

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

REMIGIJUS KINDERIS

VERSLO MODELIŲ KOMPLEMENTARUMAS
ATVYKSTAMAJAME TURIZME

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

2017, Kaunas

Disertacija rengta 2010–2017 metais Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Strateginio valdymo katedroje. Mokslinius tyrimus rėmė Lietuvos mokslo taryba.

Mokslinis vadovas:

Prof. dr. Giedrius JUCEVIČIUS (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

Interneto svetainės, kurioje skelbiama disertacija, adresas:

<http://ktu.edu>

Redagavo:

Rima Ežerskienė

© R. Kinderis, 2017

ISBN 978-609-02-1316-2

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS	8
1. VERSLO MODELIŲ KOMPLEMENTARUMAS ATVYKSTAMAJAME TURIZME: TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Verslo modelio koncepcija: teorinis pagrindimas.....	14
1.1.1. Verslo modelio samprata ir struktūra.....	14
1.1.2. Verslo modelių tipologija	23
1.2. Komplementarumo koncepcija vadybos moksle.....	27
1.2.1. Komplementarumo samprata tarporganizacinių ryšių teorijoje.....	27
1.2.2. Komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai turizmo verslo junginiuose	33
1.3. Verslo modelių komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai atvykstamajame turizme.....	39
1.3.1. Atvykstamasis turizmas ir jame egzistuojantys strateginiai pasirinkimai.....	39
1.3.2. Verslo modelių komplementarumo konceptualusis modelis atvykstamajame turizme.....	46
2. VERSLO MODELIŲ KOMPLEMENTARUMO IR JŲ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ATVYKSTAMAJAME TURIZME TYRIMO METODOLOGIJA	53
2.1. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių atvykstamajame turizme tyrimo metodologinė prieiga	53
2.2. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme tyrimo dizainas.....	59
3. VERSLO MODELIŲ KOMPLEMENTARUMO IR JŲ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI: KLAIPĖDOS MIESTO ATVYKSTAMOJO TURIZMO ATVEJO ANALIZĖ.....	68
3.1. Verslo modelių analizė ir strateginių pasirinkimų nustatymas Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme	68
3.2. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių nustatymas Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme	81
3.3. Mokslinė diskusija ir tolimesnės tyrimų kryptys	115
IŠVADOS.....	120
LITERATŪRA.....	124
MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS	140
PRIEDAI	142

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1.1.1 **lentelė.** Verslo modelio struktūros elementai
- 1.1.2 **lentelė.** Verslo modelio struktūros elementai pagal Osterwaler ir Pigneur (2009)
- 1.1.3 **lentelė.** Verslo modelio orientacijos tipai
- 1.2.1 **lentelė.** Komplementarumo sampratos aiškinimas skirtinguose tyrimų kontekstuose
- 1.3.1 **lentelė.** Verslo modelių elementų sąveikos rezultatai - komplementarumą lemiantys veiksniai atvykstamojo turizmo versle
- 3.2.1 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.2 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.3 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.4 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.5 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerysčių analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.6 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.7 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.8 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.9 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.10 **lentelė.** VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-VB ir VB-KO)
- 3.2.11 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.12 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.13 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.14 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.15 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerysčių analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.16 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.17 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.18 **lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

- 3.2.19 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.20 lentelė.** VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-RS ir RS-KO)
- 3.2.21 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.22 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.23 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.24 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.25 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerysčių analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.26 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.27 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.28 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.29 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.30 lentelė.** VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-VŽ ir VŽ-KO)
- 3.2.31 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.32 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.33 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.34 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.35 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerysčių analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.36 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.37 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.38 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.39 lentelė.** VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.40 lentelė.** VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-GD ir GD-KO)
- 3.2.41 lentelė.** KO-VB-RS-VŽ-GD verslo modelių komplementarumo (VMK) atpažįstamumo bruožų raiška

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1.1.1 pav.** Verslo modelio konceptualizavimo plėtotės etapai ir kryptys
- 1.1.2 pav.** „Ankstyvojo“ verslo modelio konceptualizavimo etapo apžvalga
- 1.1.3 pav.** „Formavimosi – įsitvirtinimo“ verslo modelio konceptualizavimo etapo apžvalga
- 1.1.4 pav.** „Diferenciacijos“ verslo modelio konceptualizavimo etapo apžvalga
- 1.1.5 pav.** Verslo modelio plėtotės konvergencija
- 1.1.6 pav.** Verslo modelio struktūros elementai pagal „Verslo modelio paveikslą“
- 1.1.7 pav.** Verslo modelio lygiai ir bendradarbiavimo intensyvumas
- 1.3.1 pav.** Leiper turizmo sistemos modelis
- 1.3.2 pav.** Konceptualusis verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelis atvykstamajame turizme
- 2.1.1 pav.** Atvejo studijos dizaino tipai
- 2.1.2 pav.** Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių vertinimo kriterijų sistema atvykstamajame turizme
- 2.2.1 pav.** Disertacijos tyrimo loginė seka
- 3.1.1 pav.** Atvykstamojo turizmo verslo sistemos veikėjai ir jų ryšiai
- 3.1.2 pav.** Kelionių organizatoriaus (KO) verslo modelio paveikslas
- 3.1.3 pav.** Kelionių organizatoriaus verslo modelio strateginiai pasirinkimai
- 3.1.4 pav.** Kelionių organizatoriaus partnerio viešbučio (VB) verslo modelio paveikslas
- 3.1.5 pav.** Viešbučio verslo modelio strateginiai pasirinkimai
- 3.1.6 pav.** Kelionių organizatoriaus partnerio restorano (RS) verslo modelio paveikslas
- 3.1.7 pav.** Restorano verslo modelio strateginiai pasirinkimai
- 3.1.8 pav.** Kelionių organizatoriaus partnerio vežėjo (VŽ) verslo modelio paveikslas
- 3.1.9 pav.** Vežėjo verslo modelio strateginiai pasirinkimai
- 3.1.10 pav.** Kelionių organizatoriaus partnerio gido (GD) verslo modelio paveikslas
- 3.1.11 pav.** Gido verslo modelio strateginiai pasirinkimai
- 3.1.12 pav.** Kelionių organizatoriaus (KO) ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių strateginiai pasirinkimai
- 3.2.1 pav.** KO ir VB verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose
- 3.2.2 pav.** KO ir RS verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose
- 3.2.3 pav.** KO ir VŽ verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose
- 3.2.4 pav.** KO ir GD verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose
- 3.2.5 pav.** KO ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose

- 3.2.6 pav.** KO ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas
- 3.2.7 pav.** KO ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių strateginių pasirinkimų matavimo balų sutapimas skalės intervale
- 3.2.8 pav.** KO ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių komplementarumą lemiantys veiksniai
- 3.2.9 pav.** KO ir jo partnerių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių tyrimo rezultatų atvykstamajame turizme vizualizacija

IVADAS

Aktualumas. Verslo modelių konceptas yra tapęs globaliu, nuolat mokslininkų ir praktikų analizuojamu objektu, padedančiu stiprinti vertės kūrimą ir darančiu tiesioginį poveikį įmonių konkurencingumui. Įmonės, norėdamos pasiekti aukštą konkurencingumo lygį ir vertę rinkoje, koreguoja savo verslo modelius: juos adaptuoja, derina ar iš esmės atnauja. Tik sisteminga įmonių veikla ir jų verslo modelių elementų sąveika sudaro galimybę sėkmingai konkuruoti dinamiškoje turizmo verslo aplinkoje (Holloway, Taylor ir kt., 2006; Shaw ir Williams, 2009; Buhalis ir Foerste, 2015). Verslo modelis (angl. *business model*) daugelyje mokslininkų ir tyrėjų darbų yra apibrėžiamas kaip tam tikra įmonės veiksmų ir verslo elementų loginė struktūra – instrumentas, padedantis pasiekti užsibrėžtus tikslus (Hamel, 2000; Osterwalder ir kt., 2005; Teece, 2010; Casadesus-Masanell ir Zhu, 2013; Wirtz ir kt., 2015). Disertacijoje verslo modelis apibrėžiamas labiau kaip statiškas objektas, t. y. veiksmų ir elementų loginė struktūra, padedanti sukurti naują vertę; įrankis strateginiams organizacijos pasirinkimams identifikuoti bei įmonių santykiams, veikloms ir jų galimybėms analizuoti (Chesbrough, 2007; Zott ir Amit, 2007; Osterwalder ir Pigneur, 2010; Wirtz ir kt., 2015). Verslo modelio struktūra yra neatsiejama verslo modelio koncepto dalis, kuri mokslinėje diskusijoje ir empiriniuose darbuose dažniausiai yra pateikiama kaip tam tikrų elementų rinkinys: vertės pasiūlymas, vartotojų segmentas, paskirstymo kanalai, santykiai su vartotojais, esminės partnerystės, pagrindiniai pajėgumai ir ištekliai, esminės veiklos, kaštų struktūra ir pajamų srautai. Pasak Osterwalder ir Pigneur (2009), ši verslo modelio struktūra geriausiai leidžia išreikšti verslo logiką ir atspindėti įmonės veiklos specifiką.

Chesbrough (2007, 2010), Somaya ir kt. (2007), Grandori ir Furnari (2009) bei Wirtz ir kt. (2015) teigimu, viena svarbiausių verslo plėtotės prielaidų įtempteje ir greitai kintančioje šiandienos verslo aplinkoje yra verslo modelių ar jų elementų sąveika ir jos rezultatas – komplementarumas. Komplementarumas (angl. *complementarity*) yra homogeniškų ar heterogeniškų vienetų sąveikos rezultatas, kai atskirų vienetų tarpusavio santykiai ir jų evoliucija sukuria didesnę vertę, nei jų veikimas atskirai (Mohnen ir Röller, 2005; Cassiman ir Veugelers, 2006; Lokshin ir kt., 2008; Grandori ir Furnari, 2009). Taip pat labai svarbu yra nustatyti ir veiksnius, kurie lemia komplementarumo atsiradimą, nes žinant juos, galima paspartinti sąveikos procesą (Ichniowski ir kt., 1997; Porter ir Siggelkow, 2008; Ennen ir Richter, 2010; Cavaco ir Crifo, 2014). Verslo modelių komplementarumas yra sąveikos tarp įmonių verslo modelių struktūros elementų rezultatas, kai jų verslo modeliai ar atskiri šių modelių elementai sustiprina/išryškina vienas kito privalumus arba sumažina/eliminuoja trūkumus bei kartu sukuria didesnę vertę nei veikdami atskirai (Ennen ir Richter, 2010; Casanueva ir kt., 2014; Lee ir kt., 2015; Borkowska-Niszczoła, 2015; Fundeanu, 2015; Kavusana ir kt., 2016). Taip egzistuojantis komplementarumas tarp atskirų įmonių verslo modelių ir jų elementų ne tik padidina veiklos efektyvumą, bet sukuria dinamišką ir adaptyvią verslo aplinką.

Mokslinė problema ir jos ištirtumo lygis. Verslo modelių komplementarumo

fenomenas, kaip tyrimų objektas, mokslinėse diskusijose tik atranda savąją vietą. Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje daugiausia nagrinėjama įvairaus laipsnio ir formų verslo modelių tarpusavio priklausomybės ryšių plėtotės, jų prielaidos, dėsningumai ir įvairūs kiti parametrai. Vyraujančiose diskusijose didžiausias dėmesys skiriamas verslo modelio sąvokos, struktūros ir inovavimo procesų aiškinimui (Magretta, 2002; Morris, ir kt., 2005; Zott ir Amit, 2007; Osterwalder ir Pigneur, 2009; Schallmo ir Brecht, 2010; George ir Bock, 2011; Wirtz ir kt., 2015). Mokslo šaltinių analizė leidžia teigti, kad didžioji mokslininkų dalis verslo modelius ir jų tarpusavio sąveiką analizuoja vertės kūrimo logikos kontekste (Zott ir Amit, 2007, 2010; Teece, 2010; Chesbrough, 2010; Gambardella ir McGahan, 2010). Galima pastebėti, kad palaipsniui formuojasi naujos verslo modelių ir jų tarpusavio ryšių tyrimų perspektyvos: bendradarbiavimas tarp tiekėjų, klientų ir partnerių (Zott ir Amit, 2003, 2007, 2010); naujos ar didesnės vertės kūrimas derinant vidinius išteklius (Linder ir Cantrell, 2000; Johnson ir kt., 2008; Verstraete ir Estele, 2011); verslo modelio ir strategijos sąsajų ypatumai (Casadesus-Masanell ir kt., 2010); verslo modelio ir rinkos strategijos pasirinkimas (Zott ir Amit, 2010); verslo modelių lygių įvairovė (Casadesus-Mansell ir kt., 2010; Schallmo ir Brecht, 2010; Wirtz ir kt., 2015). Vis dėlto tyrimų, kurie atskleistų verslo modelių sąveikos rezultato (komplementarumo) esmę (tam tikrus jo požymius ar atpažįstamumo bruožus), pasigendama. Fragmentiškas verslo modelių ar jų elementų komplementarumo tyrinėjimas ir egzistuojanti apibrėžčių įvairovė neatskleidžia komplementarumo fenomeno savitumo. Vadybos mokslo informacinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad verslo modelių komplementarumo tyrinėjimai atliekami tik fragmentiškai ir pasyviai, o pats komplementarumas yra laikomas ganėtinai nauju tyrinėjimų objektu (Ennen ir Richter, 2010; Schallmo ir Brecht, 2010; Wirtz ir kt., 2015). Komplementarumo aspektus paliečia autoriai, tyrinėjantys inovacijų diegimą (Milgrom ir Roberts, 1995; Cassiman ir Veugelers, 2006; Miravete ir Pernias, 2006), konkurencingumo ir veiklos efektyvumo didinimą (Ichniowski ir kt., 1997; Teece, 2000; Rivkin ir Siggelkow, 2003), įmonių horizontalius integracijos procesus (Claessens, 2003; Lee ir kt., 2006), sisteminio veiklos efekto kūrimą organizacijoje (Bocquet ir kt., 2007; Cavaco ir Crifo, 2014). Vis dėlto tyrimų, kurie atskleistų verslo modelių komplementarumo esmę ir jį lemiančius veiksniai turizmo versle sisteminio požiūriu, pasigendama. Fragmentinis tyrinėjimas ir interpretacijų įvairovė neatskleidžia verslo modelių komplementarumo unikalumo. Pasigendama tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjami verslo modelių komplementarumą lemiantys veiksniai, nustatomas pobūdis, intensyvumas, kryptingumas, atpažįstamumas. Todėl anksčiau įvardintus probleminius aspektus disertacijoje numatoma tirti sistemiškai, pasitelkiant verslo modelio, ryšių tarp organizacijų ir komplementarumo teorines prieigas. **Taigi mokslinė problema formuluojama keliant klausimus:** kas yra verslo modelių komplementarumas?; kokie požymiai ir atpažįstamumo bruožai jam būdingi?; kokie veiksniai lemia verslo modelių komplementarumą atvykstamajame turizme?

Mokslinio tyrimo objektas – verslo modelių komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai

Tyrimo tikslas – nustatyti verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius

veiksnius atvykstamajame turizme.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti verslo modelių komplementarumo konstrukta, susisteminant verslo modelių, tarporganizacinių ryšių ir komplementarumo konceptualias išvalgas.
2. Teoriškai pagrįsti verslo modelių komplementarumo požymius, bruožus, bei lemiančius veiksniai atvykstamajame turizme, parengiant konceptualų modelį.
3. Pagrįsti verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų atvykstamajame turizme tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai nustatyti ir įvertinti verslo modelių komplementarumo požymius, bruožus ir lemiančius veiksniai Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme.

Darbo loginė struktūra ir tyrimo metodologija. Disertaciją sudaro trys skyriai.

Pirmoje disertacijos dalyje pateikiama teoriškai pagrįsta verslo modelio samprata, struktūra ir tipologija, komplementarumo samprata, verslo modelių komplementarumo apibrėžtis, teoriniai požymiai, atpažįstamumo bruožai bei veiksniai atvykstamajame turizme. Taip pat pateikiama atvykstamojo turizmo struktūros analizė, laikantis verslo modelio paveiklo pagrindo, išskirti egzistuojantys strateginiai pasirinkimai. Pagrindinis šios darbo dalies rezultatas – sukonstruotas konceptualusis įmonių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų atvykstamajame turizme modelis.

Antroje disertacijos dalyje, remiantis pirmame skyriuje parengtu konceptualiuoju įmonių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų atvykstamajame turizme modeliu, pagrindžiama empirinio tyrimo metodologija, akcentuojant kokybinių tyrimų strategijos prieigą.

Trečioje disertacijos dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiant komplementarumo požymius (pobūdį, intensyvumą, kryptingumą), atpažįstamumo bruožus ir lemiančius veiksniai atvykstamajame turizme. Gauti kokybinio tyrimo rezultatai leido papildyti ir iš dalies patikrinti disertacijoje iškeltas teorines prielaidas, suformuluoti disertacijos tyrimo išvadas, numatyti tolimesnes tyrimų kryptis.

Tyrimo metodologija. Tyrimas grindžiamas kokybinio tyrimo metodologine prieiga. Kokybiniu tyrimu buvo siekiama ne verifikuoti jau suformuluotus teorinius teiginius apie verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai, tai yra patikrinti jų teisingumą, o atlikti mokslinę žvalgybą – aprašyti, išanalizuoti pasirinktą pažinimo objektą, tai yra gauti daugiau duomenų apie mažai tirtą reiškinį ir šių duomenų pagrindu kurti hipotetinį, tolesniam tikrinimui skirtą objekto modelį. Vadovaujantis sisteminiu požiūriu buvo siekiama atskleisti tyrimo objektą ir jį apibūdinančius požymius, bruožus, veiksniai bei gilintis į juos. Kadangi kokybinio tyrimo metodologinė prieiga atvirai pabrėžia objekto priklausomybę nuo aplinkos ir nuo konteksto, todėl šiuo tyrimu buvo siekiama atskleisti objekto ypatumus natūralioje aplinkoje (Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo verslo aplinkoje), o gautus rezultatus sieti su tam tikromis realiomis ir konkrečiomis atvykstamojo turizmo verslo sąlygomis ir kontekstais. Taigi disertacijos autoriaus požiūriu, siekiant išsiskelto tikslo, tikslingiausia buvo laikytis fenomenologinio atvejo studijos

strategijos (fenomenu yra laikomas verslo modelių komplementarumas), taikant individualų, kryptingą, iš dalies struktūruotą ekspertų interviu metodą. Kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių komplementarumas laikomas kaip vidinė (angl. *intrinsic*) tiriamoji (angl. *interpretative*) vieno atvejo studija (angl. *single case study*) su keliais analizės vienetais (angl. *unit of analysis*) viename ir tame pačiame kontekste, tikslingai parinktais iš atvykstamojo turizmo verslo sektoriaus vienetų verslo modelių generalinės aibės. Atvejo studijos analizės vienetais yra laikomi kelionių organizatorius ir jo partneriai (viešbutis, restoranas, vežėjas, gidas), veikiantys Klaipėdos mieste, o tiriamieji – jų vadovai. Disertacijoje taikytas tikslinės imties sudarymo būdas – mišrioji tikslinė atranka. Duotuoju atveju buvo derinti keli tyrimo imties nustatymo būdai: kritinių atvejų atranka ir kriterinė atranka. Tiriamieji (ekspertai) buvo atrinkti pagal du kriterijus: dokumentinį ir eksperto savęs įvertinimą.

*Pažymėtina, kad disertacijoje buvo atlikti du atvejo studijos tyrimo etapai. Atliekant pirmąjį tyrimo etapą iš dalies struktūruotu ekspertų interviu buvo išanalizuoti įmonių verslo modeliai (struktūra, tipas, orientacija) ir nustatyti egzistuojantys strateginiai pasirinkimai juose. Interviu klausimynas buvo parengtas vadovaujantis Osterwalder ir Pigneur (2009) išskirta verslo modelio struktūra ir jos logine seka, o gauti tyrimo rezultatai patalpinami į verslo modelio vaizdavimo instrumentą – paveikslą. Šiame tyrimo etape buvo naudojamas ir kitas duomenų rinkimo metodas – tiriamų įmonių dokumentų rinkimas ir jų teksto analizė. Dokumentų teksto analizės metodu gauti duomenys praverė interviu metu bendraujant su tiriamaisiais. Atliekant atvejo studijos antrąjį tyrimo etapą buvo apklausiami tų pačių įmonių vadovai (ekspertai), tik naudojant kitą iš dalies struktūruoto interviu klausimyną, kuris sukurtas pagal teorinėje disertacijos dalyje parengtą conceptualųjį įmonių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų atvykstamajame turizme modelį ir vėliau pakoreguotas (patikslintas) pagal pirmame tyrimo etape gautus duomenis. Šiame etape buvo nustatytas tirtų įmonių verslo modelių komplementarumas ir jo požymiai (pobūdis, intensyvumas, kryptingumas) tam tikruose analizės vienetuose, atpažįstamumo bruožai ir lemiantys veiksniai Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme, taikant kryžminę atvejo tyrimo analizę (angl. *cross-case analysis*). Taigi abiejų tyrimo etapų duomenys buvo gauti, naudojant iš dalies struktūruoto interviu instrumentą ir dokumentų analizės metodą. Abiejų tyrimo etapų klausimynai buvo parengti vadovaujantis pateiktomis Bryman (2016) rekomendacijomis: klausimai buvo aiškūs ir suprantami tiriamajam; pasižymėjo tiriamuoju pobūdžiu; siejosi su teorijoje išgrynintais teiginiais bei palaikė loginę ryšį vienas su kitu; klausimai buvo nei per platūs, nei per siauri. Taip pat, atsižvelgus į Kvale (1996) siūlomas rekomendacijas dėl skirtingų tipų klausimų pateikimo, klausimai buvo: įvadinio, vedamojo, atidumo, specializuoto, tiesioginio, netiesioginio, struktūrizuojantys ir interpretacinio pobūdžio.*

Gautuosius duomenis galima būtų apibūdinti turtingais, nes skirtingi tyrime dalyvavę tiriamieji (ekspertai) apie tą patį dalyką išsakė įvairius požiūrius, nuostatas, patirtis ar lūkesčius. *Gauti tyrimo duomenys buvo analizuojami ir lyginami, laikantis kvazistacinio ir modelinio požiūrių.* Kaip jau buvo minėta, tyrime buvo naudojama fenomenologinio atvejo tyrimo strategija, kuriai yra būdinga kokybinė turinio

analizė ir kuri pasižymi kitais atvejo tyrimo duomenų analizės ypatumais (kryžminė atvejo tyrimo analizė), leidžiančiais tiriamo objekto pobūdį, kryptingumą, intensyvumą, atpažįstamumą ir sąlygas. Tyrimo duomenys buvo pateikiami vadovaujantis linijiniu-analitiniu būdu: analizuojami ir pateikiami, struktūruojant ir pateikiant juos lentelėse ir aprašant tekste, t.y. naudojant struktūrinę ir interpretacinę duomenų analizės rūšis abiejuose tyrimo etapuose.

Norint pagrįsti ir užtikrinti vidinį validumą: tyrime dalyvavo pats tyrėjas; naudotos mechaninės duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės; atliekant gautų duomenų analizę dalyvavo ir kiti tyrėjai (disertacijos vadovas); vykdyta dalyvių kontrolė (surinktų faktų tikslumo tikrinimas); tyrimo ataskaita buvo pateikta tiriamiesiems (ekspertams).

Norint pagrįsti ir užtikrinti išorinį validumą, pateiktas kiek įmanoma detalesnis tyrimo ir jo ataskaitos aprašymas (transkripcijos ir abstrahavimai visų 13-os interviu). Atsižvelgiant į atliekamo tyrimo atvejį, galima išskirti taikytą tyrimo etikos principo grupę – etika tiriamųjų požiūriu, kuri buvo užtikrinta, remiantis laisvanoriškumo, informatyvumo, lygiavertiškumo, anonimiškumo ir konfidencialumo principais.

Disertacinio tyrimo apribojimai:

1. Tyrimui atlikti pasirinktos įmonės ir asmenys, priklausantys Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo verslo sektoriui, darant prielaidą, kad dalyvavimas šiame versle lemia gilesnį komplementarumo suvokimą. Viena vertus, tai leido identifikuoti komplementarumą tarp pasirinktų organizacijų verslo modelių, tačiau, kita vertus, neleido atsakyti į klausimą, ar tam tikras verslo sektorius ir institucinis aspektas turi įtakos tyrimo rezultatams.

2. Disertacijoje buvo apsiribota tik įmonių lygmens verslo modelių ar jų elementų komplementarumo ir jų lemiančių veiksnių vertinimu; komplementarumas nebuvo vertinamas produkto, veiklos vieneto ir industriniame lygmenyje.

3. Disertacijoje buvo analizuojamas tik vertikalusis komplementarumas mikro lygmenyje, atsiribojant nuo įmonės viduje egzistuojančio veiklos vienetų komplementarumo pasireiškimo.

4. Disertacijoje buvo laikomasi nuostatos, kad įmonės, suformavusios veikiančias partnerystes, pasižymi tam tikru (baziniu) verslo modelių komplementarumu. Disertacijoje neatmetama prielaida, kad sėkmingos įmonių partnerysčių priežastys sietinos ne tik su suderinamais verslo modeliais, bet ir su kitomis aplinkybėmis.

5. Kokybinis tyrimas buvo atliktas naudojant vienetinio atvejo studiją. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimą ir analizę atliko vienas tyrėjas, o tai nulėmė tam tikrą duomenų turinio ir interpretavimo vienpusiškumą. Gautieji empirinio tyrimo duomenys buvo taikomi tik atvykstamojo turizmo Klaipėdos mieste tiriamam atvejui.

Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas. Atlikto disertacinio tyrimo naujumas ir teorinis reikšmingumas atsiskleidžia tokiais aspektais:

1. Suformuluota įmonių verslo modelių komplementarumo, kaip sudėtingo ir kompleksiško darinio, reikalaujančio sisteminio ir holistinio požiūrio, samprata.

2. Teoriškai pagrįstas verslo modelių komplementarumo svarbumas, įvertinus

įmonių verslo modelių bendradarbiavimo būtinumą ir naudingumą, kuriant vertę.

3. Išskirti esminiai įmonių verslo modelių komplementarumo požymiai ir atpažįstamumo bruožai, jų vertinimo kriterijai ir veiksniai, lemiantys verslo modelių komplementarumą atvykstamajame turizme. Tik atsižvelgus į jų derinius bei nuolat stebint jų sąveikas, galima užtikrinti sėkmingą įmonių bendradarbiavimą.

4. Sudarytas ir empiriškai patikrintas conceptualusis įmonių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelis atvykstamajame turizme, jungiantis verslo modelių elementų sąveiką tam tikrame strateginių pasirinkimų kontekste.

5. Parengta ir pagrįsta originali įmonių verslo modelių komplementarumo tyrimo metodologija, leidžianti sistemiškai įvertinti verslo modelių komplementarumo požymius, atpažįstamumo bruožus ir veiksnius atvykstamajame turizme.

Praktinis disertacijos reikšmingumas. Disertacijos tyrimo rezultatai gali būti panaudojami keliose praktinės veiklos srityse:

1. Suformuotas conceptualusis modelis leidžia veiklos praktikams geriau suvokti įmonių verslo modelių komplementarumo sistemiškumą, esminių jo požymių, atpažįstamumo bruožų ir veiksnių dermę ir svarbą.

2. Gauti tyrimo rezultatai suteikia gilesnių įžvalgų ir leidžia sustiprinti vadybinį poveikį galimų ir esamų partnerysčių kūrimui bei plėtojimui.

3. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių atvykstamajame turizme tyrimo metodologija yra nesudėtingai adaptuojama ir kitose verslo sistemose veikiančių įmonių verslo modelių komplementarumo nustatymui.

4. Parengtas tyrimo instrumentas yra pakankamai universalus ir gali būti laikomas tarporganizacinių santykių diagnostikos įrankiu, kurį galima panaudoti įmonių verslo modelių komplementarumo nustatymui ir vertinimui įvairiose verslo sistemose.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro darbe pateiktų lentelių ir paveikslų sąrašai, sąvokų žodynas, įvadas, 3 disertacijos dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas, mokslinių publikacijų disertacijos tema sąrašas ir priedai. Darbo apimtis su priedais – 162 puslapiai. Tekste pateikta 33 paveikslai, 46 lentelės, 235 literatūros šaltiniai, 6 priedai.

1. VERSLO MODELIŲ KOMPLEMENTARUMAS ATVYKSTAMAJAME TURIZME: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Verslo modelio koncepcija: teorinis pagrindimas

1.1.1. Verslo modelio samprata ir struktūra

Verslo modelio sąvoka, jos kilmė ir plėtotė. Prieš pradedant diskusiją apie verslo modelių komplementarumą, pirmiausia būtina atsakyti į klausimus: kas yra verslo modelis ir kokie pagrindiniai elementai sudaro jo struktūrą?, kokie egzistuoja verslo modelio tipai ir orientacijos?, kaip galima klasifikuoti verslo modelius pagal verslo sistemos lygmenis ir bendradarbiavimą juose? bei kaip suprantamas verslo modelis įmonių veiklos lygmenyje?. Atsakymai į šiuos klausimus leis tikslingiau pasirinkti ir apibūdinti tiriamąjį atvejį ir jo analizės vienetus, parengti tyrimo instrumentus bei interpretuoti tyrimo rezultatus empirinėje disertacijos dalyje.

Sąvoka „verslo modelis“ (angl. *business model*) pirmą kartą buvo paminėta 1957 metais informacinių technologijų mokslininkų Bellman ir kt. (1957), Jones (1965), McGuire (1965) mokslo darbuose, analizuojant verslo procesų modeliavimo (angl. *business process models*) aspektus. Vadybos moksle ši sąvoka pradėta plačiau vartoti tik nuo 1975 metų, analizuojant informacinių technologijų ir interneto panaudojimą verslo plėtrai (Konczal, 1975; Normann, 1977; Afuah ir Tucci, 2000; Afuah, 2003; Osterwalder, 2004). Per pastaruosius penkiolika metų verslo modelio sąvoka vadybos mokslo darbuose dažniausiai aiškinama kaip: bendradarbiavimas tarp tiekėjų, klientų ir partnerių (Zott ir Amit, 2003); verslo logika (Chesbrough ir Rosenbloom, 2002, 2007; Magretta, 2002); naujos vertės pasiūlymo kūrimas (Linder ir Cantrell, 2000; Johnso ir kt., 2008; Verstraete ir Estele, 2011); antreprenerystės plėtojimo priemonė, kuriant inovacijas (George ir Bock, 2011) ir kt. Mokslininkai Lai, Weill ir Malone (2006), Zott ir Amit (2009), Casadesus-Masanell ir Ricart (2010), Baden-Fuller ir Morgan (2010), Zott, Amit ir Massa (2011) pažymi, kad kiekviena verslo įmonė veikia pagal tam tikrą, tik jai būdingą verslo modelį, kurio esmė yra padėti užtikrinti maksimalią finansinę naudą minimaliomis išlaidomis.

Norint išsamiau aptarti verslo modelio sąvokos plėtos etapus ir požiūrių į verslo modelius įvairovės kontekstą, pasinaudota mokslininkų Wirtz ir kt. (2015) atlikta detalesne chronologine verslo modelio sąvokos plėtojimo analize nuo 1975 metų, kai ši sąvoka pradėta vartoti vadybos moksluose (1.1.1 pav.). Taigi, remiantis 1.1.1 paveiksle nurodytų mokslininkų darbų analize, *galima išskirti šias verslo modelio sąvokos plėtos krypties grupes, kurių laikantis analizuojama ir plėtojama verslo modelio samprata: informacinių technologijų plėtojimo teorijos kryptis (angl. technology-oriented)* (Konczal, 1975; Timmers, 1998; Wirtz ir kt., 2000; Afuah, Tucci, 2003; Johnson ir kt., 2008), *organizacijos plėtojimo teorijos kryptis (angl. organisation theory-oriented)* (Treacy ir Wiersema, 1996; Tikkanen ir kt., 2005; Osterwalder ir Pigneur, 2010) ir *strateginio valdymo teorijos kryptis (angl. strategy-oriented)* (Hamel, 2000; Magretta, 2002; Chesbrough, 2006; Johnson ir kt., 2008; Teece, 2010).

Mokslininkai Wirtz ir kt. (2015) taip pat išskiria šiuos verslo modelio konceptualizavimo etapus minėtose kryptyse: *ankstyvasis etapas (angl. early phase);*

formavimosi (įsitvirtinimo) etapas (angl. phormation phase of first overall concpets); diferencijavimo etapas (angl. differantiation phase).

	Informacinių technologijų plėtojimo kryptis	Organizacijos plėtojimo kryptis	Strateginio valdymo plėtojimo kryptis	
2013	• Huarng		• Desyllas,Sako • Keen,Williams	Diferencijavimo etapas
2011	• Gambardella,McGahan • Sosna,Trevinyo- Rodriguez,Velamuri • Wirtz,Schilke,Ullrich	• Baden-Fuller, Morgan	• Casadesus-Masanell, Ricart • Smith/Binns/Tushman	
2010	• Zott/Amit		• Casadesus-Masanell, Ricart • Teece • Kind,Nissen,Sørgard	
2009	• Andersson,Johannesson, Zdravkovic • Björkdahl • Eriksson it kt.	• Osterwalder, Pigneur	• Johnson ir kt. • McPhillips,Merlo • Richardson • Zott,Amit	
2008		• Al-Debei ir kt. • Hurt		
2007		• Zott/Amit		
2006	• Haaker ir kt. • Kallio ir kt. • Rappa		• Chesbrough • Debelak • Lai,Weill • Schafer • Moris • Schweizer • Afuah	
2005	• Rajala,Westerlund	• Keen/Qureshi • Tikkanen ir kt.	• Winter • Mansfield	
2004	• Pateli,Gigalis			
2003	• Afuah,Tucci • Hedman,Kalling • Wirtz,Lihotzky			
2002	• Bienstock ir kt. • Dubosson-Torbay ir kt. • McGann,Lyytinen • Osterwalder,Pigneur		• Betz • Chesbrough, Rosembloom • Magretta • Hamel	Formavimosi - įsitvirtinimo etapas
2001	• Amit,Zott • Applegate • Petrovic ir kt. • Rappa			
2000	• Amit,Zott • Eriksson/Penker • Wirtz	• Linder,Cantrell	• Hamel • Wirtz • Mahadevan • Afuah,Tucci	
1999	• Bambury			
1998	• Timmers			
1997	• Shaw	• Treacy,Wiersema		Ankstyvasis etapas
1975	• Konczal • Dottore			

1.1.1 pav. Verslo modelio konceptualizavimo plėtotės etapai ir kryptys
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal Wirtz ir kt. (2015)

Pirmasis verslo modelio konceptualizavimo etapas, kuris vadinamas „Ankstyvuju“, prasidėjo 1975 metais ir tęsėsi iki 1996 metų. Mokslininkų Konczal (1975) ir Dottore (1977) straipsniai yra laikomi pirmaisiais bandymais pateikti

verslo modelio konceptą. Jų darbai priskiriami prie informacinių technologijų (angl. *business informativs*) plėtojimo teorijos krypties grupės (1.1.2 pav.).

„Ankstyvasis“ verslo modelio konceptualizavimo etapas	Informacinių technologijų plėtojimo teorijos kryptis	Verslo modelio samprata
		Verslo modelis – tai tam tikra veiklos sistema, kuri yra modeliuojama duomenų ir IT pagalba ir palengvina socialinės vertės sukūrimą ir pateikimą visuomenėje (Konczal, 1975; Dottore, 1977).

1.1.2 pav. „Ankstyvojo“ verslo modelio konceptualizavimo etapo apžvalga
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal paveikslė nurodytus autorius

Verslo modelį autoriai apibūdina kaip tam tikrą verslo struktūrizavimo įrankį, padedantį įgyvendinti sudėtingas veiklas, diegti technologijas ir valdyti informaciją.

Antrasis „*Formavimosi-įsitvirtinimo*“ verslo modelio konceptualizavimo etapas prasidėjo 1997 metais ir tęsėsi maždaug iki 2002 metų. Šiame etape buvo plėtojami trys anksčiau jau paminėtos: informacinių technologijų plėtojimo, organizacijų vystymo ir strateginio valdymo teorijų kryptys (1.1.3 pav.).

Verslo modelio „Formavimosi-įsitvirtinimo“ etapas	Informacinių technologijų plėtojimo teorijos kryptis	Verslo modelio samprata, autorius
		Verslo modelis apibrėžia potencialią paslaugų ar produktų naudą įvairiems verslo subjektams, informacijos srautus, apibūdina pačius verslo subjektus (Timmers, 1998).
	Organizacijos plėtojimo teorijos kryptis	Verslo modelis – tai valdymo sistemos, organizacinės struktūros, infrastruktūros ir aplinkos procesų tarpusavio sąveika, kuri leidžia įmonei patenkinti vartotojo poreikius (Treacy, Wiersema, 1997). Verslo modelis vaizduoja organizacijos veiklos turinį, struktūrą ir valdymo operacijas, suprojektuotas taip, kad vertė būtų sukuriamą išnaudojant verslo galimybes (Amit ir Zott, 2001).
	Strateginio valdymo plėtojimo teorijos kryptis	Verslo modelis yra supaprastinta bendra forma, parodanti, kaip iš turimų įmonėje išteklių yra sukuriama vertės pasiūlymas vartotojui. Padeda atskleisti vertės pasiūlymo formavimą ir pačios įmonės veiklos strategijai darančius įtaką veiksniai. Verslo modelį sudaro keturi pagrindiniai komponentai: pagrindinė strategija, strateginiai ištekliai, ryšio palaikymas su vartotojais, vertės pasiūlymas (Wirtz, 2000, Hamel, 2000, Magretta, 2002).

1.1.3 pav. „Formavimosi-įsitvirtinimo“ verslo modelio konceptualizavimo etapo apžvalga
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal paveikslė nurodytus autorius

Žymiausi šio etapo mokslininkai yra Timmers (1998), Hamel (2000), Wirtz (2000), Chesbrough, Rosenbloom (2002), Magretta (2002). Minėti mokslininkai analizavo elektroninio verslo modelius ir jų tipologiją, struktūrą, verslo modelių inovavimo galimybes. Verslo modelis šiame etape traktuojamas kaip organizacijos veiklos turinys, sukuriantis vertės pasiūlymą vartotojui ir padedantis organizacijai uždirbti pajamas.

Trečiasis „*Diferenciacijos*“ verslo modelio konceptualizavimo etapas prasidėjo 2003 metais ir tęsiasi iki šių dienų. Šiame etape ir toliau plėtojama verslo modelio sąvoka trejomis antrame etape įsitvirtinusiomis kryptimis (organizacijų vystymo, strateginio valdymo ir informacinių technologijų plėtojimo) (1.1.4 pav.).

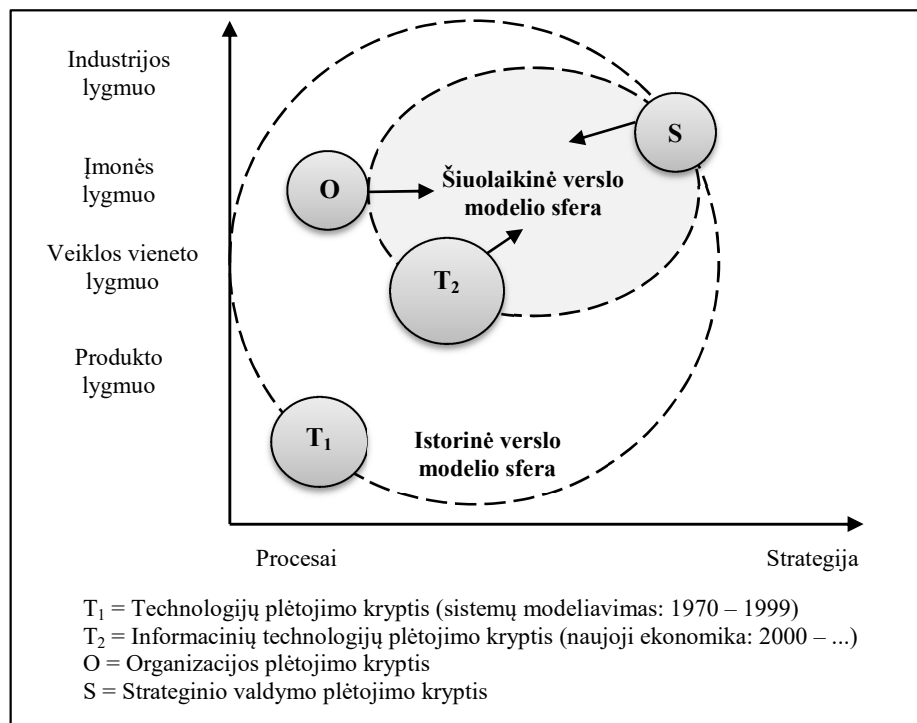
Verslo modelio „Diferenciacijos“ konceptualizavimo etapas	Informacinių technologijų plėtojimo teorijos kryptis	Verslo modelio samprata, autorius Verslo modelis – tai kompleksas vadybos fenomenų ir dinaminių veiksmų verslo sistemoje, kurie iš prigimties yra sisteminio pobūdžio ir vyksta technologijų pagalba (Zott ir kt., 2011; Afuah ir Tucci, 2003). Verslo modelis – tai verslo darymo metodas, kurio pagalba įmonės generuoja pajamas. Jis atskleidžia įmonės vietą kuriamos vertės grandinėje, elektroninio verslo aplinkoje (Rappa, 2010).
	Organizacijos plėtojimo teorijos kryptis	Verslo modelis yra konceptuali priemonė, apimanti elementų ir jų ryšių rinkinį ir leidžianti išreikšti konkrečios įmonės verslo logiką. Tai įmonės teikiamos vertės vienam ar keliems klientų segmentams aprašymas, įmonės struktūros ir jos partnerių tinklas: kūrimui, rinkodarai ir šios vertės bei santykių kapitalo pateikimas, siekiant pelno ir tvaraus įplaukų srauto (Osterwalder ir kt., 2005). Verslo modelis apibrėžiamas kaip struktūra, turinys, įmonės vidinių ir jos mainų partnerių sandorių valdymas (Zott ir Amit, 2007). Verslo modelis – tai tam tikra tarpusavyje susijusių elementų grandinė, kurios komplementarumo pagalba yra sukuriamą naują vertę rinkai (Verstraete ir Estele, 2011).
	Strateginio valdymo plėtojimo teorijos kryptis	Verslas iš esmės yra susijęs su vertės kūrimu ir pelno gavimu iš šios vertės, o modelis yra tiesiog tikrovės atspindys. Autoriai verslo modelį apibrėžia kaip įmonės pagrindinės logikos ir strateginių pasirinkimų vertės kūrimui ir fiksavimui vertės tinkle, įrankiu (Shafer ir kiti, 2005). Verslo modelis suvokiamas kaip ilgalaikio įmonės išlikimo garantas, antreprenerystės ugdymo prielaida ir tuo pačiu pasekmė. Verslo modeliai sukuria galimybes atsirasti naujoms verslo formoms, identifikuoja rinkos trūkumus (George ir Bock, 2011).

1.1.4 pav. „Diferenciacijos“ verslo modelio konceptualizavimo etapo apžvalga
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal paveikslė nurodytus autorius

Žymiausi šio etapo mokslininkai yra Afuah ir Tucci (2003), Chesbrough (2007), Zott ir Amit (2007), Osterwalder, Pigneur (2010) ir kiti. Šie mokslininkai didžiausią dėmesį skiria verslo modelių konstrukto, verslo modelio inovacijos ir verslo modelių tarpusavio bendradarbiavimo tyrimams.

Tolimesnės verslo modelio konceptualizavimo etapo mokslinės literatūros studijos leidžia teigti, kad verslo modelio samprata formuojama iš daugybės verslo ir vadybos disciplinų, tačiau išskirtinės pozicijos ji minėtuose moksluose kol kas dar neužima. Kai kurių mokslininkų teigimu, *esami verslo modelių apibrėžimai yra tokie platūs, kad apima beveik kiekvieną verslo aspektą, pradedant įmonėje vykstančiais procesais ir baigiant bendrąja jos strategija, ir yra orientuoti į keturis lygmenis: produkto, verslo veiklos, įmonės ir industrijos* (Morris ir kt., 2005; Perkmann, Spicer, 2010) (1.1.5. pav.).

Mokslininkai aktyviai diskutuoja, analizuodami sąvokas: verslo modelis; verslo planavimas, organizavimas, dinaminiai gebėjimai, strategija, ir savo diskusijose pažymi, kad verslo modelis gali būti apibūdinamas kaip mažiau formalus ir labiau abstraktus procesas nei įmonės verslo planavimo ir organizavimo procesas, tačiau yra ne ką mažiau svarbus (Gordijn, Akkermans ir kt., 2000, 2001).



1.1.5 pav. Verslo modelio plėtotės konvergencija
Šaltinis: Wirtz ir kt. (2015)

Verslo modelio samprata apima daugelį strategijos sampratų būdingų elementų (Hamel, 2000) ir ją atspindi (Casadesus-Masanell ir Ricart, 2010; Dahan ir kt., 2010) bei gali būti naudojama strateginiams pasirinkimams analizuoti (Shafer ir kt., 2005). Anot Casadesus-Masanell ir Ricart (2010) ir Wirtz ir kt. (2015), verslo modelis yra tai, kas sujungia strategiją ir dinaminį gebėjimą trumpalaikėje perspektyvoje. Išsamiau verslo modelio sąvoka ir jos išskirtinumas atskleidžiami, analizuojant verslo modelio struktūrą ir ją sudarančius elementus.

Verslo modelio struktūra. *Verslo modelio sampratos aiškinimą papildo jo struktūros sudedamųjų dalių – elementų analizė. Disertacijoje bus laikomasi požiūrio, jog verslo modelio struktūrą sudaro elementai, nors mokslininkai skirtingai įvardija verslo modelio sudedamąsias dalis: verslo modelio blokai (Osterwalder ir Pigneur, 2010), verslo modelio komponentai (Pateli ir Giaglis, 2004), verslo modelio klausimai (Morris ir kt., 2005) ar net funkcijos (Chesbrough ir Rosenbloom, 2002). Kartais verslo modelio elementai yra pateikiami kaip verslo modelio sampratos dalis, o kartais kaip tiesiog sąrašas elementų ar net ontologija (Gordijn, Osterwalder ir Pigneur, 2005). Tačiau, bet kuriuo atveju, verslo modelio struktūros išskyrimas padeda išsiaiškinti ir parodyti modelio elementų tarpusavio priklausomybę bei sąveiką, kuriant naują vertę suinteresuotoms pusėms.*

Amit ir Zott (2001) pastebi, kad antreprenerystės ar strateginio valdymo teorija negali iki galo paaiškinti vertės kūrimo galimybių verslo modelio pagalba, todėl siūlo verslo modelio struktūrą analizuoti kompleksiskai, išskiriant šiuos elementus:

vertės pasiūlymo grandinė, inovacijos, sandoriai, ištekliai ir strateginiai partneriai. Minėti mokslininkai verslo modelį yra linkę apibrėžti kaip verslo galimybių išnaudojimą, sudarant verslo sandorį. Sandorio turinį paprastai sudaro prekės, paslaugos ir ištekliai, kurie suprantami kaip mainų pagrindinės sąlygos ir tuo pačiu objektas. Vėlesnės verslo modelio studijos ir tyrimai siūlo alternatyvų požiūrį į verslo modelių struktūros elementus. Magretta (2002), Johnson ir kt. (2008) bei Teece (2010) siūlo žiūrėti į verslo modelį kaip į kompleksinį vertės pasiūlymą, pajamų kaupimo ir paskirstymo mechanizmą. Tuo pačiu minėti autoriai pripažįsta, kad verslo modelis gali būti vertinamas kaip šablonas ar veiklos istorija paaiškinimui, kaip įmonės veikė ir suderino savo verslo elementus, norėdamos sukurti naują kompleksinį vertės pasiūlymą rinkai. Tačiau daugelis minėtų mokslininkų sutaria, kad verslo elementų veiklos interesų derinimas, išlaikant nepriklausomybę, yra vienas iš pagrindinių verslo modelio dizaino kūrimo ir įgyvendinimo elementų, kuriant vertės pasiūlymą.

