrėžti savo išskirtinumą, nes šiuo metu, kaip teigia tyrime dalyvavę ekspertai, visos apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės siūlo tokias pačias, neišsiskiriančias paslaugas.



10 pav. Konkurencingumo formavimo modelių vertinimas ($p > 0,05$)

Likusieji – septintasis, aštuntasis, devintasis ir dešimtas – anketos klausimai buvo skirti išsiaiškinti, kaip viešbučiai vertina tiesiogiai konkurencingumą lemiančių faktorių sąlygas jų atstovaujamosiose organizacijose (žr. 11 pav.). Šie klausimai buvo sudaryti remiantis M. E. Porter (1990) „deimanto“ konkurencingumo modeliu, pakoreguotu mokslininkų Y. G. Chen & P. Hsieh (2008).



11 pav. Tiesiogiai konkurencingumą lemiančių faktorių vertinimas ($p > 0,05$)

Apibendrinus skirtingų kategorijų viešbučių vertinimus, nustatyta, jog geriausiai yra vertinamos viešbučių turimų **veiksnų sąlygos** (4,41): paslaugų kiekybė ir kaina; paslaugų kokybė; paslaugų specializacija; bei kvalifikuoti darbuotojai. Šiuo metu jos svarbiausiai prisideda prie konkurencingumo formavimo. Šias dedamąsias pateikė mokslininkai Y. G. Chen & P. Hsieh (2008), atsižvelgdami į požymius, būdingus paslaugas teikiančioms organizacijoms. Tuo tarpu

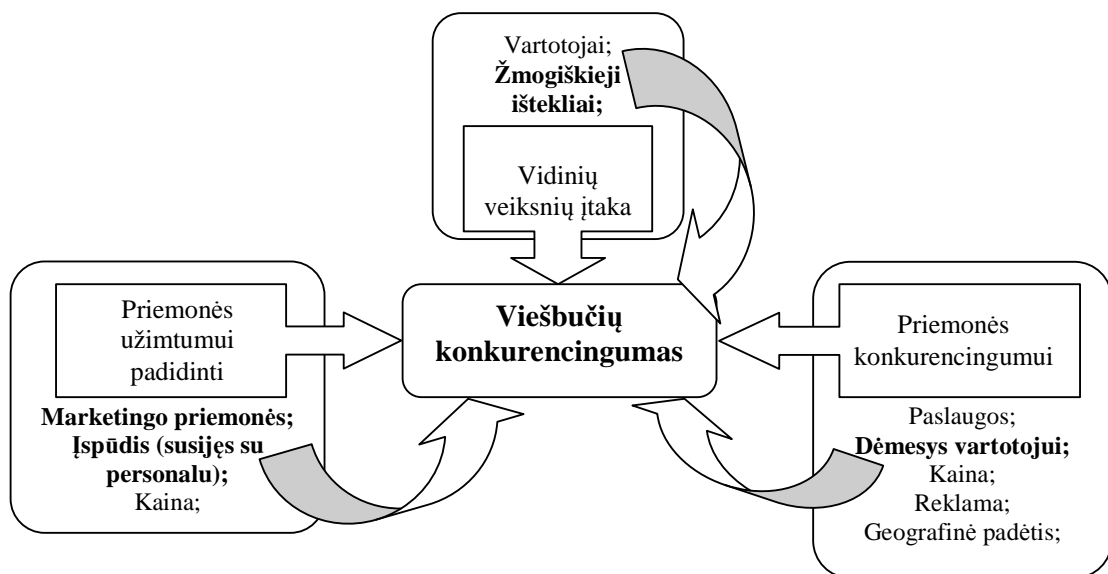
prasčiau yra vertinama viešbučių strategija, struktūra ir konkurencija (4,04). Gali būti, kad taip yra dėl to, jog šis faktorius didžiąja dalimi priklauso nuo šalies teisinių sąlygų ypatumų, ne nuo viešbučio norų ar pastangų (Rinkauskaitė, 2007).

Taigi atlikus anketinę ekspertų apklausą nustatyta, jog viešbučių konkurencingumą Kauno mieste labiausiai lemia patogi geografinė padėtis.

Taip pat nustatyta tai, kad viešbučių konkurencingumui didesnę įtaką turi vidinės, nei kad išorinės aplinkos veiksniai. Svarbiausi vidinės aplinkos veiksniai yra: paslaugų kokybė, greitas atsakas į klientų poreikius ir lankstumas bei kaina. Svarbiausi išorinės aplinkos veiksniai yra: informacinių technologijų plėtra bei trys politinės aplinkos veiksniai: santykiai su užsienio valstybėmis, konkurencijos reguliavimas bei mokesčių politika.

Kaip svarbiausias konkurencingumo modelis, formuojant viešbučio pranašumą buvo įvardintas bendradarbiavimas ir ryšių užmezgimas. Pasinaudojus M. E. Porter (1990) „deimanto“ konkurencingumo modeliu, buvo nustatyta, jog Kauno miesto viešbučiai geriausiai vertina turimų veiksnių sąlygas.

Siekiant išsiaiškinti tai, kodėl vidinės aplinkos veiksniai turi didesnę įtaką konkurencingumui, o taipogi nustatyti, kokias konkurencingumo bei užimtumo didinimo priemones naudoja viešbučiai, buvo atliktas formalizuotas (struktūrizuotas) interviu. Į pateiktus klausimus atsakė septynių Kauno miesto viešbučių atstovai. Atlikus gautų duomenų analizę, informantų atsakymai buvo suskirstyti į subkategorijas (žr. 5 priedas). 12 paveikslėlyje pateikiama kokybinės turinio analizės schema.