Žemiau pateiktoje lentelėje išskirtos kitų autorių mokslinėje literatūroje teoriniu ir praktiniu aspektu analizuojami verslo modeliai ir jų struktūra (1.1.1 lentelė).

1.1.1 lentelė. Verslo modelio struktūros elementai

Autoriai	Verslo modelio struktūros elementai
Kim ir Mauborgne (2000); Hoque (2002); Gordijn ir Akkermans (2001); Lee ir kt. (2006)	Vertės pasiūlymo kūrimo tinklas: vertės pasiūlymas, ištekliai, vartotojai, konkurentai, pajamos, išlaidos. Esminiai ištekliai, vertės pasiūlymas vartotojui, pajamų formulė, esminiai procesai.
Amit ir Zott (2001); Hedman ir Kalling (2003); Shafer ir kt. (2005)	Ištekliai, gebėjimai, informacijos srautai, produkto realizavimo kanalai, sandoriai, jų valdymas, pajamos/kainodara, išlaidos, pelnas ir ekonominė logika.
Chesbrough ir Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Morris ir kt. (2005)	Vertės pasiūlymas, verslo pasiūlymai ir galimybės, tikslinė rinka, pajamos, išlaidų struktūra, pelnas, konkurentai. Strategija, prekės ženklo kūrimas, misija, kultūra, įmonės identitetas ir reputacija.
Dubosson-Torbay ir kt. (2002)	Keturi pagrindiniai elementai su subkomponentais: produkto inovacija (vertės pasiūlymas, tikslinė rinka, galimybės), ryšiai su vartotojais (klientų aptarnavimas ir prekės ženklo stiprinimas), infrastruktūros valdymas (ištekliai, veiklos, partnerystė), finansiniai aspektai (pajamos, išlaidos, pelnas).
Bouwman ir kt. (2005); Johnson (2010)	Paslaugos domenas, technologijų domenas, finansų domenas, organizavimo domenas.
Laudon ir Traver (2008)	Vertės pasiūlymas, pajamų modelis, rinkos galimybės, konkurencinis pranašumas, marketingo strategija, organizacijos vystymas, vadybos komanda.
Olofsson ir Farr (2006); Osterwalder ir Pigneur (2009, 2010)	Vartotojų segmentas, vertės pasiūlymai, paskirstymo kanalai, santykiai su vartotojais, pajamų srautai; esminės veiklos, esminės partnerystės, kaštų struktūra, pagrindiniai ištekliai.
Johnson ir kt. (2008), Johnson (2010)	Vertės pasiūlymas vartotojui, pelno formulė, pagrindiniai ištekliai, pagrindiniai procesai.

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal lentelėje nurodytus autorius

Apžvelgus lentelėje pateiktus verslo modelio struktūros elementus, galima pastebėti, jog vienas labiausiai analizuojamų elementų yra *vertės pasiūlymo kūrimas*

(Gordijn ir Akkermans, 2001; Amit ir Zott, 2001; Chesbrough ir Rosenbloom, 2002; Kim ir Mauborgne, 2000; Magretta, 2002; Morris ir kt., 2005; Lee ir kt., 2006; Laudon ir Traver, 2008; Osterwalder ir Pigneur, 2009; Johnson, 2010). Vertės pasiūlymo kūrimą galima apibūdinti kaip visumą įmonės prekių, paslaugų ir procesų, skirtų vartotojų poreikiams tenkinti (Osterwalder, 2004). Pasak Dubosson-Torbay ir kt. (2002), vertės pasiūlymas yra tai, ką įmonė siūlo tiksliniam vartotojų segmentui. Chesbrough ir Rosenbloom (2002) vertę, kuri sukuriamą vartotojams, siūlo grįsti ir analizuoti technologijų kontekste, o Morris ir kt. (2005) bei Olofsson ir Farr (2006) teigia, kad vertės pasiūlymo kūrime, be prekių sukūrimo ir paslaugų suteikimo, svarbus vaidmuo tenka ir jų prieinamumo vartotojui didinimui.

Nemažiau svarbus bei dažnai pasikartojantis verslo modelio struktūros elementas yra *vertės pasiūlymo grandinė ir jos kūrimas* (Kim ir Mauborgne, 2000; Chesbrough ir Rosenbloom, 2002; Hoque, 2002; Hedman ir Kalling, 2003). Įmonė turi nuspręsti, kokia veikla bus organizuojama jos viduje ir už jos ribų, kuriant vertės pasiūlymą vartotojui (Kim ir Mauborgne, 2000). Diskutuojant apie vertės kūrimo grandinę, neapsieinama ir be diskusijos apie patiriamas sąnaudas (Kim ir Mauborgne, 2000; Magretta, 2002; Chesbrough ir Rosenbloom, 2002; Dubosson-Torbay ir kt., 2009; Morris ir kt., 2005), nes dažnai sąnaudų mažinimas gali būti pasiektas, kai viena įmonė perkelia tam tikrą veiklą į kitą įmonę, nes pastarojoje ši veikla valdoma daug efektyviau.

Akivaizdu, kad *partnerystė*, kaip verslo modelio struktūros elementas, yra kitas svarbus vertės grandinės kūrimo elementas. Partnerystė verslo modelyje yra tam tikra bendradarbiavimo forma, kuri dažniausiai egzistuoja tarp įmonių, kurios yra technologškai pažangios ir įmonių, siekiančių „win-win“ rezultatų (Wucherer, 2006). Tokios partnerystės dėka atsiranda įvairios verslo organizacijų veiklos formos: bendros įmonės, konsorciškai, strateginiai aljansai, prekybos asociacijos, klasteriai ir pan. Partnerystė pasiteisina, jeigu atsiranda galimybė įmonei partnerei naudotis esminiais kitos įmonės ištekliais, ir tų išteklių naudojimosi dėka pagerinamas vertės pasiūlymas vartotojui (Barringer ir Harrison, 2000). Paprastai naujos įmonės kūrimosi pradžioje išteklių ir patirties trūkumas priverčia įmonę ieškoti partnerystės su kita, jau veikiančia įmone, kad pastaroji padėtų įgyvendinti tam tikras veiklas, kurios finansiškai nenaudingos ar neįmanomos naujai besikuriančiai įmonei. Tokiu būdu naujai besikurianti įmonė sutaupo laiką ir finansinius kaštus bei gali susikonscentruoti į veiklą, kuri sukuria jai konkurencinį pranašumą rinkoje. Tačiau egzistuoja rizika naujai įmonei tapti pernelyg priklausomai nuo įmonės partnerės, jei ta priklausomybė tampa pagrindiniu jos verslo modelio elementu (Barringer ir Ireland, 2006).

Kitas dažnai išskiriamas verslo modelio struktūros elementas yra *vartotojas bei tikslinė rinka* (Kim ir Mauborgne, 2000; Chesbrough ir Rosenbloom, 2002; Dubosson-Torbay, 2002; Hoque, 2002; Magretta, 2002; Morris ir kt., 2005). Nustatyti, kas yra įmonės paslaugų ar prekių vartotojas, gali būti sudėtinga. Tai susiję su įmonės produktų asortimento ir jo techninių savybių vertinimu, rinkos tyrimų organizavimo galimybėmis ir marketingo komplekso formavimo ypatybių analize. Tačiau bet kuriuo atveju, galima teigti, kad nesugebėjimas pakankamai

apibrėžti tikslinę rinką ir identifikuoti vartotoją yra pagrindinis veiksnys, susijęs su galimos rizikos atsiradimu šiame elemente (Morris ir kt., 2005).

Dažnai minimas verslo modelio struktūros elementas yra *įmonės galimybės ir kompetencijos* (Kim ir Mauborgne, 2000; Zott ir Amit, 2001, 2007, 2011; Dubosson-Torbay ir kt., 2002; Hedman ir Kalling, 2003; Morris ir kt. 2005). Geriausiai jį galima apibūdinti kaip gebėjimą pakartotinai atlikti veiksmus verslo modelyje, kuriant vertės pasiūlymą vartotojams. Tai apima įmonės vidaus pajėgumus: tiekimo grandinės valdymą, gamybos, tinklų kūrimą, marketingo veiklas, informacijos valdymą, technologijų ir finansinių sandorių valdymą ir t.t.

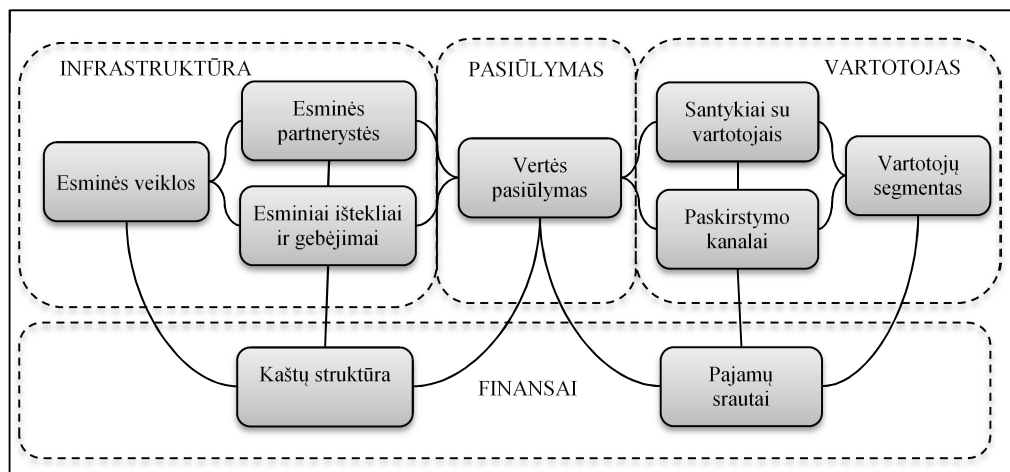
Tęsiant verslo modelio struktūros elementų analizę, vertėtų išskirti ir elementą – *kaštai*. Šis elementas apima visas sąnaudas (pastovias ir kintamas), patirtas kuriant vertės pasiūlymą vartotojui (Kim ir Mauborgne, 2000; Morris ir kt., 2005), ir yra vienas iš finansinių verslo modelio veikimo aspektų.

Strategija ir procesai/veiklos yra kiti tarpusavyje glaudžiai susiję verslo modelio struktūros elementai (Hamel, 2000; Hedman ir Kalling, 2003; Osterwalder ir Pigneur, 2009). Veiklos ir ištekliai sudaro vertės pasiūlymo konfigūracijos bloką, kuris apibūdina susitarimą dėl būtinų išteklių ir veiklų, reikalingų, kad funkcionuotų verslo modelis. Hamel (2000) siūlo pagrindinius įmonės veiklos procesus kartu su kompetencijomis ir materialiais ištekliais vadinti strateginiais inovacijos ištekliais verslo modelio struktūroje.

Kiti nemažiau svarbūs ir vis dažniau mokslininkų darbuose aptariami verslo modelio struktūros elementai yra: *pajamų modelis ir kainodara* (Hamel, 2000; Kim ir Mauborgne, 2000; Chesbrough ir Rosenbloom, 2002; Dubosson-Torbay ir kt., 2002), *konkurentai* (Chesbrough ir Rosenbloom, 2002; Hoque, 2002; Hedman ir Kalling, 2003), *prekės ženklas, jo kūrimas ir valdymas* (Dubosson-Torbay ir kt., 2002; Hoque, 2002; Osterwalder ir Pigneur, 2009), *ryšiai su klientais ir informacijos palaikymas* (Hamel, 2000; Osterwalder ir Pigneur, 2009).

Siauresniame mokslininkų rate aptariami ir tokie verslo modelio struktūros elementai: *sąsajos su vartotojais, jų saviraiška ir parama jiems* (Hamel, 2000), *informacijos srautai, prekių ir paslaugų realizavimo kanalai, verslo galimybės, sandoriai, valdymo struktūros* (Amit ir Zott, 2001), *finansiniai ir produkto naujovių aspektai, infrastruktūros valdymas* (Dubosson-Torbay, 2002), *verslumas, ambicijos* (Morris ir kt., 2005), *įmonės identitetas ir reputacija* (Hoque, 2002).

Plačiausiai mokslininkų analizuojama ir praktikų veikloje adaptuojama yra Osterwalder ir Pigneur (2009) verslo modelio struktūra – „Verslo modelio paveikslas“ (1.1.6 pav.), kurią sudaro tiek įmonės vidinės aplinkos, tiek ir iš išorinės aplinkos elementai, kurie loginiais ryšiais yra siejami, kad būtų sukurtas naujas vertės pasiūlymas vartotojui.



1.1.6 pav. Verslo modelio struktūros elementai pagal „Verslo modelio paveikslą“
Šaltinis: Osterwalder ir Pigneur (2009)

Verslo modelio struktūra yra kompleksinė ir paprastai susideda iš 4 blokų: infrastruktūros, produkto, vartotojo ir finansinių aspektų ir 9 juos sudarančių elementų: vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, paskirstymo kanalų, santykių su vartotojais, esminių partnerystės, pajėgumų, esminės veiklos, kaštų struktūros ir pajamų srautų. Platesnė verslo modelio struktūros elementų analizė pagal Osterwalder ir Pigneur (2009) pateikta 1.1.2 lentelėje.

1.1.2 lentelė. Verslo modelio (VM) struktūros elementai

VM struktūros blokai	VM struktūros elementai	Elemento apibūdinimas
Produk- tas/ pasūly- mas	Vertės pasiūlymai	<i>Tai produkto pagrindinė nauda, kuri apskritai siūloma vartotojui įmonės versle. Vertės pasiūlymas apima: naujumą, veiklos rezultatyvumą, individualizaciją, „padėjimą atlikti darbą“, dizainą, prekės ženklą/statusą, kainą, išlaidų mažinimą, prieinamumą, patogumą ir kt.</i>
Vartotojas	Vartotojų segmentas	<i>Vartotojų segmentas yra ta žmonių grupė, kuriai įmonė kuria ir siūlo pagrindinę vertę. Vartotojų grupės atstovauja skirtingiems segmentams, jeigu: jų poreikiai reikalauja ir pateisina skirtingus vertės pasiūlymus; yra pasiekiami per skirtingus paskirstymo kanalus; reikalauja skirtingo pobūdžio santykių palaikymo; pasižymi skirtingu pelningumo laipsniu; pasiryžę mokėti už skirtingus vertės pasiūlymo aspektus.</i>
	Paskirstymo kanalai	<i>Tai veiksmai, kurių dėka prekės ir paslaugos pakliūva į pirkėjo rankas. Esminės funkcijos: vartotojų supažindinimas su įmonės produktais ir paslaugomis, pagalba vartotojams įvertinant įmonės siūlomą vertę, galimybės vartotojams išgyti konkrečius produktus ir suteikti paslaugas; vertės pateikimas vartotojams, paramos suteikimas vartotojams po pirkimo.</i>
	Santykiai su vartotojais	<i>Tai ryšių sukūrimas tarp įmonės ir jos vartotojų. Santykiai su vartotojais gali būti nulemti skirtingų tikslų: vartotojo įsigijimo, vartotojo išlaikymo, pardavimo apimčių padidinimo.</i>

Infrastruktūra ir jos valdymas	Esminės partnerystės	<i>Partnerystė yra savanoriškai inicijuotas bendradarbiavimas tarp dviejų ir daugiau įmonių, kad būtų kuriama vertė vartotojui. Tai tiekėjų ir partnerių tinklai, prisidedantys prie verslo sėkmės: strateginiai aljansai tarp nekonkurentų, bendradarbiavimas tarp konkurentų, bendros įmonės naujų verslų vystymui, tiekėjo-pirkėjo santykiai. Motyvai kurti partnerystes: optimizavimas ir masto ekonomija, rizikos ir neapibrėžtumų sumažinimas, specifinių išteklių ir veiklų įsigijimas.</i>
	Pajėgumai: pagrindiniai ištekliai, gebėjimai	<i>Pajėgumai pirmiausia yra gebėjimai ir ištekliai, kurie reikalingi pakartotinam vertės suteikimui klientui. Yra skiriami 4 išteklių tipai verslo modelyje: fiziniai ištekliai, intelektualiniai ištekliai, žmogiškieji ištekliai ir finansiniai ištekliai arba finansinės garantijos.</i>
	Esminės veiklos – vertės konfigūracija	<i>Vertės konfigūracija apibūdinama kaip veiklos ir išteklių panaudojimo organizavimas, kuri būtina siekiant sukurti vartotojams vertę, ir siekiant, kad realiai veiktų verslo modelis. Esminės veiklos verslo modelyje: gamyba, problemų sprendimas, platformos/tinklo valdymas.</i>
Finansiniai aspektai	Kaštų struktūra	<i>Visų verslo modelio dalyvių finansinio indėlio pavaizdavimas ir apibūdina visus kaštus, kurie patiriami, kad verslo modelis veiktų. Kaštų struktūrą sudaro dvi pagrindinės struktūros: akcentas kaštams (siekiama visur sumažinti kaštus) ir akcentas vertei (daugiau dėmesio vertei, mažiau dėmesio kaštams).</i>
	Pajamų srautai	<i>Pajamų srautai parodo būdus ir veiklas, kuriomis įmonė užsidirba pinigus iš kiekvieno vartotojų segmento. Verslo modelis gali apimti kelių tipų pajamų srautus: pajamos iš vienkartinį sandorių ir pasikartojančios pajamos iš daugkartinių mokėjimų. Būdai generuoti pajamų srautus: turto pardavimas, vartojimo mokestis, prenumeratos mokesčiai, nuomos mokesčiai, licencijavimas, brokerio mokesčiai, reklama.</i>

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal Osterwalder ir Pigneur (2009)

Osterwalder ir Pigneur (2009) pateikta verslo modelio struktūra ir jos elementai leidžia aiškiai išreikšti verslo logiką, įmonės veiklos specifiką, o patį verslo modelį apibūdinti kaip vertę, kurią įmonė siūlo vienam ar keliems vartotojų segmentams, verslo dizaino sprendimą, partnerių tinklo sukūrimą, ryšių palaikymą ir pajamų generavimo procesą. Konkretus verslo modelio struktūros pateikimas leidžia sumažinti verslo modelio sampratos abstraktumą. *Taigi šioje disertacijoje pasirinktas Osterwalder ir Pigneur (2009) verslo modelio instrumentas – paveikslas - išsiskiria iš alternatyvių instrumentų (angl. lean canvas, angl. fluidminds business model canvas, angl. IBM's component business modeling, angl. value model, angl. four-box business model ir kt.) tuo, kad leidžia ne tik sumažinti verslo modelio sampratos abstraktumą, bet padeda empirinio tyrimo metu atskleisti tiriamų įmonių veiklos logiką, specifiką (ir strateginius pasirinkimus) bei nustatyti struktūrinių elementų sąveiką skirtinguose verslo modeliuose. Taip pat leidžia struktūruotai ir sistemiskai atvaizduoti tyrimo metu gautus duomenis.*

1.1.2. Verslo modelių tipologija

Verslo modelių tipologijos išskyrimas disertacijoje padeda konkrečiau suvokti verslo modelio konceptą, aiškiau orientuotis verslo modelių specifikoje ir sistemiskiau juos analizuoti empirinėje dalyje. Tyrimo duomenys bus taikomi tik konkrečiam verslo modelio tipui.

Aptinkamos verslo modelių tipologijos yra parengtos atsižvelgiant į *verslo modelio orientacijos (vertės pasiūlymo turinį) tikslus, lygmenis, pakopas ir*

industrijos specifiką, kuriai ir priklauso verslo modelis. Dažniausiai literatūroje pateikiami verslo modeliai yra bendro pobūdžio (angl. *generic*), rečiau pasitaiko specifiniai verslo modeliai (angl. *specific*), skirti skirtingoms ūkio šakoms (verslo sistemoms) analizuoti (Burinskienė, Daškevič, 2013).

Yunus ir kt. (2010), Michelini ir kt. (2012) bei Aure (2014) pateikia šiuos verslo modelių tipus: komercinis verslo modelis (angl. *commercial business model*), socialinis verslo modelis (angl. *social business model*), izoliuotas verslo modelis (angl. *isolated business model*), interaktyvus verslo modelis (angl. *intreactive business model*) (1.1.3 lentelė). Lentelėje pateikti modeliai klasifikuojami, atsižvelgiant į jų vertės pasiūlymo orientacijos specifiką: vertės pasiūlymas orientuotas į ekonominę vertę, o vertės pasiūlymas orientuotas į socialinę vertę. Ekonominės vertės pasiūlymai savo ruožtu gali būti nukreipti į konkretaus segmento poreikio tenkinimą, įmonės veiklos efektyvumo didinimą arba inovatyvumo taikymą.

1.1.3 lentelė. Verslo modelio orientacijos tipai

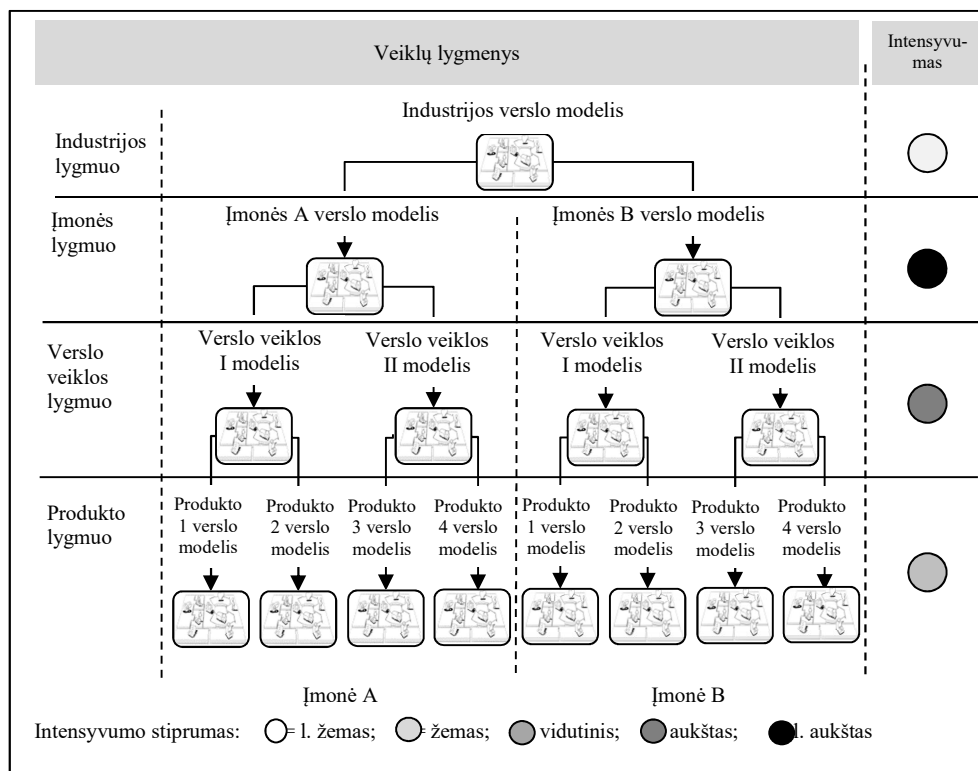
Verslo modelio orientacija	Verslo modelio orientacijos apibūdinimas
Komercinis verslo modelis	Orientuotas į ekonominės vertės pasiūlymą ir jo kūrimą tam tikram segmentui.
Socialinis verslo modelis	Orientuotas į socialinės vertės pasiūlymą tam tikrai rinkai ar visuomenės daliai.
Izoliuotas verslo modelis	Orientuotas į ekonominės vertės pasiūlymo kūrimą ir yra suvokiamas kaip įmonės siekis padidinti veiklos efektyvumą, sumažinant kaštus ir parduodant produktus už kainą, kurią klientai yra pasirengę mokėti.
Interaktyvus verslo modelis	Orientuotas į ekonominės vertės pasiūlymo kūrimą ir yra suvokiamas kaip įmonės siekis taikyti inovacijas, dėl ko klientai ir sutinka mokėti už inovatyvius produktus daugiau.

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal Yunus ir kt. (2010), Snchez, Ricart (2011), Michelini ir kt. (2012) bei Aure (2014)

Kindström (2010, 2013) teigia, kad yra įmonių, kurios orientuoja savo verslo modelius į prekes (prekių gamybą, pardavimą) ar paslaugas (paslaugų teikimą), priklausomai nuo to, kuris labiau yra dominuojantis. Kaip teigia Burinskienė, Daškevič (2013): <...> „Dalis įmonių orientuoja savo verslo modelį į prekes (angl. *product-centric business model*), kad įgytų konkurencinį pranašumą rinkose, kuriose jos konkuruoja. Yra įmonių, kurios taiko verslo modelius, orientuotus į paslaugas, kai tai siejasi su pagrindine paslaugų įmonių veikla (angl. *service-centric business model* arba *service-based business model*). Tokios įmonės linkusios užmegzti glaudesnius santykius su savo klientais, nei tai daro į prekes orientuotos įmonės. Tarpinį verslo modelio orientacijos tipą Linder and Cantrell (2000) vadina „prekė plius“ (angl. *commodity plus business model*). Įmonės, taikančios tokį verslo modelį savo veikloje, parduodamos prekes gali siūlyti tam tikras paslaugas, ir pajamos, visų pirma, priklauso nuo prekių ir paslaugų, kurias įmonė siūlo savo klientams, struktūros <...>“.

Tolimesnė mokslinė literatūros analizė parodė, kad mokslininkai išskiria verslo modelių tipus pagal jų orientaciją į vartotojo tipo pakopą. Priklausomai nuo to, kokie paskirstymo kanalo dalyviai yra įtraukti į vertės pasiūlymo pateikimą,

Kita mokslininkų grupė (Casadesus-Mansell ir Ricart, 2010; Schallmo ir Brecht, 2010 bei Wirtz ir kt., 2015) pažymi, kad *verslo modeliai gali būti klasifikuojami ir pagal tai, kokiai verslo sistemos lygmeniui jie priklauso. Pagal tai išskiriami keturi verslo modelių lygiai: industrijos, įmonės, verslo veiklos vieneto ir produkto lygmuo* (1.1.7 pav.).



Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal Casadesus-Mansell ir Ricart (2010), Schallmo ir Brecht (2010) bei Wirtz ir kt. (2015)

Pirmasis – industrijos (verslo sektoriaus) lygmens verslo modelio tipas apibūdina pagrindinius tam tikros industrijos veiklos elementus ir principus. Šio lygmens verslo modelio funkcionavimui labai svarbūs yra išoriniai veiksniai ir sąlygos: potencialūs klientai, tiekėjai, tarpininkai, prekių ir paslaugų pakaitalai bei įėjimo į rinką sąlygos. Tačiau jis nesusifokusuoja vien tik į išorės veiksnius, bet kreipia dėmesį ir į prekių bei paslaugų išskirtinumą bei įvairovę.

Antrasis – įmonės lygmens verslo modelio tipas apibūdina tam tikros įmonės veiklos specifiką ir pagrindinį dėmesį kreipia į vidinius veiksnius: išteklius, veiklą ir pozicionavimą vartotojų mintyse. Didelis dėmesys skiriamas žmogiškajam veiksnui – kompetencijai, kuri ir formuoja verslo modelio pagrindą šiame lygmenyje.

Trečiasis – verslo veiklos vieneto lygmens verslo modelio tipas apibūdina tam tikros verslo įmonės (tiek mažos, tiek ir didelės) veiklos/ų specifiką. Šiuo atveju įmonė gali turėti net keletą skirtingų veiklų verslo modelių, kurie skiriasi vienas nuo kito elementais ir savo veiklos principais.

Ketvirtasis – žemiausias produkto lygmens verslo modelio tipas apibūdina produkto gamybos ir paslaugos teikimo aspektus. Šiuo atveju įmonė gali turėti net keletą skirtingų produktų verslo modelių, kurie skiriasi vienas nuo kito elementais ir jų veiklos principais. Tačiau šiame lygmenyje pasireiškia itin stiprus integruotas paslaugų ir prekių vertės pasiūlymo kūrimo požiūris.

Aktyviausi veiksmai (inovavimas, adaptavimas ir kt.) ir veiklos (bendradarbiavimas, bendrakūra ir kt.) vyksta produkto lygmens, verslo veiklos vieneto lygmens bei įmonės lygmens verslo modeliuose ir kiek pasyvesnis bendradarbiavimas vyksta industrijos verslo modelio lygmenyje.

Paprastai išskiriamos trys stambios verslo modelio tyrinėjimų kryptys: verslo modelio konceptas, verslo modelio struktūra ir verslo modelio valdymo procesas su eile smulkesnių tyrimų posričių juose (Wirtz ir kt., 2015). Disertacijoje daugiausia dėmesio yra skiriama pirmosioms dviem kryptims apžvelgti ir šiek tiek mažiau trečiajai, kuri apima verslo modelio inovavimą (socio-ekonominės implikacijos), verslo modelio įgyvendinimą (įgyvendinimo ir jo tobulinimo procesas), vertinimą ir kontrolę (vertinimo metodika tinkamumui, naudingumui ir tvarumui nustatyti). Taip buvo nuspręsta, kai disertacijos autorius, apžvelgęs minėtose tyrimų kryptyse dirbančių žinomiausių mokslininkų (Mason ir Leek, 2008; Kind ir kt., 2009; Piggneur ir Werthner, 2009; Zott ir Amit, 2010; Hienerth ir kt., 2011; Stacey, 2011; Lazonick ir Tulum, 2011; Aspara, 2013; Barquet, 2013; Clark, 2013; Desyllas ir Sako, 2013) darbus ir juose pateiktus rezultatus bei jų kontekstą, išreiškė nuomonę, kad jos gali būti laikomos neesminėmis disertacijos objektui atskleisti ir nėra detaliau analizuojamos.

Apibendrinant galima teigti, jog verslo modelio koncepcijos pagrindimui disertacijos autorius apžvelgia tris verslo modelio tyrimų kryptis (sampratą, struktūrą ir tipologiją). Kitos tyrimų kryptys (verslo modelio inovavimas, įgyvendinimas, vertinimas, kontrolė ir kt.) nėra aptariamoms, nes nėra laikomos esminėmis disertacijos objektui atskleisti. Verslo modelis gali būti laikomas tiek dinamiiniu, tiek ir statišku dalyku, tačiau šioje disertacijoje jis apibrėžiamas labiau kaip statiškas objektas: veiksmų ir elementų loginė struktūra, padedanti sukurti

naują vertę; įrankis strateginiams organizacijos pasirinkimams identifikuoti bei įmonių santykiams, veikloms ir jų galimybėms analizuoti.

Verslo modelio sampratos aiškinimą papildo jo struktūros sudedamosios dalys – elementai. Disertacijoje laikomasi požiūrio, jog verslo modelio struktūrą sudaro elementai. Verslo modelio struktūra parodo ir išaiškina jos elementų tarpusavio priklausomybę bei sąveiką, kuriant naują vertės pasiūlymą. Verslo modelio struktūra pasižymi elementų įvairovės gausa, todėl sunkiai suvokiama, kaip tokia jų daugybė gali būti sujungiama į vientisą sistemą. Gal todėl mokslininkai, siūlantys verslo modelio struktūros elementus, ir nepateikė vienos, nusistovėjusios verslo modelio struktūros elementų formavimo sistemos. Osterwalder ir Pigneur (2009) pateikta verslo modelio struktūra (4 blokai) ir ją sudarantys elementai (9 elementai) aiškiausiai ir suprantamiausiai iš analizuotų verslo modelių struktūrų leidžia išreikšti verslo logiką ir įmonės veiklos specifiką bei nustatyti jų tarpusavio ryšius ir sąveiką skirtinguose verslo modeliuose bet kurioje verslo sistemoje.

Reiktų pažymėti, kad disertacijoje pateiktas verslo modelių klasifikavimas nėra baigtinis, tačiau jis yra susistemintas iš skirtinguose šaltiniuose paminėtų verslo modelių analizės duomenų, atsižvelgiant į: verslo modelio orientacijos tikslus; verslo sistemą ir jos veiklos lygmenis; verslo plėtojimo kanalus; verslo modelio veiklos pobūdį ir inovatyvumą. Disertacijos empirinėje dalyje nuspręsta analizuoti vienam ūkio sektoriui priklausančių įmonių verslo modelius, kurie pasižymi atvirumu, yra orientuoti į ekonominę vertę, mišrios pakopos ir priklauso vienam verslo sistemos lygmeniui – įmonės lygmeniui. Visų tiriamų įmonių verslo modeliai priklausys vienam verslo sistemos lygmeniui – įmonės lygmeniui, nes šitame lygmenyje stipriausiai pasireiškia jų tarpusavio sąveika.

1.2. Komplementarumo koncepcija vadybos moksle

1.2.1. Komplementarumo samprata tarporganizacinių ryšių teorijoje

Komplementarumo sampratos aiškinimasis sudaro sąlygas labiau pažinti tiriamąjį objektą (verslo modelių komplementarumą) kaip fenomeną ir atsakyti į diskusinius klausimus: kaip suprantamas komplementarumas skirtingose vadybos mokslo tyrimų kontekstuose?, kokias galima išskirti komplementarumo sąlygas ir jo atpažinimo požymius bei bruožus?, koks egzistuoja ryšys tarp komplementarumo ir tarporganizacinių sąveikų (verslo junginių)?. Norint išsamiau atskleisti komplementarumą verslo junginiuose, reiktų atsakyti ir į šiuos diskusinius klausimus: kas yra turizmo aljansas, turizmo klasteris ir kurie esminiai bruožai jiems būdingiausi?, kokios sąveikos pagrindu pasireiškia komplementarumas, formuojant turizmo aljansus ir susidarant turizmo klasteriams? ir kokius galima išskirti veiksnius, lemiančius turizmo aljansų formavimą bei klasterių susidarymą?

Sąvoka komplementarumas (angl. *complementarity*) yra kildinama iš lotyniško žodžio – „complere“, kuris reiškia – „užpildyti“. Pirmasis originalus komplementarumo konceptas buvo pristatytas matematikos mokslo atstovo F.Y. Edgeworth 1881 metais. Pastarasis teigia, kad komplementarumas yra veiklų sąveika, kurios metu viena veikla papildo kitą, ir taip gaunamas geresnis rezultatas nei šioms veikloms funkcionuojant atskirai. Vėliau komplementarumo sąvoką perėmė ir pradėjo plėtoti ekonomikos ir vadybos mokslų atstovai (Milgrom ir Roberts, 1995).

Ekonomikos moksle šis terminas suvokiamas kaip bendros ekonominės vertės padidėjimas, atsirandantis gamybos sistemoje suderinus du ar daugiau veiksmų. Mokslininkai Milgrom ir Roberts (1995) bei Topkis (1995), remdamiesi „supermoduliarumo“ teorija, pažymi, kad kai kurios organizacijos veiklos yra linkusios susijungti, viena kitą papildyti ir taip padidinti abiejų indėlį, išgaunant sinergijos efektą. Komplementarumas yra naudojamas, norint paaiškinti, kodėl įmonės ir jas palaikantys elementai būna atsparūs tam tikriems pokyčiams ir kodėl, įvedant naujas įmones ar produktus į tam tikrą verslo sistemą, kyla nenumatytų pasekmių (Pierson, 2004).

Vadybos moksle komplementarumo sąvoka pradėta vartoti praėjusio amžiaus 7-8 dešimtmėčio mokslo publikacijose (Rothwell, 1975), o 9 dešimtmetyje ši sąvoka pradėta vartoti, analizuojant organizacijų pokyčius (Miller ir Friesen, 1984; Miller, 1986; Amable, 2005). Teece (1986), Mohnen ir Röller (2005) savo darbuose analizavo komplementarių aktyvų (angl. *complementary assets*) svarbą, diegiant inovacijas įmonėse. Jie pažymėjo, kad inovacijų diegimas ir komercializavimas reikalauja papildomų komplementarių aktyvų, tokių kaip: know-how, marketingo veikla, žmoniškųjų išteklių valdymas ir kt. Vėliau idėją apie komplementarius aktyvus ir jų teikiamus privalumus įmonių veiklai plėtojo mokslininkai Powell ir Dent-Micallef (1997), Somaya ir kt. (2007), Lokshin ir kt. (2008), kurie teigia, kad organizacijos konkurenciniu pranašumu gali tapti gebėjimas skirtingus įmonių aktyvus (veiklas, išteklius ir kt.) sujungti unikaliu būdu.

Mokslininkai Beyer ir Höpner (2003) teigia, kad komplementarumas yra tam tikras žmonių, žinių, technologijų, priemonių ir procesų integracijos sąveikos rezultatas, norint padidinti organizacijos galias, kuriant vertės pasiūlymą vartotojui. Minėti mokslininkai pabrėžia, kad organizacijos pasiūlymi komplementarumu tik tada, kai jų veiklos logika – verslo modelis yra pasirinktas iš anksto ir realizuojamas apgalvotai. Cassiman ir Veugelers (2006) bei Porter ir Siggelkow (2008) išplėtė komplementarumo sampratą, teigdami, kad tai gali būti dvi skirtingos, tačiau viena kitą papildančių veiklų sąveikos rezultatas, kai pirmoji veikla padidina antrosios veiklos naudingumą ir, atvirkščiai, kai yra palaikomas nuolatinis abipusis veiklų ryšys (jų sąveika). Jungiant mokslininkų (Mohnen ir Röller, 2005; Cassiman ir Veugelers, 2006; Lokshin ir kt., 2008) mintis, galima teigti, kad *komplementarumui yra būdingas abipusis kryptingumas (simetrinė sąveika), tačiau krypties intensyvumas priklauso nuo svarbos tam tikrai pusei*.

Ennen ir Richter (2010), atlikę sistemine empirine vadybos mokslo literatūros apžvalgą (1998-2008), susijusią su organizacijų bendradarbiavimo (verslo įmonių junginių) tematika, teigia, kad komplementarumas atsiranda, susijungus skirtingiems verslo elementams, ir tampa stipria varomąja organizacijos jėga. Tam tikri verslo elementai, pvz., ištekliai, veiklos yra skirtingi savo kilme ir paskirtimi, tačiau tuo pačiu metu jie vienas kitą papildo – yra komplementarūs. Kiti mokslininkai Porter ir Siggelkow (2008) bei Cavaco ir Crifo (2014) savo darbuose nustatė, jei dvi organizacijos, turinčios labai panašius verslo elementus, gali pasiekti masto ekonomiją ir didesnę galią rinkoje, sukurti sinergijos efekto joms gali ir nepavykti. Ir priešingai, integruojant skirtingus verslo elementus, sinergijos išgavimo galimybė yra daug didesnė. *Taigi komplementarumas gali pasireikšti panašių ar skirtingų*

elementų: strateginių pasirinkimų (esminiai pasirinkimai įmonių veikloje, siekiant strateginių tikslų), verslo elementų ir priemonių (verslo modelio struktūros elementų: išteklių, partnerių, veiklų, vartotojų, vertės pasiūlymo, paskirstymo kanalų, santykių su vartotojais, kaštų ir pajamų) sąveikos dėka. Kuo daugiau minėtų elementų ir intensyviau sąveikauja tarp skirtingų įmonių, tuo didesnė tikimybė komplementarumui atsirasti (Ichniowski ir kt., 1997; Ennen ir Richter, 2010). Mokslininkai Grandori ir Furnari (2009) savo darbuose išskiria dviejų tipų pobūdžio komplementarumą, priklausomai nuo tarpusavyje sąveikaujančių elementų panašumų arba skirtingumų: „simbiotinis“ (angl. „symbiotic“) komplementarumas ir „kaupiamasis“ (angl. „pooled“) komplementarumas. „Simbiotinis“ komplementarumas atsiranda tada, kai pridėtinė vertė sukuriamą, sąveikaujant skirtingiems elementams, o „kaupiamasis“ komplementarumas atsiranda tada, kai pridėtinė vertė sukuriamą, sąveikaujant panašiams elementams. Ši mokslininkų komplementarumo klasifikacija papildo teiginį, jog komplementarumas atsiranda tam tikrų egzistuojančių skirtingumų ar panašumų dėka, ir tai parodo jo pobūdį.

Per pastaruosius du dešimtmečius komplementarumas tapo dažnai vartojama ekonomikos ir vadybos mokslų sąvoka, kuri tyrinėjama įvairiuose kontekstuose (1.2.1 lentelė).

1.2.1 lentelė. Komplementarumo sampratos aiškinimas skirtinguose tyrimų kontekstuose

Tyrimų kontekstas	Autorius/iai ir metai	Komplementarumo aiškinimas
Inovacijų diegimo kontekstas	Arora ir Gambardella (1990); Cockburn ir Hendersonas (2001); Milgrom ir Roberts (1995); Mohnen ir Röller (2005); Cassiman ir Veugelers (2006); Miravete ir Pernias (2006)	Komplementarumas suprantamas kaip inovacijų taikymo prielaida ir įmonės veiklos produktyvumo didinimo galimybė, priimant abipusiai naudingus ir vienas kitą papildančius sprendimus (sprendimų priėmimo sąveikos rezultatas).
Konkurencingumo didinimo per integraciją kontekstas	Teece (1986); Fan ir Lang (2000); Rivkin ir Siggelkow (2003); Claessens (2003); Wang ir Zajac, (2007); Kim ir Finkelstein (2009); Zaheer ir Harris (2006)	Komplementarumas aiškinamas kaip skirtingų įmonių horizontalios ir vertikalios veiklų bei išteklių integracijos procesas, kuris dažniausiai vyksta planuotai. Todėl įmonės gauna didesnę finansinę naudą, aukštesnį koherentiškumo laipsnį valdyje, gamybos ir pardavimų organizavimo darną (planuota veiklų ir išteklių integracijos sąveikos rezultatas).
Verslo sistemos elementų jungimo kontekstas	Ichniowski ir kt. (1997); Bocquet ir kt. (2007); Lokshin ir kt. (2008); Cavaco ir Crifo (2014)	Komplementarumas suvokiamas kaip verslo sistemos elementų (arba verslo sistemos vieneto) (organizacijos veiklų, strateginių tikslų, technologinių sprendimų ir kt.) apjungimas, didinantis įmonės veiklos efektyvumą (sistemos elementų sąveikos rezultatas).

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal lentelėje pateiktus autorius

Apibendrinant lentelėje pateiktą komplementarumo aiškinimą skirtinguose tyrimų kontekstuose, galima pastebėti, kad dominuoja supratimas, jog komplementarumas yra tam tikras sąveikos rezultatas tarp homogeniškų arba heterogeniškų vienetų ar jų elementų, padedantis suprasti jų tarpusavio ryšių ir

priklausomybės fenomeną. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad dažniausiai komplementarumas yra analizuojamas mikro lygmenyje ir apima dviejų ar daugiau įmonių veiklos sąveikos rezultatą, remiantis sistemiškumo logika, jog veiklos visuma yra daugiau nei atskiras veiklos dalių egzistavimas. Komplementarumas atsiranda tada, kai dvi ar daugiau skirtingų įmonių suvienija savo veiklas, išteklius ir kitus verslo modelio elementus dėl bendro naujo galimo rezultato, kurio nepasiektų veikdamos atskirai (Höpner, 2003; Bettio ir Plantenga, 2004). Taigi disertacijos empirinėje dalyje bus analizuojamas komplementarumas mikro lygmenyje (įmonių ir jų verslo modelių komplementarumas vadybos mokslo kontekste). *Komplementarumą mikro lygmenyje disertacijos autorius siūlo suvokti kaip įmonės trūkumų šalinimo arba privalumų stiprinimo veiksmų sąveikos rezultatą, kai vienos įmonės trūkumai ar nepajėgumai yra padengiami kitos įmonės privalumais ir galimybėmis ir abi pusės įgyja naujų savybių, kurių neturi kiekviena jų veikdama atskirai.*

Tęsiant komplementarumo sąvokos aiškinimą, verta pažymėti, jog mokslininkai (Thelen, 2004; Pierson, 2004; Streeck ir Thelen, 2005; Baden-Fuller ir Morgan, 2010) *pateikia tam tikrus komplementarumo atpažinimo bruožus (situacijas):*

- jei komplementarumas egzistuoja, tada atsiranda tam tikri pokyčiai, kurie daro tiesioginę ir akivaizdžią įtaką bendradarbiaujančioms įmonėms (pvz., pagerėja išteklių prieinamumas, pagreitinėja keitimasis informacija, išauga produktyvumas, prasiplečia asortimentas ir kt.);

- kuo komplementarumas stipresnis tarp bendradarbiaujančių įmonių, tuo šios įmonės išlieka stabilesnėmis rinkoje, kadangi atsiranda aiškesnis ir ekonomiškesnis išteklių suderinamumas ar pasidalijimas, padidėja veiklos dermė (pvz., atsiranda bendras strateginis veiklos ir rinkos koordinavimas, efektyvesnis veiklos monitoringas ir kt.);

- komplementarioje įmonių partnerystėje inovacijos ir pokyčiai yra greičiau skatinami ir įgyvendinami, nes įgyjama pokyčiams sukelti reikalinga „masė“.

Mokslininkai Paunescu ir Schneider (2004) savo tyrimuose panašiai teigia, kad yra priežasčių manyti, jog:

- mažų ir didelių įmonių partnerystėje ne visuomet pasireiškia komplementarumas. Jis labiau tikėtinas tarp to paties dydžio ir pajėgumo įmonių. Be to labai svarbi ir įmonių veiklos specifika, net ir tame pačiame verslo sektoriuje;

- verslo sektorių skirtumai turi įtakos komplementarumui atsirasti juose veikiančiose įmonėse, nes vieno verslo sektorių įmonės yra labiau linkusios į partnerystę nei kitų sektorių;

- egzistuoja komplementarumo vertinimo apribojimai – norint įvertinti komplementarumą tarp daugiau nei dviejų įmonių vienu metu, darosi techniškai sudėtinga ir nepatikima;

- egzistuoja prielaida, jog komplementarumas yra tik vienas iš daugelio elementų, darančių įtaką įmonių veiklos stabilumui ar jų pokyčiams, nes yra ir kitų stabilumo užtikrinimo ar pokyčių iniciavimo šaltinių, kurie nebūtinai siejami su komplementarumu.

Ankstesnė mokslinių darbų analizė parodė, kad komplementarumas yra verslo vienetų sąveikos rezultatas, kurio dėka yra pašalinami egzistuojantys trūkumai ar

stiprinamos pozicijos versle. Mokslininkai (Davis ir Thomas, 1993; Tanriverdi ir Venkatraman, 2005; Cavaco ir Crifo, 2014) rekomenduoja komplementarumą analizuoti tarp tam tikrų verslo vienetų ir jų junginių, aiškinantis jų sąveikos esmę, pasitelkiant partnerysčių formavimo ir tarporganizacinių ryšių teorijas. *Minėti mokslininkai teigia, kad verslo vienetų (tarp jų ir verslo modelių) bendradarbiavimas grindžiamas nuolatine sąveika ir ryšiais, kurie paprastai laikomi verslo pagrindu. Bet kokios formos tarporganizacinių ryšių tarp kelių verslo vienetų analizei pirmiausia būtina išskirti pagrindinius jų atsiradimą lemiančius veiksnius.* Tarporganizacinių ryšių formavimasis priklauso nuo veikiančios infrastruktūros – būtinos įrangos tiekėjų susiradimo galimybių, specializuotos darbo jėgos pasiūlos, informacijos ir specifinių išteklių prieinamumo. Sritys, kuriose įmonės bendradarbiaudamos ir keisdamosi informacija gali pasiekti daugiau naudos nei veikdamos atskirai – puiki terpė tarporganizacinių junginių atsiradimui ir plėtrai. Minėtų junginių ir tarporganizacinių ryšių nauda – reikšmingas tyrimo objektas tiek moksliniame, tiek taikomajame lygmenyje, kadangi racionalus požiūris į organizacijų kooperaciją, tarporganizacinių ryšių tinklų formavimąsi gali būti sėkmingai pritaikytas, kaip turizmo verslo plėtros instrumentas (Navickas ir Malakauskaitė, 2009).

Oliver (1990) teigia, kad organizacijas bendradarbiauti motyvuoja racionalūs ekonominiai veiksniai. Remiantis *abipusės naudos principu*, pabrėžiama bendradarbiavimo ir koordinacijos reikšmė dalyvaujančioms organizacijoms. *Asimetrijos principas akcentuoja* tai, jog organizacijos tarpusavyje skiriasi pagal įvairius kintamuosius, kurie nulemia jų santykinę išteklių kontrolės apimtį bei priklausomybę nuo kitų organizacijų. Taigi iš galios panaudojimo pozicijų tarporganizaciniai verslo ryšiai gali būti vertinami kaip kitos įmonės kontroliavimo ir veikimo priemonė.

Pasak Navicko ir Malakauskaitės (2009), remiantis Barringer ir Harrison (2000), egzistuoja šios labiausiai paplitusios teorinės traktuotės, kuriomis aiškinama, kodėl organizacijos sukuria tarpusavio ryšius:

1) *sandorių kaštų ekonomija*. Ši teorija analizuoja, kaip įmonė turi organizuoti ir įgyvendinti savo visapusiško vystymosi veiklą, kad būtų minimizuoti gamybos bei sandorių kaštai. Laikomasi prielaidos, jog bet kokio sandorio atveju organizacija pasirinks efektyviausią ir (arba) pigiausią alternatyvą;

2) *ištekliais paremta priklausomybė*. Organizacijos privalo įsitraukti į mainus su aplinka, siekdamos įsigyti trūkstamų išteklių. Pagal šią teoriją laikomasi nuostatos, jog išskirtiniai vidaus ištekliai, kuriais disponuoja organizacija, yra pagrindas subalansuotam konkurenciniam pranašumui įgyti ir palaikyti. Tačiau reikšmingi organizacijos vidaus ištekliai gali būti įgyjami ir iš išorės šaltinių;

3) *strateginis pasirinkimas*. Daroma prielaida, jog organizacijos į bet kokią galimą bendradarbiavimo santykį žiūri iš jėgos pozicijų, o kitų įmonių dalyvavimo bendroje veikloje nauda matoma iš to, kiek šios gali padėti siekti konkrečių organizacijos tikslų;

4) *institucinė priklausomybė*. Ši tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi priežastis kildinama iš organizacijos siekio ieškoti teisinio veiklos bendrumo su

kitomis organizacijomis, vadovaujantis jos steigėjų, teisinio statuso ir kitų tapačių elementų nulemtomis plėtros gairėmis.

Paskatos inicijuoti, kurti bei vystyti bendradarbiavimo ryšius realizuojamos įvairiomis organizacinių susijungimų formomis (verslo junginiais) – aljansais, tinklais, klasteriais ir kt.

Pasak Hair (2007) ir Hopenienės (2009), norint paaiškinti, kodėl organizacijos siekia sąmoningai ar nesąmoningai užmegzti ryšius, išskiriamos dvi priežastys:

1) *ryšių plėtojimas*, įsigyjant išteklius ir parduodant paslaugas, leidžia pasiekti efektyvesnių rezultatų;

2) *organizacijų poreikis pasinaudoti kitų įmonių ištekliais*. Ryšiai padeda kontroliuoti bendradarbiaujančias organizacijas ir jų turimus išteklius.

Plėtodamos savo bendradarbiavimą, organizacijos siekia bendro tikslo ar, spręsdamos iškilusias problemas, veikia kartu pagal iš anksto nustatytas bendras taisykles ir normas. Tačiau bendradarbiaujančios organizacijos siekia išlikti savarankiškoms, kai priima sprendimus, net dirbdamos kartu pagal bendras taisykles. Pasak March ir Wilkinson (2009), organizacijoms bendradarbiaujant, sumažėja išlaidos, efektyviau panaudojami ištekliai, lengviau kontroliuojama konkurentų veikla ir padidėja vykdomos veiklos našumas. Išlaidos mažėja dėl to, kad bendradarbiaujant organizacijos veikia sklandžiau ir sėkmingiau, taip išvengiama papildomų nuostolių dėl kylančių nesklandumų. Organizacijos stengiasi pažinti viena kitos verslo modelius, kad sugebėtų numatyti būsimus veiksmus, tinkamai į juos reaguotų ir patirtų kuo mažiau nenumatytų nuostolių. Taigi, siekdamas efektyviai bendradarbiauti, organizacijos privalo atsižvelgti ir pripažinti kiekvieno partnerio interesus, o įvertinę alternatyvas apibrėžti visiems priimtinus tikslus ir kontroliuoti jų įgyvendinimą vykdomoje veikloje. Lygiavertiškumo ir bendros naudos siekimo principais paremtų organizacijų partnerystės patirtis rodo, kad, bendradarbiaujant su visuomene ir kitais verslo atstovais, galima tobulinti savo paslaugas, gerinti jų kokybę ir prieinamumą, ugdyti atsakingą vartotoją, informuotą ir išsilavinusį darbuotoją, klientą ir kartu visuomenę. Bendros vertės pasiūlymo kūrimas kaip verslo modelis evoliucionuoja įmonių socialinės atsakomybės ir verslo tvarumo pagrindu ir vertinamas kaip naujų galimybių atvėrimo verslui koncepcija.

Taigi, pasitelkdamas prieš tai buvusių disertacijos poskyrių radinius, disertacijos autorius yra linkęs pritarti Porter ir Siggelkow (2008), March ir Wilkinson (2009), Ennen ir Richter (2010) įžvalgoms apie komplementarumą ir tarporganizacinius ryšius bei adaptuoti juos verslo modelių komplementarumo sąvokos tolimesniam aiškinimui. Pasak minėtų mokslininkų, paprastai tam tikro verslo sektoriaus įmonės ir jų verslo modeliai veikia daugiau ar mažiau nepriklausomai ir, tik atsiradus iššūkiams (galimybėms ar grėsmėms), pasireiškia tam tikra sąveika – intensyvesnis bendradarbiavimas. Atsiradusi verslo modelių tarpusavio sąveika daro įtaką partnerystės stiprėjimui. Siekiant generuoti didesnes pajamas yra mobilizuojama daugiau išteklių, ieškoma naujų rinkos segmentų, atsisakoma finansiškai nenaudingų veiklų ir pan.

Apibendrinant galima teigti, jog disertacijoje laikomasi požiūrio, kad komplementarumas yra homogeniškų ar heterogeniškų vienetų ar jų elementų sąveikos rezultatas, kai atskirų vienetų tarpusavio santykiai ir jų evoliucija sukuria

didesnę vertę, nei jų veikimas atskirai. Komplementarumui yra būdingas abipusis kryptingumas (simetriška sąveika), tačiau krypties intensyvumas priklauso nuo svarbos tam tikrai pusei. Komplementarumas gali pasireikšti panašių ar skirtingų elementų: strateginių pasirinkimų (esminių pasirinkimų įmonių veikloje, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo), verslo elementų ir priemonių (verslo modelio struktūros elementų: išteklių, partnerių, veiklų, vartotojų, vertės pasiūlymo, paskirstymo kanalų, santykių su vartotojais, kaštų ir pajamų) sąveikos dėka. Kuo daugiau minėtų elementų intensyviau sąveikauja tarp skirtingų įmonių, tuo didesnė tikimybė komplementarumo atsiradimui. Komplementarumas atspindi ir tam tikrą panašumų ir skirtumų dermę tarp sąveikaujančių vienetų. Yra išskiriamas dviejų tipų pobūdžio komplementarumas, priklausomai nuo tarpusavyje sąveikaujančių elementų panašumų arba skirtingumų: „simbiotinis“ (atsiranda tada, kai pridėtinė vertė sukuriamą, sąveikaujant skirtingiems elementams) ir „kaupiamasis“ (atsiranda tada, kai pridėtinė vertė sukuriamą, sąveikaujant panašiams elementams). Disertacijoje numatoma tirti komplementarumą mikro lygmenyje, kuris atspindi dviejų ar daugiau įmonių veiklos sąveikos rezultatą, remiantis sistemiškumo logika atvykstamajame turizme. Komplementarumas mikro lygmenyje pasireiškia tada, kai dvi ar daugiau įmonių suvienija savo veiklas, išteklius ir kitus verslo elementus dėl bendro naujo ir geresnio galimo rezultato, kurio nepasiektų veikdamos atskirai arba dėl esamų trūkumų šalinimo. Disertacijos autorius išskiria tam tikrus komplementarumo atpažinimo bruožus: akivaizdūs pokyčiai konkrečioje įmonių veikloje ar verslo modelyje (išaugęs vertės pasiūlymas; išaugęs vartotojų skaičius), didesnė bendradarbiaujančių įmonių veiklos ir jų verslo modelių dermė (veiklų konfigūracija, pagerėjęs vartotojų pasiekiamumas, sustiprėję santykiai su vartotojais, efektyvesnis išteklių naudojimas, padidėjęs veiklos ekonomiškumas), spartesnis inovacijų taikymas veikloje (didesnis sprendimų priėmimo greitis ir aukštesnė kompetencija). Minėtų požymių ir atpažinimo bruožų raiška priklauso nuo įmonės dydžio, įmonės priklausomybės tam tikram sektoriui, veiklos specifikos sektoriuje, įmonių verslo modelio orientacijos, tipo ir kt.

1.2.2. Komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai turizmo verslo junginiuose

Komplementarumas disertacijoje yra kildinamas iš sąveikos rezultato sampratos ir grindžiamas, pasitelkiant verslo modelių, tarporganizacinių ryšių (verslo junginių formavimo) teorijų prieigą. Norint išsamiau atskleisti įmonių verslo modelių komplementarumą, jo atpažinimo bruožus ir lemiančius veiksnius, disertacijoje analizuojami tipiškiausi turizmo verslo junginiai: turizmo aljansai ir turizmo klasteriai.

Turizmo strateginiai aljansai ir juos lemiantys veiksniai. Verslo įmonių sąveika gali būti apibrėžiama kaip padidintos vertės pasiūlymo kūrimo sistema, veikiama tam tikros verslo sistemos aplinkos veiksnių, apimanti tarpusavio santykių ir ryšių tarp verslo modelių ar jų elementų derinimo logikos visumą, dėl ko susiformuoja atitinkamos formos partnerysčių dariniai. Tipiškiausios ir ryškiausios verslo įmonių partnerysčių formos yra aljansai bei klasteriai, kurių pagrindą sudaro komplementarios vertės kūrimo grandinės. Todėl praktikai ir mokslininkai vis dažniau naudoja verslo modelio sampratą, analizuodami verslo junginių kuriamą

vertės pasiūlymą vartotojui (Chesbrough, 2007; Schneider ir Spieth, 2013). Tuo pačiu verslo junginių analizavimas padeda labiau atskleisti ir pačios verslo modelio koncepcijos adaptyvumą tam tikroje verslo sistemoje (Amit ir Zott, 2001; Ghezzi ir kt., 2015).

Mokslininkai Jeffrey ir kt. (2008), Gomes-Casseres (2008), Casanueva (2014) pažymi, kad įmonių bendradarbiavimas įvairiomis formomis yra senas fenomenas – verslas jungiasi į strateginius aljansus (toliau tekste tiesiog aljansai) ar tam tikras jų atmainas jau daugiau kaip šimtmetį, o per pastaruosius dešimtmečius jų skaičius akivaizdžiai išaugo. Aljansai susiformuoja dėl įvairaus stiprumo ir kryptingumo laipsnio įmonių tarpusavio priklausomybės ryšių, kurie leidžia pasiekti konkurencinį pranašumą keičiantis informacija, ištekliais ir kitais veiklos aktyvais, suteikia, kuriant vertės pasiūlymą ir gaunant didesnę naudą sau (Destri ir Dagnino, 2005; Casadesus-Masanell ir Zhu, 2013; Bouncken, Lehmann ir Fellnhöfer, 2016). Aljansas suteikia įmonei ir visai naujai sukurtai verslo struktūrai galią, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą, nes tokioje struktūroje įmonės išlaiko ir skatina savo išteklius kurti vertę (Jeffrey ir kt., 2008; Gomes-Casseres, 2008). Mokslininkai (Barringer ir kt., 2000; Hitt ir kt., 2000; Kavusana, 2016) pažymi, kad skirtingų įmonių išteklių ir veiklų kombinacijų nauda tampa unikalios vertės tada, kai jų veikla yra grindžiama komplementarumu.

Atlikta detalesnė chronologinė mokslinių tyrimų, susijusių su aljanso sąvokos aiškinimu, analizė leido išryškinti pagrindinius aljansų tyrinėjimo aspektus: susitarimo ir mainų santykiai (Gulati, 1998; Barringer ir Harrison, 2000); bendradarbiavimo, partnerystės ir konkurencinio pranašumo įgijimas (Lorange ir Roos, 1993; Stiles, 1998; Das ir Teng, 2000; Mockler, 2001; Standifer ir Bluedorn, 2006; Yi, 2007; Jeffrey ir kt., 2008; Gomes-Casseres, 2008; Akoumianakis, 2014); naujo verslo modelio formavimas arba esamo modifikavimas (Cobianchi, 1994; Faulkner, 1995; Dussauge ir Garrette, 1995; Whipple ir Frayer, 1996; Casanueva ir kt., 2014; Kavusana, 2016); partnerystė, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo (Yoshino ir Rangan, 1995; Douma, 1997; Mandal ir kt., 2003; Todeva ir Knoke, 2005); partnerystė grįsta pasitikėjimu ir rizikos valdymu (Phan, 2000; Contractor ir Ra, 2000; Kenny ir Fahy, 2011). Minėtų mokslininkų darbų analizė parodė, kad nėra nusistovėjusios vieno aljanso sąvokos aiškinimo, tačiau galima įžvelgti tam tikrus egzistuojančių apibrėžimų sąlyčio taškus ir pažymėti, kad strateginiai aljansai yra:

- savanoriškas susitarimas laisviems mainams, bendradarbiavimui ir tarpusavio santykiams palaikyti, nekuriant bendros nuosavybės;
- pasitikėjimu, partneryste ir rizikos valdymu grįstas abipusės naudos siekis, išlaikant autonominius atskirų įmonių santykius;
- tam tikras įmonių susivienijimas, siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimo ir konkurencingumo didinimui rinkoje (įėjimas į naują rinką, naujo segmento atradimas, produkto vertės didinimas, naujų įgūdžių įgijimas ir kt.);
- naujas įmonių santykių režimas, padedantis suformuoti naują verslo modelį, kuris sumažina veiklos dubliavimąsi, išlaidas ir sudaro palankesnes sąlygas veiklos našumo gerinimui.

Taip pat anksčiau minėti mokslininkai išskiria veiksnius, lemiančius aljansų susidarymą ir gyvavimą, kuriuos galima sąlyginai grupuoti į vidinius ir išorinius.

Prie vidinių veiksmų grupės mokslininkai priskiria šiuos veiksmus: žmogiškieji veiksniai (žmogiškųjų išteklių gavimas ir išlaikymas, kompetencijų formavimas); fiziniai veiksniai (paslaugų teikimo užtikrinimas, išteklių gavimas ir išlaikymas, techninių standartų diegimas, naujų produkto platinimo priemonių paieška, naujų technologijų įsisavinimas); valdymo veiksniai (įtakos ir poveikio darymas atstovaujamos industrijos plėtotei, veiklos restruktūrizavimas ir optimizavimas, marketingo veiklos gerinimas, kokybės užtikrinimas, naujos veiklos vystymas, pokyčių valdymas); finansiniai veiksniai (finansinės rizikos mažinimas, išlaidų pasidalijimas, masto ekonomija, sandorių pelningumas). Prie išorinių veiksmų grupės priskiria šiuos veiksmus: teisiniai, juridiniai veiksniai (teisinis ir juridinis reguliavimas bei normų taikymas, lobizmas); ekonominiai veiksniai (rinkos pokyčiai, fiskalinė politika); socio-kultūriniai veiksniai (vartojimo pokyčiai, vartotojų rinkos pokyčiai); technologiniai veiksniai (technologiniai pokyčiai ir jiems keliami reikalavimai bei naujų technologijų paplitimas ir įsisavinimas).

Turizmas, labiau nei kiti verslo sektoriai, intensyviai formuoja aljansus ir išnaudoja jų teikiamus privalumus (Alison, 1994; Chan, 2000; Preble, Reichel ir Hoffman, 2000; Harrison, 2003; Bhat, 2004; Morrison, Lynch ir Johns, 2004). Turizmo verslo sektoriuje aljansai apibūdinami kaip verslo junginiai, susiformavę tarp tam tikros sąveikos veikiančių įmonių, tokių kaip oro linijų bendrovės, kelionių operatoriai, viešbučiai ir kt. (Preble ir kt., 2000). Sėkmingiausi turizmo aljansai yra grindžiami komplementariais ištekliais ir veiklomis, kaip reikalingu pagrindu, išnaudojant verslumo galimybes – išorės aplinkos sąlygas, teikiančias gyvybingumą, kuriant ir parduodant naujus produktus ar paslaugas, viršijančius jų sukūrimo sąnaudas (Ireland ir kt., 2001; Kenny ir Fahy, 2011). Aljansui gali būti teikiama pirmenybė prieš kitus verslo, junginius, kadangi jis suteikia didesnę strateginę lankstumą, prieigą prie veiklos aktyvų ir nereikalauja didelių investicijų ar ilgalaikių įsipareigojimų įsigyjant ir panaudojant šiuos aktyvus (Gulati, 1998). Pasak Hitt ir kt. (2000), turizmo įmonės yra labiau linkusios pasirinkti partnerius, atsižvelgti į jų finansinį turtą, technines galimybes, nematerialųjį turtą ir norą pasidalinti žiniomis bei gebėjimais. Žinios ir gebėjimai perduodami naudojant tarpusavio priklausomybę, problemų sprendimą ir veiklos rezultatų stebėjimą. Kai įmonė iš aljanso įgyja žinių ir gebėjimų, jie gali būti paskirstyti viduje ir taikomi išorėje (Inkpen, 1998; Barringer, Harrison, 2000; Ireland ir kt., 2001; Kavusana, 2016).

Taigi turizmo aljansus galima suvokti kaip dviejų ir daugiau įmonių sąveikos rezultatą vietiniame jų veiklos lauko lygmenyje, kuris pereina į partnerystę ir verslo modelių papildomumą, siekiant strateginių tikslų. Tad į aljansus siūloma žiūrėti kaip į galimybę turizmo verslo įmonėms įgyti specifinių pranašumų rinkoje, tokių kaip išskirtiniai finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, didėjanti galia rinkoje, augantis konkurencingumas, pagerinta strateginė pozicija rinkoje ir galimybė plėsti ją (Kennelly ir Toohey, 2014). Pasak mokslininkų (Wittmann, Hunt ir Arnett, 2009; Lewis, 1990; Whipple ir Frankel, 1998; Keen ir MacDonald, 2000; Evans, 2001; Kuglin, 2002; Mitsuhashi, 2002; Nooteboom ir kt., 2007; Sampson, 2007; Gilsing ir kt., 2008; Kavusana ir kt., 2016), aljanso suvokimas yra artimas komplementarumo sampratai, ir, remiantis prieš tai disertacijoje pateiktomis išvalgomis apie verslo modelius ir komplementarumą, disertacijos autorius turizmo aljansą siūlo laikyti

atskirų turizmo sektoriaus įmonių formalios sąveikos rezultatu, kuris grįstas abipusiu ir savanorišku bendradarbiavimu ar partneryste ir verslo modelių papildomumu, siekiant abipusės naudos – strateginių tikslų įgyvendinimo, kurių nepasiektų nė viena pusė, veikdama atskirai.

Mokslininkai (Evans, 2001; Rothaermel ir Boeker, 2008; Kale ir Singh, 2009; Sambasivan ir Yen, 2010; Akoumianakis, 2014; Kavusana ir kt., 2016) išskiria šiuos svarbiausius turizmo aljanso formavimo ir gyvavimo etapus: vidinių įmonės motyvų (veiksnių) ir išorinės aplinkos motyvų (veiksnių) analizę; aljanso formavimas; aljanso įgyvendinimas/realizavimas ir aljanso veiklos vertinimas. Analizuojant veiksnių analizės etapą, mokslininkai *išskiria dvi veiksnių grupes (išoriniai veiksniai ir vidiniai veiksniai), kurios lemia turizmo aljanso formavimąsi. Prie išorinių veiksnių grupės priskiriami šie:* teisiniai, juridiniai veiksniai (teisinis ir juridinis reguliavimas bei normų taikymas, lobizmas); ekonominiai veiksniai (rinkos pokyčiai, fiskalinė politika); socio-kultūriniai veiksniai (vartojimo pokyčiai, vartotojų rinkos pokyčiai); technologiniai veiksniai (technologiniai pokyčiai ir jiems keliami reikalavimai bei naujų technologijų paplitimas ir įsisavinimas). *Prie vidinių veiksnių grupės priskiriami šie veiksniai:* žmogiškieji veiksniai (žmogiškųjų išteklių gavimas ir išlaikymas, kompetencijų formavimas); fiziniai veiksniai (paslaugų teikimo užtikrinimas, išteklių gavimas ir išlaikymas, techninių standartų diegimas, naujų produkto platinimo priemonių paieška, naujų technologijų įsisavinimas); valdymo veiksniai (įtakos ir poveikio darymas atstovaujamos industrijos plėtoje, veiklos restruktūrizavimas ir optimizavimas, marketingo veiklos gerinimas, kokybės užtikrinimas, naujos veiklos vystymas, pokyčių valdymas; kultūra, darbo stilius); finansiniai veiksniai (finansinės rizikos mažinimas, išlaidų pasidalijimas, masto ekonomija, sandorių pelningumas). Minėtus veiksnius mokslininkai yra linkę laikyti lemiančiais, darančiais įtaką tam tikram įmonių sąveikos rezultatui – komplementarumui.

Išanalizavęs kitas turizmo aljanso formavimo ir gyvavimo fazes (formavimas; įgyvendinimas/realizavimas ir vertinimas) disertacijos autorius išskiria tam tikrus komplementarumo atpažinimo bruožus, kurie papildė ankstesnėje disertacijos dalyje išskirtuosius bruožus: formalizuotas aukštesnis įsipareigojimų laipsnis, aktyvesnis partnerio elgesio stebėjimas ir kontroliavimas tiek formaliu, tiek ir neformaliu būdu, padidėjęs sprendimų priėmimų greitis, išaugęs abipusis pasitikėjimas, kaštų sutaupymas, pajamų srautų padidėjimas (Madhok, 1995; Jap ir Anderson, 2003; Zaheer ir Harris, 2006; Filatotchev ir kt., 2008).

Turizmo klasteriai ir juos lemiantys veiksniai. Įmonių sąveika ir jų verslo modelių abipusis papildomumas sudaro prielaidas susiformuoti ne tik aljansui, bet ir klasteriui, kuris užtikrina efektyvų žinių pavertimą augančia ekonomine verte, didina ne vienos įmonės, bet ir visos verslo sistemos konkurencingumą rinkoje. Klasteriai bendrąja prasme suvokiami kaip tarporganizaciniai junginiai arba įmonių, mokslo ir valstybės institucijų sankaupos apibrėžtoje geografinėje teritorijoje. Gulati ir Sytch (2007) ir Pesämaa ir Hair (2008) pažymi, kad tarporganizaciniai verslo ryšiai ir junginiai, tokie kaip klasteriai, kurdami aukštą pridėtinę vertę, vykdo įsipareigojimus ir siekia bendradarbiavimo efektyvumo, tarpusavio pasitikėjimo bei individualios naudos.

Klasterio fenomenas tapo įvairių užsienio mokslininkų tyrimų objektu pradedant gamybos ir baigiant paslaugų (taip pat ir turizmo) sektoriuose (Poon, 1993; Bordas, 1994; Dwyer, Forsyth ir kt., 2000; Goeldner ir kt., 2000; Porter, 2000; Jackson ir Murphy, 2002; Breda ir kt., 2004; Capone, 2004; Flowers ir Easterling, 2006; Ferreira ir Estevão, 2009, Lee ir kt., 2015). Turizmo klasterio konceptas siejamas su specifinėmis turizmo veiklų ir paties turizmo produkto charakteristikomis. Turizmo produktas savaime sujungia fizinę aplinką (gamtinę, kultūrinę) su socialinės aplinkos veikėjais (keletu įmonių tarpusavyje), nes tai yra jo viena iš sukūrimo ir realizavimo sąlygų. Turizmo produktą sudaro paslaugų ir prekių rinkinys, realizuojamas tam tikroje vietovėje, norint patenkinti turistų poreikius. Siekiant išsamiau aptarti turizmo klasterio konceptą, atlikta detalesnė turizmo klasterių sąvokų analizė mokslinės literatūros kontekste (Montfort, 2000; Ferreira, 2003; Beni, 2003; Capone, 2004; Zacarelli, 2004; Costa, 2005; Novell ir kt., 2006; Lee ir kt., 2015; Borkowska-Niszczoła, 2015; Fundeanu, 2015). *Minėtų mokslininkų darbuose teigiama, kad būdingiausi turizmo klasterio atpažinimo bruožai yra jo struktūriniai elementai (turizmo produktą kuriančių ir realizuojančių įmonių grupė tam tikroje geografinėje teritorijoje, geografinė gamtinių, kultūrinių ir socialinių išteklių koncentracija, geografinės vietovės viešojo ir privačiojo turizmo infrastruktūra ir jos įvairovė, geografinės vietovės patrauklumas, konkurencingumas, ekonomikos ir kultūros tvarumas joje) ir tų elementų konfigūracija (horizontalūs ir vertikalūs ryšiai). Jie taip pat pažymi, kad turizmo klasterio atsiradimą ir plėtrą lemia tam tikros prielaidos ir veiksniai, kuriuos disertacijos autorius sąlyginai suskirsto į vidinius ir išorinius veiksnius. Prie vidinių klasterį lemiančių veiksnių priskiriami: žmogiškieji veiksniai (žmogiškųjų išteklių išlaikymas, naujų žmogiškųjų išteklių gavimas, žmogiškojo kapitalo kompetencijų tobulinimas, mokymasis, tobulėjimas, naujos žinios); fiziniai veiksniai (paslaugų teikimo išteklių išlaikymas, naujų išteklių paslaugų teikimui gavimas ir taikymas (prieiga), techninių standartų bei paslaugų teikimo pajėgumų atitikimas ir laikymasis, gamtinių ir kultūrinių turizmo išteklių prieinamumas ir patrauklumas, jų įvairovė); valdymo veiksniai (veiklos restruktūrizavimas, naujos veiklos vystymas, įsipareigojimų vykdymas, marketingo veiklos gerinimas, kokybės atotrūkio šalinimas, bendra veikla ir jos valdymo strategija, laisvi tarpusavio mainai, rinkos plėtimas, spartesnis paslaugų teikimo organizavimas); finansiniai (veiklos ir finansinės rizikos mažinimas arba pasidalijimas, veiklos efektyvumas, našumas, sandorių pelningumas, masto ekonomija, aukštos pridėtinės vertės kūrimas, efektyvesnis išteklių panaudojimas). Prie išorinių klasterį lemiančių veiksnių priskiriami: technologiniai (technologiniai pokyčiai industrijoje; bendrasis informacinių ir komunikacinių technologijų vystymasis; viešosios infrastruktūros prieinamumas); politiniai-teisiniai (teisinio reguliavimo kliūčių šalinimas; teisinių normų atitikimas; išorinių interesų grupių veikla; teisinio reguliavimo politika); socio-kultūriniai (vartotojų gyvenimo ciklo pokyčiai; gyventojų vartojimo pokyčiai; mados fenomenas ir kt.); ekonominiai (pasaulinės ekonomikos ir turizmo rinkos pokyčiai; rinkų pokyčiai; fiskalinė politika); gamtiniai-ekologiniai (geografinės vietovės patrauklumas ir prieinamumas; gamtos išteklių tvarumas) (Costa, 2005;*

Novell ir kt., 2006; Hunt ir Crompton, 2008; Lee ir kt., 2015; Borkowska-Niszczoła, 2015; Fundeanu, 2015).

Taigi turizmo klasteriai yra saviorganizuojantys dariniai, skatinantys įmonių sąveiką, verslo logikos derinimą ir tuo pačiu konkuravimą tam tikroje geografinėje vietovėje. Navickas ir Malakauskaitė (2009) teigia, jog tarporganizaciniai turizmo sektoriaus junginiai veikia komplementarumo principu, t. y. jų generuojama pridėtinė vertė akivaizdžiai didesnė nei individualių turizmo sektoriaus įmonių sukuriamą pridėtinę vertę (Gundlach, Achrol ir Mentzer, 1995; Garbarino ir Johnson, 1999; Yilmaz ir Hunt, 2001; Mukherjee ir Nath, 2003; Pesämaa ir Hair, 2008), tai leidžia kurti prielaidą, jog vieno nario praradimas sąlygotų ženklų turizmo produktų bei paslaugų pasiūlos sumažėjimą, o likusioms junginio organizacijoms taptų žymiai sunkiau patenkinti klientų lūkesčius tam tikroje geografinėje vietovėje. Įmonės ir organizacijos, kurios suvokia bendradarbiavimo reikšmę, yra linkusios priimti trumpojo laikotarpio nuostolius ir praradimus, kad ilguoju laikotarpiu būtų sukurta ekonominė nauda visoms junginio narėms. Pasak Gordon ir McCan (2000), Porter (2000), Hunt ir Crompton (2008) bei Lee ir kt. (2015), klasterių įtaka verslo sektoriui (taip pat ir turizmo) bei jo konkurencingumui yra jaučiama mažiausiai trijose dimensijose: produktyvumo, inovacijų, naujų įmonių kūrimo (verslumo), o komplementarumas juose atpažįstamas pagal šiuos bruožus: intensyvesnis turizmo paslaugų teikimas ir produktyvumo augimas; naujo vartotojo segmento atsiradimas, pardavimo kanalų skaičiaus padidėjimas, įmonių verslumo lygio padidėjimas; išaugęs inovacijų panaudojimo potencialas; naujų ir inovatyvių veiklų, komunikavimo formų atsiradimas ir plėtotė.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę apie verslo junginius - turizmo aljansus ir klasterius, galima pažymėti, jog tai organizacijų junginiai, susidarę dėl tam tikros formalios ir neformalios sąveikos rezultato, grindžiamo abipusės naudos – strateginių tikslų įgyvendinimo, kurio nepasiektų nė viena pusė, veikdama atskirai, principu. Minėtu sąveikos rezultatu yra laikomas komplementarumas, kurio dėka ir generuojama nauja vertė. Išskiriami šie komplementarumo atpažinimo bruožai verslo junginiuose: aukštesnis įsipareigojimų laipsnis; aktyvesnis partnerio elgesio stebėjimas ir kontroliavimas tiek formaliau, tiek ir neformaliau būdu; padidėjęs sprendimų priėmimų greitis; išaugęs abipusis pasitikėjimas; intensyvesnis turizmo paslaugų teikimas ir produktyvumo augimas; naujo vartotojo segmento atsiradimas; pardavimo kanalų skaičiaus padidėjimas; įmonių verslumo lygio padidėjimas; išaugęs išteklių panaudojimo potencialas; naujų ir inovatyvių veiklų, komunikavimo formų atsiradimas ir plėtotė; kaštų taupymas, pajamų srautų didinimas. Taigi tiek klasteriams, tiek aljansams yra būdingas komplementarumas, kurį nulemia tam tikros išorinių veiksnių (technologiniai, politiniai-teisiniai, socio-kultūriniai, ekonominiai, gamtiniai-ekologiniai) ir vidinių veiksnių (žmogiškieji, fiziniai, valdymo, finansiniai) grupės turizmo versle.

1.3. Verslo modelių komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai atvykstamajame turizme

1.3.1. Atvykstamasis turizmas ir jame egzistuojantys strateginiai pasirinkimai

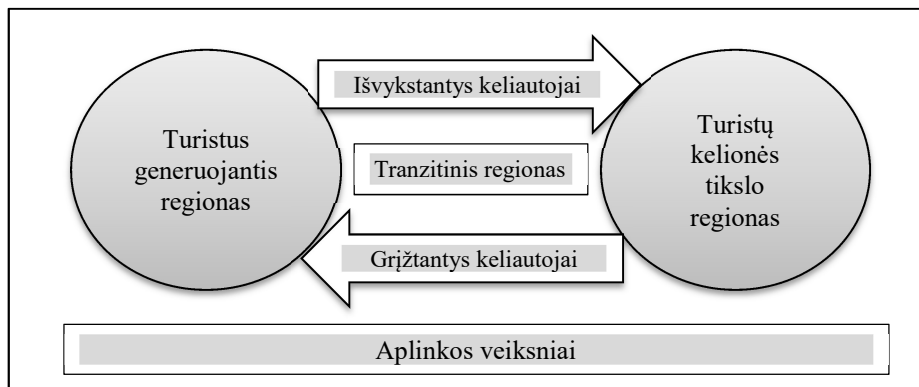
Norint atskleisti verslo modelių komplementarumą, jį lemiančius veiksnius atvykstamajame turizme bei parengti conceptualų modelį, reiktų atsakyti į diskusinius klausimus: kaip yra suprantamas atvykstamasis turizmas verslo sistemos kontekste?, kokie yra atvykstamojo turizmo struktūra?, kokie strateginiai pasirinkimai išryškėja atvykstamojo turizmo versle?, kokie veiksniai ir jų grupės lemia komplementarumą atvykstamajame turizme?

Turizmo verslo sistemos esmę tinkamiausiai atskleidžia sisteminis požiūris ir verslo modelių koncepcija, kurie įgalina turizmą analizuoti kaip verslo sistemą, kurioje persipina įvairūs bendradarbiavimo ryšiai, palaikomi įvairių turizmo dalyvių, priklausančių viešam ir privačiam sektoriams. Turizmas, kaip kompleksinis verslo sektorius, jau pats savaime yra įvardijamas kaip įmonių tinklas, kuriame turizmo įmonės sąveikauja bendroje turizmo paslaugų teikimo vertės grandinėje ir ekonominių mainų sistemoje. Shaw ir Williams (2009) pažymi, kad turizmas, kaip tikslų ribų neturintis verslo sektorius, pasižymi įvairiapusiškumu ir diferenciacija skirtingose visuomenėse, geografinėse vietovėse ir išsiskiria tarpusavio ryšių įvairove. Pasak Hopenienės (2009), turizmo verslo sistema – tai vientisa funkcinė sistema, apimanti visumą ryšių tarp turizmo organizacijų ir įmonių, sąveikaujančių su išorine aplinka ir patenkinančių poreikius žmonių, atvykstančių į vietovę, kuri nėra jų nuolatinė gyvenamoji arba ilgesnio buvimo vieta ir nesusijusi su darbine veikla. Turizmo verslo sistema formuojasi tam tikroje geografinėje vietovėje, kuri paprastai yra patraukli turizmui, o pats turizmo sektorius pasižymi įvairiapusiškumu ir diferenciacija tarp turizmo įmonių vietiniu bei tarptautiniu mastu. Taigi turizmas nėra vienareikšmis ir vieno masto ar lygmens reiškiny. Pasak Jungtinių Tautų Komisijos, turizmas yra veikla asmenų, kurie keliauja po vietoves, esančias už jiems įprastos aplinkos ribų, neilgiau kaip vienerius metus poilsio, verslo ir kitais tikslais. Joje skiriamos trys turizmo formos:

- vietinis (angl. *domestic tourism*) – apima šalies gyventojus, keliaujančius gyvenamojoje šalyje;
- atvykstamasis (angl. *inbound, incoming tourism*) – apima kitos šalies gyventojus, keliaujančius priimančioje šalyje;
- išvykstamasis (angl. *outbound, outgoing tourism*) – apima tuos šalies gyventojus, kurie keliauja kitoje šalyje.

Turizmo verslo sistemos posistemės ir jose plėtojami bendradarbiavimo ryšiai, kurie padeda aptarnauti turistus vietos ir tarptautiniu mastu, pateikti Leiper (1990, 2004) turizmo sistemos modelyje (1.3.1 pav.). Šis modelis turizmą apibrėžia kaip atvirą sistemą, kurią sudaro penki tarpusavyje susiję elementai: vienas žmogiškasis elementas (turistai), vienas sektoriaus/organizacinis elementas (turizmo paslaugų teikėjai) ir trys geografiniai elementai (turistus generuojantis regionas, turistinio maršruto/tranzitinio kelio regionas, turistus priimantis regionas). Remiantis šiuo modeliu, galima teigti, kad kelionių organizatoriai yra pagrindinė turizmo verslo

sistemos grandis, kuri ir generuoja turizmo produktus bei kuria turistinės vietovės patrauklumą.



1.3.1 pav. Leiper turizmo sistemos modelis
Šaltinis: Leiper (1990, 2004)

Turistus generuojančiame regione veikiantys kelionių organizatoriai ir agentūros formuoja turistų poreikius, kurie realizuojami kelionės tikslo vietoje. Šiuo modeliu galima nustatyti turizmo verslo sistemos išplitimo ribas (turizmo verslo sistema susiformuoja tiek generuojančiame turistus regione, tiek ir juos priimančiame regione) ir jį lemiančius veiksnius. Mokslininkas išskiria šiuos pagrindinius turizmą lemiančius (darančius įtaką) veiksnius: mokslo ir technikos pažanga, gyvenimo būdo kitimas, infrastruktūros plėtra, vartotojų elgsenos pokyčiai, ekologija, perkamumo galia, politinė situacija ir kt. Jis taip pat pažymi, kad kiekviename regione veikiančių turizmo verslo sistemos dalyvių integracija ir bendradarbiavimas sukuria turistus aptarnaujančią sistemą.

Holloway ir kt. (2006) teigia, jog turizmo produktas yra sudėtingas įvairių paslaugų ir prekių, iš kurių kiekviena turi būti sujungtos tarpusavyje ir pateikiamos vartotojams įvairiuose ūkio sektoriuose, rinkinyse. Turizmo paklausa yra pirma sukuriamą, tada pateikiama kelionių organizatorių, kurie teikia turizmo produktus ir paslaugas. Kadangi kai kurios iš paslaugų yra svarbios turistų poreikių kūrimui ir patenkinimui, o kitos vaidina tik antraeilį ar pagalbinį vaidmenį, apibrėžti, ką reiškia turizmo sistema ir kas tiksliai ją sudaro moksliniu aspektu, nėra lengva. Mokslininkai Hololeck (1981), Lavery (1987), Middleton (1994), Sauter ir Leisen (1999), Holloway ir kt. (2006), Shaw ir Williams (2009), Baggio ir kt. (2010), Buhalis ir Foerste (2015) pateikia turizmo verslo sistemos dedamąsias dalis: transporto paslauga, apgyvendinimo paslauga, maitinimo paslauga, laisvalaikio organizavimo paslauga, kelionių organizavimo paslauga, turizmo organizacijų, atsakingų už turizmo politikos ir verslo plėtrą tam tikroje vietovėje, veikla, turistai ir aplinkos veiksniai, kurie veikia pačią sistemą. Minėti mokslininkai, pateikdami turizmo verslo sistemos dekompoziciją, parodo, kad turizmo verslo sistemos struktūrai priskiriamos ne tik pagrindinės turizmo paslaugos (apgyvendinimas, maitinimas, kelionės, pramogos ir kt.), bet ir pagalbinės/ palaikančios paslaugos (pvz., draudimas, informacijos teikimas ir kt.). Išvardintas paslaugas gali teikti tiek

privačios įmonės, tiek ir viešojo bei valstybinio sektoriaus organizacijos. Jie taip pat pažymi, kad atvykstamasis turizmas yra suvokiamas kaip turizmo sistemos posistemė su analogiška struktūra, tik skiriasi struktūros elementų: turistų ir paslaugų įmonių geografinė kilmė (turistus generuojantis regionas ar vietovė). Minėti mokslininkai, analizuodami turizmo verslo sistemą, išskiria ir tam tikrus, ją lemiančius veiksniai: technologiniai veiksniai (IKT vystymasis, turizmo infrastruktūros prieinamumas); socio-kultūriniai veiksniai (vartotojų gyvenimo ciklas, vartotojų bendruomenių kūrimasis, kultūrinės aplinkos pokyčiai), gamtiniai-ekologiniai veiksniai (geografinės vietovės turtingumas ištekliais, išteklių tvarumas, gamtinių sąlygų kitimas), politiniai-teisiniai veiksniai (politinis saugumas, teisinis reguliavimas ir apsauga), ekonominiai veiksniai (perkamoji galia, fiskalinė politika), finansiniai veiksniai (finansinė rizika, našumas), žmogiškieji ištekliai (kompetencijos ir jų ugdymas), fiziniai-technologiniai veiksniai (paslaugų teikimo standartai ir technologijos), valdymo veiksniai (marketingo veikla, įsipareigojimų vykdymas, valdymo forma ir struktūra, strateginiai pokyčiai ir inovacijų diegimas), organizacinė kultūra (vertybių pokyčiai, normos ir nuostatos, verslo filosofija, socialinė atsakomybė ir etika).

Atvykstamojo turizmo verslo specifika neleidžia teikti turizmo paslaugų atskiroms įmonėms veikiant izoliuotai. Todėl turizmo organizacijos jungiasi į dinamišką verslo sistemą, siekdamos didesnės ekonominės naudos. Paprastai organizacijoms sudėtinga turėti visas veiklai vykdyti būtinas kompetencijas ir išteklius, todėl jos, bendradarbiaudamos ir palaikydamos ryšius su kitomis organizacijomis, sujungia kompetencijas ir išteklius, keičiasi žiniomis ir informacija, lengviau integruojasi į naujas rinkas. Taigi atvykstamasis turizmas apibrėžiamas ir plėtojamas trimis lygmenimis:

1) *nacionaliniu lygmeniu*. Sąveika tarp socialinės, ekonominės, politinės konkrečios valstybės ar valstybių sistemų ir skirtingų ekonominių veikėjų lemia atitinkamus *nacionalinius* verslo sistemų bruožus. Universaliųjų teorijų atstovų ir *nacionalinio* lygmens verslo sistemų šalininkų teigimu, kiekvienoje šalyje egzistuoja savita institucinė terpė, besiformuojanti dėl tam tikrų tik tai šaliai ar regionui būdingų ekonominių ir socialinių sąlygų. Tokiu būdu bėgant laikui susiformuoja „dominuojantis“ veiklos būdas, kuriuo remiantis organizuojama ir koordinuojama turizmo veikla konkrečiame regione ar valstybėje (Whitely, 2000);

2) *mezo lygmeniu* (sektorinis lygmuo) (ryšių ir santykių tarp turizmo įmonių visuma). Tai suvokiama kaip sudėtinė regionų ar nacionalinių verslo sistemų dalis. Šis lygmuo plėtojamas trijų elementų grupių: turizmo aplinkos/erdvės elementų, turizmo produkto elementų ir turizmo veiklos elementų dėka;

3) *įmonės lygmeniu*, svarbiausias vaidmuo skiriamas išorinei organizacijos aplinkai ir tarporganizacinių ryšių vystymui su kitais rinkos subjektais skirtingose geografinėse vietovėse ar regionuose. Todėl, analizuojant verslo sistemas įmonės lygmeniu, iš esmės remiamasi tradiciniais konkurencinio pranašumo formavimo ir strateginio valdymo požiūriais bei klasikinėmis kooperavimosi teorijomis (Valiukonytė ir Parkkonen, 2006).

Glaudi turizmo paslaugas teikiančių įmonių integracija atvykstamojo turizmo skirtinguose lygmenyse, leidžia kurti inovatyvias, patrauklias paslaugas ir efektyviau

konkuruoti su kitais turistiniais regionais. Tarporganizaciniai ryšiai yra verslo sistemos funkcionavimo pagrindas. Analizuojant atvykstatamąjį turizmą, vertinami abiejų tipų – *vertikalieji ir horizontalieji ryšiai*. Šie ryšiai svarbūs, kadangi *vertikaliaisiais ryšiais* išmatuojamas ryšių pobūdis tarp svarbiausių tiekėjų ir pagrindinių verslo klientų ar galutinių vartotojų. Esant vertikaliajai integracijai, konkurencija yra mažesnė, nei esant horizontaliajai integracijai. Vertikaliąją integraciją atvykstatamajame turizme užtikrina kokybišką visuminio turizmo produkto pateikimą, sukurtą įmonių tinklo dėka. *Horizontalieji ryšiai* – ryšiai su pasirinktais konkurentais, taip pat ryšiai su susijusių ir palaikančių ūkio šakų atstovais gali būti kuriami bendrų susitarimų būdu, dėl rinkos pasidalijimo, bendrų mokslinių ar technologinių projektų, žinių perdavimo, kvalifikacijos kėlimo, tiekimo bazės sustiprinimo, naujų tinklų, klasterių ar aljansų kūrimo. Horizontalioji integracija laikoma aukščiausia integracijos forma ir vyksta bet kuriame turizmo paslaugų pasiūlos paskirstymo tinklo lygmenyje. Aktyviausi atvykstatamojo turizmo verslo sistemos veikėjai – kelionių organizavimo paslaugas teikiančios organizacijos. Jos veikia ne tik kaip tarpininkai tarp turizmo produkto kūrėjų ir pirkėjų, bet ir stimuliuoja paklausą kelionės tikslo vietose, vartotojų poreikius ir turi įtakos jų pasirinkimui (Hopenienė, 2009; Trunfio ir kt., 2006). *Taigi atvykstatamasis turizmas, kaip turizmo verslo sistemos posistemė, apibrėžiama ir kaip vertės kūrimo sistema, apimanti visumą santykių ir ryšių tarp turizmo sektoriaus subjektų, kurie jungiasi į atitinkamos bendradarbiavimo formos darinius ir sukuria savitus turizmo produktus skirtinguose geografiniuose regionuose.*

Norėdamas atlikti detalesnę atvykstatamojo turizmo struktūrinę analizę ir atskleisti egzistuojančius strateginius pasirinkimus, disertacijos autorius pasinaudojo Osterwalder ir Pigneur (2009) siūloma verslo modelio struktūra (esminės partnerystės, esminiai ištekliai ir gebėjimai, esminės veiklos, produkto/vertės pasiūlymas, vartotojo segmentas/ai, produkto/paslaugos prieinamumas (paskirstymas), santykiai su vartotojais, kaštų struktūra ir pajamų srautai), kuri padėjo atskleisti verslo sektoriaus ypatumus (Casadesus-Mansell ir Ricart, 2010; Schallmo ir Brecht, 2010 bei Wirtz ir kt., 2015). Verta pažymėti, kad disertacijoje strateginiais pasirinkimais (angl. *strategic choices*) yra laikomi tinkamiausi sprendimai (alternatyvos) strateginiams tikslams pasiekti, kurie nurodo ir tam tikras verslo modelio „ribas“ bei daro įtaką jų elementų sąveikai atvykstatamajame turizme. Strateginiai pasirinkimai yra susiję su sprendimų alternatyvomis visuose verslo modelio struktūros elementuose (Burt, 1989; Casadesus-Masanelland ir Ricart, 2010; Haubro ir kt., 2015; Batocchio ir kt., 2016).