12 pav. Vidinių veiksnių įtakos konkurencingumui priežastys bei priemonės viešbučių konkurencingumui ir užimtumui didinti

Atsakydami į klausimą apie tai, kodėl vidinės konkurencingumo aplinkos veiksniai visgi labiau lemia įmonių konkurencingumą, informantai buvo pakankamai vieningi, kaip svarbiausią to priežastį įvardindami žmogiškuosius išteklius. Tiksliau tariant – viešbučio personalo bendravimą su klientais, jų poreikių išsiaiškinimą, ko pasekoje yra sukuriamas klientų pasitenkinimas ar atvirkščiai – nepasitenkinimas viešbučio pasirinkimu. Informantas Nr. 8 pažymėjo, jog „aptarnavimas ir bendravimas gali tiesiogiai nulemti paslaugos pardavimą, ko išoriniai veiksniai neįgalūs padaryti“. Su juo sutiko Informantas Nr. 4, pabrėždamas, jog „jis (t. y. *viešbučio personalas*) lemia tiek viešbučio įvaizdį, tiek klientų pasitenkinimą“.

Informantas Nr. 1 reiškini, kuomet vidinės aplinkos veiksniai įmonių konkurencingumą lemia labiau nei išorinės aplinkos veiksniai, aiškina tuo, jog „<...svečias, rinkdamasis viešbutį, pirmiausiai vertins viešbučio įvaizdį, kainos ir kokybės santykį“.

Pasiteiravus, kokias priemones viešbučiai naudoja norėdami padidinti užimtumą, informantai išskyrė šias: įvairias marketingo priemones (dažniausiai reklamą), kainų diferenciaciją bei vartotojams paliekamą įspūdį (kuris labiausiai buvo siejamas su personalo darbo kokybe). Pavyzdžiui, Informantas Nr. 7 teigia, jog „<...darbuotojų dėmesys skatina mūsų viešbutį rinktis ir kitą kartą.“.

Paskutinis formalizuoto (struktūrizuoto) interviu klausimas buvo apie priemones, naudojamas stengiantis konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis. Čia informantai taip pat išskyrė kainų diferencijavimo svarbą „„Žaidžiame“ su kainomis, siūlydami įvairias nuolaidas, akcijas“. Paslaugų išskirtinumas ir jų gausa leidžia viešbučiams sėkmingai konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis. Neretai viešbučiai imasi organizuoti specifinius renginius, kaip, pavyzdžiui, vyno, šampano degustacijas, įvairius koncertus. Be abejo, daug dėmesio skiria vartotojui. Štai Informantas Nr. 5 teigia, jog konkuruoja „<...stengdamiesi su kiekvienu viešbučio svečiu bendrauti taip, tarsi jis būtų vienintelis ir svarbiausias“. Kaip veiksmingą konkuravimo priemonę, informantai taipogi paminėjo patogią geografinę padėtį.

Interviu metu gauta informacija leido įtvirtinti mokslinės literatūros analizės bei anketinės ekspertų apklausos metu gautus rezultatus, jog vidiniai konkurencingumo veiksniai atlieka svarbiausią vaidmenį viešbučio konkurencingumo formavime.

Taigi atliktas tyrimas leido nustatyti veiksnius, lemiančius Kauno miesto viešbučių konkurencingumą. Gauti rezultatai leidžia juos palyginti su mokslinės literatūros analizės metu aptartais, kitose pasaulio šalyse atliktais tyrimais, analizuojančiais tapačią problemą. Šiam tikslui buvo parengta Kauno miesto viešbučių ir kitų šalių – Slovėnijos, Rumunijos, Taivano, Indijos – viešbučių konkurencingumą lemiančių veiksnių palyginamoji lentelė. Joje buvo išskirti pagrindiniai

išryškėję sutampantys ir išsiskiriantys konkurencingumo veiksniai tarp šių šalių apgyvendinimo paslaugas teikiančių organizacijų.

Kaip sutampantys svarbiausi konkurencingumą lemiantys veiksniai buvo nustatyti šie penki: viešbučio *geografinė padėtis, kaina, kvalifikuotas personalas, paslaugų kokybė, reklama* bei *technologiniai veiksniai* (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Kauno miesto viešbučių ir kitų šalių viešbučių konkurencingumą lemiančių veiksnių palyginamas

	Svarbiausi konkurencingumą lemiantys veiksniai	
	Kauno miesto viešbučiai	Slovėnijos, Rumunijos, Taivano, Indijos viešbučiai
Sutampanyti veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> · Geografinė padėtis; · Kaina; · Kvalifikuotas personalas; · Paslaugų kokybė; · Reklama; · Technologiniai veiksniai; 	
Išsiskiriantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> · Santykių su klientais palaikymas; · Greitas atsakas į klientų poreikius; · Santykiai su užsienio valstybėmis; · Konkurencijos reguliavimas; · Mokesčių politika; 	<ul style="list-style-type: none"> · Paslaugų diferenciacija; · Rinką reguliuojantys įstatymai; · Paklausa; · Konkurencinė aplinka; · Infrastruktūra; · Viešbučio ženklas; · Vadybiniai sugebėjimai; · Viešbučio valdomas turtas; · Viešbučio kategorija; · Viešbučio įvaizdis;

Palyginus Kauno miesto viešbučių konkurencingumą lemiančius veiksnius su kitose užsienio šalyse atliktais tyrimais, pastebėta ir skirtumų. Štai Slovėnijos, Rumunijos, Taivano bei Indijos viešbučiams svarbiausiai jaučiama vidinių veiksnių įtaka (tokių kaip viešbučio įvaizdis, kategorija, turtas, ženklas, paslaugų diferenciacija ir kt.). Kauno miesto viešbučių konkurencingumui didžiausią įtaką taipogi turi vidinės aplinkos veiksniai, tačiau negalima ignoruoti ir išorinės aplinkos veiksnių – *santykių su užsienio valstybėmis, konkurencijos reguliavimo ir mokesčių politikos* – įtakos. Pastebėta ir tai, kad Kaune veikiantiems viešbučiams labai svarbus yra klientas (*santykių su juo palaikymas, greitas reagavimas į kliento poreikius*).

Taigi apibendrinus tyrimo metu gautus rezultatus, nustatyta, kad Kauno miesto viešbučių ir Slovėnijos, Rumunijos, Taivano bei Indijos viešbučių konkurencingumą lemia panašūs veiksniai.