Esminės partnerystės atvykstatamajame turizme – tai tiekėjų/teikėjų ir partnerių tinklas. Dažniausiai tinklą sudaro pagrindinių turizmo paslaugų (apgyvendinimas, maitinimas, transportas ir kelionių organizavimas) ir palaikančių paslaugų įmonės, kurios skirstomos į: viešų (muziejai, parkai, turizmo, kultūros informacijos centrai, turizmo įmonių asociacijos, turizmo švietimo ir mokymo centrai, įvairios pagalbos centrai, viešasis transportas, viešosios tarnybos, viešosios infrastruktūros valdytojai ir kt.) bei privačių turizmo paslaugų teikėjus (prekyba suvenyrais, pramogų ir renginių įmonės, SPA ir sveikatingumo įmonės, gido paslaugos, kelionių draudimo įmonės, valymo ir skalbimo įmonės, pramogų ir poilsio parkai ir kt.). *Esminės*

partnerystės dažniausiai yra sudaromos dėl dviejų priežasčių: turimų privalumų ir pozicijos rinkoje sustiprinimo arba trūkumų ir nesėkmių eliminavimo. Minėtos priežastys ir yra laikomos pagrindiniais strateginiais pasirinkimais partnerystėse (Langvinienė, Vengrienė, 2005; Bagdonienė, Hopenienė, 2009; Buhalis ir Foerste, 2015).

Esminiais ištekliais ir gebėjimais atvykstamajame turizme yra laikomi: socialiniai ištekliai (žmogiškieji intelektualiniai: turizmo srities specialistai, ekspertai ir kt.), kultūriniai ištekliai (dažniausiai materialus ir nematerialus kultūros paveldas), gamtiniai ištekliai (rekreaciniai ir turistinį interesą turintys ištekliai: vanduo, miškas, oras ir pan.), finansiniai ištekliai. Esminiai ištekliai gali būti įmonėje, jos veiklos teritorijoje arba gali būti pasiskolinami iš pagrindinių partnerių (finansiniai ir fiziniai). Taigi yra išskiriamos dvi pagrindinės esminių išteklių grupės: žmogiškieji, intelektualiniai ištekliai ir fiziniai ištekliai (finansiniai, technologiniai, gamtos, kultūros ir kt.). Bendradarbiaujant turizmo įmonėms dažniausiai iškyla strateginis pasirinkimas tarp fizinių išteklių bei žmogiškųjų, intelektinių išteklių (Braun, 2005; Ping, 2010).

Esminėmis veiklomis atvykstamojo turizmo versle yra laikomas turizmo paslaugos kūrimo ir teikimo procesas skirtingose geografinėse vietovėse (turistus generuojančiame ir priimančiame regione). Turizmo paslaugų teikimo procesas yra tam tikras veikimo būdas, sudarytas iš nustatyta tvarka atliekamų veiksmų. Tai yra neatskiriama turizmo paslaugos teikimo sistemos dalis ir viena iš svarbiausių jos charakteristikų. Kitaip tariant, esminių veiklų terminu apibrėžiamos pagrindinės veiklos, kurias įmonė turi atlikti tam, kad įgyvendintų savo verslo modelį. Nuo jų vertingumo, įvairovės ir gausos tiesiogiai priklauso ir produkto specifika. Taip pat esminės veiklos apima atvykstamojo turizmo paslaugų teikimo procesą sąlygojančius sprendimus, susijusius su technologijomis ir operacijomis, kylančių problemų sprendimus, informacijos valdymą ir apdorojimą, marketingo veiklą, paslaugų realizavimo tinklo valdymą ir kt. Taigi išryškėja dvi esminių veiklų orientacijos: marketingas ir pardavimai bei produkto kūrimas ir kokybės palaikymas. Bendradarbiaujant turizmo įmonėms dažniausiai iškyla strateginis pasirinkimas tarp marketingo, pardavimo tinklo valdymo bei produkto kūrimo ir jo kokybės užtikrinimo (Langvinienė, Vengrienė, 2005; Cornelissen, 2005; Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Produkto/vertės pasiūlymas apibrėžiamas kaip prekių ir atvykstamojo turizmo paslaugų rinkinys, kuris sukuria vertę tam tikram klientų segmentui. Tai nauda, kurias turizmo įmonė pasiūlo turimam klientui, suma. Vertės išraiška – turizmo produktas – paslaugų, prekių ir turizmo veiklos sąlygų visuma, siūloma turistui kelionės ir turizmo intereso poreikiams patenkinti. Vertė gali būti kiekybinė (kaina, aptarnavimo greitis, paslaugų, prekių kiekis turizmo produkte, laikas ir kt.) ar kokybinė (turizmo paslaugos naujumas, unikalumas, dizainas, patogumas, saugumas, būsimas turistų potyris ir emocijos). Verta pažymėti tai, kad atvykstamojo turizmo paslaugos ar produkto vertė yra kuriama visose jų kūrimo proceso stadijose. Šis elementas yra susijęs ir su konkurencingumu kaip rinkos dalyvių reikalavimų atitikimu, teikiama nauda, atsižvelgiant į tam tikrus kokybinius ir kiekybinius rodiklius bei vartotojo išlaidas turizmo produktui ar paslaugai įsigyti.

Taigi, kuriant atvykstamojo turizmo produktą (vertės pasiūlymą), pastebimi du aspektai: ekonomiškumas su didesniu produkto prieinamumu vartotojui ir produkto išskirtinumas bei unikalumas, paremtas saikingu taupymu ir išskirtine produkto filosofija. Kuriant produkto vertės pasiūlymą atvykstamajame turizme, strateginiai pasirinkimai dažniausiai būna tarp vertės pasiūlymo kainos, prieinamumo, ekonomiškumo, masiškumo bei individualizuoto, išskirtinio unikalios vertės pasiūlymo (Langvinienė, Vengrienė, 2005; Zhang, 2009; Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Vartotojo segmento elementui atvykstamajame turizme atstovauja skirtingos klientų grupės ar organizacijos, kurias turizmo įmonė nori pasiekti ir aptarnauti. Įmonė turi aiškiai įsivardinti segmentą, kuris yra pagrindinis ir išsiaiškinti poreikius ir motyvaciją, lemiančią vienokio ar kito turizmo produkto ar paslaugos pasirinkimą. Atvykstamojo turizmo produkto ar paslaugos vartotojai yra dviejų tipų: galutiniai fiziniai vartotojai (vietiniai turistai, tarptautiniai turistai ir tam tikros vietovės lankytojai) ir verslo pirkėjai (frančizė, verslo valdymo sutartys, nuoma, kelionių agentūros, kelionių organizatoriai). Jie visi dar gali būti klasifikuojami pagal trukmę, kelionės motyvus, tikslus ir kt. kriterijus. Abu minėtus vartotojų tipus dar būtų galima suskirstyti į: masinius vartotojus (masinio atvykstamojo turizmo produkto vartotojai) ir individualius (tik jiems specialiai ar individualiai sukurtas atvykstamojo turizmo produktas). Taigi dažniausiai aptinkamas strateginis pasirinkimas tarp masinio vartotojo ir pardavimų apimčių didinimo bei individualaus vartotojo, orientuoto į išskirtinę produkto vertę, kuriant ir teikiant atvykstamojo turizmo produktą (Cooper ir kt., 2008; Zhang, 2009; Buhalis ir Foerste, 2015).

Turizmo produkto/paslaugos prieinamumas (paskirstymas) atvykstamajame turizme suvokiamas dviem požiūriais: vartotojų požiūriu (turizmo paslaugos ar produkto teikimo vietos pasiekiamumas (turistus generuojantis geografinis regionas ir patogūs kontaktai su teikėjais) ir paslaugų ar produkto teikėjo požiūriu (tinkamas personalas, tinkamas darbo režimas, teikimo trukmė, naudojama įranga). Atvykstamojo turizmo paslaugų ar produktų prieinamumą lemia: turistų ir lankytojų srautai, informacijos srautai ir jų valdymas, logistikos infrastruktūra, įmonės matomumas ir kt. Turizmo produkto/paslaugos paskirstymo kanalai yra suvokiami kaip turizmo produkto ar paslaugos teikime dalyvaujančių ir atliekančių specifines funkcijas subjektų (asmenų ir įmonių) grandinė. Paskirstymo kanalai gali būti tiesioginiai, kai pati įmonė kuria ir teikia turizmo produktą ar paslaugą tiesiogiai ir asmeniškai vartotojui ir netiesioginiai per tarpininkus (turizmo organizatorius (operatorius), turizmo agentūras (agentus), turizmo paslaugų rezervavimo sistemas, brokerius ir kitus ITK kanalus). Kuris kanalas priimtinesnis turizmo įmonei, padeda nuspręsti tokie pasirinkimo kriterijai: teikimo kanalo paskirtis, tarpininkų kompetencija perteikti turizmo produkto ar paslaugos specifiką, būsimą kanalo kūrimo, mokymo, komunikacijos, monitoringo poreikis ir būsimą kanalo sukūrimo sąnaudos. Tarpininkai ir jų atranka yra labai svarbus veiksmas, galintis generuoti didesnes pajamas, todėl jiems yra skiriamas didelis dėmesys ir nustatomi kriterijai: reputacija, gebėjimas garantuoti kokybę (kompetencijos), galimas poveikis vartotojams, turizmo produkto ar paslaugos teikimo trukmė, sąnaudos ir

organizacijos kultūra, įsipareigojimas, priklausomybė kitam tinklui, bendradarbiavimo forma ir kt. *Taigi išryškėja strateginiai pasirinkimai tarp netiesioginių ir tiesioginių pardavimų kanalų bei tarp IT kanalų ir tiesioginių, asmeninių kanalų* (Timur, 2008; Granados ir kt., 2012).

Atvykstamajame turizme labai svarbu, kaip įmonė komunikuoja su klientu ir jį pasiekia, pristatant siūlomą vertę, ir kokių santykių pobūdį įmonė sukuria su savo klientais. Santykiai gali būti nuo asmeninių iki automatizuotų ir kuriami dėka skirtingų motyvų: naujų klientų pritraukimo (nepasikartojantys sandoriai), senų išlaikymo (pasikartojantys sandoriai), pardavimų didinimo ir pan. Svarbu, kad vyktų pakartotinos atvykstamojo turizmo produkto ir paslaugų įsigijimo operacijos. Ši savybė gali būti apibrėžta kaip vartotojo „pririšimas“ ar „užrakinimas“ ir laikoma prevencine priemone prieš vartotojų migraciją. Yra keletas būdų kaip galima išlaikyti savo klientus: kurti lojalumo programas, kurios teikia tam tikrą atlygį savo nariams (dažniausiai tai taiko avialinijų kompanijos ir tarptautinių grandinių viešbučiai); plėtoti dominuojančio dizaino nuosavybės standartus; kurti ir vystyti patikimus santykius, pasinaudojant „trečių šalių“ (partnerių, tarpininkų ir kt.) pagalba; personalizuoti teikiamas paslaugas ar parduodamas prekes; išorinių tiesioginių ir netiesioginių tinklų formavimas turizmo verslo sistemoje. *Taigi išryškėja strateginis pasirinkimas tarp nepasikartojančių sandorių (vis naujų vartotojų atradimas) bei pasikartojančių sandorių (esamų vartotojų išlaikymas)* (Kracht ir Wang, 2010; Granados ir kt., 2012; Bethapudi, 2013).

Kaštai apima visas išlaidas, reikalingas, veiklai vykdyti ir yra skirstomi į pastovius bei kintamus kaštus. Pastovieji kaštai nesikeičia kintant teikiamų paslaugų kiekiui. Tam tikrą laiką jie būna pastovūs ir apima tokias išlaidas kaip pastatų išlaikymas, priežiūra, personalas ir pan. Kintamieji kaštai kinta kartu su suteiktų paslaugų kiekio pakitimais: su kiekviena nauja vieta lėktuve ar užimtu viešbučio kambariu ir pan. Daugelyje atvykstamojo turizmo paslaugų šie kaštai yra labai nedideli, kartais artėja prie nulio, pvz., traukinio ar autobuso bilietas, tačiau kai kur jie sudaro nemažą dalį (pvz., teikiant sveikatingumo paslaugas). *Turizmo verslo įmonės, dirbančios su atvykstamuoju turizmu, dažniausiai taiko dvi kaštų orientavimo strategijas: maksimalus kaštų minimizavimas arba kaštų investavimas į produkto kokybės palaikymą, kurios ir yra laikomos strateginiais pasirinkimais* (Cooper ir kt., 2008; Laffargue, 2009).

Pajamų srautus apibūdina pinigai, kuriuos turizmo įmonė gauna iš kiekvieno klientų segmento, kuriam yra parduodamas turizmo produktas ar kita paslauga ir prekė. Pajamų srautai atvykstamajame turizme yra skirstomi į: pajamas iš vienkartinio turizmo produktų ar paslaugų ir kt. paslaugų ar produktų pardavimo sandorių; pajamas iš pasikartojančių sandorių turizmo produktų ar paslaugų ir kitų paslaugų bei prekių pardavimo sandorių; turto pardavimo, investicijų ir kt. Taip pat dar galima išskirti pajamas iš pagrindinės turizmo įmonės veiklos ir pajamas iš papildomos įmonės veiklos. *Taigi išryškėja strateginis pasirinkimas tarp akcento į tiesioginės veiklos pajamas bei akcento į pajamų generavimą iš šalutinių ir papildančiųjų veiklų* (Langvinienė, Vengrienė, 2005; Mossberg, 2007; Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Apibendrinant galima teigti, jog paprastai turizmo verslo įmonės, dirbančios

atvykstamajame turizme, stengiasi veikti nepriklausomai ir, tik susidūrusios su iššūkiais (grėsmėmis ar galimybėmis), yra linkusios kooperuotis, derinti savo verslo modelius, pvz., kelionių planavimo ir organizavimo paslaugas teikianti įmonė kooperuojasi su transporto paslaugas teikiančia įmone ir pan. Jeigu minėtas kooperavimasis yra abipusiai naudingas, tada galima teigti, kad egzistuoja tam tikra veiklų sąveika: mobilizuojama daugiau išteklių, keičiama verslo logika, ieškoma naujų rinkos segmentų, atsisakoma finansiškai nenaudingų veiklų ir pan. Vadinasi, turizmo įmonių tarpusavio sąveika atvykstamajame turizme galima tarp tam tikrų verslo modelio struktūros elementų ir priklauso nuo verslo situacijos ir pačių įmonių verslo plėtros poreikio. Taip pat išryškėja tam tikri strateginiai pasirinkimai kiekviename atvykstamojo turizmo verslo modelio struktūros elemente. Įvardinti strateginiai pasirinkimai ir galutinis verslo modelių komplementarumą lemiančių veiksmų sąrašas bus plačiau aptariami kitame (1.3.2) disertacijos poskyryje.

Taigi, įvertinus dviejų paskutinių disertacijos poskyrių radinius, galima teigti, kad verslo modelių komplementarumas yra sąveikos tarp įmonių verslo modelių struktūros elementų rezultatas, kai jų verslo modeliai ar atskiri šių modelių elementai sustiprina/išryškina vienas kito privalumus arba sumažina/eliminuoja trūkumus bei kartu sukuria didesnę vertę nei veikdami atskirai. Komplementarus įmonių verslo modeliai padeda sukurti kompleksinę adaptyvią verslo sistemą ir formuoja savitą socialinės ir ekonominės vertės generavimo konfigūraciją.

1.3.2. Verslo modelių komplementarumo konceptualusis modelis atvykstamajame turizme

Vadovaujantis sisteminiu požiūriu, pateikiamas konceptualusis verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų modelis atvykstamajame turizme (1.3.2 pav.).

Pirmoje (centrinėje) modelio dalyje yra išskirti devyni įmonių verslo modelių elementai, kurie disertacijoje prilyginami įmonių verslo modelių komplementarumo (VMK) analizės vienetams: esminiai ištekliai, esminės veiklos, esminės partnerystės, vertės pasiūlymas, vartotojų segmentas, paskirstymo kanalai, santykiai su vartotojais, kaštų modelis, pajamų modelis. Kadangi įmonių verslo modelių komplementarumas tiriamas vienu metu tik tarp dviejų įmonių, tad modelyje ir yra vaizduojamos dvi įmonės A ir B. *Sąveikos rezultatu tarp dviejų įmonių verslo modelių struktūrinių elementų (VMK analizės vienetų) yra laikomas komplementarumas, kuris pasižymi tam tikru intensyvumu, kryptingumu ir įgauna tam tikrą pobūdį (komplementarumas dėl panašumų arba skirtumų: „simbiotinis“, „kaupiamasis“)* anksčiau disertacijoje išskirtų strateginių pasirinkimų kontekste. Taip pat konceptualiajame modelyje yra pateikiami ir įmonių VMK atpažinimo bruožai, kurie leidžia konstatuoti komplementarumą tarp tiriamų įmonių verslo modelių: išaugęs vertės pasiūlymas (prasitęsęs, išgrynintas paslaugų/produktų asortimentas; pagerėjusi paslaugų/produktų kokybė; padidėjusi nauda vartotojui; patenkinti nauji vartotojo poreikiai), išaugęs vartotojų skaičius (naujo vartotojo segmento atsiradimas, patekimas į naują rinką), pagerėjęs vartotojų pasiekiamumas (naujų pardavimo kanalų atsiradimas; turimų pardavimų kanalų modifikavimas; intensyvesnis turizmo paslaugų ir produktų teikimas; pardavimo apimčių didėjimas),

sustiprėję santykiai su vartotojais (tikslusnis vartotojų poreikių išsiaiškinimas ir naujų komunikavimo formų atsiradimas bei plėtotė; išaugęs vartotojų lojalumas), veiklų konfiguracija ir dermė (aukštesnis įsipareigojimų ir pasitikėjimo laipsnis; padidėjęs sprendimų priėmimų greitis; išaugęs inovacijų panaudojimo potencialas), didesnis sprendimų priėmimo greitis ir aukštesnė kompetencija, efektyvesnis išteklių naudojimas (įvairaus tipo išteklių prieinamumas ir turimų išteklių suderinamumas), padidėjęs veiklos ekonomiškumas (pakitusi kaštų struktūra; sumažėję kaštai; pakitusi pajamų struktūra; išaugusios pajamos; stabilizavusios pajamos). Ši modelio dalis parengta, atsižvelgiant į gautus radinius, analizuojant, verslo modelių, komplementarumo sampratą, tarporganizacinių ryšių teoriją ir joje aptartas galimas komplementarumo prielaidas bei atvykstamąjį turizmą (Ichniowski ir kt., 1997; Holloway, 2006; Dyer ir Singh, 2007; Osterwalder ir Pigneur, 2009; Casadesus-Mansell ir Ricart, 2010; Schallmo ir Brecht, 2010; Ennen ir Richter, 2010; Wirtz ir kt., 2015). Empirinio tyrimo metu komplementarumas bus tiriamas tarp skirtingų įmonių verslo modelių, tačiau analogiškų jų struktūros elementų/analizės vienetų, strateginių pasirinkimų kontekste. Strateginiai pasirinkimai buvo įvardinti ankstesniame disertacijos poskyryje. Pateiktame modelyje yra išskiriamos devynios strateginių pasirinkimų grupės – po vieną ar du pasirinkimus kiekviename verslo modelio struktūros elemente/sąveikos vienetė. *Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui - esminiai ištekliai yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp fizinių išteklių bei žmogiškųjų, intelektinių išteklių.* Egzistuoja atvykstamojo turizmo įmonių verslo modeliai, kuriuose pagrindinis akcentas yra fiziniai ištekliai (kultūriniai, gamtiniai, technologiniai ir finansiniai). Tokiu atveju vertės pasiūlymas ir esminės veiklos šiame verslo modelyje yra nukreipti į minėtų išteklių panaudojimą ir išnaudojimą. Priešingybė yra verslo modeliai, kurie didžiausią dėmesį skiria žmogiškųjų ir intelektinių išteklių panaudojimui, kuriant vertės pasiūlymą ar vykdant išskirtines veiklas atvykstamojo turizmo versle. Tokių verslo modelių sukurtas turizmo produktas pasižymi didesnio svetingumo laipsniu, aukštesne vidine kultūra, yra labiau pritaikytas turistų poreikiams ir pan.

Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui – esminės veiklos būdingas strateginis pasirinkimas tarp marketingo, pardavimo tinklo valdymo bei produkto kūrimo ir jo kokybės užtikrinimo. Atvykstamojo turizmo versle egzistuoja įmonių verslo modeliai, kurie pirmenybę teikia marketingo veiklos plėtojimui ir pardavimo tinklo valdymo tobulinimui. Šių verslo modelių veiklos akcentas yra nukreiptas į marketingo ir pardavimo tinklo teikiamas galimybes: kainodaros politiką, rėmimo programos optimizavimą, pardavimo tinklo plėtrą. Paprastai tokie verslo modeliai nekuria produkto, bet rūpinasi kitų verslo modelių sukurtų produktų marketingu ir pardavimu. Priešingybė jiems yra tie verslo modeliai, kurie akcentą skiria turizmo produkto kūrimui ir jo kokybės užtikrinimui.



1.3.2 pav. Konceptualusis verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelis atvykstamajame turizme
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui – esminės partnerystės yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp bendradarbiavimo dėl trūkumų ir nesėkmių pašalinimo bei bendradarbiavimo dėl privalumų išryškavimo ir sustiprinimo. Pirmuoju atveju atvykstantojo turizmo įmonių verslo modeliai yra linkę į sąveiką dėl turimų veiklos nesklandumų ar išteklių trūkumo šalinimo ir tam, kad galėtų gyvuoti. Antruoju atveju verslo modeliai linkę į sąveiką dėl turimų privalumų sustiprinimo ir jų didinimo tam, kad galėtų plėsti ir stiprinti pozicijas rinkoje, laimėti konkurencinę kovą, plėtoti naujas veiklas. Abiem aptartais atvejais verslo modeliai yra linkę į partnerystę: išteklių, veiklos ir kapitalo pasidalijimą.

Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui – vertės pasiūlymas yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp vertės pasiūlymo kainos, prieinamumo, ekonomiškumo, masiškumo bei individualizuoto, išskirtinio unikalaus vertės pasiūlymo. Pirmuoju atveju atvykstantojo turizmo įmonių verslo modeliai vertės pasiūlymą generuoja masinio turizmo produkto vartojimui, kuris būtų lengvai suvokiamas, prieinamas (kainos prasme) ir, svarbiausia, ekonomiškas (kaštų prasme). Antruoju atveju verslo modeliai generuoja išskirtinį ir unikalų vertės pasiūlymą (turizmo produktą) vartotojui, kuris yra linkęs save laikyti išskirtiniu. Toks turizmo produktas yra individualizuotas – specialiai sukurtas ar pritaikytas konkretaus vartotojo poreikiams, pasižymi aukštesne kaina, originalumu, unikalumu.

Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui – vartotojų segmentas yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp masinio vartotojo ir pardavimų apimčių didinimo bei individualaus vartotojo, orientuoto į išskirtinę produkto vertę. Pirmuoju atveju atvykstantojo turizmo įmonės verslo modeliai didžiausią dėmesį skiria masiniams-statistiniams vartotojams ir jų skaičiaus didinimui. Paprastai vienu metu yra dirbama su keliais masinio vartotojo segmentais ir jiems pateikiami šiek tiek skirtingi tačiau unikalumu nepasižymintys vertės pasiūlymai. Antruoju atveju akcentas yra skiriamas individualiam vartotojui (pvz., individualiam turistui iš užsienio), kuris orientuotas į išskirtinę vertę ir kokybę, nekeliauja grupėmis ir pan. Pagrindinis tokių vartotojų reikalavimas yra išskirtinis turizmo produktas savo kokybe, turiniu, forma, pritaikymu individualiems rekreaciniams ir kitokiems poreikiams.

Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui – paskirstymo kanalas yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp netiesioginių ir tiesioginių pardavimų kanalų bei tarp IT kanalų ir tiesioginių, asmeninių kanalų. Pirmuoju atveju atvykstantojo turizmo įmonės verslo modeliuose akcentas yra skiriamas netiesioginiams ir IT pardavimo kanalams. Tokiu būdu stengiamasi plėsti tarpininkų ratą, atsisakant dalies pelno tam, kad būtų galima padidinti pardavimo mastus, plėsti pardavimo geografiją bei didinti turizmo produktų prieinamumą E-erdvėje, nesirūpinant parduodamo produkto specifikos detalizavimu ar paramos po pirkimo suteikimu. Antruoju atveju verslo modeliuose didžiausią dėmesį skiria tiesioginiam ir asmeniniam kontaktui su turizmo produkto pirkėju, siekdamas užtikrinti glaudesnę ryšį ateityje, norėdami perteikti produkto specifiškumą bei užtikrinti paramą po produkto pirkimo proceso.

Verslo modelių elementui/ VMK analizės vienetui – santykiai su vartotojais yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp nepasikartojančių sandorių (vis naujų

variantų atradimas) bei pasikartojančių sandorių (esamų variantų išlaikymas). Pirmuoju atveju atvykstamojo turizmo įmonės verslo modeliai yra orientuoti į vis naujus galimus sandorius su naujais vartotojais ir nesiekia, kad jie taptų nuolatiniais ir lojaliais vartotojais. Svarbiausias dalykas yra vis naujų sandorių skaičiaus augimas, naujų vartotojų pritraukimas, jų skaičiaus didinimas. Antruoju atveju verslo modeliai didžiausią dėmesį skiria nuolatiniams vartotojams ir jų lojalumo didinimui. Pasikartojantys sandoriai su tais pačiais vartotojais verslo modeliui garantuoja stabilesnes pajamas ir galimybę tiksliau prognozuoti pajamas.

Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui – kaštų struktūra yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp kaštų minimizavimo ir vertės bei unikalumo užtikrinimo. Pirmuoju atveju pagrindinis dėmesys atvykstamojo turizmo įmonių verslo modeliuose yra skiriamas kaštų taupymui pačiais įvairiausiais ir įmanomais būdais. Antruoju atveju nėra skiriamas pagrindinis dėmesys kaštų mažinimui, svarbiausia yra užtikrinti turizmo produkto unikalumą, išskirtinumą ir jo kokybę.

Verslo modelių elementui/VMK analizės vienetui – pajamų šaltiniai yra būdingas strateginis pasirinkimas tarp akcento į tiesioginės veiklos pajamas bei akcento į pajamų generavimą iš šalutinių ir papildančiųjų veiklų. Pirmuoju atveju didžiausia pajamų dalis atvykstamojo turizmo įmonių verslo modeliuose yra generuojama iš pagrindinės verslo modelio veiklos ar veiklų. Antruoju atveju didžiausia pajamų dalis yra generuojama iš ne pagrindinės modelio veiklos, o pagrindinė veikla labiau skirta įvaizdžio formavimui, žinomumo didinimui ir pan.

Antroje 1.3.2 paveiksle pateikto modelio dalyje išskiriamos dvi veiksmų grupės, kurios lemia atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumą: vidiniai ir išoriniai veiksniai (1.3.1 lentelė). Ši modelio dalis parengta atsižvelgiant į gautus radinius, analizuojant verslo modelių ir tarporganizacinių ryšių teoriją (strateginiai turizmo aljansai, turizmo klasteriai) bei atvykstamojo turizmo struktūrą. Disertacijos autorius nusprendė pateikti būtent tokią išskirtą teorinę diskusijoje veiksmų klasifikaciją, atsižvelgdamas į mokslininkų Ritchie (2004), Buhalis ir Law (2008), Johnson ir kt. (2011), Kracht ir Wang (2010), Eungblut (2013), moksliniuose darbuose pateiktas rekomendacijas.

1.3.1 lentelė. Verslo modelių elementų sąveikos rezultatai – komplementarumą lemiantys veiksniai atvykstamojo turizmo versle

Veiksmų grupės	Veiksniai
Išoriniai veiksniai	Technologiniai veiksniai: Technologiniai pokyčiai turizmo verslo sistemoje (kompiuterizacija); Bendras IKT vystymasis (virtualizacija); Viešosios (turizmo) ir privačiosios infrastruktūros prieinamumas (susisiekimas, informacija, statiniai, komunikacija ir kt.). Socio-kultūriniai veiksniai: Vartotojų gyvenimo ciklo pokyčiai (vėlyvas šeimų kūrimas, laisvalaikio mažėjimas ir kt.); Turizmo paslaugų vartojimo pokyčiai (turistų motyvai ir jų kaita: trumpalaikiai, bet efektyvūs turizmo produktai, savęs ugdymo turizmo produktai); Vartotojų bendruomenės (grupių) pokyčiai (demografinis senėjimas, sveika gyvensena, kultūrinis prisirišimas, savitarpio santykiai); Kultūrinės turizmo aplinkos ir išteklių pokyčiai. Gamtiniai-ekologiniai veiksniai: Geografinės vietovės patrauklumas ir prieinamumas (gamtinių išteklių gausa ir įvairovė bei jų pokyčiai); Gamtinių išteklių tvarumas (bioįvairovė ir jos palaikymas, apsauga), Gamtinių sąlygų kitimas (klimato kaita).

	Politiniai-teisiniai veiksniai: Teisinio reguliavimo kliūtys (verslo veikla); Teisinių normų atitikimas (darbo jėga); Interesų grupių veikla; Vartotojų saugumas ir jų teisių bei duomenų apsauga. Ekonominiai veiksniai: Ekonomikos pokyčiai; Vartotojų perkamoji galia (perkamiosios galios kitimas, pajamų ir išlaidų struktūra); Rinkų pokyčiai; Fiskalinė šalies politika (mokesčių naštos dydis, išteklių išlaikymo kaštai).
Vidiniai veiksniai	Ekonominiai-finansiniai veiksniai: Finansinės rizikos mažinimas; Veiklos efektyvumas, našumas, sandorių pelningumas; Masto ekonomija; Aukštos pridėtinės vertės kūrimas. Žmogiškieji veiksniai: Žmogiškųjų išteklių išlaikymas; Naujų žmogiškųjų išteklių gavimas (patirtis, gebėjimai); Kompetencijų išlaikymas, tobulinimas (naujos žinios, tobulėjimas). Fiziniai-technologiniai veiksniai: Paslaugų teikimo išteklių išlaikymas; Naujų paslaugų teikimo išteklių gavimas; Paslaugų teikimo standartų ir pajėgumų laikymasis. Valdymo veiksniai: Veiklos restruktūrizavimas; Naujos veiklos vystymas; Įsipareigojimų vykdymas; Marketingo veiklos gerinimas; Kokybės gerinimas; Rinkos plėtimas; Strategijos pokyčiai; Naujų tiekėjų ir tarpininkų atsiradimas ir santykių su jais palaikymas; Org. valdymo struktūra; Įmonės veiklos trukmė, dydis ir statusas. Organizacinės kultūros veiksniai: Vertybių pokyčiai; Nuostatų ir įsipareigojimų laikymasis; Normų kitimas; Tarpusavio ryšių ir santykių palaikymas; Verslo filosofija, Socialinė atsakomybė; Verslo etika.

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Išorinių veiksnių grupę sudaro: technologiniai, socio-kultūriniai, gamtiniai-ekologiniai, politiniai-teisiniai ir ekonominiai veiksniai, *o vidinių veiksnių grupę sudaro:* ekonominiai-finansiniai, žmogiškieji, fiziniai-technologiniai, valdymo, organizacinės kultūros, įmonės dydis ir statusas. Minėti veiksniai vienaip ar kitaip veikia verslo modelius, jų veiklą ir sąveiką atvykstamajame turizme. Išskirti veiksniai gali sutrikdyti, keisti ar paskatinti komplementarumo radimąsi atvykstamajame turizme.

Remiantis sisteminiu požiūriu, disertacijos teorinėje dalyje atlikta verslo modelių komplementarumo analizė atvykstamajame turizme leidžia formuluoti šias pagrindines teorines prielaidas (nuostatas):

- Verslo modelių mokslinė literatūra yra ganėtinai nauja ir daugiausia nagrinėja atskirus (konkrečių) verslo modelių aspektus (teorinius parametrus). Tuo tarpu ryšiai tarp skirtingų tam tikroje sąveikoje veikiančių įmonių ir jų verslo modelių elementų nėra pakankamai teoriškai atskleisti, nors verslo modelio struktūra parodo ir išaiškina jos elementų tarpusavio priklausomybę bei sąveiką, kuriant naują vertės pasiūlymą (Chesbrough, 2007; Zott ir Amit, 2007; Johnson, 2010; Wirtz ir kt., 2015).

- Mokslinėje literatūroje apie tarporganizacinius ryšius daugiausia nagrinėjama įvairaus laipsnio ir formų tarpusavio priklausomybės ryšių plėtotė, jos prielaidos, dėsningumai ir kiti parametrai, tačiau į visa tai nėra žvelgiama įmonių verslo modelių elementų sąveikos ir jos rezultato (komplementarumo) perspektyvos aspektu (Gulati ir Sytch, 2007; Pesämaa ir Hair, 2008; Wirtz ir kt., 2015).

- Įmonės, suformavusios tam tikro pobūdžio ir formų veikiančias partnerystes, pasižymi (baziniu) verslo modelių komplementarumu (Bosquet ir kt., 2007). Egzistuoja tam tikri požymiai ir bruožai, padedantys atpažinti komplementarumą įmonių verslo modelių elementų sąveikoje (Paunescu ir

Schneider, 2004; Pierson, 2004; Thelen, 2004; Streeck ir Thelen, 2005; Badem-Fuller ir kt., 2010; Ennen ir Richer, 2010; Cavaco ir Crifo, 2014).

- Komplementarumo fenomenas vadybos mokslo literatūroje nagrinėjamas gana pasyviai, nors ir pabrėžiama jo svarba tarporganizaciniams santykiams, tačiau beveik nėra tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama skirtingų įmonių verslo modelių elementų sąveika ir jos rezultatas – komplementarumas, jo požymiai, atpažįstamumo bruožai, lemiantys veiksniai tam tikroje verslo sistemoje (Ichniowski ir kt., 1997; Lokshin ir kt., 2008; Ennen ir Richter, 2010).

- Komplementarumas yra homogeniškų ar heterogeniškų vienetų sąveikos rezultatas, kai atskirų vienetų tarpusavio santykiai ir jų evoliucija sukuria didesnę vertę, nei jų veikimas atskirai. Komplementarumui yra būdingas abipusis kryptingumas (simetriška sąveika ir jos rezultatas), tačiau krypties intensyvumas priklauso nuo svarbos konkrečiam vienetui. Komplementarumas gali pasireikšti dėl sąveikos vienetų panašumų ar skirtingumų (Cassiman ir Veugelers, 2006; March ir Wilkinson, 2009; Ennen ir Richter, 2010; Cavaco ir Crifo, 2014).

- Verslo modelių komplementarumas yra sąveikos tarp įmonių verslo modelių struktūros elementų rezultatas, kai jų verslo modeliai ar atskiri šių modelių elementai sustiprina/išryškina vienas kito privalumus arba sumažina/eliminuoja trūkumus bei kartu sukuria didesnę vertę nei veikdami atskirai. Verslo modelių komplementarumui priskirtini tam tikri požymiai ir atpažįstamumo bruožai. Komplementarūs verslo modeliai dėl savo panašumų ir skirtumų sąveikos sukuria kompleksinę adaptyvią verslo sistemą. Verslo modelių komplementarumas formuoja savitą socialinės ir ekonominės vertės generavimo konfigūraciją visoje verslo sistemoje (Ichniowski ir kt., 1997; Porter ir Siggelkow, 2008; Ennen ir Richter, 2010; Cavaco ir Crifo, 2014).

- Verslo modelių komplementarumui įtaką daro tiek išorinės aplinkos pokyčiai (technologiniai, politiniai-teisiniai, socio-kultūriniai, ekonominiai ir gamtiniai-ekologiniai – išoriniai veiksniai), tiek ir vidinės organizacijos aplinkos pokyčiai (organizaciniai, valdymo; ekonominiai-finansiniai; žmogiškieji, kultūriniai, fiziniai-technologiniai – vidiniai veiksniai) (Mohnen ir Roller, 2005; Buhalis ir Law, 2008; March ir Wilkinson, 2009; Kracht ir Wang, 2010; Eungblut, 2013).

- Tiek verslo junginių gyvavimo sėkmės, tiek nesėkmės atvejai atskleidžia verslo modelių (ne)komplementarumą lemiančius veiksniai. Taip pat negalima atmesti prielaidos, kad nepavykusių įmonių partnerysčių (verslo junginių) priežastys gali būti sietinos ne tik su verslo modelių skirtingumu, bet ir su jų panašumu (Paunescu ir Schneider, 2004; Chesbrough, 2007; Nenonen ir Storbacka, 2010).

Toliau disertacijos empirinėje dalyje bus analizuojamas verslo modelių komplementarumas, jo pobūdis, intensyvumas, kryptingumas, atpažįstamumo bruožai ir lemiantys veiksniai mikro lygmenyje, apimant keletą atvykstamojo turizmo verslo įmonių ir jų verslo modelių elementų sąveikos analizę, remiantis sistemiškumo logika.

2. VERSLO MODELIŲ KOMPLEMENTARUMO IR JĮ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ATVYKSTAMAJAME TURIZME TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų atvykstamajame turizme tyrimo metodologinė prieiga

Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų atvykstamajame turizme tyrimo metodologija. Mokslinėse diskusijose vis labiau aptariama ryšių tarp verslo modelių vertinimo ir tyrimo problematika. Verslo modelių ir jų elementų tarpusavio ryšių prigimties, ryšių užmezgimo ir palaikymo proceso valdymas bei to rezultatas iki šiol yra menkai empiriškai ištirtas. Sąveikos tarp įmonių verslo modelių ir jų elementų atsiradimas, jos pobūdis, intensyvumas ir juos lemiančių veiksmų suvokimas ir analizė yra labai svarbus momentas, siekiant nustatyti skirtingų įmonių verslo modelių komplementarumą tam tikroje verslo sistemoje. Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad nėra vieningos nuomonės dėl verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančių veiksmų tyrimo metodologinės prieigos, ir tai lemia skirtingus bei sunkiai gaunamus ir palyginamus tyrimų rezultatus (Beyer ir kt., 2003; Höpner, 2003; Bettio ir Plantenga, 2004; Pierson, 2004; Streeck ir Thelen, 2005; Baden-Fuller ir Morgan, 2010). Taip yra dėl to, kad verslo modelių elementų sąveika ir jos rezultatas – komplementarumas yra tiriami ir vertinami, taikant skirtingus kiekybinio ir kokybinio tyrimų metodus, remiantis įvairiais moksliniais požiūriais: tarporganizacinių verslo ryšių, strateginio valdymo ir kt. Aptinkami komplementarumo tyrimai vadybos mokslo kontekste dažniausiai yra susiję su išorinių ryšių tarp mažų ir vidutinių įmonių aiškinimu ir palaikymo analize. Komplementarumas, jo pobūdis, intensyvumas ir kiti anksčiau minėti požymiai tyrimų rezultatuose interpretuojami kaip tarporganizacinių santykių katalizatorius, nukreiptas į inovacijų proceso plėtotę, išteklių pasidalijimą ar vertės pasiūlymo kūrimą (Arora ir Gambardella, 1990; Brandenburger ir Nalebuff, 1996; Lavie, 2006).

Komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų tyrimams vykdyti mokslininkai siūlo derinti kiekybinį ir kokybinį tyrimus ir juose naudojamus metodus. Kokybinio tyrimo metodai puikiai tinka procesams, vykstantiems tarp bendradarbiaujančių verslo dalyvių, ir jų rezultatams analizuoti. Mokslininkai Halinen, Tornroos (2005), Zott ir Amit (2008), Teece (2010), Chesbrough (2010), Gambardella ir McGahan (2010) moksliniuose darbuose, tiriant tam tikrus tarporganizacinius ryšius ir sąveiką tarp jų, rekomenduoja naudoti *kokybinio tyrimo atvejo studijos metodą su giluminiu arba iš dalies struktūruotu interviu*. Atvejo studijos metu gauti ir išanalizuoti duomenys yra nesudėtingai palyginami su tikėtais teoriniais rezultatais (teoriniu modeliu). Siekiant ištirti įmonių verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksmus atvykstamajame turizme, kokybinio tyrimo metodai leidžia geriau suvokti, kaip verslo modelių elementai sąveikauja, kokia tos sąveikos rezultato prigimtis, pobūdis, intensyvumas, kryptingumas, atpažįstamumo bruožai ir kokie veiksniai tai nulemia. Kokybinio tyrimo ir jo metodų taikymas padeda suprasti ir nustatyti tam tikrus dalykus, o ne juos vertinti, suteikia galimybę tyrėjui ištirti realią verslo patirtį, traktuojant tiriamuosius kaip nepriklausomus objektus, ignoruojant jų sugebėjimą

apsvarstyti problemos situaciją ir veikti pagal įgytą patirtį, tačiau sudėtinga prašyti tiriamojo reflektuoti tai, ką jis atlieka sąmoningai (Dubois ir Gadde, 2002; Cavaye, 1996; Kovacs ir Spens, 2005; Coviello ir kt., 2011). Kokybiniu tyrimu dažniausiai siekiama ne verifikuoti jau suformuluotus teiginius apie socialinę tikrovę, tai yra patikrinti jų teisingumą, o atlikti mokslinę žvalgą – aprašyti pasirinktą pažinimo objektą, tai yra gauti duomenų apie mažai tirtą reiškinį, procesą ar jo rezultatą ir šių duomenų pagrindu kurti hipotetinį, tolesniam tikrinimui skirtą objekto modelį. Kadangi kiekvienas socialinio tyrimo objektas yra sudėtingas, tyrėjas visada gali išvėlgti tuos šio objekto ypatumus, kuriuos būtina aprašyti detaliau negu tai padaryta ankstesniuose kitų tyrėjų atliktuose tyrimuose. Kokybiniai tyrimai geriausiai tinka mažai tirtų (komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai mažai tyrinėtas objektas vadybos moksle, pasitelkiant verslo modelių konceptą) objektų apibūdinimui, nes patys yra paslankūs, nesunkiai prisitaikantys prie dinamiškos tikrovės. Savaime suprantama, kad kokybiniu tyrimu gali būti siekiama ir platesnių tikslų, susijusių su objekto aiškinimu (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Kokybiniai tyrimai pasižymi tam tikrais kontrastais, lyginant su kiekybiniais tyrimais, kas jį daro išskirtiniu: analizės rezultatai yra pateikiami žodžiais, o ne skaičiais; duomenys perteikiami iš tiriamojo pozicijos, o ne iš tyrėjo; tyrėjas yra arčiau tiriamojo; teorija ir konceptai yra papildomi ar formuojami, o ne tikrinami; daugiau dinamikos ir proceso nei statikos; mažiau struktūravimo ir formalumo; dominuoja kontekstualizavimas, o ne generalizavimas; svarbiau yra turtingi duomenys nei labai tikslūs; natūrali tyrimo aplinka (Hammersley, 2011). Kokybinis tyrimas yra atviras ir, rengdamasis kokybiniam tyrimui, disertacijos autorius vadovavosi prielaida, kad tyrimo objektas vertas dėmesio ir jį įmanoma pakankamai pagrįstai aprašyti. Tyrimo koncepcija grindžiama ne tik teorinėmis prielaidomis (išskirtos disertacijos teorinės dalies pabaigoje), bet ir nagrinėjama socialinė realybė. Vadovaujantis sisteminiu požiūriu buvo siekiama atskleisti objektą (įmonių verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksnius), gilintis į jį. Gauti duomenys interpretuojami taip, kad susidarytų kuo išsamesnis visuminis tiriamojo objekto vaizdas. Kadangi kokybinio tyrimo metodologinė prieiga atvirai pabrėžia objekto priklausomybę nuo aplinkos, laiko ir konteksto, todėl tokiu tyrimu siekiama atskleisti objekto ypatumus natūralioje aplinkoje (verslo aplinkoje), o rezultatai siejami su tam tikromis laiko, vietos sąlygomis ir kontekstais.

Atvejo studijos apibrėžtis. Disertacijos autoriaus požiūriu, siekiant disertacijoje išsikelti tikslo, tikslingiausia buvo laikytis *fenomenologinio atvejo studijos strategijos*. Hartley (2004) apibrėžia atvejo studiją, kaip nuoseklų fenomeno susijusiame kontekste tyrinėjimą, paprastai renkant duomenis tam tikrą laiko atkarpą. Pasak Creswell (2007), fenomenologinio atvejo studijos ypatumas tas, kad tyrimą sudaro vienas ar keli atskiri unikalūs objektai, atsižvelgiant į tyrimo paskirtį, kas yra statistinio tyrimo priešingybė. Fenomenologiniu tyrimu siekiama aprašyti, suprasti, kaip skirtingi individai patiria tam tikrą reiškinį (fenomeną), kokias prasmes suteikia tam reiškiniui ar jo rezultatui. *Šiame disertacijos tyrime fenomenu yra laikomas verslo modelių komplementarumas*. Šia fenomenologine atvejo studija norima suprasti kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių komplementarumo požymius, atpažįstamumo bruožus bei veiksnius, lemiančius patį verslo

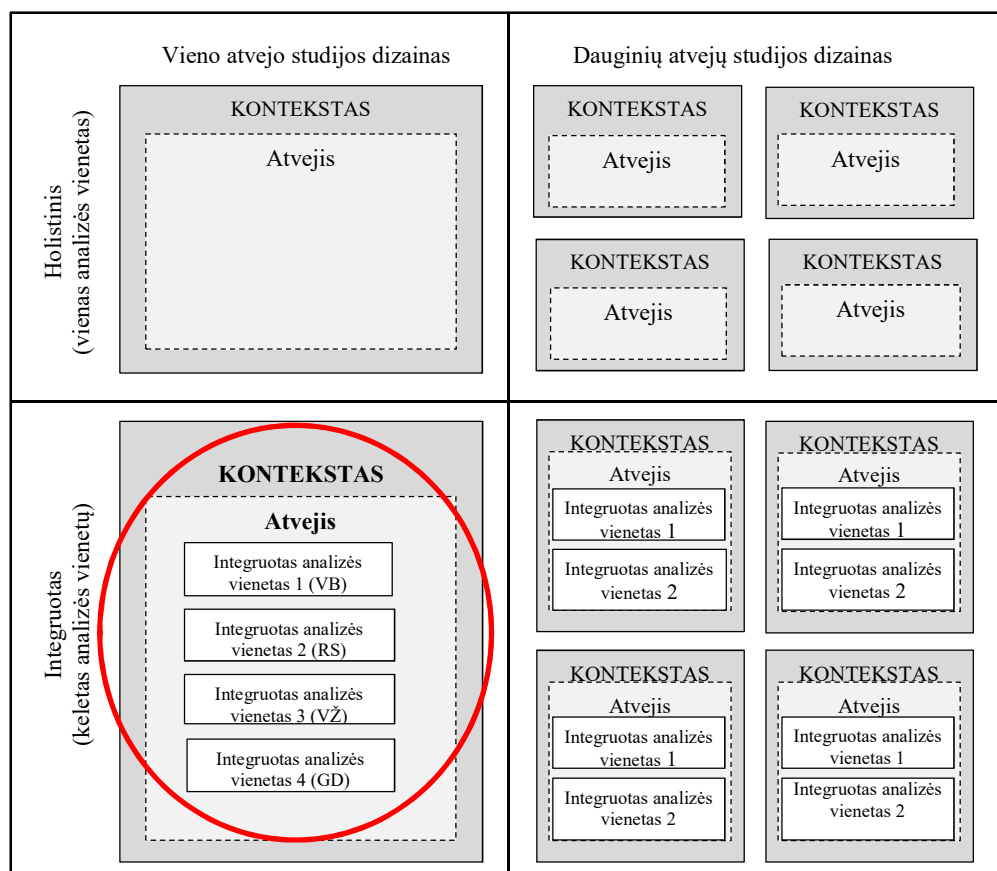
modelių komplementarumą, per tiriamųjų patirtį.

Atvejo studijos ribų ir analizės vienetų apibrėžtis. Pasak Yin (2003, 2009) ir Stake (1995), atvejo apibrėžimas parodo, kas yra atvejis ir kas nėra atvejis. Studijuojamas atvejis, kaip jau buvo minėta, negali būti be konteksto aprašymo, laiko ir vietos pateikimo. *Taigi šio disertacinio tyrimo atvejis: kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių komplementarumas.* Dėl kompleksinės turizmo produkto prigimties nėra galimybių nustatyti ir ištirti visų Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo struktūrą sudarančių dalyvių verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksnus. *Todėl, tiriant verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksnus, apsiribota vieno kelionių organizatoriaus ir jo pagrindinių verslo partnerių (viešbutis, restoranas, vežėjas ir gidas), kurie drauge kuria ir teikia atvykstamojo turizmo produktą Klaipėdos mieste ištisus metus, verslo modeliais ir jų elementų sąveikos analize. Tyrime atsiribota nuo vidinės ir procesinės komplementarumo raiškos pačiame įmonės/ių verslo modelyje – tarp jo elementų.*

Atvykstamajame turizme svarbiausias vaidmuo tenka kelionių organizatoriams, kurie yra ašis, sujungianti atvykstamajam turizmui priklausančių paslaugų teikėjus (kelionių agentūras, oro uostus, apgyvendinimo ir informacijos teikimo paslaugas teikiančias įmones ir fizinius asmenis). Nuo šių dalyvių daugiausia priklauso atvykstančiųjų turistų srautai į tam tikrą geografinę vietovę. Valstybinio turizmo departamento duomenimis, 2015 metais kelionių organizatoriaus galiojančias licencijas atvykstamajam turizmui vykdyti Klaipėdos mieste turėjo 15 įmonių. Disertaciniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas tik vienas kelionių organizatorius, kuris turi ilgiausią veiklos patirtį (15 metų) ir valdo didžiausią atvykstamojo turizmo rinkos dalį Klaipėdos mieste. Tyrimui reikalingi kelionių organizatoriaus partneriai buvo atrinkti iš esamo jo partnerių rato pagal kriterijus: ne trumpesnė kaip 5 metų sėkmingos veiklos ir bendradarbiavimo patirtis su kelionių organizatoriumi, kuriant ir įgyvendinant atvykstamojo turizmo produktą Klaipėdoje; pagrindinė vieno iš partnerio veiklų turi būti apgyvendinimas, maitinimas, informacijos teikimas, keleivių pervežimas Klaipėdos mieste ištisus metus. *Taigi šio atvejo studijos analizės vienetais yra laikomi kelionių organizatorius ir jo partneriai (viešbutis, restoranas, vežėjas, gidas), o tiriamieji – jų vadovai.*

Atvejo studijos tipo apibrėžtis. Kuomet apibrėžtos atvejo ribos ir įvardinti analizės vienetai, tuomet būtina nuspręsti, kokio tipo yra šio disertacinio tyrimo atvejo studija. Anot Stake (1995), Yin (2003) ir Creswell (2007), kokybinio tyrimo paradigma besiremiančios atvejo studijos gali būti skirstomos pagal: atvejo studijos dydį (vieno atvejo studija arba dauginių atvejų studija) ir tikslą (aiškinamoji, aprašomoji ir tiriamoji atvejo studija), (vidinė, kolektyvinė ir instrumentinė atvejo studija). *Šios disertacijos atveju numatyta tirti vieno kelionių organizatoriaus ir jo keturių partnerių verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksnus, teikiant atvykstamojo turizmo produktus Klaipėdos mieste ištisus metus. Kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių komplementarumas laikomas kaip vidinė (angl. intrinsic) tiriamoji (angl. interpretative) vieno atvejo studija (angl. single case study) su keliais analizės vienetais (angl. unit of analysis) viename ir*

tame pačiame kontekste, tikslingai parinktas iš atvykstamojo turizmo verslo vienetų verslo modelių generalinės aibės (2.1.1 pav.). Vidinė tiriamaoji vieno atvejo studija su keliais analizės vienetais pasirinkta dėl keleto priežasčių: 1) verslo modelių komplementarumas yra itin mažai tyrinėtas fenomenas, todėl tokį atvejį galima laikyti kritiniu ir unikaliu; 2) atvejis tyrinėjamas dėl jo paties gilesnio suvokimo, ir siekiama spręsti specifines problemas pakankamai individualiame atvejo lygmenyje, o gautus rezultatus negeneralizuoti; 3) atvejo studijos rezultatus numatoma panaudoti tarporganizacinių ryšių ir verslo modelių teorijos papildymui, bet ne jos testavimui; 4) siekiama tirti situacijas, kuriose vertinimo intervencijų taikymo rezultatai nėra aiškūs; 5) keleto analizės vienetų integravimas į vieno atvejo studiją ir kryžminis duomenų analizavimas (angl. *cross- case unit analysis*) tarnauja gilesniam atvejo supratimui (Dalby ir kt., 2014; Malmrose ir kt., 2014; Friis ir kt., 2015; Lueg ir kt., 2016).



2.1.1 pav. Atvejo studijos dizaino tipai

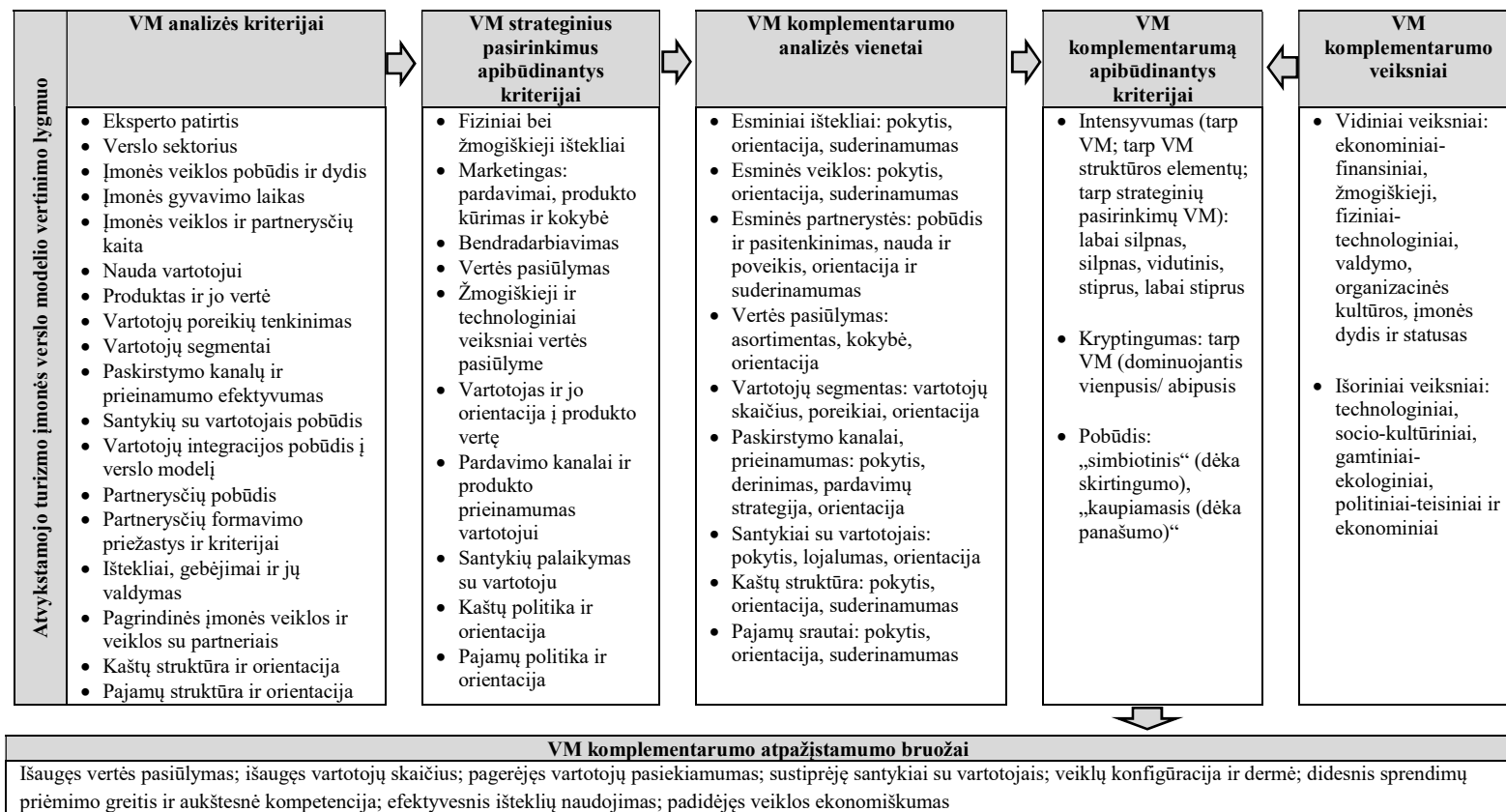
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal Yin (2003) ir Creswell (2007)

Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių atvykstamajame turizme vertinimo kriterijai ir jų pagrindimas. Šioje disertacijos dalyje išsiaiškinta, jog įmonių verslo modelių komplementarumui ir jį

lemiančių veiksmų tyrimui tinkamiausia yra kokybinio tyrimo prieiga ir kokybiniai kriterijai, kurie padeda išanalizuoti įmonių verslo modelius (nustatyti verslo modelio orientaciją, tipą, struktūrą), nustatyti egzistuojančius strateginius pasirinkimus juose bei parodyti įmonių verslo modelių komplementarumą: požymius (pobūdį, intensyvumą, kryptingumą), lemiančius veiksmus, atpažįstamumo bruožus atvykstamajame turizme (2.1.2 pav.). Verslo modelių analizės kriterijai ir jų argumentacija atvykstamajame turizme yra pateikti 1 priede, verslo modelių strateginius pasirinkimus apibūdinantys kriterijai ir jų argumentacija atvykstamajame turizme pateikti 2 priede, o verslo modelių komplementarumo ir jų lemiančių veiksmų analizės bei verslo modelių komplementarumo atpažįstamumo kriterijai atvykstamajame turizme ir jų argumentacija yra pateikti 3 priede.

Apibūdinant 2.1.2 paveiksle pateiktą informaciją galima pažymėti, kad atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumo ir jų lemiančių veiksmų vertinimo kriterijų sistema parengta, atsižvelgiant į įmonių lygmens kriterijus, nuo kurių ir pradedamas tirti ir vertinti įmonių verslo modelių komplementarumas. Šiame lygmenyje išskirtais verslo modelio analizės kriterijais pirmame tyrimo etape analizuojami įmonių verslo modeliai ir nustatomi juose egzistuojantys strateginiai pasirinkimai pagal apibūdinančius juos kriterijus. Antrame tyrimo etape, vadovaujantis išskirtais verslo modelio komplementarumo analizės vienetais ir jų apibūdinančiais trijų grupių kriterijais (požymiais: intensyvumas, kryptingumas, pobūdis) yra ištiriamas atvykstamojo turizmo verslo modelių komplementarumas, nustatomi jų lemiantys veiksniai (dvi veiksmų grupės) ir atpažįstamumo bruožai. Išsamesnė minėtų vertinimų kriterijų panaudojimo informacija pateikta kitame (2.2) disertacijos poskyryje.

Apibendrinus informaciją apie tyrimo metodologinę prieigą, tiriant įmonių verslo modelių komplementarumą ir jų lemiančius veiksmus atvykstamajame turizme, teigtina, kad labiausiai tinkama yra kokybinio tyrimo prieiga, taikant vidinę tiriamąją vieno fenomenologinio atvejo studiją su keliais analizės vienetais. Rinkti tyrimo duomenims priimtinausias yra iš dalies struktūruotas interviu metodas ir dokumentų analizė. Ši fenomenologinė atvejo studijos strategija yra tinkama ir todėl, kad pakankamai aiškiai nusako atvejo ribas, tyrimo objektą, apibrėžia analizės vienetus ir tipus. Taip pat nustatyta, kad įmonių verslo modelių komplementarumui ir jų lemiančių veiksmų tyrimui tinkamiausi yra kokybiniai kriterijai, kurie padeda išanalizuoti įmonių verslo modelius (nustatyti verslo modelio orientaciją, tipą, struktūrą), nustatyti egzistuojančius strateginius pasirinkimus juose bei parodo įmonių verslo modelių komplementarumą: požymius (pobūdį, intensyvumą, kryptingumą) ir lemiančius veiksmus atvykstamajame turizme bei atskleidžia komplementarumo atpažįstamumo bruožus.



2.1.2 pav. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių vertinimo kriterijų sistema atvykstamajame turizme
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

2.2. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme tyrimo dizainas

Mokslinio tyrimo dizainas – tai planas, kuriuo tyrėjas vadovaujasi informacijos rinkimo, analizavimo ir interpretavimo procese. Jis pirmiausia reikalingas pačiam tyrėjui, kad jo veikla būtų kryptinga ir rezultatyvi (Nachmias, Nachmias, 1992). Kita vertus, tyrimo planavimas reglamentuoja tyrėjo veiklą, skatina ją organizuoti metodologiškai pagrįstą, tenkinančią mokslo krypties keliamus reikalavimus. **Visą mokslinio tyrimo procesą sąlyginai galima suskirstyti į tris pagrindinius etapus: 1) tyrimo planavimas ir pasiruošimas tyrimui; 2) tyrimo vykdymas; 3) tyrimo duomenų apdorojimas ir rezultatų pateikimas.**

1 etapas. Tyrimo planavimo ir pasiruošimo etape pirmiausia buvo išskirti tyrimo uždaviniai, kurie padėjo etapiškai atsakyti į *pagrindinį tyrimo tikslą* – nustatyti tiriamų įmonių verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksnius Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme.

Tyrimo uždaviniai:

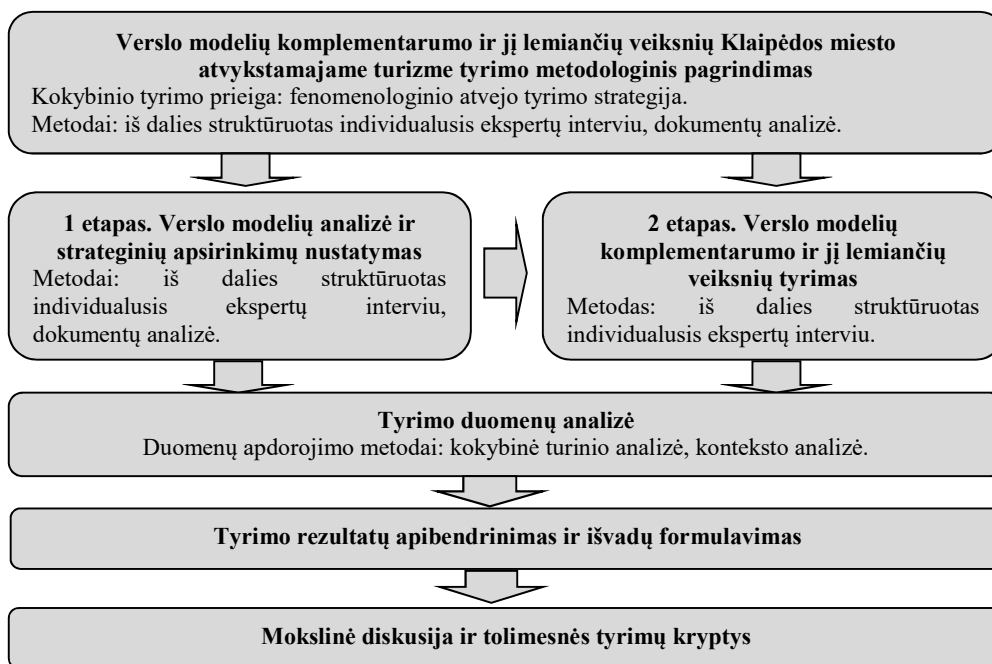
1. Išanalizuoti tyrime dalyvaujančių Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelius (orientacija, tipas, struktūra) ir nustatyti egzistuojančius strateginius pasirinkimus juose.

2. Nustatyti, kaip pasireiškia tiriamų Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumas (požymiai, atpažinimo bruožai).

3. Nustatyti, kokie veiksniai lemia tiriamų Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumą.

Disertacijos autoriaus nuomone, atsakymų į šiuos uždavinius turėtų būti ieškoma nuosekliai, todėl buvo vadovaujamasi tam tikra, iš anksto apgalvota, tyrimo atlikimo etapų logine seka (2.2.1 pav.).

Tokia seka nulėmė duomenų rinkimo ir analizės metodų naudojimo eiliškumą, taip pat atskleidė tyrimo procesą nuo metodologinio pagrindimo parengimo iki tyrimo rezultatų ir išvadų pateikimo. Iš pateiktos 2.2.1 paveiksle loginės tyrimo sekos matosi, kad pirmiausia buvo atliktas verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme tyrimo metodologinis pagrindimas. Kitame dviejų tyrimų etape buvo atlikta tyrime dalyvavusių Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių analizė ir strateginių pasirinkimų nustatymas juose (dokumentų analizė ir iš dalies struktūruotas interviu) bei paties komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių tyrimas (iš dalies struktūruotas interviu). Gauti tyrimo duomenys buvo išanalizuoti ir apibendrinti bei jų pagrindu suformuluotos išvados, pateikta mokslinė diskusija, numatytos tolimesnės tyrimų kryptys.



2.2.1 pav. Disertacijos tyrimo loginė seka
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorius

Tyrimo imties nustatymo aspektai. Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima padaryti reikšmingas išvadas. Paprastai tyrėją dominančių požymių pasiskirstymas generalinėje aibėje nėra žinomas. Norint tai nustatyti, reikėtų ištirti visus generalinės aibės elementus. Tai, aišku, pareikalautų daug laiko ir lėšų, o kartais iš principo toks tyrimas yra neįmanomas, todėl empiriniuose tyrimuose beveik visada daroma išankstinė atranka. Ši pasirinktoji dalis ir vadinama imtimi. Tačiau ši imtis turėtų būti pakankamai reprezentatyvi, kad pagal gautus rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę aibę (visą populiaciją) (Kardelis, 2005). Be abejo, tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamosios populiacijos savybių bei nuo siekiamų rezultatų ir jų taikymo: ar visai populiacijai, ar tik tiriamosios grupės narių atžvilgiu. *Disertacijos atveju gauti rezultatai bus taikomi tik tiriamosios grupės narių atžvilgiu (taikomas nestatistinis duomenų generalizavimas).* Taigi buvo pasirinktas taikyti tikslinės imties sudarymo būdas – mišrioji tikslinė atranka, nes duotuoju atveju numatoma derinti kelis tyrimo imties nustatymo būdus: kritinių atvejų atranką, kriterinę atranką. Kritinių atvejų atrankos būdas pasirinktas todėl, kad į tyrimą siekiama įtraukti pagrindinį, tyrimo požiūriu ypač svarbų asmenį (įmonės vadovą). Į šį atrankos tipą galima žvelgti ir kaip į *ekspertinės atrankos atmainą*, nes kritinius atvejus, kaip tyrimo požiūriu svarbius, nustato ekspertai. Kriterinė atranka buvo taikoma todėl, kad imties vienetai iš populiacijos (generalinės aibės) atrinkti, laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų: įmonė, dirbanti su atvykstamuoju turizmu Klaipėdos mieste ir veikianti ne trumpiau kaip 5 metus; įmonė, kuri ne trumpiau

kaip 5 metus palaiko partnerystę su tyrime dalyvaujančiu kelionių organizatoriumi, kartu kurdami atvykstamojo turizmo produktą ištisus metus Klaipėdos mieste. Būtina pažymėti, kad kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžio problema, bet su tyrėjo analitiniais gebėjimais ir tyrimui pasirinktų atvejų informatyvumu (Patton, 1990; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Todėl atliekant kokybinį tyrimą disertacijos autoriui labiau rūpėjo, kaip surinkti informatyvių duomenų, nei kelti imties dydžio pasirinkimo ir pagrindimo klausimą.

Tiriamųjų (įmonės vadovų – ekspertų) atrankos kriterijai. Siekiant atlikti individualų iš dalies struktūruotą ekspertinį tyrimą, anot Tidikio (2003), atrenkami kvalifikuoti ekspertai, gerai žinantys tiriamą objektą ar dalyką. Šis metodas leidžia įvertinti tiek kokybinius, tiek kiekybinius objekto padėties ar proceso parametrus. Ekspertu vadinamas specialistas, turintis tam tikros srities (šiuo atveju – atvykstamojo turizmo verslo) žinių ir patyrimo, o ekspertinis metodas (kritinio atvejo) tinka tais atvejais, kai labai sudėtinga arba praktiškai neįmanoma pritaikyti objektyvius skaičiuojamuosius ar empirinio tyrimo metodus. Bendru atveju ekspertinis tyrimas grindžiamas kriterijumi, jog ekspertas yra sukaupęs didelį kiekį racionaliai apdorotos informacijos (turi daug žinių ir patirties, gali remtis verslininko intuicija) ir gali būti kokybinės informacijos šaltiniu. Atrankos į ekspertų grupę kriterijai, pasak Tidikio (2003), gali būti šie: 1) dokumentinis, 2) eksperimentinis, 3) balsavimas ir 4) savęs vertinimas. Disertaciniam tyrimui ekspertai buvo atrinkti atsižvelgiant į du kriterijus:

1) dokumentinį, kai eksperto kompetencija vertinama pagal socialinius duomenis. Atsižvelgiant į empirinio tyrimo tikslą, ekspertas buvo aukščiausios grandies vadovas, turintis ne mažiau kaip 5 metų vadybinio darbo stažą analizuojamoje atvykstamojo turizmo įmonėje ir bendradarbiavimo patirties su partneriu;

2) eksperto savęs įvertinimą. Paaiškinus tyrimo tikslą, potencialūs ekspertai turėjo nurodyti savo suinteresuotumą nagrinėjama problema ir įvertinti savo galimybes, kurios pateiktų tyrimui vertingos informacijos. Visi tyrime dalyvavę ekspertai buvo suinteresuoti nagrinėjama problema ir jautėsi galį pateikti reikiamus informacijai duomenis.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama ekspertų kompetencija ir patikimumo svarba. Anot Tidikio (2003), nors pati ekspertų apklausos procedūra gali vykti klausimyno ar interviu apklausos principais, yra svarbi ekspertų parinkimo procedūra. Ekspertų kompetencija vertinama išankstinių žinių, reikalingų tyrimui atlikti, patikrinimu anketa arba apsiribojama formaliais duomenimis apie ekspertą, atitinkantį keliamus reikalavimus. Dėl šios priežasties iš anksto disertacijos tyrime ir buvo apklausti potencialūs ekspertai, patikrinant jų vadybinio darbo stažą ir užimamas pareigas, bei gautas sutikimas dalyvauti tyrime. Atkreipiant dėmesį į tai, kad didelę reikšmę tyrimo kokybei turi ir ekspertų savybės: objektyvumas, principingumas, sugebėjimas analizuoti problemą nepaisant vyraujančių tendencijų, buvo atsisakyta grupinio ekspertų interviu ir pasirinktas individualus iš dalies struktūruotas interviu metodas, kuris suteikė galimybę labiau įtraukti ekspertus į situacijos analizę ir atriboti juos nuo nuomonės primetimo vienas kitam. Ekspertai atstovavo įmonėms, aptarnaujančioms atvykstančius turistus iš užsienio Klaipėdos

mieste ištisus metus. Taigi tyrime dalyvavo kelionių organizatoriaus ir keturių jo partnerių (viešbučio, restorano, vežėjo) aukščiausio lygio vadovai ir aukščiausios kategorijos gidai.

2 etapas. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių tyrimas. Pažymėtina, kad disertacijoje pateikiami *du empirinio tyrimo etapai*, kurie atlikti pagal tą pačią metodologiją, tačiau taikant skirtingus individualius iš dalies struktūruoto interviu instrumentus: įmonių verslo modelių analizės ir strateginių pasirinkimų nustatymo bei įmonių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių nustatymo instrumentą Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme.

Atliekant pirmąjį tyrimo etapą, individualaus iš dalies struktūruoto ekspertų interviu pagalba buvo išanalizuoti kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modeliai (orientacija, tipas ir struktūra) bei nustatyti egzistuojantys strateginiai pasirinkimai juose. Interviu instrumentas buvo parengtas vadovaujantis Osterwalder ir Pigneur (2009) išskirta verslo modelio struktūra ir jos logine seka, o gauti tyrimo rezultatai patalpinami į verslo modelio vaizdavimo instrumentą – „verslo modelio paveikslą“. Tyrimo instrumentą sudarė 4 klausimų blokai: 1-asis blokas – pagrindinė informacija apie įmonę ir respondentą bei jų atitikimą keliamiems reikalavimams; 2-asis blokas – konteksto klausimai, padedantys identifikuoti įmonės veiklos sektorių, verslo modelio pokyčius per pastaruosius penkerius metus; 3-asis blokas – verslo modelio struktūros elementų identifikavimas, padedantis tiksliai įvardinti tiriamos įmonės: teikiamą vertės pasiūlymą, vartotojų segmentą, paskirstymo kanalus ir prieinamumą, santykius su vartotoju, esmines partnerystes, pagrindinius išteklius ir gebėjimus, esmines veiklas, pagrindinius kaštus ir pajamų srautus; 4-asis blokas – strateginių pasirinkimų matavimo matrica, padedanti nustatyti egzistuojančius strateginius pasirinkimus verslo modelyje, pasitelkiant semantinio diferencialo metodiką su 7 padalų skale (priešingomis charakteristikomis). Padalų seka nuo 3 iki 1 reiškia stiprėjantį kairiojo polio strateginių pasirinkimų intensyvumą, o seka nuo 3 iki 7 reiškia stiprėjantį dešiniojo polio strateginių pasirinkimų intensyvumą matricoje. Ši matrica buvo parengta, integruojant disertacijoje išskirtas 9 strateginių pasirinkimų grupes. Su tiriamaisiais buvo bendraujama tiesiogiai ir žodine forma, dėl to pastarieji turėjo galimybę plačiau pakomentuoti savo atsakymus bei juos pagrįsti.

Šiame tyrimo etape buvo naudojamas ir kitas duomenų rinkimo metodas – tiriamų įmonių dokumentų analizė. Dalis surinktų dokumentų buvo vieši ir laisvai prieinami: veiklų sąrašas, vartotojų segmentas, paslaugų paketai, partnerių sąrašas ir kt., o kita dalis – konfidencialaus pobūdžio ir riboto prieinamumo: veiklos ataskaitos, sutartys su partneriais ir kt. Atsirenkant dokumentus buvo laikomasi šių kriterijų: autentiškumo, patikimumo, reprezentatyvumo, prasmingumo. Naudojantis dokumentų rinkimo metodu gauti įmonių veiklų duomenys ir informacija pravertė iš dalies struktūruoto interviu metu bendraujant su tiriamaisiais.

Pirmo etapo tyrimas buvo atliekamas nuo 2015 metų rugsėjo mėn. iki 2015 metų lapkričio mėn. Interviu instrumentas pateiktas disertacijos 4 priede. Tyrimo metu surinkta medžiaga apibendrinta disertacijos trečiojoje dalyje.

Atliekant antrąjį tyrimo etapą buvo apklausiami tie patys tiriamieji, tik naudojant kitą individualų iš dalies struktūruoto interviu klausimyną, sukurtą pagal

teorinėje disertacijos dalyje parengtą konceptualųjį verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelį atvykstamajame turizme ir vėliau pakoreguotą (patikslintą) pagal pirmame tyrimo etape gautus duomenis. Šiame etape buvo norima nustatyti tiriamų įmonių verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme. Tyrimo instrumentą sudarė 9 klausimų blokai, padedantys nustatyti komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai, dėka verslo modelio komplementarumo analizės vienetų pagalbos: vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, pristatymo kanalų ir prieinamumo, santykių su vartotojais, esminių partnerysčių, pagrindinių išteklių ir gebėjimų, esminių veiklų, kaštų struktūros, pajamų srautų. Kiekvieną verslo modelio komplementarumo analizės vieneto svarbą ir reikšmę buvo prašoma įvertinti penkiabalėje skalėje, kur 1 balas reiškia, jog nėra svarbu verslo modelių komplementarumui, o 5 balai reiškia, jog yra labai svarbu. Svarbos sąvoka šio tyrimo kontekste yra prilyginama intensyvumui. Instrumentas buvo parengtas atsižvelgiant į Osterwalder ir Pigneur (2009) išskirtą verslo modelio struktūrą ir jos loginę seką bei disertacijos teorinėje dalyje pateiktus svarbiausius teorinius radinius apie verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai. Interviu klausimynas pateiktas disertacijos 5 priede. Su tiriamaisiais buvo bendraujama tiesiogiai ir žodine forma, dėl to pastarieji turėjo galimybę plačiau pakomentuoti savo atsakymus ir juos pagrįsti. Interviu duomenys buvo imami ir fiksuojami kryžminiu būdu: kelionių organizatorius + viešbutis, viešbutis + kelionių organizatorius; kelionių organizatorius + restoranas, restoranas + kelionių organizatorius ir t.t.. Tokiu būdu galima buvo surinkti minimaliai 10 balų, o maksimaliai – 90 balų, vertinant dviejų įmonių verslo modelių komplementarumo intensyvumą. Dėl to, atsižvelgiant į surinktų balų sumą, įvertintas įmonių verslo modelių komplementarumo intensyvumas: labai silpnas (10-18 balų), silpnas (19-36 balai), vidutinis (37-54 balai), stiprus (55-72 balai), labai stiprus (73-90 balų).

Šiame tyrimo etape buvo tiriami ir veiksniai, lemiantys Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumą. Tiriamųjų buvo prašoma įvardinti, jų nuomone, svarbiausius veiksniai, lemiančius analizuojamų įmonių verslo modelių elementų sąveiką ir jos rezultatą – komplementarumą. Šis klausimas buvo užduodamas kiekviename iš 9 blokų bei interviu pabaigoje kaip atskiras klausimas, norint susisteminti viso interviu eigoje įvardintus veiksniai. Taip pat šiame tyrimo etape įvardintas ir tiriamų įmonių verslo modelių komplementarumo pobūdis („simbiotinis“ arba „kaupiamasis“), atsižvelgiant į pirmojo etapo tyrimo gautus duomenis ir išskirti verslo modelių komplementarumo atpažinimo bruožai.

Antrojo etapo tyrimas buvo atliekamas nuo 2015 metų lapkričio mėn. iki 2015 metų gruodžio mėn. pabaigos. Tyrimo metu surinkta medžiaga buvo išanalizuota ir apibendrinta disertacijos trečiojoje dalyje.

Tyrimo validumas (vidinis/išorinis), patikimumas ir etika. Kokybiniuose tyrimuose validumo sampratos akcentai susiję su natūralistinio tyrimo principais (Bogdan, Biklen, 1992): natūrali aplinka, kaip pagrindinis duomenų šaltinis; tyrimo visapusiškumas; kontekstualumas ir detalus aprašymas; tyrėjas yra tiriamo pasaulio dalis, pagrindinis tyrimo instrumentas; tyrimo procesas nemažiau svarbus negu

tyrimo rezultatas; socialiai egzistuojantys aprašomieji duomenys; duomenys pateikiami vartojant tiriamųjų, o ne tyrėjo terminus; duomenys nagrinėjami induktyviai; situacija vertinama iš dalyvių pozicijų; svarbus informantų validumas; būtinas prasmų ir intencijų esmės suvokimas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Norint užtikrinti ir pagrįsti tyrimo *vidinį validumą*, disertacijos tyrimo ataskaita buvo pateikta tiriamiesiems, norint sužinoti, ką jie mano apie tyrimo ataskaitos teisingumą. Taip buvo įsitinkinta, ar gauti tyrimo rezultatai yra tikslūs ir lengvai suprantami. Taip pat vidinį validumą buvo stengiamasi užtikrinti: disertacijos tyrime tiesiogiai dalyvaujant pačiam tyrėjui; naudojant mechanines duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės; atliekant gautų duomenų analizę dalyvavo ir kiti tyrėjai (disertacijos vadovas); dalyvių kontrolė (vyko surinkus duomenis ir juos analizuojant: skambinimas, norint patikrinti surinktų faktų tikslumą). Kokybiniuose tyrimuose *išorinis validumas* vartojamas, siekiant atskleisti tyrimo rezultatų pritaikymo generalinėje aibėje ypatumus. Tad disertacijos tyrimu buvo siekiama pateikti išvadas, kurios leistų suprasti, kur gauti tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti. Nors, pasak Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), apie tyrimo rezultatų pritaikymą generalinėje aibėje sprendžia tyrimo ataskaitos skaitytojas, tyrimo išorinio validumo užtikrinimu rūpinasi pats tyrėjas, pateikdamas kiek įmanoma detalesnį tyrimo ir jo ataskaitos aprašymą. *Atlikto disertacijos tyrimo patikimumas* grindžiamas iš anksto parengta tyrimo metodika, pagrįstais instrumentais, tinkamai surinktais ir analizuotais tyrimo duomenimis. Tyrėjas (disertacijos autorius), atsižvelgdamas į gilėjančią tiriamo objekto supratimą, atitinkamai keitė tyrimo dizainą ir lanksčiai pritaikė tyrimo metodus. Abiejų tyrimo etapų klausimynai buvo parengti vadovaujantis pateiktomis Bryman (2016) rekomendacijomis: klausimai buvo aiškūs ir suprantami tiriamajam; pasižymėjo tiriamuoju pobūdžiu; siejosi su teorijoje išgrynintais teiginiais bei palaikė loginį ryšį vienas su kitu; klausimai buvo nei per platūs, nei per siauri. Taip pat, atsižvelgus į Kvale (1996) siūlomas rekomendacijas dėl skirtingų tipų klausimų pateikimo, klausimai buvo: įvadinio, vedamojo, atidumo, specializuoto, tiesioginio, netiesioginio, struktūrizuojantys ir interpretacinio pobūdžio. Tyrėjas gebėjo tinkamai įrodyti, argumentuoti tyrimo dizaino ir taikomų metodų pokyčių būtinumą, nes „bet kaip“ ir „bet kada“ keisti tyrimo procedūrų atlikimo ar metodų taikymo logiką negalima. Tam, kad tyrimo ataskaitą skaitantiems ir vertinantiems taip pat būtų aiški tyrimo procedūrų, metodų taikymo ir keitimo logika, tyrėjas pateikė išsamius taikytų metodų aprašymus bei tyrimo procesų loginę seką. Anot Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), *tyrimo etikos klausimai apima visus su konkrečiu tyrimu susijusius asmenis: pačius tyrėjus, tyrimo užsakovus (jeigu tokių yra) ir tiriamuosius*. Atsižvelgiant į tai ir į atliekamo tyrimo atvejį, galima išskirti tyrimo etikos principo grupę – etika tiriamųjų požiūriu. Daugiausia dėmesio buvo skiriama elgesio su tiriamaisiais etikai užtikrinti. Tyrimas buvo atliekamas remiantis *laisvanoriškumo principu*. Tyrimo dalyviai, sužinoję apie tyrimą, turėjo laisvą galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo (jiems nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas). Buvo gautas visų tyrimo dalyvių žodinis sutikimas dalyvauti tyrime ir tam, kad interviu būtų įrašinėjami. *Informatyvumo principas* buvo užtikrintas, supažindinant dalyvius asmeniškai su tyrimu, jo tikslu, teisėmis ir

atsakant į jiems iškilusius klausimus. Taigi tiriamųjų apsisprendimas dalyvauti tyrime buvo sąmoningas ir apgalvotas. Tyrimas buvo atliekamas remiantis ir *lygiavertiškumo principu*, t.y. buvo stengiamasi išlaikyti lygiavertį santykį tarp tyrimo dalyvių ir tyrimo vykdytojo. Interviu metu klausimai formuluoti taip, kad jie atskleistų tiriamųjų požiūrį, į tyrimo objektą, o ne primestų tyrėjo požiūrį ar klaidintų kaip nors kitaip. Tiriamųjų *anonimiškumas ir gautos informacijos konfidencialumas* buvo užtikrintas, neatskleidžiant jų tapatybės, o gauta (neapdorota) informacija nebuvo prieinama kitiems išskyrus tyrimo dalyvius.

3 etapas. Tyrimo duomenų apdorojimo ir rezultatų pateikimo etapas. Abiejų tyrimo etapų duomenys buvo gauti, naudojant individualų iš dalies struktūruotą interviu ir dokumentų analizę. Gautosius tyrimo duomenis galima būtų apibūdinti kaip turtingus, nes skirtingi tyrime dalyvavę tiriamieji apie tą patį dalyką išsakė įvairius požiūrius, nuostatas, patirtis ir lūkesčius. Kiekvienas jų apibūdino analizuojamą objektą pagal savo turimą patirtį ir situacijos matymo prizmę. Nuo per didelės galimos informacijos perkovos saugojo iš dalies struktūruoto interviu klausimai, kurie neleido tiriamiesiems nukrypti į naratyvą. *Gauti duomenys buvo analizuojami ir lyginami, vadovaujantis dviem požiūriais* (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008):

1) *kvazistaciniu požiūriu*. Šis požiūris remiasi kokybinių duomenų konvertavimu į kiekybinius formatus, dažniausiai taikant kokybinę turinio analizę. Tipinis duomenų analizės ir rezultatų interpretavimo pateikimas yra kokybinės turinio analizės strategija – lentelės, kuriose yra tam tikri skirsniai: įrodantis teiginys, potėmės ir temos;

2) *modeliniu požiūriu*. Pagrindiniai prasminiai analitinių dalių kodai – temos (dažniausiai yra kilę iš teorijos) yra pirminis pagrindas tolimesnei analizei. Vadovaujantis šituo požiūriu empiriniai duomenys yra naudojami aprašyti ir pagrįsti teorinio modelio kategorijoms. Įprastai yra atliekama matricos analizė, naudojant lenteles, tinklų žemėlapius, brėžinius ir kt.

Kaip jau buvo minėta, tyrime naudojama atvejo tyrimo strategija, kuriai yra būdinga kokybinė turinio analizė ir kuri pasižymi kitais atvejo tyrimo duomenų analizės ypatumais (kryžminė atvejo tyrimo analizė), kurie paprastai leidžia įvertinti priežastingumą, ryšius ir sąlygas (Darke ir kt., 1998). *Tyrimo duomenys buvo analizuojami ir pateikiami, struktūruojant juos į lenteles ir aprašant tekste, t.y. naudojant struktūrinę ir interpretacinę duomenų analizės rūšis abiejuose tyrimo etapuose.*

Vadovaujantis Saunders ir kt. (2009), tyrime buvo naudota šių žingsnių kiekvieno interviu duomenų analizės procedūra:

1) transkriptų rengimas ir kiekvieno jo „pajautimas“. Disertacijos autorius, transkriptavo kiekvieną interviu per 24 valandas nuo jo gavimo, kas leido į jį įsijausti;

2) potemių ir temų formulavimas, išskiriant ir sujungiant prasminius vienetus. Tai buvo daroma, skaitant ir analizuojant transkriptus;

3) nuodugnus ir nuoseklus atvejo tyrimo analizės aprašymas pagal struktūrą. Nuodugniai išanalizavus įmonių verslo modelius, nustačius strateginius pasirinkimus juose ir komplementarumą bei jį lemiančius veiksnius, pateiktas

išsamus aprašymas, laikantis apibendrinimo ir palyginimo principų;

4) sugrįžimas prie informantų. Parengus tyrimo aprašymą, buvo kontaktuota su informantais ir jiems pateiktas aprašymas, siekiant užtikrinti tyrimo validumą.

Pasak Yin (2003), atvejo studijos ataskaitos gali būti pateiktos 6 būdais: linijiniu (angl. *linear*), lyginamuoju (angl. *comparative*), chronologiniu (angl. *chronological*), teoriją formuojančiu (angl. *theory building*), suspaudžiančiu (angl. *suspense*) ir be eiliškumo (angl. *unsequenced*). *Disertacinio tyrimo duomenų pateikimui pasirinktas linijinis būdas, kuris dar vadinamas linijiniu-analitiniu* (angl. *linear-analytical*). Šis būdas tinka tiriamųjų atvejo studijų rezultatų pateikčiai ir yra laikomas standartiniu, kurio loginė seka apima: mokslinės literatūros analizę, metodų parinkimą, duomenų surinkimą, jų analizę, išvadų pateikimą bei tolesnių tyrimų gairių įžvalgas. Tai vienas iš priimtinausių duomenų pateikimo būdų akademinio ir mokslinio pobūdžio darbuose (Runeson ir kt., 2012).

Antroje disertacijos dalyje buvo išgryninta įmonių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių atvykstamajame turizme metodologija, vadovaujantis šiomis nuostatomis:

- Tiriant tarporganizacinius ryšius, tame tarpe ir įmonių verslo modelių komplementarumą, rekomenduojama naudoti kokybinio tyrimo atvejo studijos metodą su giluminiu arba struktūruotu interviu (Halinen ir Tornroos, 2005; Zott ir Amit, 2008; Teece, 2010; Chesbrough, 2010; Gambardella ir McGahan, 2010).

- Siekiant disertacijoje išsikelti tikslo, tikslingiausia buvo laikytis fenomenologinio atvejo studijos strategijos, kur fenomenu yra laikomas kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių komplementarumas (Stake, 1995; Hartley, 2004; Creswell, 2007; Yin, 2009).

- Tyrime apsiribota kelionių organizatoriaus ir jo pagrindinių verslo partnerių (viešbučio, restorano, vežėjo ir gido) verslo modelių komplementarumo vertinimu, kurie kartu teikia atvykstamojo turizmo produktą Klaipėdos mieste ištisus metus. Tyrime atsiribota nuo vidinės ir procesinės komplementarumo raiškos pačiame įmonės verslo modelyje – tarp jo elementų. Atvejo studijos analizės vienetais yra laikomi kelionių organizatorius ir jo partneriai (viešbutis, restoranas, vežėjas, gidas), o tiriamieji – jų vadovai.

- Kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių komplementarumas laikomas kaip vidinė (angl. *intrinsic*) tiriamoji (angl. *interpretative*) vieno atvejo studija (angl. *single case study*) su keliais analizės vienetais (angl. *unit of analysis*) viename ir tame pačiame kontekste, tikslingai parinktas iš atvykstamojo turizmo verslo sistemos vienetų verslo modelių generalinės aibės (Stake, 1995; Yin, 2003, 2009).

- Disertacijos atveju gauti rezultatai numatomi taikyti tik tiriamosios grupės narių atžvilgiu, dėl to buvo pasirinktas tikslinės imties sudarymo būdas – mišrioji tikslinė atranka, nes duotuoju atveju, numatoma derinti kelis tyrimo imties nustatymo būdus: kritinių atvejų atranką ir kriterinę atranką.

- Pažymėtina, kad disertacijoje pateikiami du empirinio tyrimo etapai, kurie atlikti pagal tą pačią metodologiją, tačiau taikant skirtingus originalius individualius iš dalies struktūruotus interviu instrumentus: įmonių verslo modelių analizės ir strateginių pasirinkimų nustatymo instrumentą; bei įmonių verslo modelių

komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių nustatymo instrumentą, Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme.

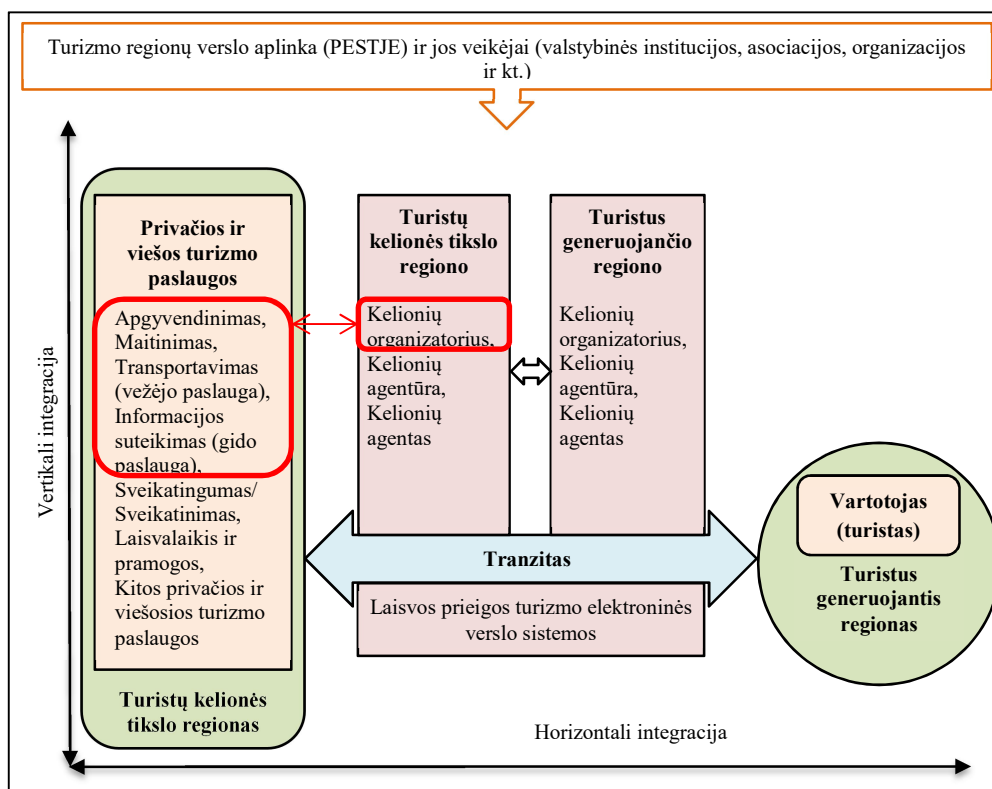
- Taip pat nustatyta, kad įmonių verslo modelių komplementarumui ir jį lemiančių veiksnių tyrimui tinkamiausi yra kokybiniai kriterijai, kurie padeda išanalizuoti įmonių verslo modelius (nustatyti verslo modelio orientaciją, tipą, struktūrą), nustatyti egzistuojančius strateginius pasirinkimus juose bei parodyti įmonių verslo modelių komplementarumą (požymius, atpažinimo bruožus) ir lemiančius veiksnius atvykstamajame turizme) tam tikruose įmonių verslo modelių komplementarumo analizės vienetuose.