Tai leidžia patvirtinti mokslinės literatūros analizės bei tyrimo metu gauta informacija. Pristatomas tyrimas taip pat leido patvirtinti mokslininkų prietas išvadas, jog įmonių konkurencingumo formavimo procese svarbesnę įtaką atlieka vidiniai konkurencingumo veiksniai, o kaip svarbiausias modelis įvardintas bendradarbiavimas ir ryšių užmezgimas. Galiausiai gauti duomenys leidžia daryti išvadą, jog konkurencingumo siekimas yra kompleksinis procesas, apibrėžiamas ne vienos dedamosios įtaka. Viešbučiams svarbu pasirinkti tinkamiausią elgesį.

IŠVADOS

1. Konkurencingumas yra kompleksinė sąvoka, analizuojama keturiais lygmenimis: šalies, miesto, ūkio šakos bei įmonės. Įmonių, šiuo atveju – viešbučių, lygmenyje jis suprantamas kaip gebėjimas pritraukti ir išlaikyti vartotojus, parduoti paslaugas efektyviau nei tai daro konkurentai. Šis gebėjimas priklauso nuo kompleksiškai veikiančių išorinės aplinkos bei įmonės turimų vidinių veiksnių. Konkurencingumo svarba viešbučiams pirmiausia apibrėžiama gebėjimu sukurti šalies, kaip turistų pasirinkto kelionės tikslo, įvaizdį. Žmonių noras keliauti kurs paklausą viešbučiams, leis pastariesiems sustiprinti stipriąsias bei pagerinti silpnąsias sritis, taipogi suformuluoti tokias verslo strategijas, kurios padėtų išlaikyti konkurencingą poziciją.
2. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai yra skirstomi į dvi pagrindines grupes: vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai. Nustatyta, jog įmonių konkurencingumą labiau lemia vidiniai negu išoriniai konkurencingumo veiksniai. Vidiniai veiksniai grupuojami į „minkštuosius“, „kietuosius“ veiksnius ir aplinką, kuri dvi pirmąsias grupes susieja į bendrą visumą.
3. Viešbučių konkurencingumas – dar pakankamai nauja mokslinių tyrimų sritis, neseniai pradėta nagrinėti tiek teoriškai, tiek empiriškai. Visgi publikuojami tyrimai pabrėžia vidinės aplinkos veiksnių svarbą viešbučių konkurencingumui. Ypač daug dėmesio skiriama teikiamų paslaugų įvairovei ir kokybei, kainai, žmogiškiesiems ištekliams. Paskelbti tyrimai leidžia suprasti esamą padėtį viešbučių konkurencingumo tyrimuose bei atkreipti dėmesį į ateities kryptis šioje srityje. Išanalizuotuose moksliniuose tyrimuose šiuo metu akcentuojama „minkštųjų“ bei „kietųjų“ veiksnių derinimo svarba. Visgi pastebima „minkštosios“ grupės veiksnių įtakos didėjimo tendencija.
4. Viešbučių konkurencingumą Kauno mieste labiausiai lemia patogi geografinė padėtis bei kaina, atitinkanti teikiamų paslaugų kokybę.
Konkurencingumui svarbesnę įtaką turi vidinės aplinkos veiksniai: paslaugų kokybė, greitas atsakas į vartotojų poreikius bei kaina. Kaip to priežastis buvo įvardinti žmogiškieji ištekliai: viešbučio personalo dėmesys, kurį gauna vartotojas, greita reakcija ir pagalba, iškilus įvairiems klausimams skatina lojalumą, gerus įvertinimus ir tiesiogiai lemia paslaugos pardavimą.
Kaip svarbiausias konkurencingumo modelis, formuojant viešbučio pranašumą buvo įvardintas bendradarbiavimas ir ryšių užmezgimas.
Iš tiesiogiai konkurencingumą lemiančių veiksnių geriausiai yra vertinamos veiksnių sąlygos, turinčios reikšmingą įtaką viešbučio teikiamoms paslaugoms, kurios buvo įvardintos kaip viena svarbiausių priemonių stengiantis konkuruoti su kitais Kauno miesto viešbučiais.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

1. Kadangi tyrimo metu buvo nustatyta, jog svarbiausias veiksnys, lemiantis Kauno miesto viešbučių konkurencingumą yra patogi viešbučio geografinė padėtis, apgyvendinimo įstaigų vadovams yra svarbu užtikrinti bendrąją viešbučio infrastruktūrą, t. y. patogų pasiekiamumą, komunikaciją, komunalines paslaugas, aplinkos patrauklumą.
2. Vidinės aplinkos veiksniai atlieka svarbų vaidmenį viešbučių konkurencingumui, ypač – paslaugų kokybė. Todėl svarbu siekti „minkštųjų“, „kietųjų“ bei aplinkos veiksnių suderinamumo, padėsiančio užtikrinti geresnį paslaugų kokybės rezultatą.
3. Sukurti konkuravimo strategijas, pabrėžiančias viešbučio pranašumus bei išskirtinumus. Nes šiuo metu pagrindiniai ginklai konkurencingumui įgyti yra dėmesys vartotojui bei kainų diferenciacija. Naudinga siekti išskirtinumo.

NAUDOTA LITERATŪRA

2. Barkauskas V. (2009). Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. 14, 223-228. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-223.pdf>
3. Begg, I. (1999). Cities and Competitiveness. *Urban Studies*. 36 (5), 795-809. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://usj.sagepub.com/content/36/5-6/795.full.pdf+html>
4. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (18), 32-40. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://www.su.lt/filemanager/download/6334/Beniusiene%20Svirskiene.pdf>
5. Bracey, G. (2007). What is Competitiveness? [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23]. Prieiga internetu: http://www.huffingtonpost.com/geraldbracey/what-is-competitiveness_b_77532.html
6. Bruneckienė J., Guzavičius A., Činičkaitė R. (2010). Measurement of Urban Competitiveness in Lithuania. *Engineering Economics*. 21 (5), 493-508. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/70/1392-2758-2010-21-5-493.pdf>
7. Chen, Y. G., Hsieh, P. (2008). A Service-based View of Porter's Model of Competitive Advantage. *International Journal of Management*. 25 (1), 39-46. [interaktyvus].
8. Clucow V., Barry C., Gerstman J. (2007). The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*. 31 (1), 19-35. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-27] Prieiga internetu: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1590839&>
9. Dyer J. H., Singh H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. 23 (4), 660-679. [interaktyvus].
10. Ginevičius R., Krivka A. (2010). Įmonės integruotos konkurencijos strategijos modelis oligopolinėje rinkoje. *Verslas: teorija ir praktika*. 11 (2), 87-95. [interaktyvus].
11. Ioncica M., Tala M., Brindusoiu C., Ioncica D. (2007). The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Annals of University of Oradea, Economic Science Series*, 212-217. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf>
12. Jönsson C., Devonish D. (2008). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 21 (4), 491-500. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-03-26] Prieiga internetu:

- <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1793483&show=abstract&>
13. Jurevičienė D., Komarova A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Veršlas: teorija ir praktika*. 11 (2), 124-133. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu:
http://www.tpa.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol11_no2_124-133_jureviciene.pdf
 14. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Judex.
 15. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*. 14, 819-824. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu:
<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-819.pdf>
 16. Kim B. Y., Oh H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16 (1), 65-71. [interaktyvus].
 17. Kinderis R., Žalys L., Žalienė I. (2011). Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (21), 86-100. [interaktyvus].
 18. Klimašauskienė D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*. 79, 109-123. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu:
<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/79/109-123.pdf>
 19. Liučvaitienė A., Peleckis K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*. 15, 195-210. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-27] Prieiga internetu:
http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-liucvaitiene_peleckis-siuolaikiniu.pdf
 20. Mihalič T., Konečnik M. (2000). Slovenian Hotel Industry Competitiveness Before and After EU Entry. 537-556. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-15]. Prieiga internetu:
http://www.majakonecnik.com/dokumenti/File/pdf_prispevkinakonferencah/mihalickonecnik_hotelopatija_2000.pdf
 21. Navickas V., Malakauskaitė A. (2009). The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors. *Engineering economics*. 1 (61), 37-44. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09] Prieiga internetu: <http://archive.minfolit.lt/arch/22501/22525.pdf>
 22. Paliulis N., Činčikaitė R. (2011). Miesto konkurencingumo sąvokos ir jį lemiančių veiksnių analizė. *Ekonomika ir vadyba*. 16, 258-265. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0258.pdf>
 23. Piliutytė J. (2007). Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys. *Viešoji politika ir administravimas*. 19, 81-89. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu:
http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82353

24. Porter M. E. (2008). On competition. *Harvard Business Review*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09] Prieiga internetu: http://books.google.lt/books?id=zNmiOfV1XugC&printsec=frontcover&dq=on+competition&hl=lt&ei=ULpBTbeyBozrOc6OzZMC&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
25. Porter M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. March-April, 73-93. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://faculty.bus.olemiss.edu/cnoble/650readings/Porter%20Competitive%20Advantage%20of%20Nations%201990.pdf>
26. Rinkauskaitė K. (2007). Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-27] Prieiga internetu: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf
27. Roffe I. (2007). Competitive strategy and influences on e-learning in entrepreneur-led SMEs. *Journal of European Industrial Training*. 31 (6), 416-434. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09] Prieiga internetu: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1637355&>
28. Salazar A. L., Soto R. C., Mosqueda R. E. (2012). The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness. *Global Business Review*. 6 (2) 93-103. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09] Prieiga internetu: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1945906
29. Sancharan R. (2011). Competitiveness in Service Sector: A Case of Hotel Industry in India. *Global Business Review*. 12 (1), 51-69. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-12] Prieiga internetu: <http://gbr.sagepub.com/content/12/1/51.full.pdf+html>
30. Staskevičiūtė G., Tamošiūnienė R. (2010). Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. *Verslas: teorija ir praktika*. 11 (2), 159-167. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol11_no2_159-167_staskeviciute.pdf
31. Simanavičienė Ž., Šimberova I., Bruneckienė J. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*. 77, 68-81. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09] Prieiga internetu: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/77/str5.pdf>
32. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
33. Tung G., Cheng T., Wu L. (2009). The Measurement of Competitiveness of International Tourist Hotels in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*. 4 (2), 41-49. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-12] Prieiga internetu: <http://www.jimsjournal.org/6%20Gu-Shin%20Tung.pdf>

34. Tsai H., Song H., Wong Kevin K. F. (2008). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09] Prieiga internetu: <http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/2584/1/4-tourism-hotel-competitiveness.pdf>
35. Valodkienė G., Snieška V., Gaidelys V. (2011). Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. 16, 411-417. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-23] Prieiga internetu: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0411.pdf>

PRIEDAI

7 lentelė. Konkurencingumą lemiančių veiksnių Chi-kvadrato kriterijaus reikšmė

Konkretingumą lemiantys veiksniai	Chi-kvadrato (x ²) kriterijus
Aukšta paslaugų kokybė	0,115
Kaina, atitinkanti teikiamų paslaugų kokybę	0,408
Kvalifikuotas ir paslaugus personalas	0,417
Aukšta aptarnavimo kultūra ir viešbučio organizacinė kultūra	0,346
SPA bei kitų papildomų paslaugų įvairovė	0,523
Konferencijų salės	0,922
Pažangių technologijų ir inovacijų taikymas	0,719
Santykių su klientais palaikymas	0,627
Teigiamas viešbučio įvaizdis	0,332
Patogi geografinė padėtis	0,741
Kita: Papildomos paslaugos lanksčiomis kainomis	0,741

8 lentelė. Vidinių konkurencingumo veiksnių Chi-kvadrato kriterijaus reikšmė

Vidiniai konkurencingumo veiksniai	Chi-kvadrato (x ²) kriterijus
Žmogiškieji ištekliai	0,894
Žinios ir informacija	0,772
Strateginiai tikslai ir uždaviniai	0,406
Technologijos ir inovacijos	0,770
Greitas atsakas į klientų poreikius, lankstumas	0,408
Produkto ir/ar paslaugos išskirtinumas	0,035
Paslaugų kokybė	0
Kaina	0,713
Įmonės priklausymas tinklui	0,282
Tarptautinės strateginės sąjungos ar koalicijos	0,113
Organizacinis mokymas	0,338
Našumas, žemi įmonės veiklos kaštai	0,156
Įvaizdis	0,645