- Gauti tyrimo duomenys buvo analizuojami ir lyginami, vadovaujantis dviem požiūriais: kvazistaciniu ir modeliniu, struktūruojant juos į lenteles ir aprašant tekste, t.y. naudojant struktūrinę ir interpretacinę duomenų analizės rūšis abiejuose tyrimo etapuose, o pateikiami vadovaujantis linijiniu-analitiniu būdu.

3. VERSLO MODELIŲ KOMPLEMENTARUMO IR JŲ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI: KLAIPĖDOS Miesto ATVYKSTAMOJO TURIZMO ATVEJO ANALIZĖ

3.1. Verslo modelių analizė ir strateginių pasirinkimų nustatymas Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme

Siekiant nustatyti ir įvertinti Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo dalyvių verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai, buvo atliktas pirmasis tyrimo etapas – išanalizuoti pasirinkto vieno kelionių organizatoriaus – KO ir jo keturių partnerių (apgyvendinimo įmonės – VB, maitinimo įmonės – RS, vežėjo įmonės – VŽ ir informacijos teikėjo gido – GD) (jų pasirinkimo kriterijai buvo aptarti prieš tai esančiame disertacijos poskyryje) verslo modeliai ir nustatyti egzistuojantys strateginiai pasirinkimai juose. Šiame tyrimo etape gauti duomenys leidžia geriau pažinti atvejo studijos kontekstą ir aplinką. Pasirinktas integruotas atvykstamojo turizmo verslo atvejis Klaipėdos mieste labiausiai atspindi atvykstamojo turizmo sistemą, nes apima privalomus, anksčiau jau išvardintus jos elementus. Tyrime dalyvavusios įmonės priklauso turistų kelionės tikslo regionui, t.y. jos tiesiogiai veikia regione, į kurį atvyksta turistai, (Klaipėdos mieste) (3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. Atvykstamojo turizmo sistemos veikėjai ir jų ryšiai
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus pagal Leiper (2004)

Tyrimė nedalyvavo įmonės, veikiančios turistus generuojančiame regione (geografinės vietovės, iš kurių atvyksta turistai).

Kelionių organizavimo paslaugas teikiančios įmonės dažniausiai yra tiek vertikalios, tiek ir horizontalios integracijos turizmo verslo sistemoje iniciatoriai. Kelionių organizavimo paslaugų teikėjai užmezga ir palaiko ryšius su apgyvendinimo, maitinimo, transporto paslaugų teikėjais, tarptautinėmis turizmo organizacijomis ir asociacijomis bei kitomis paslaugų įmonėmis. Kelionių organizavimo paslaugas teikiančių įmonių integracija leidžia patenkinti ne tik nuolat besikeičiančius vartotojų poreikius, bet sustiprinti ir turizmo regiono ar šalies konkurencingumą, patrauklumą kitų kelionės vietų atžvilgiu. Nuo šių turizmo sistemos dalyvių daugiausia priklauso atvykstančiųjų turistų srautai į tam tikrą geografinę teritoriją. Kiekviename regione veikiančių turizmo verslo sistemos dalyvių integracija ir bendradarbiavimas sukuria turistus aptarnaujančią verslo sistemą (Hopenienė, 2009; Navickas ir Malakauskaitė, 2009).

Šio tyrimo etapo duomenys išanalizuoti ir pateikti, struktūruojant juos į lenteles (įmonės verslo modelio paveikslą) ir aprašant tekstu, t. y. naudojant struktūrinę ir aprašomąją duomenų analizės rūšį ir atsisakant rezultatų esmę atkartojančių tiriamų asmenų teiginių pateikimo citavimo formos. Pasak Anderson (2010), citavimo kokybinio tyrimo duomenų analizės dalyje yra atsisakoma tais retais atvejais: kai yra naudojamas struktūruotas arba iš dalies struktūruotas duomenų rinkimo instrumentas; tyrėjas neatlieka gilesnės interpretacijos su gautais tyrimo duomenimis ir juos pateikia konstatuojamąja forma. Taip pat, taikant semantinio diferencialo metodą, buvo nustatyti egzistuojantys tirtų įmonių verslo modelių strateginiai pasirinkimai. Laikantis šio vertinimo ir vaizdavimo principo, pateikti tirtų įmonių verslo modelių strateginiai pasirinkimai paveikslų forma su padalų skale bei pateiktas įmonių verslo modelių elementų raiškos palyginimas atskiroje suvestinėje.

Trumpa atvykstamojo turizmo apžvalga Klaipėdos mieste (2015 metų situacija). Klaipėdos miesto turizmo ir kultūros informacijos centro (toliau – Klaipėdos TKIC) duomenimis, 2015 metais apsilankė 109,4 tūkst. turistų, t. y. 7,8 proc. daugiau nei 2014 metais. Klaipėdos TKIC daugiausia aptarnavo kruizinių laivų turistų, tai sudaro beveik 54 proc. visų turistų (visos tyrime dalyvavusios įmonės aptarnauja kruizinių laivų turistus). Pažymėtina, kad 2009-2015 m. laikotarpiu turistų, kuriems teikiamos turizmo informacijos paslaugos, skaičius išaugo 56 proc. Statistikos departamento duomenimis (2015 metai), Klaipėdos mieste dominavo turistai iš 3 užsienio šalių – Vokietijos (19,8 proc.), Latvijos (6,2 proc.) ir Rusijos (6,2 proc.). Atvykstamąjį turizmą Klaipėdoje 2015 metais koordinavo 15 turizmo įmonių (kelionių organizatorių ir kelionių agentūrų). Atvykusių turistų išlaidos Klaipėdos mieste minėtais metais siekė 767 mln. Eurų.

Remiantis statistikos departamento duomenimis (2015 metai), Klaipėdos mieste veikė 51 apgyvendinimo įstaiga: nuo aukštos klasės iki ekonominės klasės viešbučių, svečių ar poilsio namų. 2015 metais, palyginti su 2012 metais, apgyvendinimo įstaigose apgyvendintų užsieniečių išaugo 23 proc., o suteiktų nakvynių skaičius – beveik 20 proc.

Klaipėda pasiekama oro, sausumos ir vandens transportu. Šio miesto

konkurencinis pranašumas turizmo versle – išvystyta jūrų uosto infrastruktūra bei susisiektas kruiziniais laivais ir keltais. Daugiau nei pusė į Klaipėdą užsukančių turistų atvyksta naudodamiesi jūrinio turizmo paslaugomis. Klaipėdos miestui svarbus ir Palangos oro uostas, nes apie 15 proc. į Klaipėdą atvykstančių svečių naudojami oro transporto paslaugomis. Klaipėdą patogiai pasiekti ir automobiliu, autobusu, nes išplėtotas magistralinių kelių tinklas su kaimyninėmis šalimis (Latvija, Lenkija, Baltarusija, Rusija (Kaliningrado sritimi)).

Klaipėdos mieste maitinimo įstaigoms, kuriose gali pavalgyti atvykę turistai, yra priskiriami: 68 restoranai, 63 kavinės ir barai, 31 picerija, 28 greito maitinimo įstaigos, 2 alaus restoranai, 4 pakeilės kavinės (Klaipėdos TKIC, 2015).

Labai svarbus aspektas, vertinant esamą atvykstamojo turizmo situaciją Klaipėdoje, - žvalgantis mieste savarankiškai, vienareikšmiškai dominuoja nuomonė, jog yra per mažas miestas ir jame nėra ką veikti. Tačiau turistai, kurie, lankydami Klaipėdos miestą, pasinaudojo gido paslaugomis, buvo supažindinti su miesto istorija bei legendomis – pamatė Klaipėdos miestą „kitomis akimis“, ir tai stipriai paveikė viešnagės mieste trukmę (Klaipėdos TKIC, 2015). Klaipėdos apskrities gidų gildijos duomenimis (2015 metai) Klaipėdos apskrityje dirba apie 100 gidų, pusė iš jų gali vesti ekskursijas lietuvių ir užsienio kalbomis.

Turizmo įmonių verslo modelių analizė ir strateginių pasirinkimų nustatymas. Pirmiausia buvo analizuojamas kelionių organizatoriaus (KO) verslo modelis (3.1.2 pav.) ir nustatomi egzistuojantys strateginiai pasirinkimai jame. Kelionių organizatorius yra įsikūręs Klaipėdos mieste ir veikia nuo 1998 metų. Pagrindinė jo veikla yra susijusi su atvykstamojo turizmo verslo organizavimu Klaipėdos mieste ir Vakarų Lietuvoje. Įmonė turi padalinius Telšių ir Vilniaus miestuose. Įmonėje tyrimo metu dirbo 30 žmonių. Tai kelionių organizatorius, koordinuojantis kruizinių laivų turistų aptarnavimą Klaipėdoje bei keltų bilietų pardavimą Lietuvoje. Registro centro duomenimis (2015 metais) įmonė veikė pelningai, išskolinimų neturėjo. Per pastaruosius penkerius metus įmonės veiklos modelis nepasikeitė, išskyrus tai, kad dalis paslaugų perkelta į elektroninę erdvę, pagrindiniai partneriai išliko tie patys. Išanalizavus interviu duomenis, galima teigti, jog kelionių organizatoriaus vertės pasiūlymas verslo modelyje yra orientuotas į kokybinę išraišką, veikla orientuota į du ir daugiau tarpusavyje susijusius klientų segmentus. Įmonė naudoja tiesioginį-asmenį ir netiesioginį-IT kanalą, kurie orientuoti į pardavimo didinimo, pasikartojančių sandorių, vartotojo pritraukimo ir išlaikymo tikslus. Esminės partnerystės įmonė priskiria pirkėjo-tiekėjo santykiams, nes esminės partnerystės yra susijusios su konkrečių materialinių išteklių ar paslaugų įsigijimu, privalumų išryškiniu ir stiprinimu bei priėjimu prie konkrečių technologijų ir nematerialių išteklių. Verslo modelio finansinė veikla yra orientuota į fiksuotų kaštų veiklos pobūdį, ir pagrindinės išlaidos yra patiriamos iš pagrindinės veiklos įgyvendinimo. Daugiausia pajamų generuojama iš pagrindinės veiklos ir tarpininkavimo metu gaunamų pajamų. Tai dviejų pakopų verslo modelis, kur pagrindinės veiklų grupės yra: verslas-verslui ir verslas-vartotojui. Šis verslo modelis priklauso turizmo verslo sistemai, yra pakankamai atviras komercinis verslo modelis su integralumo požymiais.

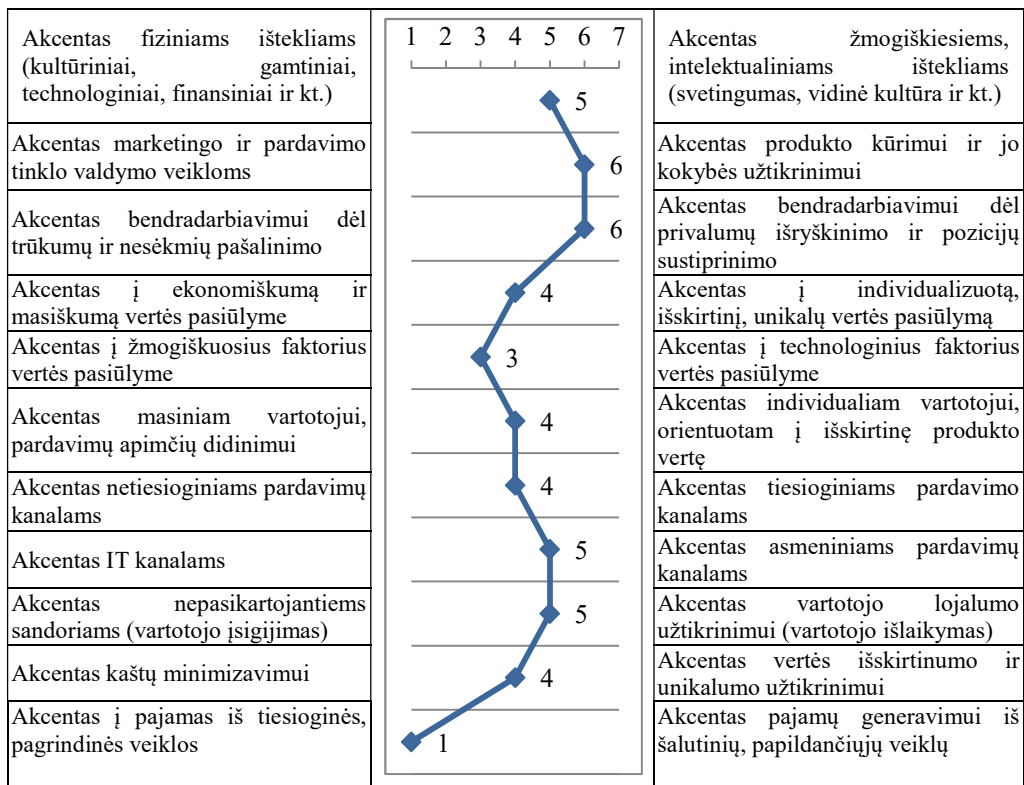
Esminės partnerystės	Esminės veiklos	Vertės pasiūlymas	Santykiai su vartotojais	Vartotojo segmentas
● Apgyvadinimo ir maitinimo įmonės, vežėjai, gidai; ● Kelionių organizatoriai ir agentūros; ● Draudimo kompanijos; ● Rezervavimo sistemos; ● Materialinių išteklių ir žaliavų tiekėjai.	● Kelionių paketų kūrimas ir pardavimas; ● Kelionių bilietų, apgyvendinimo paslaugų rezervavimas; ● Tarpininkavimas; ● Verslo renginių organizavimas.	● Platus turizmo paslaugų paketas; ● Individualizuotas ir saugus turizmo paslaugų paketas. ● Aukštos kokybės aptarnavimas ir išskirtinio statuso suteikimas vartotojui.	● Vartotojai įtraukti į verslo proceso modeliavimą; ● Asmeninis ir išskirtinis dėmesys vartotojui ir jo poreikių tenkinimui.	● Turistai (organizuoto ir pavienio išvykstamojo ir atvykstamojo turizmo dalyviai); ● Verslo klientai; ● Laisvalaikio paslaugų klientai (organizuoti ir pavieniai) iš Lietuvos ir užsienio.
Esminiai ištekliai ir gebėjimai ● Žmogiškieji ištekliai: kelionių agentai, kelionių vadybininkai; ● Materialieji ištekliai: IT ir IKT programos; ● Gebėjimai: prekės ženklo valdymas, verslo sistemos specifikos išmanymas.		Paskirstymo kanalai ● E- pardavimo platformos, GDS; ● Parodos – mugės; ● Kelionių agentūros – tarpininkai; ● ITK – socialiniai tinklai, asmeniniai pardavimai.		
Kaštų struktūra ● Darbo užmokestis; ● Išlaidos marketingui ir jos veiklai palaikyti; ● Verslo veiklos palaikymo ir aptarnavimo išlaidos.		Pajamų šaltiniai ● Iš turizmo produktų ir kitų paslaugų pardavimo; ● Iš tarpininkavimo mokesčio.		

● ● ● ● ● ● - sąryšiai tarp verslo modelio elementų

3.1.2 pav. Kelionių organizatoriaus (KO) verslo modelio paveikslas

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorius

Tyrimo dalyvio buvo prašoma identifikuoti egzistuojančius strateginius pasirinkimus verslo modelyje 7 balų skalės intervale su priešingomis charakteristikomis. Padalų seka nuo 3 iki 1 reiškia stiprėjantį kairiojo polio strateginių pasirinkimų intensyvumą, o seka nuo 5 iki 7 reiškia stiprėjantį dešiniojo polio strateginių pasirinkimų intensyvumą. Išanalizavus kelionių organizatoriaus verslo modelyje egzistuojančius strateginius pasirinkimus, galima teigti, kad stipriai išreikšti yra šie: žmogiškieji, intelektiniai ištekliai; produkto kūrimas ir jo kokybės užtikrinimas; bendradarbiavimas dėl privalumų išryškinimo ir pozicijų sustiprinimo; asmeniniai pardavimo kanalai bei lojalių vartotojų užtikrinimas ir pajamos iš tiesioginės pagrindinės veiklos. Likę strateginiai pasirinkimai pasižymėjo vienu tolygiu intensyvumu (3.1.3 pav.).



3.1.3 pav. Kelionių organizatoriaus verslo modelio strateginiai pasirinkimai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Antrasis išanalizuotas buvo kelionių organizatoriaus (KO) partnerio viešbučio (VB) verslo modelis (3.1.4 pav.). Viešbutis yra įsikūręs Klaipėdos miesto centre netoli finansų, komercijos ir prekybos centrų ir veikia nuo 2001 metų. Tai vidutinio dydžio 4* viešbutis, turintis 74 numerius. Pagrindinė jo veikla yra susijusi su atvykstamojo turizmo verslo organizavimu Vakarų Lietuvoje, teikiant apgyvendinimo, maitinimo ir konferencijų salių nuomos paslaugas turistams ir lankytojams. Registro centro duomenimis tyrimo metu viešbutis neturėjo įsiskolinimų ir jame dirbo 49 darbuotojai. Per pastaruosius penkerius metus įmonės veiklos modelis nepasikeitė. Išanalizavus interviu duomenis, galima teigti, kad vertės pasiūlymas šiame verslo modelyje yra orientuotas į kokybinę išraišką, o veikla orientuota į du ar daugiau tarpusavyje susijusius klientų segmentus. Įmonė naudoja tiesioginį-asmenį ir netiesioginį-IT, fizinių tarpininkų pardavimo kanalus, kurie orientuoti į pardavimo didinimo, besikartojančių sandorių, vartotojo pritraukimo ir išlaikymo tikslus. Esminės partnerystės įmonė priskiria prie pirkejo-tiekėjo santykių, ir susijusios su konkrečių materialinių išteklių ar paslaugų įsigijimu, privalumų išryškiniu ir stiprinimu. Verslo modelio finansinės veiklos modelis yra orientuotas į fiksuotų kaštų veiklos pobūdį, ir pagrindinės išlaidos yra patiriamos iš pagrindinės veiklos įgyvendinimo. Daugiausia pajamų generuojama iš pagrindinės savo veiklos ir tarpininkavimo metu gaunamo užmokesčio. Tai dviejų

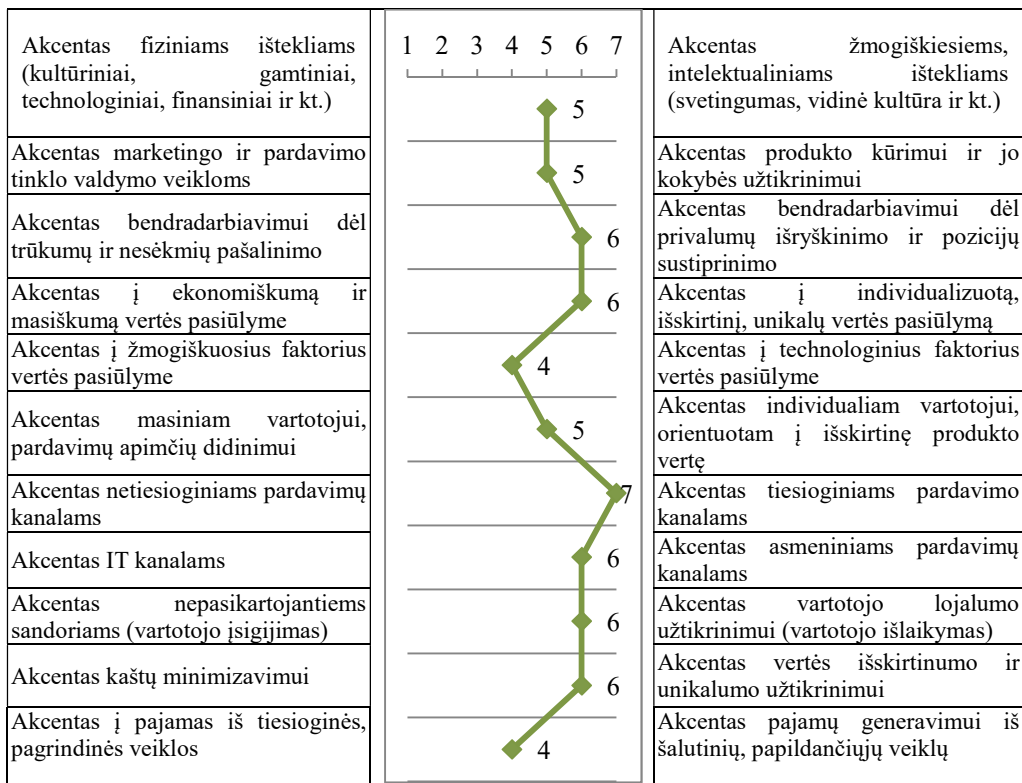
pakopų verslo modelis, kur pagrindinės veiklų grupės yra: verslas-verslui ir verslas-vartotojui. Šis verslo modelis priklauso apgyvendinimo paslaugų verslo sistemai, yra pakankamai atviras komercinis verslo modelis su integralumo požymiais.

Esminės partnerystės	Esminės veiklos	Vertės pasiūlymas	Santykiai su vartotojais	Vartotojo segmentas
● Apgyvendinimo įmonės, vežėjai; kelionių organizatoriai ir agentūros; ● Rezervavimo sistemos GDS (angl. <i>global distribution systems</i>); ● Mokymo institucijos; ● Žaliavų ir išteklių tiekėjai.	● Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų teikimas; ● Renginių organizavimas; ● Tarpininkavimas; ● E-paslaugų pardavimo platformos valdymas.	● Aukštas teikiamų paslaugų prieinamumas ir pasiekiamumas vartotojui; ● Paslaugų individualumas; ● Paslaugų saugumas ir greitas bei svertingas aptarnavimas.	● Vartotojai įtraukti į verslo proceso modeliavimą; ● Glaudi komunikacija su vartotoju ir laiku jam suteikta pagalba.	● Verslo klientai: individualūs klientai, verslo klientų grupės iš Lietuvos ir užsienio; ● Laisvalaikio klientai: individualūs klientai ir turistų grupės iš Lietuvos ir užsienio.
	Esminiai ištekliai ir gebėjimai ● Žmogiškieji ištekliai; ● Materialieji ištekliai: IT sistemos ir programos, žaliavos; ● Gebėjimai: prekės ženklo valdymas, verslo sistemos specifikos išmanymas.		Paskirstymo kanalai ● E-rezervavimo ir pardavimo platformos GDS (angl. <i>global distribution systems</i>); ● Kelionių agentūros – tarpininkai; ● Įvairios kitos verslo įmonės; ● ITK – socialiniai tinklai; ● Parodos-mugės.	
Kaštų struktūra		Pajamų šaltiniai		
● Darbo užmokestis ir su tuo susiję mokesčiai; ● Išlaidos marketingui ir jos veiklai palaikyti; ● Verslo veiklos palaikymo ir aptarnavimo išlaidos.		● Iš apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų pardavimo; ● Iš renginių organizavimo ir patalpų nuomos; ● Iš tarpininkavimo veiklos.		

● ● ● ● ● - sąryšiai tarp verslo modelio elementų

3.1.4 pav. Kelionių organizatoriaus partnerio viešbučio (VB) verslo modelio paveikslas
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Tyrimo dalyvio buvo prašoma identifikuoti ir egzistuojančius strateginius pasirinkimus verslo modelyje 7 balų skalės intervale. Išanalizavus viešbučio verslo modelyje egzistuojančius strateginius pasirinkimus, galima teigti, kad stipriai išreikšti šie strateginiai pasirinkimai: žmogiškieji, intelektiniai ištekliai; produkto kūrimas ir jo kokybės užtikrinimas; individualizuotas, išskirtinis, unikalus vertės pasiūlymas; bendradarbiavimas dėl privalumų išryškinimo ir pozicijų sustiprinimo; tiesioginiai ir asmeniniai pardavimo kanalai; vartotojų lojalumo užtikrinimas ir vertės išskirtinumas, skiriant tam didesnes lėšas. Likę strateginiai pasirinkimai pasižymėjo vienu tolygiu intensyvumu (3.1.5 pav.).



3.1.5 pav. Viešbučio verslo modelio strateginiai pasirinkimai
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Trečiasis išanalizuotas kelionių organizatoriaus (KO) partnerio restorano (RS) verslo modelis (3.1.6 pav.). Restoranas įsikūręs Klaipėdos miesto senamiestyje ir veikia nuo 2010 metų. Pagrindinė jo veikla yra susijusi su maitinimo paslaugų teikimu turistams ir lankytojams. Registro centro duomenimis tyrimo metu restoranas neturėjo įsiskolinimų ir jame dirbo 15 darbuotojų. Per pastaruosius penkerius gyvavimo metus įmonės veiklos modelis nepasikeitė. Išanalizavus interviu duomenis, galima teigti, jog vertės pasiūlymas šiame verslo modelyje yra orientuotas į kokybinę išraišką ir grindžiamas masiškumu, individualumu ir žmonių faktoriaus dominavimu. Veikla orientuota į du ir daugiau tarpusavyje susijusius klientų segmentus: pavieniai vartotojai ir verslo renginių dalyviai bei turistinės grupės. Įmonė naudoja tiesioginį-asmenį ir netiesioginį-tarpininkų pardavimo kanalus, kurie orientuoti į bepasikartojančių sandorių, vartotojo pritraukimo ir išlaikymo tikslus. Partnerystės palaikomos pirkėjo-tiekėjo santykiais, privalumų išryškiniu, trūkumo ir nesėkmių šalinimu bei strategine partneryste tarp ne konkurentų. Santykiai su vartojais grindžiami sąžiningumu, individualiu kontaktu ir yra orientuoti į lojalaus kliento išlaikymą ir besikartojančius sandorius. Esminiai restorano verslo modelio ištekliai ir gebėjimai yra grindžiami žmogiškuoju faktoriu, technologijų taikymu bei profesinių kompetencijų įgijimu ir pasidalijimu. Restorano kaštų struktūra yra orientuota į vertės bei kokybės

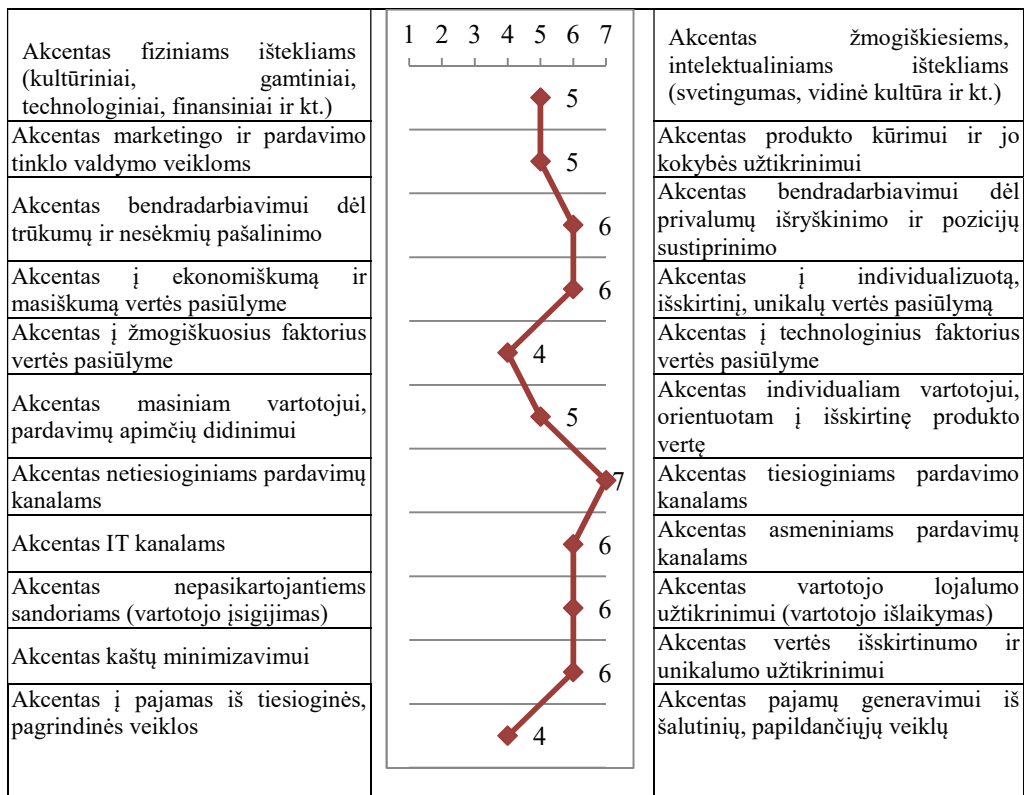
užtikrinimą ir į fiksuotų kaštų valdymą. Pajamų srautai yra generuojami iš besikartojančių paslaugų pardavimo sandorių. Šis verslo modelis priklauso viešojo maitinimo paslaugų verslo sistemai, yra pakankamai atviras komercinis paslaugų teikimo modelis su integralumo požymiais. Tai dviejų pakopų verslo modelis, kur pagrindinės veiklų grupės yra: verslas-vartotojui ir verslas-verslui.

Esminės partnerystės	Esminės veiklos	Vertės pasiūlymas	Santykiai su vartotojais	Vartotojo segmentas
● Apgyvendinimo įmonės; ● Kelionių organizatoriai ir agentūros; ● Vežėjai; ● Mokymo institucijos; ● Žmonių išteklių įmonės; ● Žaliavų ir kt. išteklių tiekėjai; ● Marketingo paslaugų teikėjai.	● Maisto patiekalų gamyba ir pateikimas; ● Renginių organizavimas; ● Tarpininkavimas.	● Platus patiekalų pasirinkimas; ● Paslaugų individualumas ir saugumas; ● Greitas ir svingingas aptarnavimas.	● Vartotojai įtraukti į verslo proceso modeliavimą (pvz., meniu rengimą); ● Asmeninis ir išskirtinis dėmesys vartotojui; ● Glaudė komunikacija su vartotoju ir jam laiku suteikiama pagalba.	● Verslo klientai: verslo grupės – verslo renginių dalyviai ir turistinės grupės – turistai iš užsienio; ● Pavieniai klientai: dienos pietų klientai, nuolatiniai klientai ne pietų metu.
	Esminiai ištekliai ir gebėjimai		Paskirstymo kanalai	
	● Žmogiškieji ištekliai: šefas, restorano darbuotojai; ● Materialieji ištekliai: technologiniai įrenginiai ir technologijos; ● Gebėjimai: verslo sistemos specifikos išmanymas, svingumas.		● Tiesioginis kanalas – restorano darbuotojai; ● Netiesioginis kanalas: kelionių organizatoriai, verslo įmonės, internetas (socialiniai tinklai, elektroninis puslapis).	
Kaštų struktūra		Pajamų srautai		
● Darbo užmokestis ir su tuo susiję mokesčiai; ● Išlaidos marketingui ir jo veiklai palaikyti; ● Verslo veiklos palaikymui ir aptarnavimui skirtos išlaidos (ir marketingui); ● Gamybai reikalingos žaliavos.		● Iš maitinimo paslaugų pardavimo pavieniams klientams ir verslo renginių dalyviams; ● Iš turistų grupių maitinimo; ● Iš tarpininkavimo veiklos.		

● ● ● ● ● ● - sąryšiai tarp verslo modelio elementų

3.1.6 pav. Kelionių organizatoriaus partnerio restorano (RS) verslo modelio paveikslas
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorius

Tyrimo dalyvio buvo prašoma identifikuoti ir egzistuojančius strateginius pasirinkimus verslo modelyje 7 balų skalės intervale. Išanalizavus restorano verslo modelyje egzistuojančius strateginius pasirinkimus galima teigti, kad stipriai išreikšti visi dešinėje paveikslėlio pusėje esantys strateginiai pasirinkimai, išskyrus žmogiškuosius ir techninius faktorius vertės pasiūlyme bei akcentą į pajamas iš tiesioginės, pagrindinės ir papildomų veiklų (3.1.7 pav.).



3.1.7 pav. Restorano verslo modelio strateginiai pasirinkimai
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Ketvirtasis išanalizuotas kelionių organizatoriaus (KO) partnerio vežėjo (sausumos transporto paslaugų įmonės) (VŽ) verslo modelis (3.1.8 pav.). Transporto paslaugų teikimo įmonė (vežėjas) yra įsikūrusi Klaipėdos mieste ir veikia nuo 2009 metų. Pagrindinė veikla yra susijusi su keleivių pervežimo paslaugų teikimu ir transporto priemonių nuoma. Registro centro duomenimis, tyrimo metu vežėjas neturėjo įsiskolinimų, o jo įmonėje dirbo 10 darbuotojų. Per pastaruosius penkerius gyvavimo metus įmonės veiklos modelis nepasikeitė, tik išryškėjo pagrindinės veiklos kryptys. Išanalizavus interviu duomenis, galima teigti, jog vertės pasiūlymas šiame verslo modelyje yra orientuotas į kokybinę išraišką ir grindžiamas masiškumu, lankstumu, individualumu ir žmonių faktoriaus dominavimu. Pagrindiniai įmonės paslaugų vartotojų segmentai yra: pavieniai fiziniai asmenys ir verslo asmenys bei įmonės iš Lietuvos ir užsienio. Įmonė naudoja tiesioginį-asmenį ir netiesioginį-tarpininkų pardavimo kanalus, kurie orientuoti į bepasikartojančių sandorių, vartotojo pritraukimo ir išlaikymo tikslus. Partnerystės palaikomos pirkėjo-tiekėjo santykiais, privalumų išryškavimu, trūkumo ir nesėkmių šalinimu bei strategine partneryste tarp nekonkurentų. Santykiai su vartotojais grindžiami sąžiningumu, individualaus kontakto ir asmeninio dėmesio skyrimo jiems pagalba ir yra orientuoti į lojalaus kliento išlaikymą. Ištekliai ir gebėjimai yra grindžiami žmoniškuoju faktoriumi, technologijų taikymu bei profesinėmis kompetencijomis.

Įmonės kaštų struktūra yra orientuota į vertės ir kokybės užtikrinimą ir į fiksuotų kaštų valdymą. Pajamų srautai yra generuojami iš besikartojančių paslaugų pardavimo sandorių. VŽ verslo modelis priklauso turizmo ir logistikos verslo sistemoms, yra pakankamai atviras komercinis verslo modelis su integralumo požymiais. Tai dviejų pakopų verslo modelis, kur pagrindinės veiklų grupės yra: verslas–vartotojui ir verslas–verslui.

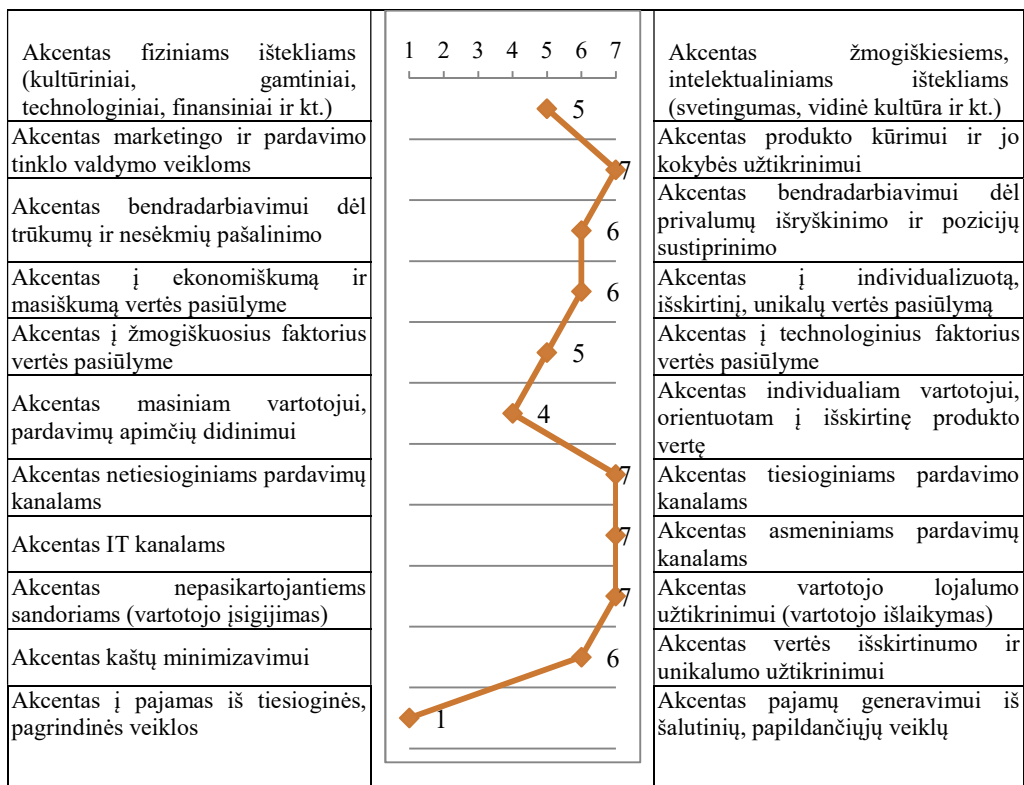
Esminės partnerystės	Esminės veiklos	Vertės pasiūlymas	Santykiai su vartotojais	Vartotojo segmentas
- Apgyvadinimo įmonės; - Kelionių organizatoriai ir agentūros; - Transporto paslaugų įmonės; - Autoservisai ir kitos techninės priežiūros įmonės ir įrenginių tiekėjai.	- Transporto priemonių (lengvųjų automobilių, mikroautobusų ir turistinių autobusų) nuoma (su vairuotoju ir be); - Keleivių pervežimo (individualių keleivių ir jų grupių) paslaugų teikimas vietiniams ir užsienio klientams. - Tarpininkavimas.	- Aukštas teikiamų paslaugų prieinamumas ir pasiekiamumas vartotojui; - Paslaugų individualumas; - Paslaugų ir transporto priemonių naujumas ir saugumas; - Greitas ir svetingas aptarnavimas.	- Vartotojai įtraukti į verslo proceso modeliavimą (pvz., autoparko parinkimas); - Paslaugos pritaikytos individualiems vartotojo poreikiams; - Glaudi komunikacija su vartotoju ir pagalba paslaugos teikimo ir po jos metu.	- Verslo klientai: fiziniai asmenys ir verslo įmonės, tame tarpe ir kelionių organizatoriai; - Pavieniai fiziniai klientai: fiziniai asmenys iš Lietuvos ir užsienio.
	Esminiai ištekliai ir gebėjimai - Žmogiškieji ištekliai: vadybininkai ir vairuotojai. - Materialieji ištekliai: technologiniai įrenginiai ir technologijos; - Finansiniai ištekliai; - Gebėjimai: verslo sistemos specifikos išmanymas, svetingumas, profesinės vairuotojų kompetencijos.		Paskirstymo kanalai - Tiesioginis kanalas – įmonės darbuotojai ir klientai (rekomendacijos); - Netiesioginis kanalas: kelionių organizatoriai ir agentūros, verslo įmonės, internetas (socialiniai tinklai, elektroninis puslapis ir kt.).	
Kaštų struktūra - Darbo užmokestis ir su tuo susiję mokesčiai; - Verslo veiklos palaikymui ir aptarnavimui skirtos išlaidos (ir marketingui); - Transporto priemonių įsigijimas ir išlaikymas.		Pajamų srautai - Iš pavienių keleivių ir keleivių grupių pervežimo paslaugų pardavimo; - Iš automobilių nuomos su vairuotoju paslaugos pardavimo; - Iš tarpininkavimo veiklos.		

● ● ● ● ● - sąryšiai tarp verslo modelio elementų

3.1.8 pav. Kelionių organizatoriaus partnerio vežėjo (VŽ) verslo modelio paveikslas
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Tyrimo dalyvio buvo prašoma identifikuoti ir egzistuojančius strateginius pasirinkimus verslo modelyje 7 balų skalės intervale. Išanalizavus vežėjo verslo modelyje egzistuojančius strateginius pasirinkimus galima teigti, kad stipriai

išreikšti visi dešinėje paveikslėlyje pateikti strateginiai pasirinkimai išskyrus akcentus į masinį vartotoją su pardavimų apimčių didinimu ir individualų vartotoją su išskirtinio produkto vertės pateikimu jam. Visgi ši įmonė išskirtinai akcentuoja pajamų gavimą iš tiesioginės veiklos nei iš papildomų veiklų (3.1.9 pav.)



3.1.9 pav. Vežėjo verslo modelio strateginiai pasirinkimai
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Penktasis išanalizuotas kelionių organizatoriaus (KO) partnerio gido (GD) verslo modelis (3.1.10 pav.). Tiriamasis asmuo gidu dirba nuo 2003 metų. Pagrindinė šio gido veikla yra susijusi su informacijos teikimu, ekskursijų rengimu ir vedimu vietiniams bei turistams iš užsienio. Per pastaruosius penkerius darbo metus gidas nepakeitė savo ekskursijų tematikos, tik išryškino pagrindinius jos ypatumus. Su analizuojamu kelionių organizatoriumi gidas dirba 7 metus. Išanalizavus interviu duomenis, galima teigti, jog vertės pasiūlymas šiame modelyje yra orientuotas į kokybinę išraiškos dimensiją ir grindžiamas lankstumu, individualumu ir žmonių faktoriaus dominavimu. Pagrindiniai vartotojų segmentai yra: pavieniai turistai ir verslo klientai bei turistų grupės iš užsienio. Gidas naudoja tiesioginį-asmenį ir netiesioginį-tarpininkų pardavimo kanalus, kurie orientuoti į vienkartinis sandorius. Esminės partnerystės palaikomos pirkėjo-tiekėjo santykiais bei strategine partneryste tarp nekonkurentų. Santykiai su vartotojais grindžiami, sąžiningumu, lankstumu, individualaus kontakto ir asmeninio dėmesio skyrimo jiems pagalba ir yra orientuoti į lojalų klientą bei užsakovo išlaikymą. Esminiai

ištekliai ir gebėjimai yra grindžiami žmonių faktoriumi, materialiniais kultūros ir gamtos ištekliais bei profesinėmis kompetencijomis. Kaštų struktūra yra orientuota į vertės ir kokybės užtikrinimą. Pajamų srautai yra generuojami iš vienkartinų sandorių ir besikartojančių kontraktų su tarpininkais. GD veiklos modelis priklauso turizmo verslo sistemai, pakankamai uždaras, komercinis su integralumo požymiais. Tai vienos pakopos modelis, kur pagrindinė veiklos kryptis yra: verslas–vartotojui. Šis gidas nebando kopijuoti kolegų verslo (veiklos) logikos (nors tokių galimybių yra), nes turi savąją ir nemano, kad būtų protinga tai daryti.

Esminės partnerystės	Esminės veiklos	Vertės pasiūlymas	Santykiai su vartotojais	Vartotojo segmentas
- Maitinimo įmonės; - Kelionių organizatoriai ir agentūros; - Transporto paslaugų įmonės; - Muziejai; - Suvenyrų parduotuvės; - Kitos verslo įmonės.	- Turizmo informacijos teikimas (ekskursijų rengimas ir vedimas) vietiniams ir užsienio turistams; - Tarpininkavimas.	- Aukštas teikiamų paslaugų prieinamumas ir pasiekiamumas vartotojui; - Paslaugų individualumas, saugumas; - Malonus bendravimas ir įdomus pateikimas.	- Vartotojai įtraukti į verslo proceso modeliavimą (ekskursijos vedimo technikos tobulinimą); - Paslaugos pritaikytos asmeniniams vartotojo poreikiams; - Glaudi komunikacija su vartotoju ir pagalba jam.	- Individualūs turistai ir verslo klientai iš Lietuvos ir užsienio; - Turistų grupės iš Lietuvos ir užsienio.
	Esminiai ištekliai ir gebėjimai - Žmogiškieji ištekliai: kelionių agentai; - Materialieji ištekliai: technologiniai ištekliai, kultūriniai ir gamtiniai ištekliai; - Finansiniai ištekliai; - Gebėjimai: verslo sistemos išmanymas, svetingumas, profesinės gido kompetencijos.		Paskirstymo kanalai - Tiesioginis kanalas – klientai (rekomendacijos); - Netiesioginis kanalas: kelionių organizatoriai, agentūros, verslo įmonės, internetas (socialiniai tinklai ir kt.).	
Kaštų struktūra		Pajamų srautai		
- Verslo liudijimo įsigijimo kaštai ir su tuo susiję mokesčiai; išlaidos transportui; - Kvalifikacijos kėlimas ir darbo priemonės.		Iš ekskursijų turistų grupėms ir pavieniams turistams vedimas bei tarpininkavimo veiklos.		

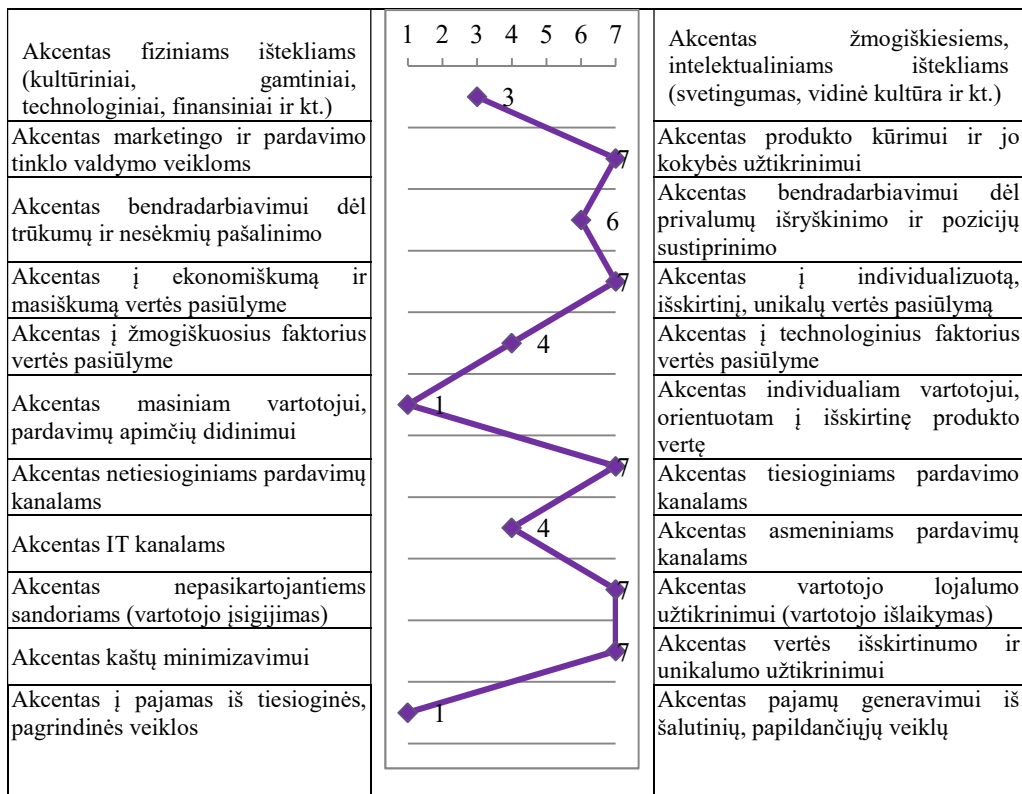
● ● ● ● ● - sąryšiai tarp verslo modelio elementų

3.1.10 pav. Kelionių organizatoriaus partnerio gido (GD) verslo modelio paveikslas

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Tyrimo dalyvio buvo prašoma identifikuoti ir egzistuojančius strateginius pasirinkimus verslo modelyje 7 balų skalės intervale (3.1.11 pav.). Išanalizavus vežėjo verslo modelyje egzistuojančius strateginius pasirinkimus, galima teigti, kad stipriai išreikšti strateginiai pasirinkimai (akcentai) į: produkto kūrimą, jo kokybės išlaikymą; bendradarbiavimą dėl privalumų išryškinimo ir pozicijų sustiprinimo; individualizuotą, išskirtinį, unikalų vertės pasiūlymo pateikimą; individualų vartotoją, orientuotą į išskirtinę produkto vertę; asmeninius ir tiesioginius pardavimo

kanalus; masinį vartotoją; pajamas iš tiesioginės veiklos. Likę akcentai nėra itin stipriai išreikšti.

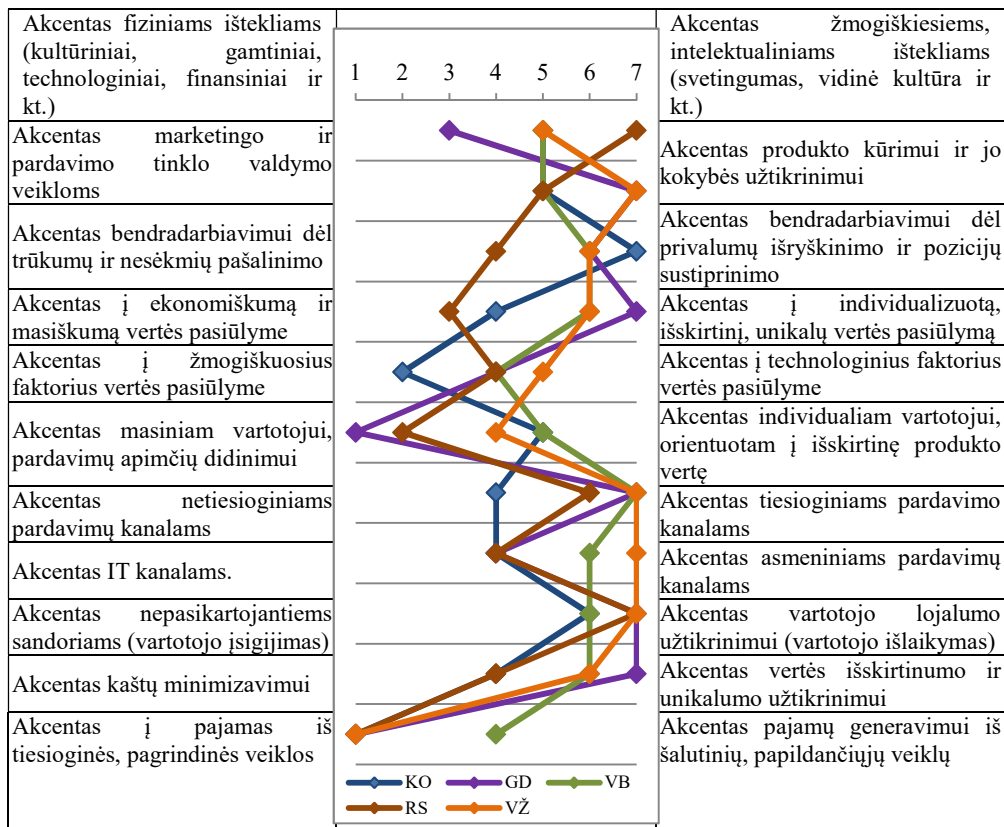


3.1.11 pav. Gido verslo modelio strateginiai pasirinkimai
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Šio tyrimo etapo rezultatai rodo, jog kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modeliai yra atviri, vieno-dviejų pakopų, pagrindinė veiklos kryptis yra verslas (paslaugos) vartotojui, modeliai, o jų inovatyvumas priskiriamas vidutiniam lygiui.

Atlikęs įmonių verslo modelių tyrimo duomenų analizę, disertacijos autorius pateikia verslo modelių elementų raiškos palyginimą juose (6 priedas). Šis palyginimas parodo analizuotų įmonių verslo modelių elementų panašumą arba skirtingumą. Lyginant tirtų Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių elementų raišką, galima pastebėti, jog panašumas pasireiškė: santykiuose su vartotojais, paslaugų teikimo proceso, paslaugų vartotojų segmento, esminių partnerysčių verslo modelio elementuose. Skirtingumas pasireiškė: esminių veiklų, vertės pasiūlymo, esminių išteklių ir gebėjimų, vertės pasiūlymo, kaštų ir pajamų verslo modelio elementuose. Detalesnė (įvardinant verslo modelius, jų elementų raiškos skirtingumus ir panašumus, kurie ir apibrėžia jų komplementarumo pobūdį) tyrimo duomenų analizė pateikta kitame (3.2) disertacijos poskyryje.

Disertacijos autorius pateikia kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių strateginių pasirinkimų suvestinę (3.1.12 pav.).



3.1.12 pav. Kelionių organizatoriaus (KO) ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių strateginiai pasirinkimai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Apibendrinant egzistuojančius strateginius pasirinkimus tirtų įmonių verslo modeliuose, galima teigti, jog dominuojantys strateginiai pasirinkimai yra susiję su produkto kūrimu ir jo kokybės užtikrinimu, privalumų išryškiniu, žmonių faktoriaus dominavimo užtikrinimu, tiesioginiu asmeniniu pardavimu; vartotojo lojalumo užtikrinimu bei pajamomis iš pagrindinės veiklos.

Lyginant tirtų verslo modelių elementų raiškos duomenis (6 priedas) su strateginių pasirinkimo duomenimis (3.1.12 pav.), pastebimas tiesioginis jų sutapimas ir priklausomybė. Kaip pavyzdį galima pateikti esminių partnerysčių elementą, kuris tirtuose verslo modeliuose yra palaikomas, išryškinant ir stiprinant įmonių privalumus, kas atsispindi ir strateginių pasirinkimų vertinime. Taigi galima daryti prielaidą, jog atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių strateginiai pasirinkimai yra tiesiogiai susiję su verslo modelių elementų raiška.

3.2. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių nustatymas Klaipėdos miesto atvykstamajame turizme

Prieš pradedant analizuoti antrojo kokybinio tyrimo etapo rezultatus tikslinga atkreipti dėmesį į tai, kad disertacijoje analizuojamas vertikalusis Klaipėdos miesto

atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumas mikro lygmenyje, atsiribojant nuo įmonės viduje egzistuojančio veiklos vienetų (verslo modelių elementų tarpusavio sąveikos) komplementarumo pasireiškimo. Norint įvertinti komplementarumą, kurį vertina pats tiriamasis nuo 1 iki 5 balų skalėje, atsakęs prieš tai į interviu klausimus, ir kryptingumą bei lemiančius veiksnius tarp daugiau nei dviejų verslo modelių, darosi techniškai sudėtinga ir nepatikima. Atsižvelgus į tai, komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai disertacijoje tirti kryžminiu būdu: vykdant dviejų įmonių apklausą, pvz., kelionių organizatoriaus ir vežėjo, kelionių organizatoriaus ir viešbučio ir t.t. (Coviello ir kt., 2011). Tokiu pat principu pateikiami ir tyrimo duomenų analizės rezultatai, kurie iliustruojami ir grindžiami tiriamųjų citatomis. Tyrimo pabaigoje pateikiamas kelionių organizatoriaus ir jo partnerių verslo modelių komplementarumo tyrimo duomenų analizės apibendrinimas. Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumą lemiantys veiksniai buvo nustatyti interviu būdu, prašant tiriamųjų įvardinti svarbiausius veiksnius, lemiančius analizuojamų įmonių verslo modelių elementų sąveiką (komplementarumą). Šis klausimas buvo užduodamas interviu pabaigoje, norint gauti susistemintą informaciją.

Antrajame tyrimo etape buvo atlikti aštuoni interviu (4 kryžminiai interviu), kurių vieno vidutinė atlikimo trukmė apie 80 min. Visi interviu buvo imti komfortiškai saugioje tiriamajam aplinkoje – jo darbo vietoje ir patogiu laiku.

Šio etapo tyrimo duomenų analizė pateikiama pagal verslo modelių komplementarumo analizės vienetus, kurie, atsižvelgiant į kokybinių tyrimų metodologijos rekomendacijas, yra išgryninti atliekant duomenų abstrahavimą ir prilyginti temoms bei potemėms.

Pirmiausia pateikiama kelionių organizatoriaus (KO) ir jo partnerio viešbučio (VB) kryžminio interviu metu surinktų duomenų analizė, iliustruojanti verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksnius tam tikruose analizės vienetuose. *Pirmoji tema apibūdina komplementarumą vertės pasiūlymo analizės vienetė* (3.2.1 lentelė). Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė yra lygiavertis (po 3 balus).

3.2.1 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vertės pasiūlymas	Asortimentas ir jo pokytis	KO-VB	3 balai
	Paslaugų ir produktų kokybė Vertės pasiūlymas, lygiavertiškumo deklaravimas ir orientacija	VB-KO	3 balai

Saltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Bendradarbiavimas minimaliai prisideda prie abiejų įmonių asortimento plėtos: „<...> kažkokių tokių, kad pridėti paslaugų, tai ne, tiesiog buvo tas specialus pasiūlymas adaptuotas KO ir jų rinkoms“ (VB), o paslaugų kokybė suprantama vienodai, ir sutartinai jos siekia abu partneriai: „Aš manau, kad kokybės suvokimas yra vienodas. Jie nori, kad būtų jų klientas patenkintas, kad jiems būtų suteiktos geriausios paslaugos“ (KO). Vertės pasiūlymo kūrime dalyvauja abi

įmonės, jų vertės pasiūlymo orientacijos sutampa, tačiau, derinant paslaugų kainas ir įkainius, svaresnį žodį taria KO: „<...> buvo pasakyta, jūs praeitais metais davėte aukštas kainas, todėl sumažėjo ir naktų skaičius. Tada mes peržvelgėme, davėm daug žemesnes kainas <...>“ (VB).

Antroji tema apibūdina komplementarumą vartotojų segmento analizės vienetu (3.2.2 lentelė).

3.2.2 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetu (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vartotojų segmentas	Vartotojų skaičiaus pokytis Vartotojų poreikių identifikavimas Vartotojų segmento orientacija	KO-VB	2 balai
		VB-KO	3 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetu nėra lygiavertis: VB svarbesniu partneriu laiko KO (3 balai). Bendradarbiavimas minimaliai prisideda prie abiejų įmonių vartotojų skaičiaus augimo: „<...> kažkiek pakito ir klientų skaičius. Tas produktas veikia, ir klientų mes tikrai daugiau sulaukiame. Klientų dalis apsistojanti VB yra mažiausia, bet reikalinga“ (KO); „<...> tai tas segmentas išaugo“ (VB). VB neprisideda prie kelionių organizatoriaus vartotojų poreikių identifikavimo: „Viešbutis neprisidėjo prie to (vartotojų poreikių identifikavimo)“ (KO), tuo tarpu KO padeda viešbučiui labiau pažinti klientus ir jų poreikius: „Ir kokie yra jų poreikiai, ir kokie jų pomėgiai, ko jie nori čia atvažiuoti, ką nori pamatyti. Tai buvo mums visiškai kitas segmentas, reikėjo pagalbos <...>“ (VB). Abiejų įmonių turimų vartotojų segmentų orientacija liko nepakitusi, tik sustiprėjo darbas su individualiais turistais ir verslo klientais iš Skandinavijos šalių bei jų grupelėmis: „<...> turistai ir verslininkai iš Skandinavijos šalių bei Vokietijos <...>“ (VB ir KO).

Trečioji tema apibūdina komplementarumą paskirstymo/prieinamumo analizės vienetu (3.2.3 lentelė).

3.2.3 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetu (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Paskirstymas/prieinamumas	Paskirstymo/ prieinamumo pokytis Paskirstymo/prieinamumo veiklos derinimas, pardavimų strategija Paskirstymo/prieinamumo orientacija	KO-VB	3 balai
		VB-KO	3 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetu yra lygiavertis abiejų įmonių atžvilgiu (3 balai). Paskirstymo/prieinamumo veiklos bei pardavimo masto augimo didesnis pokytis yra viešbučio veikloje: „<...> taip, taip išaugo pardavimai. Išaugo vienareikšmiškai“ (VB). Paskirstymo/prieinamumo veikla ir pardavimų strategija yra derinama derybų

principu: „*Susėdam, apsilabam. Kodėl, kaip, kur pardavinėjame*“. „*Sąlyčio tašką tokį reikia rasti, kad abiems būtų naudinga*“ (VB). „*Kai kuriame naują produktą, visada klausiamo VB, kuo gali prisidėti dėl apimčių ir produkto vystymo*“ (KO). Paskirstymo/prieinamumo veiklos orientacija nepakito nė vienoje iš įmonių (specifinių paskirstymo kanalų nebuvo atrasta, paslaugų teikimo procesas nepakito, taikomas tiesioginis-asmenis ir netiesioginis paskirstymas): „*Nu, nelabai pakito. Nepasakyčiau, kad tikrai kažkas keitėsi. Neįsivaizduoju, kaip tai galėtų daryti įtaką ar darė įtaką*“ (VB).

Ketvirtoji tema apibūdina komplementarumą santykių su vartotojais analizės vienetė (3.2.4 lentelė).

3.2.4 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir krypingumas santykių su vartotojais analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Santykiai su vartotojais	Santykių su vartotojais pokytis Įtaka vartotojų lojalumui	KO-VB	2 balai
	Santykių su vartotojais orientacija	VB-KO	1 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir krypingumas santykių su vartotojais analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu VB, kuriant ir palaikant santykius su vartotojais (2 balai). Abiejų įmonių santykiai su vartotojais nepasikeitė pradėjus bendradarbiauti, tačiau VB mano, kad jie geriau ir greičiau pažino KO klientų poreikius: „*Daugiau santykių pakitimų, nu nežinau, nebuvo*“. „*<...> mes bendraujam su jais, nes jie turi tą kitą segmentą, kurį norim pažinti*“ (VB). „*Ne, nesikeitė*“ (KO). Abi įmonės turi savo individualias vartotojų lojalumo programas, kurios viena nuo kitos yra nepriklausomos: „*Nekuriame*“. „*<...> mes kaip to tinklo viešbutis negalime kurti naujų lojalumo programų <...>*“ (VB). „*Mes daug darome patys, kad klientas taptų lojalus. Nepasikliaujame tik partneriu*“ (KO). Santykių su klientais orientacijai partnerystė nepadarė jokio poveikio, ji išliko abiejų įmonių tokia pati: pardavimo didinimas, bepasikartojantys sandoriai, vartotojo išlaikymas ir naujo vartotojo pritraukimas.

Penktoji tema apibūdina komplementarumą esminių partnerysčių analizės vienetė (3.2.5 lentelė).

3.2.5 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir krypingumas esminių partnerysčių analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės partnerystės	Santykių pobūdis, pasitenkinimas Santykių nauda ir poveikis	KO-VB	4 balai
	Santykių su partneriu orientacija ir suderinamumas Partnerysčių praktika	VB-KO	3 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir krypingumas esminių partnerysčių analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu VB (4 balai). Tai

stipriausias komplementarumas šioje įmonių partnerystėje. Abi įmonės yra vienodai patenkintos esama partneryste, kuri grindžiama atviru, paprastu ir nuoširdžiu bendradarbiavimu: „Šiaip viskas labai gerai“. „Mūsų tie santykiai tokie atviri labai, jeigu kažkas yra blogai, netinka ir galėtumėm geriau padaryt, susėdam ir atvirom kortom pakalbam“ (VB). „<...> patirtis, kai turi kažką spręsti. Sprendimų patirtis ateina <...>“ (KO). Partnerystė abiem įmonėm padeda tobulinti komunikacijos gebėjimus, įgyti daugiau patirties šiame versle. „Sklandus bendravimas tame lygmenyje, kuriame abi pusės supranta“ (KO). Ši partnerystė VB suteikė naują vartotojų segmentą ir galimybę prie jo „prieiti“ (Skandinavijos šalių turistai ir keltų linijų klientai): „<...> KO yra vienintelis išskirtinis partneris, kuris pardavinėja mus keltų klientams“. „<...> mums toks segmentas buvo naujas, neatrastas <...>“ (VB). KO neturi patirties su nutrauktomis partnerystėmis, o VB yra turėjęs tokią patirtį: „Neatradome to paties kultūrinio ir vadybinio lygmens mąstymo elementų“. „Jie mūsų labai norėjo, mes – jų taip pat. Kaina buvo suderėta, bet negalėjom pasirašyti sutarties dėl ekonomišką požiūrio į viską“ (VB). Viešbutis mano, kad partnerystė su KO būtų dar tvirtesnė, jei būtų išspręstos nedidelės klaidos paslaugų rezervavimo procese: „Aš minėjau, reikia techninius nesklandumus išspręsti. Apart tų techninių sunkumų, viskas yra labai puiku. Aišku, galbūt norėtusi sužinoti pardavimų pusę labiau“ (VB).

Šeštoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu (3.2.6 lentelė).

3.2.6 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai	Išteklių ir gebėjimų naudojimo pokytis	KO-VB	2 balai
	Išteklių ir gebėjimų naudojimo orientacija	VB-KO	2 balai
	Išteklių ir gebėjimų suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu yra lygiavertis abiejų įmonių atžvilgiu (2 balai). Pokytis išteklių ir gebėjimų naudojimo nepastebėtas nė vienoje iš įmonių. Jų išteklių naudojimo orientacija taip pat nekito ir sutampa: žmogiškieji ištekliai, intelektiniai gebėjimai ir jų dalijimasis (verslo sprendimų priėmimo patirtis, problemų sprendimų patirtis, žinios apie partnerių veiklos specifiką ir pan.): „Visi viešbučiai duoda vienodą patirtį. Žinias tiek apie vieną, tiek apie kitą tinklą, darbo pobūdžius ir panašiai. Jokių išskirtinių gebėjimų neįgijome, nebent derybinių“ (KO). „Mes išmokome tokią labai didelę pamoką. Kaip realizuoti partneriui kambarius, kaip reikia tą realizacijos procentą įvertinti. Ir kaip reikia viską skaičiuoti <...>“. „Turi aiškiai apsiskaičiuoti ir aiškiai partnerį išgirsti, įpareigoti partnerį, kad tie kambariai būtų išnaudoti“ (VB). Abi įmonės nesidalina fiziniais ištekliais ir yra viena nuo kitos nepriklausomos, tarp jų yra susiklostę tarpininko-paslaugų teikėjo santykiai.

Septintoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių veiklų analizės vienetu (3.2.7 lentelė).

3.2.7 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės veiklos	Veiklos ir jų pokytis	KO-VB	3 balai
	Veiklų orientacija	VB-KO	1 balai
	Veiklų suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu VB, vykdamas esmines savo veiklas (3 balai). Partnerystė nepadarė poveikio įmonių veikloms, nes neatsirado nei naujų, nei skirtingų veiklų: „*Prisidėjo prie tolimesnio veiklos plėtimo. Jokios atskiros veiklos neatsirado. Kaip teikėm tarpininkavimo paslaugą, taip ir teikiame toliau*“ (KO). „*<...> tikrai ne, naujų veiklų neatsirado <...>*“. Veiklos yra suderintos abiejų partnerių bei orientuotos į tuos pačius vartotojų segmentus ir jų poreikių tenkinimą, nes abi įmonės yra integruotos į tuos pačius turizmo produktus ir dirba su panašiomis rinkomis: „*<...> ekskursijų organizavimas, automobilių nuoma, dviračių nuoma, gido paslaugos, apgyvendinimas <...>*“ (VB, KO).

Aštuntoji tema apibūdina komplementarumą kaštų struktūros analizės vienetė (3.2.8 lentelė).

3.2.8 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Kaštų struktūra	Kaštų struktūros pokytis	KO-VB	1 balas
	Kaštų orientacija	VB-KO	1 balas
	Kaštų struktūros suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė yra lygiavertis abiejų įmonių atžvilgiu (1 balas). Tai yra silpniausias komplementarumo intensyvumas analizės vienetė šių įmonių partnerystėje. Partnerystė nepakoregavo įmonių kaštų struktūros ir orientacijos (ir yra orientuota į vertės užtikrinimą ir palaikymą bei nukreipta į fiksuotų kaštų veiklos kategoriją): „*Kaštų struktūroje niekas nesikeitė*“ (KO). „*Visiškai niekas nepasikeitė. Bet tai yra ne komiso pagrindu dirbant*“ (VB). Yra sutarimai dėl bendrai patirtų kaštų padengimo, rizikos pasidalijimo ir pan.: „*Nestandartinių dalykų atsitinka. Tikrai lengvai pavyksta viską suderinti. Dalinamės prisiimtą riziką abi pusės*“ (KO). „*Papildomų išlaidų gal ir buvo, bet aš nebesileisčiau į tokias detales, viską galima susiderinti, yra sutartys <...>*“ (VB).

Devintoji tema apibūdina komplementarumą pajamų srautų analizės vienetė (3.2.9 lentelė). Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė yra lygiavertis abiejų įmonių atžvilgiu (2 balai). Partnerystė įmonių pajamų struktūros nepakoregavo, tik nežymiai padidino pajamų skaičių: „*Partnerystė su VB įtakojo pajamų atsiradimą. Pokyčiai nėra labai dideli ir reikšmingi, bet, be abejo, prisidėjo*“ (KO). „*Sutartinės kainos, sutartinės sąlygos. Mes duodame jiems kainas, o jie paskui pardavinėja, taip didėja pajamos*“ (VB).

3.2.9 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetu (KO-VB ir VB-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pajamų srautai	Pajamų srautų pokytis	KO-VB	2 balai
	Pajamų orientacija	VB-KO	2 balai
	Pajamų paskirstymo suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Abiejų įmonių pajamų orientacija liko nepakitusi: pajamos gaunamos iš pagrindinės veiklos ir iš pasikartojančių sandorių. Pajamos yra paskirstomos susitarimo principu: „Yra sutarta su partneriu, kaip mes padidėjusias pajamas dalinamės. Grynai pagal sutartį. Kasmet peržiūrimos sutartys. Kainos derinamos“ (KO). „Mes jiems duodam metines kainas, ant kurių jie užsideda atkainį. Jei atvirai, KO turi labai geras sąlygas su kitom agentūrom lyginant. Jie turi išskirtinai žemas kainas. Mes parduodam jiems gerą kainą. Mums tai priimtina <...>“ (VB).

Tiriamųjų taip pat buvo prašoma įvardinti ir veiksnius, lemiančius komplementarumą tarp analizuojamų įmonių verslo modelių (KO ir VB) (3.2.10 lentelė).

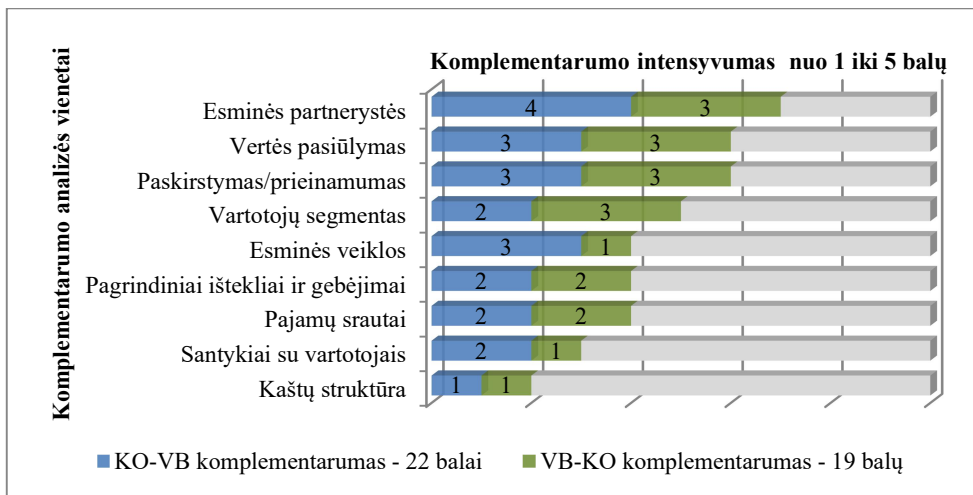
3.2.10 lentelė. VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-VB ir VB-KO)

Vidiniai veiksniai KO-VB	Vidiniai veiksniai VB-KO
Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas; aukštesnės pridėtinės vertės kūrimas.	Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas; aukštesnės pridėtinės vertės kūrimas; efektyvesnis išteklių panaudojimas.
Žmogiškieji ištekliai: naujos patirties ir kompetencijų įgijimas.	Žmogiškieji ištekliai: kompetencijų tobulinimas; naujos patirties ir kompetencijų įgijimas.
Valdymo veiksniai: rinkos plėtimas; naujas tarpininkas.	Valdymo veiksniai: rinkos plėtimas; nauji tarpininkai.
Organizacinės kultūros veiksniai: vertybių pokyčiai; tarpusavio ryšių santykių palaikymas; verslo etika.	Organizacinės kultūros veiksniai: verslo filosofijos panašumas; verslo etikos vienodas supratimas; vertybės ir nuostatos tos pačios.
Fiziniai veiksniai: viešbutis kaip fizinis išteklius paslaugai suteikti.	
Išoriniai veiksniai KO-VB	Išoriniai veiksniai VB-KO
Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygų ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.	Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygų ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.
Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai.	Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai.

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Atlikus interviu duomenų analizę pastebėta, jog vidinių veiksmų grupės užima svaresnę padėtį nei išorinių veiksmų grupė ir stipriau lemia komplementarumą. Pasireiškusios vidinių veiksmų grupės yra: finansiniai veiksniai, žmogiškieji ištekliai; valdymo veiksniai, organizacinės kultūros veiksniai. KO papildomai išskyrė fizinių veiksmų grupę, ko nepadarė VB. Iš išorinių veiksmų labiausiai komplementarumą lemia ekonominių ir socio-kultūrinių veiksmų grupės.

Apibendrinant kryžminio interviu KO-VB ir VB-KO duomenų analizę, galima pateikti šių įmonių verslo modelių komplementarumą: intensyvumą, kryptingumą analizės vienetuose (3.2.1 pav.).



3.2.1 pav. KO ir VB verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, jog KO partnerystė su VB yra intensyvesnė (22 balai) nei VB su KO (19 balų) beveik visuose komplementarumo analizės vienetuose išskyrus vartotojų segmentą. Tad galima teigti, kad komplementarumo kryptingumas yra vienpusis. Bendras įmonių komplementarumo intensyvumas yra vidutinis ir siekia 41 balą iš 90 galimų. Stipriausiai komplementarumas pasireiškia esminių partnerystės, vertės pasiūlymo, paskirstymo/prieinamumo, esminių veiklų ir vartotojų segmento analizės vienetuose. Silpniausiai komplementarumas pasireiškia kaštų struktūros, santykių su vartotojais, pajamų srautų ir išteklių bei gebėjimų analizės vienetuose. Tai paaiškinama tuo, kad KO nėra vienintelis ir pagrindinis VB partneris, užtikrinantis pagrindines pajamas, darantis įtaką santykiams su vartotojais ar suteikiantis trūkstamų išteklių. Tirtų įmonių verslo modelių komplementarumo pobūdis yra „kaupiamasis“, kadangi 9 (iš 11) strateginiai pasirinkimai verslo modeliuose suderinami (3.1.3 pav.) ir 6 (iš 9) verslo modelių elementai pasižymėjo panašumu (6 priedas). Taigi galima teigti, kad šių įmonių verslo modelių komplementarumas yra dėka dominuojančių struktūrinių elementų panašumų ir strateginių pasirinkimų suderinamumo. Taip pat tyrime išryškėjo šie verslo modelių komplementarumo atpažinimo bruožai: sustiprėjo santykiai su vartotojais, išaugo sprendimų priėmimo greitis ir buvo pasiekta aukštesnė kompetencija, padidėjo veiklos ekonomiškumas.

Kelionių organizatoriaus (KO) ir jo partnerio restorano (RS) kryžminio interviu metu surinktų duomenų analizė, iliustruojanti jų verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai tam tikrose analizės vienetuose. *Pirmoji tema apibūdina komplementarumą vertės pasiūlymo analizės vienetu (3.2.11 lentelė).* Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetu nėra lygiavertis: KO svarbesniu partneriu laiko RS, kuriant vertės pasiūlymą vartotojui (4 balai). Bendradarbiavimas minimaliai prisideda prie abiejų įmonių asortimento plėtros (labiau kokybine prasme nei kiekybine): „Kaip buvo

maitinimo eilutė, taip ir liko. Atskiro objekto pardavinėti vien maitinimą, mes neturime. Tiesiog prasiplėtė akiratis“ (KO). „<...> asortimentas, ko gero, nepasikeitė, neįtakoją. Buvo labiau pritaikytas iš to, ką mes turim <...>“ (RS).

3.2.11 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vertės pasiūlymas	Asortimentas ir jo pokytis Paslaugų ir produktų kokybė	KO-RS	4 balai
	Vertės pasiūlymas, lygiavertiškumo deklaravimas ir orientacija	RS-KO	2 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Paslaugų kokybę ir vertės pasiūlymą vienodai suvokia abu partneriai: „Bendraujame, deriname kainodaros dalykus, patiekalus“. „Aš manau, kad šiek tiek pakėlė mūsų paslaugų kokybę“ (KO). „<...> mes nuolat palaikome ryšį ir kalbamės, kas galėtų būti geriau <...>“, „<...> mes iš tikrųjų labai atsižvelgėme ir mokėmės iš savo klaidų, norėdami suteikti geriau paslaugą <...>“ (RS). Vertės pasiūlymo kūrimo dalyvauja abi įmonės, jų vertės pasiūlymo orientacijos sutampa (išskirtinumas): „<...> dėl to paties lygmens aptarnavimo kultūros problemų nėra <...>“ (KO). „<...> yra sveikas bendradarbiavimas, supratimas problemų, jeigu jos nutinka“ (RS).

Antroji tema apibūdina komplementarumą vartotojų segmento analizės vienetė (3.2.12 lentelė).

3.2.12 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vartotojų segmentas	Vartotojų skaičiaus pokytis Vartotojų poreikių identifikavimas	KO-RS	3 balai
	Segmento orientacija	RS-KO	2 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė nėra lygiavertis: KO svarbesniu partneriu laiko RS (3 balai). Bendradarbiavimas minimaliai prisideda prie abiejų įmonių vartotojų ir segmentų skaičiaus augimo: „<...> dar vienas tiekėjas pagal poreikį mums reikalingas, vartotojų segmentas dėl to neišaugo“ (KO). „<...> kruizinių laivų klientas yra specifinis segmentas, mes juos ir taip gauname. Tai nepasakyčiau, kad vien dėl jų pasikeitė. Bet skaičius padidėjo“ (RS). Abu partneriai prisideda prie turimų vartotojų poreikių identifikavimo: „Pavyko labiau pažinti klientą, nes skirtingos tautybės. Pasirodo skirtingi poreikiai, ir restorano dėka mes sužinojom, kad vieniems taip, kitiems kitaip reikia“ (KO). „Kad taip. Aptarnavimas gaunasi organiškesnis“ (RS). Abiejų įmonių turimų vartotojų segmentų orientacija liko nepakitusi (turistų ir verslininkų grupės, pavieniai turistai ir verslininkai), tik sustiprėjo darbas su kruizinių laivų keleivių segmentu: „Pagrindinis segmentas yra kruizinių laivų keleivių grupės. Bendradarbiavimas nėra priverstinis <...>“ (RS). „<...> čia maitinimas yra grynai turistų grupėms, atvykusioms su kruiziniais laivais. Aišku,

būna ir kitų grupių, autobusinių<...>“ (KO).

Trečioji tema apibūdina komplementarumą paskirstymo/pateikimo analizės vienetė (3.2.13 lentelė).

3.2.13 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Paskirstymas/ prieinamumas	Paskirstymo ir prieinamumo pokytis	KO-RS	4 balai
	Paskirstymo veiklos derinimas, pardavimų strategija	RS-KO	2 balai
	Paskirstymo/ pateikimo orientacija		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė nėra lygiavertis: RS svarbesniu partneriu laiko KO (4 balai). Paskirstymo ir prieinamumo pokyčio nepastebėjo nė vienas: „Ne, neįtakoją“ (KO). „Nesu tikra kuo būtų galima remtis, kad didėjo kanalų prieinamumas“ (RS). Paskirstymo/prieinamumo veikla ir pardavimų strategija yra derinama tarpusavyje (labiau derinamas produktas ir jo kaina): „Taip kalbamės, bendraujame, deriname maitinimo meniu kainas, kiek, kaip, kam galima siūlyti. To derinimo yra nemažai, bet jis nėra sudėtingas“ (KO). „Kaina ir paslauga suderinama“. „<...> mes esame tie, kurie derinasi“ (RS). Paskirstymo/prieinamumo veiklos orientacija nepakito nė vienoje įmonėje (specifinių paskirstymo kanalų nebuvo atrasta, paslaugų teikimo procesas nepakito, nebent tik labiau „susistygavo“, tarpininko ir paslaugos teikėjo santykiai): „Mes partnerio nereklamuojame, parduodame paslaugas tiesiogiai“ (KO). „Aš nežinau, kiek jie mus reklamuoja, bet kad jie apie mus kalbėtų- tai tikrai yra svarbu“ (RS).

Ketvirtoji tema apibūdina komplementarumą santykių su vartotojais analizės vienetė (3.2.14 lentelė).

3.2.14 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Santykiai su vartotojais	Santykių su vartotojais pokytis	KO-RS	3 balai
	Įtaka vartotojų lojalumui	RS-KO	1 balas
	Santykių su vartotojais orientacija		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu RS, kuriant ir palaikant santykius su vartotojais (3 balai). Abiejų įmonių santykiai su vartotojais nepasikeitė pradėjus bendradarbiauti, tačiau KO mano, kad jie geriau ir greičiau pažino savo klientą: „Pas juos atsiskleidžia klientai. Kam ir ko, pasirodo, reikia. Kam salotos atskirai į lėkštutę įdėtos turi būti ir pan. Mes to nesužinotume, jei restoranas mums nepraneštų“ (KO). Nors abi įmonės turi savo individualias vartotojų lojalumo programas, kurios viena nuo kitos yra nepriklausomos, tačiau KO mano, jog restoranas prisideda prie jo klientų lojalumo stiprinimo: „Manau, kad

įtakos turėjo ir prisideda prie lojalumo ugdymo. Jų gera kokybė, geras maistas. Įtakoja, nes sekantiems kartams mes klientų neturime mažiau – sakykim, kad dėl restorano problemų išvis atsisakytų tos ekskursijos turistai“ (KO). RS nemano, kad KO prisideda prie jo turimų klientų lojalumo stiprinimo: „Abejoju, ar KO prisideda prie kito kokio vartotojo lojalumo ugdymo. Nemanau, kad jis gali kažkaip įtakoti“ (RS). Santykių su klientais orientacijai partnerystė nepadarė jokio poveikio, ji išliko abiejų įmonių tokia pati: pardavimo didinimas, bepasikartojantys sandoriai, vartotojo išlaikymas ir naujo vartotojo pritraukimas.

Penktoji tema apibūdina komplementarumą esminių partnerysčių analizės vienetu (3.2.15 lentelė).

3.2.15 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerysčių analizės vienetu (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės partnerystė	Santykių su partneriu pobūdis, pasitenkinimas	KO-RS	4 balai
	Santykių su partneriu nauda ir poveikis Santykių su partneriu orientacija ir suderinamumas Partnerysčių praktika	RS-KO	4 balai

Saltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerysčių analizės vienetu yra lygiavertis (4 balai). Tai stipriausias komplementarumas šių įmonių partnerystėje iš visų analizės vienetų. Abi įmonės yra vienodai patenkintos esama partneryste, kuri grindžiama atviru, paprastu ir nuoširdžiu verslo bendradarbiavimu: „Esame patenkinti tais santykiais, bendravimu. Paprastas verslo bendravimas. Ir žmogiškas bendravimas“ (KO). „Iš esmės esame patenkinti santykiais, kurie paremti bendru susitarimu ir bendru supratimu“ (RS). Partnerystė abiem įmonėm padeda tobulinti komunikavimo gebėjimus, įgyti daugiau patirties versle: „Jie pasidalina informacija apie skirtingą kultūrų pažinimą, tiek jų pačių darbo pobūdžio pažinimą, tiek matant, kaip jie aptarnauja klientus, kaip dėl jų stengiasi“ (KO). „Bendradarbiaujant labiausiai patinka atviras konstruktyvus pokalbis apie mūsų paslaugą“ (RS). Santykių pobūdis liko nepakitęs ir yra orientuotas į bendradarbiavimą tarp nekonkurentų ir tiekėjų, norint išryškinti privalumus ir sustiprėti rinkoje: „Tai labiau tiekėjo santykis“ (KO). RS neturi patirties su nutrauktomis ar neįvykusiomis partnerystėmis, tiesiog stengiasi iš anksto atsiriboti nuo nepatikimų partnerių: „Ir tokių nutrauktų partnerysčių, kad visai to kliento nebematytume, aš tikrai nežinau, stengiamės su nepatikimais nedirbti“ (RS). KO yra turėjęs nepavykusių partnerysčių: „Yra buvę neįvykusių partnerysčių – yra tekę atsisveikinti. Priežastys neįvykusios partnerystės: maisto kokybė, aptarnavimo kokybė, bendravimas, restorano su mumis požiūris į darbą, į kokybę ir pan.“ (KO).

Šeštoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu (3.2.16 lentelė). Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu nėra lygiavertis: KO svarbesniu partneriu laiko RS (3 balai). Pokytis išteklių ir gebėjimų naudojime nepastebėtas nė vienoje įmonėje. Išteklių bei gebėjimų naudojimo orientacija taip pat nekito, ir abiejų įmonių sutampa: žmogiškieji ištekliai, intelektiniai gebėjimai ir jų dalijimasis:

„<...> gavome ir nematerialinių išteklių: jų patirtis, jų žinios įgytos <...>“. „Finansiniais ištekliais nesidaliname“ (KO).

3.2.16 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai	Išteklių ir gebėjimų naudojimo pokytis	KO-RS	3 balai
	Išteklių ir gebėjimų naudojimo orientacija	RS-KO	2 balai
	Išteklių ir gebėjimų suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Tik KO netiesiogiai įgijo materialųjų išteklių iš partnerio RS: „Manau, davė ir materialų, ir nematerialų išteklių. Gavome maitinimo vietą ir maistą, ko mes neturime“ (KO).

Septintoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių veiklų analizės vienetė (3.2.17 lentelė).

3.2.17 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės veiklos	Veiklos ir jų pokytis	KO-RS	1 balai
	Veiklų orientacija	RS-KO	1 balas
	Veiklų suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu RS, vykdant esmines savo veiklas (2 balai). Partnerystė nepadarė poveikio įmonių veikloms, nes jų neatsirado nei naujų, nei skirtingų, ir visos jos suderintos bei nukreiptos į to paties vartotojų segmento aptarnavimą: „*Neatsirado papildomos veiklos. Pagrindinės veiklos derinamos su restoranu – turistų maitinimas. Kol kas nėra kitokių planų (pradėti patiems teikti maitinimo paslaugas). Kartais dar būna verslo pietūs restorane – tai ne pagrindinė mūsų veikla*“ (KO). „*Niekas nešauna galvon. Nebuvo. Naujų veiklų neatsirado, pradėjus dirbti su KO*“ (RS).

Aštuntoji tema apibūdina komplementarumą kaštų struktūros analizės vienetė (3.2.18 lentelė).

3.2.18 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Kaštų struktūra	Kaštų struktūros pokytis	KO-RS	2 balai
	Kaštų orientacija	RS-KO	1 balas
	Kaštų struktūros suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė nėra lygiavertis: KO mano, kad bendradarbiavimas su RS šiek tiek koregavo jų kaštų struktūrą ir apimtį (2 balai): „*Ne, tik atsirado dar viena eilutė. Buvo*

autobusai, dabar dar prisidėjo maitinimai“ (KO). Kaštų orientacija nepakito ir yra orientuota į vertės užtikrinimą bei į fiksuotų kaštų valdymą. Yra bendri sutarimai dėl bendrai patirtų kaštų padengimo, rizikos pasidalijimo ir pan.: „Yra sutarta. Pvz., Indų dūžius apmoka restoranai. Jei papildomi užsakymai, tai restoranai informuoja. Arba jie sutinka, arba klientas sumoka tiesiogiai už papildomus gėrimus. Tai visada yra suderinta. Iš anksto susitarimais, kas bus, jeigu bus“ (KO). „Sąskaitos neapmokėjimo kaip problemos arba kitokios sumos sumokėjimas nei sutarta, nebuvo. Sutartyje numatyti apmokėjimo terminai – jokių problemų nėra buvę“ (RS).

Devintoji tema apibūdina komplementarumą pajamų srautų analizės vienetą (3.2.19 lentelė).

3.2.19 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetą (KO-RS ir RS-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pajamų srautai	Pajamų srautų pokytis	KO-RS	2 balai
	Pajamų orientacija Pajamų paskirstymo suderinamumas	RS-KO	2 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetą yra lygiavertis abiejų įmonių atžvilgiu (2 balai). Partnerystė įmonių pajamų struktūros nepakoregavo tik nežymiai padidino jų pajamas: „Partnerystė duoda uždirbti“ (KO). „Struktūra ypatingai nepasikeitė“. „<...> mes turime ir kitų įmonių, kurioms reikalinga panaši paslauga. Na, aišku, pajamos ateina kartu ir su KO užsakymais“ (RS). Gautos pajamos yra paskirstomos susitarimo principu (sutarties pagrindu): „Yra susitarimai, kaip dalinamės apmokėjimus, finansus. Panašiai kaip viešbutis. Sutartis – iš anksto derinama“ (KO). „Tai yra suderinama iš anksto“. „<...>mes nesikišam į tai, už kiek jie parduoda. Jeigu užsakymas 50 žmonių ir atsiranda dar vienas, tai ir sąskaita išrašoma už 51. Čia nebūna jokių problemų, visada susideriname. Vienodai matome pajamų šaltinį – turistą“ (RS).

Tiriamųjų taip pat buvo prašoma įvardinti ir veiksnius, lemiančius komplementarumą tarp analizuojamų įmonių verslo modelių (KO ir RS) (3.2.20 lentelė).

3.2.20 lentelė. VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-RS ir RS-KO)

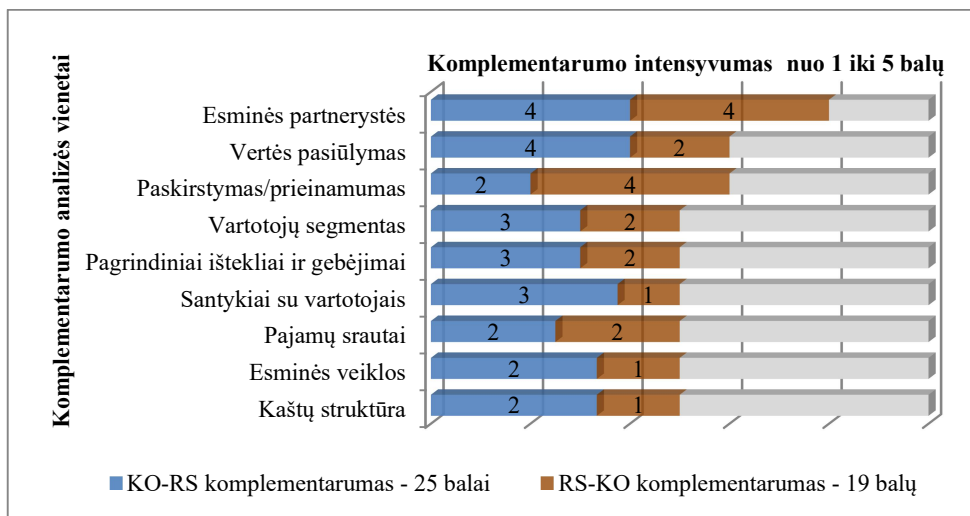
Vidiniai veiksniai KO-RS	Vidiniai veiksniai RS-KO
Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas; aukštesnės pridėtinės vertės kūrimas.	Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas.
Žmogiškieji ištekliai: naujos patirties ir kompetencijų įgijimas.	Žmogiškieji ištekliai: naujos patirties ir kompetencijų įgijimas; asmeniniai kontaktai.
Fiziniai veiksniai: restoranai kaip fizinis išteklius maitinimo paslaugai suteikti.	Valdymo veiksniai: klientų rato plėtimas; nauji galimi tarpininkai.
Valdymo veiksniai: rinkos plėtimas; naujas tarpininkas.	Organizacinės kultūros veiksniai: verslo filosofijos panašumas; verslo etikos vienodas supratimas; tos pačios vertybės ir nuostatos.
Organizacinės kultūros veiksniai: vertybių pokyčiai; tarpusavio ryšių santykių palaikymas; verslo etika.	

Išoriniai veiksniai KO-RS	Išoriniai veiksniai RS-KO
Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygų ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.	Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygų ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.
Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai.	Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai.
	Technologiniai veiksniai: viešojo turizmo infrastruktūra ir jos plėtimas (kruizinių laivų terminalas).

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Atlikus interviu analizę pastebėta, jog vidinių veiksnų grupės užima svaresnę padėtį nei išorinių veiksnų grupė ir stipriau lemia komplementarumą įmonių verslo modeliuose. Pasireiškusios vidinių veiksnų grupės yra: finansiniai veiksniai; žmogiškieji ištekliai; valdymo veiksniai; organizacinės kultūros veiksniai. KO papildomai išskyrė fizinių veiksnų grupę, ko nepadarė RS. Iš išorinių veiksnų labiausiai komplementarumą lemia ekonominių, sociokultūrinių ir technologinių veiksnų grupės.

Apibendrinant kryžminio interviu KO-RS ir RS-KO duomenų analizę, galima pateikti šių įmonių verslo modelių komplementarumo intensyvumą ir kryptingumą analizės vienetuose (3.2.2 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, jog KO partnerystė su RS yra intensyvesnė (25 balai) nei RS su KO (19 balų) beveik visuose komplementarumo analizės vienetuose, išskyrus vartotojų segmentą. Tad komplementarumo kryptingumas yra akivaizdžiai vienpusis. Bendras įmonių verslo modelių komplementarumo intensyvumas yra vidutinis, jis siekia 44 balus iš 90 galimų.