9 lentelė. Išorinių konkurencingumo veiksnių Chi-kvadrato kriterijaus reikšmė

Išoriniai konkurencingumo veiksniai	Chi-kvadrato (x ²) kriterijus
Politinė aplinka	0,333
Investicijų ir inovacijų politika	0,560
Teisiniai aktai	0,335
Mokesčių politika	0,386
Santykiai su užsienio valstybėmis	0,894
Konkurencijos reguliavimas	0,607
Ekonominiai veiksniai	0,092
BNP tendencijos	0,827

Palūkanų norma	0,629
Infliacijos tempas	0,963
Nedarbo lygis	0,621
Darbo užmokesčio/kainų kontrolė	0,966
Gyventojų pajamų lygis	0,282
Socialiniai veiksniai	0,014
Gimstamumas	0,193
Gyvenimo būdo pokyčiai	0,336
Gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	0,164
Vertybės, įsitikinimai	0,375
Nusikalstamumo lygis	0,405
Migracija	0,358
Technologiniai veiksniai	0,092
Technologinės naujovės ir inovacijos	0,641
Informacinių technologijų plėtra	0,552

10 lentelė. Konkurencingumo formavimo modelių Chi-kvadrato kriterijaus reikšmė

Konkurencingumo formavimo modeliai	Chi-kvadrato (x ²) kriterijus
Greitas reagavimas į išorinės aplinkos veiksnius	0,163
Racionalus vidinių išteklių panaudojimas	0,541
Bendradarbiavimas, ryšių užmezgimas	0,833

11 lentelė. Tiesiogiai konkurencingumą lemiančių faktorių Chi-kvadrato kriterijaus reikšmė

Tiesiogiai konkurencingumą lemiantys faktoriai	Chi-kvadrato (x ²) kriterijus
Veiksnių sąlygos	0,096
Paslaugų kiekybė ir kaina	0,023
Paslaugų kokybė	0,901
Paslaugų specializacija	0,043
Kvalifikuoti darbuotojai	0,922
Strategija, struktūra ir konkurencija	0,914
Investavimo aplinkybės	0,506
Pasirinkto verslo modelio pritaikomumas	0,629
Įmonės ženklo reputacija	0,717
Paslaugų inovacija	0,539
Paklausos sąlygos	0,181
Klientų pritraukimas ir išlaikymas	0,511
Reiklių ir išprususių klientų poreikių tenkinimas	0,409
Paslaugų paklausos valdymas	0,231
Kultūra	0,846
Diferenciacijos strategija	0,690
Sąlygos tarp susijusių ir aptarnaujančių pramonės sektorių	0,758
Konkurencingai susijusių tiekėjų ir pramonės buvimas	0,584
Paslaugų pramonės technologinė pažanga	0,795
Bendradarbiavimas	0,303

EKSPERTŲ ANKETA

Gerb. Eksperte,

Esu Vaida Kalėdaitė, Lietuvos sporto universiteto, Sportinės rekreacijos ir turizmo ketvirto kurso studentė ir atlieku tyrimą baigiamajam bakalauro darbui tema „Viešbučių konkurencingumą lemiantys veiksniai Kauno mieste“. Prašome atsakyti į šios anketos klausimus, kurie bus panaudoti tik studijų tikslams. Anketa yra anoniminė. Jums tinkantį atsakymą pažymėkite X arba įrašykite savo nuomonę.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką!

1. Kokia Jūsų viešbučio kategorija? (suteiktų žvaigždučių skaičiumi)
 - 2 žvaigždučių
 - 3 žvaigždučių
 - 4 žvaigždučių
2. Koks vidutinis metinis Jūsų viešbučio kambarių užimtumas?
 - Mažiau kaip 20 proc.
 - 21 – 40 proc.
 - 41 – 60 proc.
 - 61 – 80 proc.
 - Daugiau kaip 81 proc.
3. Kaip manote, kas labiausiai lemia Jūsų viešbučio konkurencingumą? (gali būti keli variantai)
 - Aukšta paslaugų kokybė;
 - Kaina, atitinkanti teikiamų paslaugų kokybę;
 - Kvalifikuotas ir paslaugus personalas;
 - Aukšta aptarnavimo kultūra ir viešbučio organizacinė kultūra;
 - SPA bei kitų papildomų paslaugų įvairovė;
 - Konferencijų salės;
 - Pažangių technologijų ir inovacijų taikymas;
 - Santykių su klientais palaikymas;
 - Teigiamas viešbučio įvaizdis;
 - Patogi geografinė padėtis;
 - Kita (įrašyti) _____ ;

4. Kokią įtaką Jūsų viešbučio konkurencingumui turi šie **vidiniai konkurencingumo veiksniai**? (1-visai nesvarbu; 2-nesvarbu; 3-nežinau; 4-svarbu; 5-labai svarbu)

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
	1	2	3	4	5
Žmogiškieji ištekliai	1	2	3	4	5
Žinios ir informacija	1	2	3	4	5
Strateginiai tikslai ir uždaviniai	1	2	3	4	5
Technologijos ir inovacijos	1	2	3	4	5
Greitas atsakas į klientų poreikius, lankstumas	1	2	3	4	5
Produkto ir/ar paslaugos išskirtinumas	1	2	3	4	5
Paslaugų kokybė	1	2	3	4	5
Kaina	1	2	3	4	5
Įmonės priklausymas tinklui	1	2	3	4	5
Tarptautinės strateginės sąjungos ar koalicijos	1	2	3	4	5
Organizacinis mokymas	1	2	3	4	5
Našumas, žemi įmonės veiklos kaštai	1	2	3	4	5
Įvaizdis	1	2	3	4	5

5. Kokią įtaką Jūsų viešbučio konkurencingumui turi šie **išoriniai konkurencingumo veiksniai**? (1-visai nesvarbu; 2-nesvarbu; 3-nežinau; 4-svarbu; 5-labai svarbu)

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
	1	2	3	4	5
<u>Politinė aplinka:</u>					
Investicijų ir inovacijų politika	1	2	3	4	5
Teisiniai aktai	1	2	3	4	5
Mokesčių politika	1	2	3	4	5
Santykiai su užsienio valstybėmis	1	2	3	4	5
Konkurencijos reguliavimas	1	2	3	4	5
<u>Ekonominiai veiksniai:</u>					
BNP tendencijos	1	2	3	4	5
Palūkanų norma	1	2	3	4	5
Inflacijos tempas	1	2	3	4	5
Nedarbo lygis	1	2	3	4	5
Darbo užmokesčio/kainų kontrolė	1	2	3	4	5
Gyventojų pajamų lygis	1	2	3	4	5
<u>Socialiniai veiksniai:</u>					
Gimstamumas	1	2	3	4	5
Gyvenimo būdo pokyčiai	1	2	3	4	5
Gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	1	2	3	4	5
Vertybės, įsitikinimai	1	2	3	4	5
Nusikalstamumo lygis	1	2	3	4	5
Migracija	1	2	3	4	5
<u>Technologiniai veiksniai:</u>					
Technologinės naujovės ir inovacijos	1	2	3	4	5
Informacinių technologijų plėtra	1	2	3	4	5

6. Kaip, Jūsų manymu, viešbučiams **geriausia formuoti savo pranašumą** prieš konkurentus?
(Išdėstyti prioriteto tvarka, kur 1-svarbiausia, 2-svarbu, 3-mažiausiai svarbu)

- Greitas reagavimas į išorinės aplinkos veiksnius;
 Racionalus vidinių išteklių panaudojimas;
 Bendradarbiavimas, ryšių užmezgimas;

7. Kaip įvertintumėte Jūsų atstovaujamos organizacijos **turimų veiksnių sąlygas**? (1-labai blogos; 2-blogos; 3-nežinau; 4-geros; 5-labai geros)

	Labai blogos			Labai geros	
Paslaugų kiekybė ir kaina	1	2	3	4	5
Paslaugų kokybė	1	2	3	4	5
Paslaugų specializacija	1	2	3	4	5
Kvalifikuoti darbuotojai	1	2	3	4	5

8. Kaip įvertintumėte Jūsų atstovaujamos organizacijos **strategiją, struktūrą ir konkurenciją**? (1-labai bloga; 2-bloga; 3-nežinau; 4-gera; 5-labai gera)

	Labai bloga			Labai gera	
Investavimo aplinkybės	1	2	3	4	5
Pasirinkto verslo modelio pritaikomumas	1	2	3	4	5
Įmonės ženklo reputacija	1	2	3	4	5
Paslaugų inovacija	1	2	3	4	5

9. Kaip įvertintumėte Jūsų atstovaujamos organizacijos **paklausos sąlygas**? (1-labai blogos; 2-blogos; 3-nežinau; 4-geros; 5-labai geros)

	Labai blogos			Labai geros	
Klientų pritraukimas ir išlaikymas	1	2	3	4	5
Reiklų ir išprususių klientų poreikių tenkinimas	1	2	3	4	5
Paslaugų paklausos valdymas	1	2	3	4	5
Kultūra	1	2	3	4	5
Diferenciacijos strategija	1	2	3	4	5

10. Kaip įvertintumėte Jūsų atstovaujamos organizacijos **sąlygas tarp susijusių ir aptarnaujančių pramonės sektorių**? (1-labai blogos; 2-blogos; 3-nežinau; 4-geros; 5-labai geros)

	Labai blogos			Labai geros	
Konkurencingai susijusių tiekėjų ir pramonės buvimas	1	2	3	4	5
Paslaugų pramonės technologinė pažanga	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimas	1	2	3	4	5

FORMALIZUOTO (STRUKTŪRIZUOTO) INTERVIU KLAUSIMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokie atsakymai?
2. Kokias priemones naudojate, norėdami padidinti viešbučio užimtumą?
3. Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?

INTERVIU PROTOKOLAI

Informanto Nr. 1 interviu protokolas

„Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokie atsakymai?“

Viešbučio paslaugų kokybė, kaina, darbuotojai – pagrindiniai veiksniai, lemiantys viešbučio konkurencingumą. Beveik visi mieste esantys tos pačios kategorijos viešbučiai teikia tokias pačias paslaugas – apgyvendinimas, maitinimas, konferencijų salių nuoma. Dauguma išorinių konkurencingumo veiksnių iš viso neturi tiesioginės įtakos viešbučio konkurencingumui, pvz., gimstamumas, palūkanų norma ir pan., nes svečias, rinkdamasis viešbutį, pirmiausiai vertins viešbučio įvaizdį, kainos ir kokybės santykį.

„Kokias priemones naudojate, norėdami padidinti viešbučio užimtumą?“

Naudojame aktyvius pardavimus – tiek tiesioginius – skambinant ar el.paštu siunčiant žinutes esamiems ir potencialiems viešbučio bei konferencijų paslaugų klientams; dalyvaujant verslo misijose, specializuotose turizmo parodose, tiek netiesioginius – siūlant akcijas, paketus, patrauklesnes nei konkurentų kainas elektroninės prekybos svetainėse (rezervacijų sistemose).

„Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?“

Stengiamės konkuruoti puikia paslaugų kokybe, asmeniniais pardavimais ir puikiais santykiais su esamais klientais, greitai reaguoti į klientų poreikius, suteikti pridėtinę vertę (tinklo, kuriam priklauso viešbutis, lojalumo programa, kai svečias už kiekvieną bet kuriame tinklo viešbutyje išleistą eurą gauna lojalumo taškus, kuriais gali apmokėti savo nakvyne).

Informanto Nr. 2 interviu protokolas

„Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokie atsakymai?“

Savaime suprantama, kad vartotojas, rinkdamasis kur jam apsistoti, dėmesį sutelks į tai, kokias paslaugas viešbutis siūlo, į tų paslaugų kainą, aptarnavimą, taigi – remdamasis vidiniais viešbučio ištekliais. Išoriniai veiksniai jam mažai svarbūs. O mes, viešbučio darbuotojai, turime susitelkti į tai, kas svarbu mūsų vartotojams.

„Kokias priemones naudojate, norėdami padidinti viešbučio užimtumą?“

Mes tiesiog stengiamės gerinti pasiūlymų sąlygas.

„Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?“

Stengiamės išlaikyti standartus, bet būti prieinami kuo platesnei rinkai, ieškome subtiliausių variantų, kaip patenkinti mūsų net ir įnoringiausius svečius.

Informanto Nr. 3 interviu protokolas

„Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokie atsakymai?“

Tiesioginis kontaktas su paslaugų pirkėjais, kitaip tariant – viešbučio svečiais – efektyviausia priemonė, kuria pasinaudojant galima gauti didžiausią įvertinimą. Tam labai svarbu personalas, paslaugų kokybė, paslaugų kokybės atitikimas kainai, svečių poreikių patenkinimas ir t. t.

„Kokias priemones naudojate, norėdami padidinti viešbučio užimtumą?“

Reklama viešbučių rezervavimo svetainėse; taikomos nuolaidos didesnėms grupėms, nuolatiniams svečiams; sutartis su „Laisvalaikio“ kortelės kompanija.

„Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?“

Tai stengiamės daryti per informacijos talpinimą viešbučių rezervavimo svetainėse.

Informanto Nr. 4 interviu protokolas

„Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokie atsakymai?“

Na, bent jau mūsų atveju, viešbučio personalas mums yra viskas. Jis lemia tiek viešbučio įvaizdį, tiek klientų pasitenkinimą. Atvykusieji čia jaučiasi tarytum būdami namuose ar mažame jaukiame šeimos viešbutyje, nes personalo dėka jie čia jaučiasi esantys patys svarbiausi viešbučio svečiai. Net ir šiandien mūsų administratorė dar sulaukia skambučių iš amerikiečių, gyvenusių pas mus prieš porą metų, kurie teiraujasi kaip sekasi viešbučiui, domisi. To negali įtakoti jokie išoriniai veiksniai.

„Kokias priemones naudojate, norėdami padidinti viešbučio užimtumą?“

Oi, labai įvairias. Stengiamės dalyvauti kultūriniuose miesto renginiuose ir taip reklamuoti savo viešbučio vardą. Tačiau svarbiausia yra nuoširdus bendravimas su svečiu, kuomet tu su juo

elgiesi kaip su šeimos nariu, jis tai be galo vertina ir būtinai apie tai, kaip čia gerai, papasakoja savo aplinkos žmonėms: draugams, šeimai ir pan. Ši reklama „iš lūpų į lūpas“ yra pati vertingiausia.

„Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?“

Mes specialiai to nedarome. Kokių nors radikalių veiksmų tikrai nesiimame. Tiesiog vienas pagrindinių mūsų plusų, lyginant su konkurentais, yra mūsų viešbučio lokacija.

Informanto Nr. 5 interviu protokolas

„Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokie atsakymai?“

Na, visų pirmausia, viešbučių konkurencingumui daug įtakos turi miesto, kuriame jis įsikūręs pasiekiamumas. Antra, jeigu nesikuria naujos įmonės, galinčios padidinti, kaip kad aš sakau, potencialių viešbučio klientų „pyragą“, tuomet savaime jaučiasi jų, tų klientų, trūkumas. Taigi deja, bet tu negali įtakoti išorinės aplinkos, juk neiimsi kurti naujų įmonių. Būtent dėl to tu susikoncentruoji ir bandai panaudoti vidinius išteklius, t. y. stengiesi bendrauti su viešbučio svečiu, užmegsti tam tikrus ryšius. Taip pat įtakoji kaina.

„Kokias priemones naudojate, norėdami padidinti viešbučio užimtumą?“

Reklamuojantis turizmo informacijos centre, bendradarbiaujant su turizmo informacijos centru. Skverbimasis į internetines rezervavimo sistemas. Taip pat šiuo metu dirbame prie to, jog imsime vykdyti klientų paiešką pramonės įmonėse, pats važiuosiu, bendrausiu. Norime, jog apgyvendinimui jie pasirinktų mūsų viešbutį. Savo paties aktyviu dalyvavimu šioje veikloje siekiu sukurti teigiamą viešbučio įvaizdį, juk ir vertins kitaip, kuomet pats vadovas į visa tai žiūri atsakingai. Be abejo, reklamuojamės dabar tokiuose populiariuose socialiniuose tinkluose. Ir dar, aktyviai remiame kultūrinio gyvenimo renginius, stengiamės suteikti nakvynę už patrauklią kainą. Taipogi dalyvaujant rėmime, mūsų įmonės logotipas atsiranda renginio afišoje. Taip esame matomi.

„Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?“

Kiekvienas ieško geriausio sprendimo. Nepaslaptis, kad dažniausiai konkuruojama mažinant kainas. Tačiau drastiškas kainos sumažinimas gali turėti labai daug neigiamos įtakos. Juk jei žiemą pas mus poilsiaavęs svečias už nakvynę mokėjo 100 litų, o atvažiavęs vasarą jau mokės 130 litų, jis gali imti ir paklausti: „O kodėl aš turiu tiek mokėti? Juk praeitą kartą mokėjau 100 litų. Galbūt aš sustambėjau ar ką?“ Ir tada klientui jau nepaaiškinsi, kad tąkart buvo akcija ar pan. Dėl to aš

nesižaviu tokiais dalykais. Mes tiesiog stengiamės su kiekvienu mūsų viešbučio svečiu bendrauti taip, tarsi jis būtų vienintelis ir svarbiausias. Juk, galų gale, toks ir yra. Ir jei svečias pas mus atvažiavo pirmą, antrą kartą, tai trečią kartą jį jau galime vadinti lojaliu klientu.

Informanto Nr. 6 interviu protokolas

„Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokia tendencija?“

Kadangi viešbutis yra įmonė, teikianti paslaugas, o paslauga yra tiesiogiai susijusi su, pavyzdžiui, personalu. Aptarnavimas ir bendravimas gali tiesiogiai nulemti paslaugos pardavimą, ko išoriniai veiksniai neįgalūs padaryti.

„Kokias priemones naudojate norėdami padidinti viešbučio užimtumą?“

Taikome kainų diferenciaciją, naudojame įvairias marketingo priemones. Sudarome naujas sutartis su turizmo agentūromis.

„Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?“

„Žaidžiame“ su kainomis, siūlydami įvairias nuolaidas, akcijas. Taip pat teikdami nemokamas paslaugas bei informaciją. Čia taip pat labai svarbus tampa nuolatinis bendravimas su mūsų klientais, siekiant juos išlaikyti lojalius, iš visų alternatyvų pasirenkančius būtent mūsų viešbučio paslaugas. Organizuojame koncertus, darome vyno, viskio ar šampano degustacijas.

Informanto Nr. 7 interviu protokolas

„Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog įmonių, tarp jų ir viešbučių, konkurencingumą labiau lemia vidiniai konkurencingumo veiksniai, nei išoriniai. Galbūt galėtumėte pakomentuoti kodėl vyrauja būtent tokia tendencija?“

Todėl kad viešbučių versle kontaktuoja žmogiškieji išteklių. Dėmesys, kurį gauna svečias, greita reakcija ir pagalba iškilus įvairiems klausimams, šiltas bendravimas ir t. t. skatina svečių lojalumą, gerus įvertinimus ir „iš lūpų į lūpas“ perduodamą reklamą. Taip pat kaina yra aktuali šiuo laikotarpiu, nes žmonės pradėjo skaičiuoti ir bereikalingai nebesimėto asmeniniais pinigais, o įmonės sumažino komandiruotėms, stažuotėms, verslo kelionėms skiriamus pinigus. Be abejo, veikia ir paslaugų išskirtinumas, ir įvairumas, ir įvaizdis, nes už tą pačią kainą svečias gali pasirinkti jam aktualias papildomas paslaugas, kurių neturi konkurentai (siūlantys tą pačią nakvynės kainą).

4 priedo tęsinys

„Kokias priemones naudojate norėdami padidinti viešbučio užimtumą?“

Ypatingas dėmesys atvykusiems svečiams, t. y. geros ir kokybiškos paslaugos, darbuotojų dėmesys skatina mūsų viešbutį rinktis ir kitą kartą. Sugebame išryškinti ir tinkamai pateikti savo privalumus, taikome lanksčių kainų politiką bei daugelį kitų, tik jau konfidencialių, strategijų.

„Kokiomis priemonėmis naudodamiesi stengiatės konkuruoti su kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis?“

Lanksčia kainų politika, išskirtinumu, papildomomis paslaugomis.

12 lentelė. Informantų atsakymų grupavimas į subkategorijas

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Citata
1.	Vidiniai veiksniai	Vartotojai	„<...svečias, rinkdamasis viešbutį, pirmiausiai vertins viešbučio įvaizdį, kainos ir kokybės santykį.“ (1)
		Žmogiškieji ištekliai	„<...vartotojas, rinkdamasis kur jam apsistoti, dėmesį sutelks į tai, kokias paslaugas viešbutis siūlo, į tų paslaugų kainą, aptarnavimą, <...> mes, viešbučio darbuotojai, turime susitelkti į tai, kas svarbu mūsų vartotojams“ (2)
			„Tiesioginis kontaktas su paslaugų pirkėjais <...> efektyviausia priemonė.“ (3)
			„Jis (<i>viešbučio personalas</i>) lemia tiek viešbučio įvaizdį, tiek klientų pasitenkinimą“ (4)
			„<...stengiesi bendrauti su viešbučio svečiu, užmegsti tam tikrus ryšius.“ (5)
			„Aptarnavimas ir bendravimas gali tiesiogiai nulemti paslaugos pardavimą, ko išoriniai veiksniai neįgalūs padaryti.“ (6)
			„<...viešbučių versle kontaktuoja žmogiškieji ištekliai.“ (7)
2.	Priemonės užimtumo padidimui	Marketingo priemonės	„Naudojame aktyvius pardavimus.“ (1)
			„Reklama viešbučių rezervavimo svetainėse“ (3)
			„Stengiamės dalyvauti kultūriniuose miesto renginiuose ir taip reklamuoti savo viešbučio vardą.“ (4)
			„Reklamuojantis turizmo informacijos centre, <...> aktyviai remiame kultūrinio gyvenimo renginius <...> reklamuojamės dabar tokiuose populiariuose socialiniuose tinkluose. Ir dar, dalyvaujant rėmime.“ (5)
			„<...naudojame įvairias marketingo priemones.“ (6)
			„Sugebame išryškinti ir tinkamai pateikti savo privalumus.“ (7)
			Įspūdis (susijęs su personalu)
		„<...darbuotojų dėmesys skatina mūsų viešbutį rinktis ir kitą kartą.“ (7)	
		„Ypatingas dėmesys atvykusiems svečiams.“ (7)	
		Kaina	„<...taikomos nuolaidos didesnėms grupėms, nuolatiniams svečiams.“ (3)
			„Taikome kainų diferenciaciją.“ (6)
		„<...taikome lanksčių kainų politiką.“ (7)	

3.	Priemonės konkurencingumui	Paslaugos	„Stengiamės konkuruoti puikia paslaugų kokybe.“ (1)
			„<...teikdami nemokamas paslaugas bei informaciją.“ (6)
			„<...papildomomis paslaugomis.“ (7)
		Dėmesys vartotojui	„<...greitai reaguoti į klientų poreikius, suteikti pridėtinę vertę.“ (1)
			„<...ieškome subtiliausių variantų, kaip patenkinti mūsų net ir įnoringiausius svečius“ (2)
			„<...stengiamės su kiekvienu mūsų viešbučio svečiu bendrauti taip, tarsi jis būtų vienintelis ir svarbiausias.“ (5)
			„<...nuolatinis bendravimas su mūsų klientais, siekiant juos išlaikyti lojalius, iš visų alternatyvų pasirenkančius būtent mūsų viešbučio paslaugas.“ (6)
		Kaina	„„Žaidžiame“ su kainomis, siūlydami įvairias nuolaidas, akcijas.“ (6)
			„Lanksčia kainų politika.“ (7)
		Reklama	„Tai stengiamės daryti per informacijos talpinimą viešbučių rezervavimo svetainėse.“ (3)
		Geografinė padėtis	„<...vienas pagrindinių mūsų plusų, lyginant su konkurentais, yra mūsų viešbučio lokacija.“ (4)