3.2.2 pav. KO ir RS verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Stipriausiai komplementarumas pasireiškia esminių partnerystės, vertės pasiūlymo, paskirstymo/prieinamumo, vartotojų segmento ir išteklių bei gebėjimų analizės vienetuose. Silpniausiai komplementarumas pasireiškia kaštų struktūros,

esminių veiklų, santykių su vartotojais ir pajamų srautų analizės vienetuose. Tai paaiškinama tuo, kad KO nėra vienintelis ir pagrindinis RS partneris, užtikrinantis pajamas, gerinantis santykius su vartotojais ar inicijuojantis naujų, pelningų veiklų atsiradimą. Tirtų įmonių verslo modelių komplementarumo pobūdis yra „kaupiamasis“, kadangi visi 11 strateginių pasirinkimų verslo modeliuose suderinami (3.1.7 pav.) ir 7 (iš 9) verslo modelių elementai pasižymėjo panašumu (6 priedas). Taigi galima teigti, kad šių įmonių verslo modelių komplementarumas yra dėl dominuojančių struktūrinių elementų panašumų ir strateginių pasirinkimų suderinamumo. Taip pat tyrime išryškėjo šie verslo modelių komplementarumo atpažinimo bruožai: išaugo vartotojų skaičius, didesnis sprendimų priėmimo greitis, buvo pasiekta aukštesnė kompetencija, efektyvesnis išteklių naudojimas, padidėjo veiklos ekonomiškumas.

Kelionių organizatoriaus (KO) ir jo partnerio vežėjo (VŽ) kryžminio interviu metu surinktų duomenų analizė, iliustruojanti jų verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai analizės vienetuose. *Pirmoji tema apibūdina komplementarumą vertės pasiūlymo analizės vienetu (3.2.21 lentelė).*

3.2.21 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetu (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vertės pasiūlymas	Asortimentas ir jo pokytis	KO-VŽ	4 balai
	Paslaugų ir produktų kokybė Vertės pasiūlymas, lygiavertiškumo deklaravimas ir orientacija	VŽ-KO	5 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetu nėra lygiavertis: VŽ laiko svarbesniu partneriu KO, kuriant vertės pasiūlymą vartotojui (5 balai). Partnerystė prisideda prie bendro produkto kūrimo, tačiau tik KO asortimentas prasiplėtė: „Jo, atsirado kaip ir papildoma paslaugėlė. Asortimentą praplėtė, atsirado individualių, privačių ekskursijų su vairuotoju ar be vairuotojo, automobilį išsinuomojant iš VŽ ir kt. <...>“ (KO). Paslaugų kokybė vienodai suvokiama abiejų partnerių, ir ji pagerėjo, pradėjus dirbti kartu: „Kokybę susideriname pagal poreikius“. „<...> pradėjus dirbti su VŽ, paslaugos yra tikrai aukšto lygio. Kokybė tikrai išaugo“ (KO). „Ji visą laiką gerėjo <...>“ (VŽ). Paslaugų vertės pasiūlymas vartotojui yra aptariamas ir derinamas abiejų įmonių iš anksto: „Pasitarimų didelių nėra dėl asortimento, mes žinome jų paslaugas. O kainodarą tikrai deriname“ (KO). „Čia abipusis susitarimas“. „<...> lankstumas tiek iš jų, tiek iš mūsų pusės“ (VŽ). Vertės pasiūlymo orientacijos sutampa, nes akcentuojama paslaugų kokybė: „Tas mums svarbu - ir kokybiškas transportas, ir kokybiški vairuotojai. Mandagūs, paslaugūs, kultūringi, gerai atrodantys dėl tvarkos. Angliškai kalbantys“ (KO). „<...> mūsų tos paslaugos, mūsų tas parkas nėra iš pigiųjų, poreikis - ne pigumas, o paslaugų kokybė“ (VŽ).

Antroji tema apibūdina komplementarumą vartotojų segmento analizės vienetu (3.2.22 lentelė). Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetu nėra lygiavertis: KO svarbesniu laiko partnerį VŽ, dirbant su vartotojų segmentais (4 balai). Įmonių bendradarbiavimas prisidėjo prie vartotojų

skaičiaus išaugimo: „Taip, atsirado naujų klientų. Individualūs klientai – pervežimai, ekskursijos, transporto nuoma“ (KO). „Taip, pakito. Tų turistų visą laiką būdavo. Ir dabar jų atsiranda ir daugėja“. „<...> atsirado nauji segmentai, tam tikri atvykstantys turistai“ (VŽ).

3.2.22 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vartotojų segmentas	Vartotojų skaičiaus pokytis	KO-VŽ	4 balai
	Vartotojų poreikių identifikavimas Segmento orientacija	VŽ-KO	2 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Abu partneriai prisideda ir prie vartotojų identifikavimo ir jų poreikių geresnio pažinimo: „Pažinom iš tikrųjų. Vairuotojai papasakoja, kas, kur ir kaip, ko reikia. Tokia informacija yra labai svarbi ir padeda tobulėti. Tiesiog sužinai, ko klientams reikia <...>“ (KO). „Klientų segmentai yra priimtini“. „Mes mokomės vieni iš kitų. KO padeda pažinti klientą“ (KO). Įmonių vartotojų segmentų orientacija liko nepakitusi tik sustiprėjo darbas su individualiais turistais ir verslo atstovais bei jų grupėmis.

Trečioji tema apibūdina komplementarumą paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė (3.2.23 lentelė).

3.2.23 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Paskirstymas/prieinamumas	Paskirstymo ir prieinamumo pokytis	KO-VŽ	4 balai
	Paskirstymo veiklos derinimas, pardavimų strategija Paskirstymo/ prieinamumo orientacija	VŽ-KO	2 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu VŽ paskirstymo ir pateikimo veiklose (4 balai). Pastebėtas abiejų partnerių paskirstymo/prieinamumo veiklos bei pardavimo pokytis. KO tapo nauju specifiniu pardavimo kanalu vežėjui: „Manau, kad padidėjo. Dėl pačių paslaugų asortimento ir dėl paslaugų kokybės“ (KO). „<...> bet jie padeda, jo. Rekomendacija duoda savo, ir klientai apsisprendžia mūsų naudai<...>“ (VŽ). Paskirstymo/prieinamumo veikla ir pardavimų strategija yra derinama derybų principu: „Taip, deriname. Kainą, produkto pasiūlymą, kažkokia kaip reklama, kartais pasiderinam. Vieni kitus pasireklamuojam“ (KO). „Taip, būna pokalbiai, kadangi daug metų dirbi, tai pasiskambini ir užtenka penkių minučių. KO kažką planuoja naujam sezonui, ir mes pasitariam, ką klientui tokio pasiūlyti, kad jį labiau sudominti. Mes iš savo pusės teikiame tuos pasiūlymus. Yra ta komunikacija tikrai. Mes nesame eliminuoti pardavimo strategijos derinime“ (VŽ). Partnerystė paskirstymo ir prieinamumo orientacijai nepadarė žymaus poveikio, tik dar labiau patobulintas paslaugų teikimo procesas: „Vairuotojai papasakoja, kas, kur ir kaip, ko reikia. Tokia informacija

yra labai svarbi ir padeda tobulėti. Tiesiog sužinai, ko klientams reikia. Jiems neužteks standartinės paslaugos, jiems reikia komforto – patogaus automobilio, erdvesnio“ (KO). „<...> mes tokie partizanai, mums įdomu. Mes iš to irgi mokomės. Matom, ką padarėm, ko nepadarėm ir ką dar galėtume padaryti <...>“ (VŽ).

Ketvirtoji tema apibūdina komplementarumą santykių su vartotojais analizės vienetu (3.2.24 lentelė).

3.2.24 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetu (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Santykiai su vartotojais	Santykių su vartotojais pokytis	KO-VŽ	4 balai
	Įtaka vartotojų lojalumui Santykių su vartotojais orientacija	VŽ-KO	3 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetu nėra lygiavertis: KO laiko VŽ svarbesniu partneriu, kuriant ir palaikant santykius su vartotojais (4 balai). Abiejų įmonių santykiai su vartotojais nepasikeitė pradėjus bendradarbiauti, tačiau abi įmonės mano, kad geriau ir greičiau pažino klientų poreikius: „Kažkiek informacija gaunama iš VŽ padeda suprasti klientus, bet šiaip santykiai su vartotojais lyg ir nesikeitė niekaip. Bet kuriuo atveju, santykių nesugadino“ (KO). „Mes mokomės iš situacijų, tobulėjame, pokytis yra“ (VŽ). KO mano, kad partnerystė su VŽ prisidėjo prie vartotojų lojalumo didėjimo: „Tikrai jaučiam, kad prisideda. Ir čia pagrindu svarbu yra kokybė atliktų paslaugų. Klientai klausia, ar bus tas pats vežėjas, transportas tokios pat kokybės? Svarbu ne tik ratai, bet ir žmogiškasis faktorius“ (KO). Santykių su klientais orientacijai partnerystė nepadarė jokio poveikio, ji išliko abiejų įmonių tokia pati: pardavimo didinimas, pasikartojantys sandoriai, vartotojo išlaikymas ir naujo vartotojo pritraukimas: „Ne vienkartiniai sandoriai. Jų klientai taip pat ne vienkartiniai. Yra pastovūs aptarnavimai kai kurių sferų <...>“. „<...> mes stengiamės klientą išlaikyti“ (VŽ).

Penktoji tema apibūdina komplementarumą esminių partnerystės analizės vienetu (3.2.25 lentelė).

3.2.25 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerystės analizės vienetu (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės partnerystė	Santykių su partneriu pobūdis, pasitenkinimas	KO-VŽ	5 balai
	Santykių su partneriu nauda ir poveikis Santykių su partneriu orientacija ir suderinamumas Partnerystės praktika	VŽ-KO	5 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerystės analizės vienetu yra lygiavertis abiejų įmonių atžvilgiu (5 balai). Tai stipriausias analizuojamų verslo modelių komplementarumas analizės vienetuose. Abi įmonės yra vienodai patenkintos esama partneryste, kuri grindžiama atviru, paprastu ir

nuoširdžiu bendradarbiavimu: „Šiuo metu tikrai nieko keisti nenorėtume. Viskas kuo puikiausiai. Yra tiesiog gera dirbti“ (KO). „Mes esam patenkinti, mus tenkina. Nes nėra kažkokių problemų“ (VŽ). Partnerystė abiem įmonėm padeda tobulinti komunikavimo gebėjimus, įgyti daugiau patirties ir pasitikėjimo vienas kitu šiame versle. Santykių pobūdis liko nepakitęs ir orientuotas į bendradarbiavimą tarp ne konkurentų ir tiekėjų: „Dirba greitai, stengiasi nedaryti klaidų, maloniai bendrauja, naudoja IT – abiem pusėms priimtinas priemonės“ (KO). „<...> Labai daug metų mes bendradarbiaujam <...>“ (VŽ). Įmonių bendradarbiavimas padeda tobulinti klientų aptarnavimą, vadybinius procesus, ugdo ir motyvuoja dirbti toliau: „Ta partnerystė be finansinės naudos, dar ir žmogiškumo efektas. Ir tobulėjimas, ir ugdymasis šiek tiek. Pasitikėjimas, patikimumas atsiranda iš tokių santykių“. „<...> viskas paprastai ir lengvai gaunasi. Paprasti aiškūs vadybiniai procesai <...>“ (VŽ). VŽ neturi patirties su nepavykusiomis ir nutrauktomis partnerystėmis, o KO yra turėjęs tokią patirtį: „Tikrai buvo ir neįvykusių partnerysčių, tokių vežėjų. Dažnai iš mūsų pusės būna iniciatyva nutraukti santykius – mūsų netenkina transporto kokybė, bendravimo būdai“ (KO).

Šeštoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetą (3.2.26 lentelė).

3.2.26 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetą (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai	Išteklių ir gebėjimų naudojimo pokytis	KO-VŽ	4 balai
	Išteklių ir gebėjimų naudojimo orientacija	VŽ-KO	2 balai
	Išteklių ir gebėjimų suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetą nėra lygiavertis: KO laiko VŽ svarbesniu partneriu išteklių ir gebėjimų pasidalijime (4 balai). Partnerystės dėka abi įmonės išlaiko nepakitusią išteklių ir gebėjimų naudojimo orientaciją (žmogiškieji ištekliai, intelektualiniai gebėjimai): „<...> gavome žinių apie transportą, susisiekimo priemones, sistemą, automobilius, vairuotojus. Darbo specifiką, pervežimo taisykles, teisinę bazę taip pat“ (KO). „Yra apsikeitimas žiniomis, patirtimi <...>“. „<...> materialiniais dalykais nesidalijome, išskyrus transporto priemonių ir vairuotojų nuomą <...>“ (VŽ).

Septintoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių veiklų analizės vienetą (3.2.27 lentelė).

3.2.27 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetą (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės veiklos	Veiklos ir jų pokytis	KO-VŽ	3 balai
	Veiklų orientacija	VŽ-KO	1 balas
	Veiklų suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pagrindinių veiklų analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu VŽ, vykdant esmines savo veiklas (3 balai). Partnerystė nepadarė poveikio įmonių veikloms, nes jų neatsirado nei naujų, nei skirtingų: „*Ne, neatsirado jokių naujų*“ (KO). „*Papildomos veiklos neatsirado ir neplanuoja atsirasti. Nuoma, transporto nuoma, keleivių pervežimas. Visa tai buvo mūsų pagrindas. Pas mus tik klientūra atėjo. Prisitaikymas prie klientų poreikių*“ (VŽ). Veiklos yra suderintos abiejų partnerių ir orientuotos į tuos pačius vartotojų segmentus bei jų poreikių tenkinimą, nes abi įmonės yra integruotos į tuos pačius turizmo produktus ir dirba su panašiomis rinkomis: „*Vežimo paslauga, automobilių nuoma*“ (KO). „*Jokia veikla neiškrenta iš mūsų asortimento, jeigu nebelieka KO, mums jokio poveikio nebūtų*“ (VŽ).

Aštuntoji tema apibūdina komplementarumą kaštų struktūros analizės vienetė (3.2.28 lentelė).

3.2.28 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Kaštų struktūra	Kaštų struktūros pokytis	KO-VŽ	3 balai
	Kaštų orientacija	VŽ-KO	2 balai
	Kaštų struktūros suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu VŽ (3 balai). Partnerystė nepakeitė nė vienos įmonės kaštų struktūros, tik šiek tiek juos išaugino: „*Šiek tiek pasikeitė*“ (KO). „*<...> išlaidų yra. Išlaidų eilutės yra tos pačios, ar mes su jais, ar su kitais dirbam. Bendradarbiaujant su jais viskas yra taip pat <...>*“ (VŽ). Kaštų politikos orientacija nepakito ir yra orientuota į vertės užtikrinimą, palaikymą bei nukreipta į fiksuotų kaštų veiklos kategoriją. Yra bendri sutarimai dėl patirtų kaštų padengimo, rizikos pasidalijimo: „*Jei atsiranda papildomi kaštai, visada suderiname. Jei papildomai kažkas kažkur kainuoja, tai irgi yra suderinama*“. „*<...> išlaidos yra aptartos, kainos taip pat. Bet nėra taip, kad nesuderinam. Nėra buvę. Jei ir kelionės metu būna kokie nenumatyti dalykai, visada išsprendžiami į teigiamą pusę <...>*“ (VŽ).

Devintoji tema apibūdina komplementarumą pajamų srautų analizės vienetė (3.2.29. lentelė).

3.2.29 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė (KO-VŽ, VŽ-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pajamų srautai	Pajamų srautų pokytis	KO-VŽ	3 balai
	Pajamų orientacija	VŽ-KO	2 balai
	Pajamų paskirstymo suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu VŽ (3 balai). Partnerystė

įmonių pajamų struktūros nepakoregavo tik nežymiai padidėjo abiejų įmonių pajamos: „Pasikeitė, nes užsakymų padaugėjo. Padidėjo pajamos iš pervežimų, automobilių nuomos. Be abejo norisi daugiau uždirbti“ (KO). „Taip. Pasikeitė. Padidėjo, nes yra pagrindas su jais dirbti, užsakymų yra labai daug. Daugiausia pajamų gaunam iš keleivių pervežimo ir turizmo“ (VŽ). Abiejų įmonių pajamų orientacija liko nepakitusi: pajamos gaunamos iš pagrindinės veiklos ir taip pat iš pasikartojančių sandorių. Pajamos yra paskirstomos susitarimo principu: „Viskas yra suderinta ir diskusijų nekyla. Nebent atskiras papildomas susitarimas“ (KO). „Pavyzdžiui, nusistatė kainas, suderinti abipusiu šalių susitarimu <...>“. „<...> kainas tarpusavy mes labai lengvai koreguojam“ (VŽ).

Tiriamųjų buvo prašoma įvardinti ir veiksnius, lemiančius komplementarumą tarp analizuojamų įmonių verslo modelių (KO ir VŽ) (3.2.30 lentelė).

3.2.30 lentelė. VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-VŽ ir VŽ-KO)

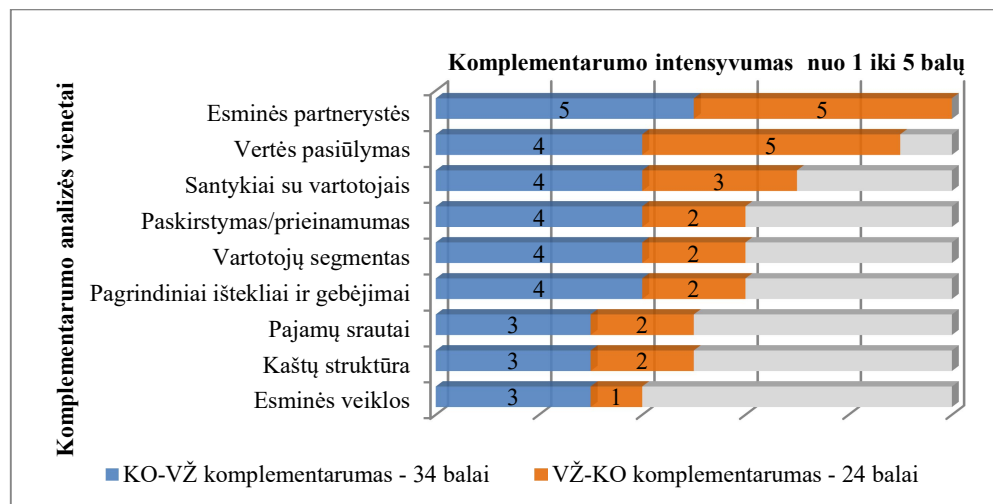
Vidiniai veiksniai KO-VŽ	Vidiniai veiksniai VŽ-KO
Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas; aukštesnės pridėtinės vertės kūrimas.	Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas.
Žmogiškieji ištekliai: naujos patirties ir kompetencijų įgijimas; kontaktų mezgimas ir ryšių plėtojimas.	Žmogiškieji ištekliai: naujos patirties ir kompetencijų įgijimas; bendradarbiavimas; asmeniniai kontaktai.
Fiziniai veiksniai: vežėjas kaip fizinis išteklis transportavimo paslaugai suteikti.	Valdymo veiksniai: klientų rato plėtimas; nauji galimi tarpininkai.
Valdymo veiksniai: rinkos plėtimas; naujas tarpininkas.	Organizacinės kultūros veiksniai: verslo filosofijos panašumas; verslo etikos vienodas supratimas; tos pačios vertybės ir nuostatos.
Organizacinės kultūros veiksniai: vertybių sutapimas; tarpusavio ryšių santykių palaikymas; verslo etika.	
Išoriniai veiksniai KO-VŽ	Išoriniai veiksniai VŽ-KO
Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygų ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.	Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygų ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.
Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai.	Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai; klientų kultūriniai skirtumai.
	Technologiniai veiksniai: viešojo turizmo infrastruktūra ir jos plėtimas (kruizinių laivų terminalas Klaipėdoje, oro uostas Palangoje).

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Atlikus interviu analizę pastebėta, jog vidinių veiksmų grupės užima svaresnę padėtį nei išorinių veiksmų grupė ir stipriau sąlygoja komplementarumą verslo modeliuose. Pasireiškusios vidinių veiksmų grupės yra: finansiniai veiksniai; žmogiškieji ištekliai; valdymo veiksniai; fiziniai veiksniai; organizacinės kultūros veiksniai. KO papildomai išskyrė fizinių veiksmų grupę, ko nepadarė VŽ. Iš išorinių veiksmų labiausiai komplementarumą sąlygoja ekonominių, socio-kultūrinių ir technologinių veiksmų grupės.

Apibendrinant kryžminio interviu KO-VŽ ir VŽ-KO duomenų analizę, galima pateikti šių įmonių verslo modelių komplementarumo intensyvumą ir kryptingumą analizės vienetuose (3.2.3 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, jog KO partnerystė su VŽ yra akivaizdžiai intensyvesnė (34 balai) nei VŽ su KO (24 balai) beveik visuose

komplementarumo analizės vienetuose, išskyrus vertės pasiūlymo analizės vienetą. Tad komplementarumo kryptingumas akivaizdžiai yra vienpusis. Bendras įmonių verslo modelių komplementarumo intensyvumas yra stiprus ir siekia 58 balus iš 90 galimų.



3.2.3 pav. KO ir VŽ verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Stipriausiai komplementarumas pasireškia esminių partnerysčių, vertės pasiūlymo, paskirstymo/prieinamumo, santykių su vartotojais, vartotojų segmento ir išteklių bei gebėjimų analizės vienetuose. Silpniausiai komplementarumas pasireiškia esminių veiklų, kaštų struktūros ir pajamų srautų analizės vienetuose. Tai paaiškinama tuo, kad KO nėra vienintelis ir pagrindinis VŽ partneris, užtikrinantis pajamas ar inicijuojantis papildomų veiklų atsiradimą. Tačiau KO yra svarbus kaip partneris atvykstamajame turizme, padedantis sukurti tam tikrą vertės pasiūlymą VŽ paslaugų vartotojams. Tirtų įmonių verslo modelių komplementarumo pobūdis yra „kaupiamasis“, kadangi visi 10 (iš 11) strateginių pasirinkimų verslo modeliuose suderinami (3.1.9 pav.) ir 5 (iš 9) verslo modelių elementai pasižymėjo panašumu (6 priedas). Galima teigti, kad šių įmonių verslo modelių komplementarumas yra dėl dominuojančių struktūrinių elementų panašumų ir strateginių pasirinkimų suderinimo. Taip pat tyrime išryškėjo šie verslo modelių komplementarumo atpažinimo bruožai: išaugo vertės pasiūlymas ir vartotojų skaičius, pagerėjo vartotojų pasiekiamumas; sustiprėjo santykiai su vartotojais, sustiprėjo veiklos dermė, padidėjo veiklos ekonomiškumas.

Kelionių organizatoriaus (KO) ir jo partnerio gido (GD) kryžminio interviu metu surinktų duomenų analizė, iliustruojanti jų verslo modelių komplementarumą ir jį lemiančius veiksniai analizės vienetuose. *Pirmoji tema apibūdina komplementarumą vertės pasiūlymo analizės vienetė (3.2.31 lentelė).* Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė yra lygiavertis ir maksimaliai stipriai išreikštas (po 5 balus). Bendradarbiavimas

nepakoregavo teikiamų paslaugų asortimento: „Šiaip, ne. Neatsirado“ (KO). „Neženkliai. Skirtumai nedideli, beveik jų nėra“ (GD). Teikiamų paslaugų kokybę abu partneriai supranta vienodai: „Labai įtakoja gidas paslaugų kokybę. Svarbu kalbos žinojimas, gebėjimas perteikti tas žinias ir informaciją žmonėms ir, bendrai, gebėjimas draugiškai bendrauti su turistais <...>“ (KO). „Įtakojo, įtakojo... Pasitikėjimas įpareigoja augti, nes mūsų ne mažėja, o daugėja. Vis tiek kiekvienas gidas nori įsitvirtinti“ (GD).

3.2.31 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vertės pasiūlymo analizės vienetė (KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vertės pasiūlymas	Asortimentas ir jo pokytis	KO-GD	5 balai
	Paslaugų ir produktų kokybė Vertės pasiūlymas, lygiavertiškumo deklaravimas ir orientacija	GD-KO	5 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Vertės pasiūlymo kūrimo dalyvauja abu partneriai, jų vertės pasiūlymo orientacijos sutampa, tačiau, derinant paslaugų kainas ir įkainius, svaresnį žodį taria KO. KO yra orientuoti į kiekybę: „<...> aš manau, kad KO dominuoja tame reikale, nes jis yra, kaip bežiūrėtum, darbdavys <...>“. „<...> programą irgi turiu teisę pasirinkti <...>“ (GD). „Kai deriname ekskursijų programas, atsiklausime ir gidų nuomonės. Tai svarbu, nes jie važiuoja tais maršrutais, jie žino. Dėl kainos taip pat vyksta derinimas“ (KO).

Antroji tema apibūdina komplementarumą vartotojų segmento analizės vienetė (3.2.32 lentelė).

3.2.32 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė (KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Vartotojų segmentas	Vartotojų skaičiaus pokytis	KO-GD	4 balai
	Vartotojų poreikių identifikavimas Segmento orientacija	GD-KO	4 balai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas vartotojų segmento analizės vienetė yra lygiavertis (4 balai). Bendradarbiavimas prisidėjo prie vartotojų skaičiaus išaugimo: „Tiesiogiai, kaip ir neįtakoja. Trūksta tų gidų, jei jų būtų daugiau, tai ir klientų būtų daugiau <...>“ (KO). „Be abejo, segmentas kito. Niekas nėra gyvenime stabilus“. „Ir mes norime pritraukti kuo daugiau tų laivų, tai daugiau tų maršrutų kuriame ir save siūlome“ (GD). Abu partneriai prisideda ir prie vartotojų identifikavimo ir jų poreikių pažinimo: „Dėka gido mes labiau pažįstame klientą, nes gauname daugiau informacijos apie jį. Grįžus po ekskursijos mes klausiam visuomet gidų, kaip sekėsi, sužinom įvairių tautybių turistų pageidavimus, ko pageidauja per pietus, kuriai tautybei turi būti patiekti tam tikri patiekalai – mitybos ypatumus, papildomus pageidavimus, nusiskundimus, pasiūlymus iš skirtingų žmonių. „Daug naudingos informacijos iš gidų gauname <...>“ (KO). „Taip, todėl kad atplaukia klientas, kuris turi savo lūkesčius, savo įsivaizdavimą. Jei

jis gaus visiškai kitą – tai čia yra rizikos faktorius“ (GD). Turimų vartotojų segmentų orientacija liko nepakitusi, tik sustiprėjo darbas su esamais: individualūs turistai ir verslo klientai bei įvairios turistų grupės bei verslo atstovų grupės. Gidas turi teisę rinktis, su kuriuo segmentu jam dirbti: „Segmentų pasirinkimas, suderinimas yra abipusis, nors ir ne visada. Jei, tarkim, neturi tam tikrai ekskursijai žmonių, atsiunčia programą neklausiant, tai yra kitaip, bet jei tu nori kažko kito, yra pasirinkimo galimybė“ (GD).

Trečioji tema apibūdina komplementarumą paskirstymo/pateikimo analizės vienetė (3.2.33 lentelė).

3.2.33 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Paskirstymas/ prieinamumas	Paskirstymo ir prieinamumo pokytis	KO-GD	4 balai
	Paskirstymo veiklos derinimas, pardavimų strategija	GD-KO	5 balai
	Paskirstymo/ prieinamumo orientacija		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas paskirstymo/prieinamumo analizės vienetė nėra lygiavertis: GD laiko svarbesniu partneriu KO paskirstymo ir prieinamumo veiklose (5 balai). Pastebėtas abiejų partnerių paskirstymo/prieinamumo veiklos bei pardavimo pokytis: „Tiesiogiai tai ne, o netiesioginiu būdu - atlikdami paslaugas kokybiškai, atsiliepimai turistų eina geri ir jie žino, kad ta ekskursija su tuo gidu yra „faina“, tai tas šiek tiek pridėda. Galbūt daugiau tų sričių klientų susilaukiame“ (KO). „Taip, išaugo darbo mastai. Absoliučiai čia vos ne turbūt šimtu procentų“ (GD). Paskirstymo/prieinamumo veikla ir pardavimų strategija yra aptariama derybų principu: „Kurdami programas su gidais deriname. Kai yra konkretus laivas atplaukęs, tai yra jau programa ir mes jau tada juos supažindiname“ (KO). „<...> taip, tai tikrai pasiūlymų būna. Iš mano pusės asmeniškai irgi – tarkim, aš viename ar kitame maršrute norėčiau įtraukti kažką, tai aš ir pasakau <...>“ (GD). Paslaugų teikimo procesas yra tobulinamas abiejų pusių, daugiausia vyksta tiesioginis asmeninis paslaugų pardavimas, gido veikla tiesiogiai priklauso ir nuo KO darbo apimčių: „Priklauso nuo pačių gidų. Vieni laikosi neutraliai – tik atidirba savo darbą, kitiems svarbu atstovauti šią įmonę ir atlikti darbą kuo geriau, būti mūsų tarpininkais“ (KO).

Ketvirtoji tema apibūdina komplementarumą santykių su vartotojais analizės vienetė (3.2.34 lentelė).

3.2.34 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Santykiai su vartotojais	Santykių su vartotojais pokytis	KO-GD	4 balai
	Įtaka vartotojų lojalumui	GD-KO	3 balai
	Santykių su vartotojais orientacija		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas santykių su vartotojais analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu GD, kuriant ir palaikant santykius su vartotojais (4 balai). Abiejų partnerių santykiai su vartotojais nepasikeitė pradėjus bendradarbiauti: „Bendravimas labai individualus, pokyčių neįžvelgiu“ (KO). „Ne, turbūt nepersiduoda man KO požiūris į vartotoją. Tai yra daugiau vis tiek asmenybės klausimas ir, be to, jie ne vieni rinkoje <...>“ (GD). Abu partneriai mano, kad jų bendradarbiavimas prisidėjo prie vartotojų lojalumo didinimo: „Didžiąja dalimi prisideda“. „<...> tai nėra vienkartiniai sandoriai, labiau orientuoti į lojalumo ugdymą. Bandome formuoti mintį, kad stenkitės iš savo pusės, nes ir mes turėsime užsakymų Jums daugiau“ (KO). „<...> taip, yra tokių, kurie ne tiesiogiai į mane kreipiasi, o į KO. Tai tikrai taip buvo. Ir reikalauja manęs. Vadinas, prisidedu prie lojalių klientų atsiradimo <...>“ (GD). Santykių su klientais orientacijai partnerystė nepadarė jokio poveikio, ji išliko abiejų įmonių tokia pati: pasikartojantys sandoriai, vartotojo išlaikymas ir naujo vartotojo pritraukimas.

Penktoji tema apibūdina komplementarumą esminių partnerystės analizės vienetė (3.2.35 lentelė).

3.2.35 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerystės analizės vienetė (KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės partnerystė	Santykių su partneriu pobūdis, pasitenkinimas Santykių su partneriu nauda ir poveikis Santykių su partneriu orientacija ir suderinamumas Partnerystės praktika	KO-GD	5 balai
		GD-KO	3 balai

Saltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas esminių partnerystės analizės vienetė nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu GD (5 balai). Abu partneriai yra vienodai patenkinti esama partneryste, kuri grindžiama pasitikėjimu, žmogiškumu ir tam tikra finansine nauda: „Ko gero, nieko nekeistume. Tvarka nusistovėjusi ir esame patenkinti gido darbu“ (KO). „<...> aš manau, abipusis bendradarbiavimas yra abiem svarbus, jis paremtas pasitikėjimu ir finansine nauda <...>“ (GD). Partnerystė abiem įmonėms padeda tobulinti komunikacijos gebėjimus, turizmo produktą, turistų aptarnavimą: „Labai įtakoja gidas paslaugų kokybę. Svarbu kalbos žinojimas, gebėjimas perteikti tas žinias ir informaciją žmonėms ir, bendrai, gebėjimas draugiškai bendrauti su turistais. Paliekant šiltą, švelnią įspūdį“. „<...> dėka gido mes labiau pažįstame klientą, nes gauname daugiau informacijos apie jį <...>“ (KO). „Ekonominė nauda, aišku pirmoje vietoje. Ryšiai. Praplėčiau savo darbo galimybes, aš naujų partnerių įgijau, naujų klientų, patirties, atsirado darbe tas automatinis režimas, kuris yra irgi teigiamas – daugiau atsipalaiduoti, mažiau jaudiniesi. Pasitikėjimas savimi, pripažinimas, čia galima daug kurti, įvertinimas, gaunamas per „feedback‘ą“, agentūra nepamiršta tų gerų žodžių perduoti. Dirbi kaip ant sparnų, nes žinai, kad tavo darbas jiems tinka, patinka“ (GD). Santykių pobūdžio ir orientacijos neplanuoja keisti ateityje nė viena pusė. Abu partneriai yra turėję nepavykusių partnerystės ir šitą patirtį jie laiko

naudinga: „<...> nutrūko partnerystę dėl jų punktualumo stokos, atsakingumo trūkumo. Atsakomybės jausmo trūkumas <...>“ (KO). „<...> dėl išankstinės panikos ir sudėtingo darbo proceso organizavimo bei nepriimtino segmento teko atsisakyti bendradarbiavimo su kitais organizatoriais <...>“ (GD). Orientacijos bendradarbiavimas nepakeitė – liko partnerystė tarp nekonkurentų, KO - paslaugų užsakovas.

Šeštoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu (3.2.36 lentelė).

3.2.36 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir krypingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu (KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai	Išteklių ir gebėjimų naudojimo pokytis	KO-GD	4 balai
	Išteklių ir gebėjimų naudojimo orientacija	GD-KO	3 balai
	Išteklių ir gebėjimų suderinamumas		

Saltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir krypingumas pagrindinių išteklių ir gebėjimų analizės vienetu nėra lygiavertis: KO laiko svarbesniu partneriu GD (4 balai). Pokytis išteklių ir gebėjimų naudojime nepastebėtas nė vienoje pusėje. Tik GD pageidautų didesnio materialinių išteklių pasidalijimo (techninių darbo priemonių). Išteklių naudojimo orientacija taip pat nekito ir sutampa: žmogiškieji ištekliai, intelektualiniai gebėjimai ir jų dalijimasis: „*Materialaus turto neduoda gida. Nebent priėjimą prie privačių objektų, kolekcijų ir pan. Dominuoja nematerialus – intelektualinis kūrinys: ekskursija, žinios, informacija apie klientą, labiau padeda susidaryt kliento paveikslą. Papasakoja apie tuos žmones, jų įpročius, įvairius niuansus*“ (KO). „*Negaunam, labai gaila, kad negaunam mikrofono. Sakykim, žmogiškieji – patirtis, pažintys. Mano darbo specifikai yra labai svarbus ir vertingas dalykas - nauji kontaktai*“. „<...> mes gauname nemokamus kursus, tobulinimo kursus <...>“ (GD).

Septintoji tema apibūdina komplementarumą pagrindinių veiklų analizės vienetu (3.2.37 lentelė).

3.2.37 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir krypingumas pagrindinių veiklų analizės vienetu (KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Esminės veiklos	Veiklos ir jų pokytis	KO-GD	4 balai
	Veiklų orientacija	GD-KO	4 balai
	Veiklų suderinamumas		

Saltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir krypingumas pagrindinių veiklų analizės vienetu yra lygiavertis (4 balai). Partnerystė nepadarė poveikio partnerių esamoms veikloms – neatsirado naujų veiklų: „*Nuo pat pradžių buvo gidų veikla. Daugiau tai ne*“ (KO). „*Ne, papildomos veiklos neatsirado*“ (GD). Veiklos yra suderintos abiejų partnerių ir orientuotos į tuos pačius vartotojų segmentus ir jų poreikių tenkinimą, nes abu partneriai yra integruoti į tuos pačius turizmo produktus ir dirba su

panašiomis rinkomis: „Deriname programas, datas, atlygius. Gido priderinimas prie programos vyksta. Problema gal būna laikas, kad aš galiu iki tos ir tos valandos. Paskui negaliu, o galiu tada ir tada..., ten galiu vesti ekskursiją, o ten negaliu...“ (KO). „Ką turim galvoje, jeigu darbą, tai programa derinama absoliučiai, kaip ir apranga <...>“ (GD).

Aštuntoji tema apibūdina komplementarumą kaštų struktūros analizės vienetė (3.2.38 lentelė).

3.2.38 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė (KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Kaštų struktūra	Kaštų struktūros pokytis	KO-GD	3 balai
	Kaštų orientacija	GD-KO	3 balai
	Kaštų struktūros suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas kaštų struktūros analizės vienetė yra lygiavertis abiejų pusių atžvilgiu (3 balai). Partnerystė nepakoregavo kaštų struktūros ir orientacijos (orientuota į vertės užtikrinimą ir palaikymą bei nukreipta į fiksuotų kaštų kategoriją (KO) ir yra orientuota į vertės užtikrinimą ir palaikymą bei nukreipta į kintamų kaštų kategoriją (GD)): „Kainuoja gida. Kuo daugiau klientų ir kruizinių laivų, tuo tie kaštai auga. Tai kintami kaštai, pagal užsakymus“ (KO). „Tokia kaštų politika mane tenkina kaip gidą“. „Naujai atsiradę kaštai – apranga pagal kodą. Pradėjus dirbti jo nebuvo. Vėliau tai atsirado, ir dabar stipriai tai akcentuojama ir ne tik mums, bet ir kitiems KO darbuotojams“ (GD). Yra bendri sutarimai dėl kartu patirtų kaštų padengimo, rizikos pasidalijimo ir pan.: „Nieko per daug gida negali keisti. Daugiau tai stabilūs kaštai“ (KO). „<...> jei bet koks atvejis atsirastų be išankstinio suderinimo, būtų priimtas turistui palankus sprendimas. O aš finansiškai nuo to nenukentėčiau <...>“ (GD).

Devintoji tema apibūdina komplementarumą pajamų srautų analizės vienetė (3.2.39 lentelė). Komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė yra lygiavertis abiejų įmonių atžvilgiu (4 balai). Tai aukšto lygio priklausomybė ir pasitenkinimas tarp partnerių.

3.2.39 lentelė. VM komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas pajamų srautų analizės vienetė (KO-GD, GD-KO)

Tema	Potėmė	VM	Intensyvumas
Pajamų srautai	Pajamų srautų pokytis	KO-GD	4 balai
	Pajamų orientacija	GD-KO	2balai
	Pajamų paskirstymo suderinamumas		

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Partnerystė įmonių pajamų struktūros nepakoregavo tik padidino jų pajamas: „Žiūrint bendrai, įmonės veiklai tai neturėtų didelės įtakos. Nuo to įmonė tikrai neužsidarinėtų. Bet atvykstamojo turizmo skyriui būtų sunku“ (KO). „Ne, turbūt ne. Arbatpinigiai daugiau vaidina rolę. Jų, aišku, atlyginimas mums irgi keitėsi metų

bėgyje, bet kadangi ilgas bendradarbiavimo laikotarpis, tai natūralu, kad ... <...> “. „<...> rinkoje nustatytas įkainis, bet jis gali būti asmeniškai derinamas. Bet to daryti agentas neprivalo <...>“ (GD). Pajamų orientacija liko nepakitusi: pajamos iš pagrindinių ir pasikartojančių sandorių. Gautos pajamos yra paskirstomos susitarimo principu: „Atlygis sutartas su gidu“ (KO). „Taip derinimas vyksta. Ir čia šiame kontekste, sakym, KO labai gerai atrodo, nes jisai lankstesnis yra. Kitos – ne. Bet gal dėl to, kad jie rinkoje labai stipriai įsitvirtinę, gali sau tai leisti“ (GD).

Tiriamųjų buvo prašoma įvardinti ir veiksnius, lemiančius komplementarumą tarp analizuojamų verslo modelių (KO ir GD) (3.2.40 lentelė).

3.2.40 lentelė. VM komplementarumą lemiantys veiksniai (KO-GD ir GD-KO)

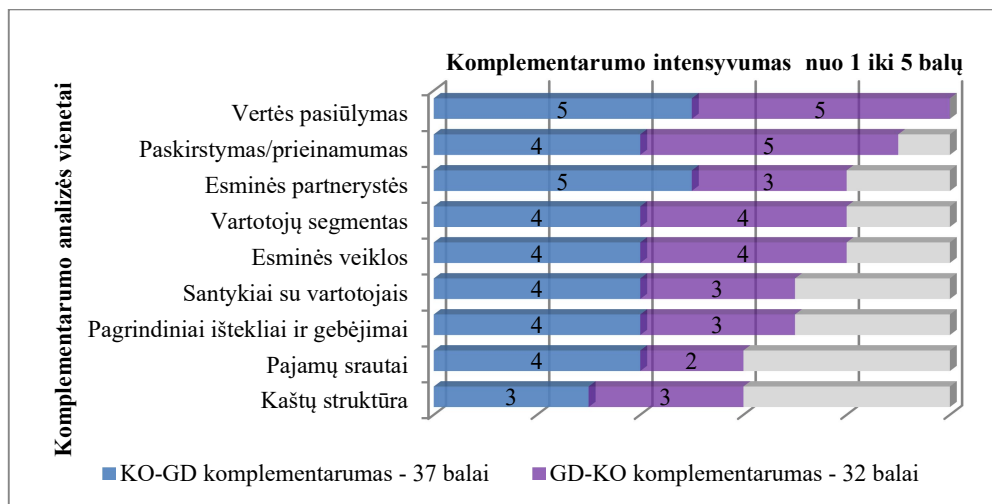
Vidiniai veiksniai KO-GD	Vidiniai veiksniai GD-KO
Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas.	Finansiniai veiksniai: sandorių pelningumas ir pajamų didinimas; aukštesnės pridėtinės vertės kūrimas.
Žmogiškieji ištekliai: kompetencijų tobulinimas; naujos patirties ir kompetencijų įgijimas.	Žmogiškieji ištekliai: kompetencijų tobulinimas; naujos patirties ir kompetencijų įgijimas.
Valdymo veiksniai: rinkos plėtimas; nauji tarpininkai; kokybės gerinimas; įsipareigojimų vykdymas.	Valdymo veiksniai: rinkos plėtimas; nauji tarpininkai; kokybės gerinimas; marketingo veiklos gerinimas.
Organizacinės kultūros veiksniai: verslo filosofijos panašumas; verslo etikos vienodas supratimas; tos pačios vertybės ir nuostatos.	Organizacinės kultūros veiksniai: verslo filosofijos panašumas; verslo etikos vienodas supratimas; tos pačios vertybės ir nuostatos; tarpusavio ryšių ir santykių palaikymas; gera darbinė atmosfera.
Fiziniai-technologiniai veiksniai: standartų laikymasis.	Fiziniai-technologiniai veiksniai: kruizinių laivų kategorijos, autobusai.
Išoriniai veiksniai KO-GD	Išoriniai veiksniai GD-KO
Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygos ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.	Ekonominiai veiksniai: ekonomikos sąlygos ir rinkos pokyčiai; vartotojų perkamoji galia.
Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai; vartotojų kultūros bruožai.	Socio-kultūriniai veiksniai: paslaugų vartojimo pokyčiai; vartotojų kultūros bruožai.

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Atlikus iš interviu analizę pastebėta, jog vidinių veiksnių grupės užima svaresnę padėtį nei išorinių veiksnių grupė ir stipriau lemia verslo modelių komplementarumą. Pasireiškusios vidinių veiksnių grupės yra: finansiniai veiksniai; žmogiškieji ištekliai; valdymo veiksniai; fiziniai-technologiniai; organizacinės kultūros veiksniai. Iš išorinių veiksnių labiausiai komplementarumą sąlygoja ekonominių ir socio-kultūrinių veiksnių grupės.

Apibendrinant kryžminio interviu KO-GD ir GD-KO duomenų analizę galima pateikti jų verslo modelių komplementarumą: intensyvumą ir kryptingumą analizės vienetuose (3.2.4 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, jog KO partnerystė su GD yra intensyvesnė (37 balai) nei GD su KO (32 balai) beveik visuose komplementarumo analizės vienetuose, išskyrus paskirstymo/prieinamumo analizės vienetą. Tad komplementarumo kryptingumas akivaizdžiai išlieka vienpusis. Bendras verslo modelių komplementarumo intensyvumas yra šiek tiek stipresnis už prieš tai analizuotas partnerystes – stiprus ir siekia 69 balus iš 90 galimų. Stipriausiai

komplementarumas pasireiškia vertės pasiūlymo, paskirstymo/prieinamumo, esminių partnerystėjų, vartotojų segmento, esminių veiklų ir santykių su vartotojais analizės vienetuose. Silpniausiai komplementarumas pasireiškia kaštų struktūros, pajamų srautų ir išteklių bei gebėjimų analizės vienetuose.



3.2.4 pav. KO ir GD verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

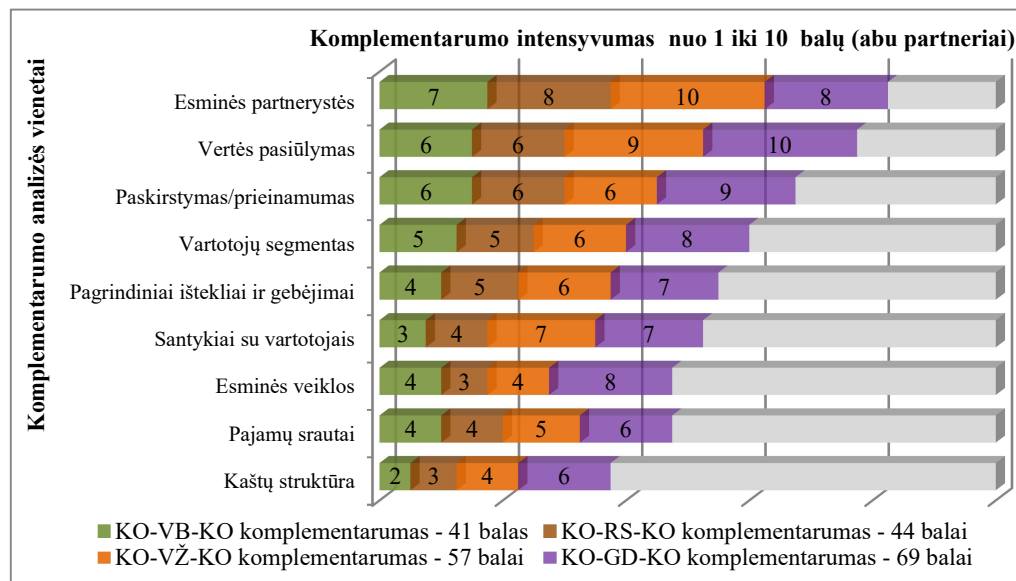
Tai paaiškinama tuo, kad KO nėra vienintelis ir pagrindinis GD partneris, užtikrinantis pagrindinių pajamų ir išteklių gavimą. Tačiau KO yra svarbus partneris, didinantis GD paslaugų prieinamumą ir padedantis kurti vertės pasiūlymą esamiems ir potencialiems jo produktų vartotojams. Tirtų verslo modelių komplementarumo pobūdis yra „kaupiamasis“, kadangi visi 8 (iš 11) strateginiai pasirinkimai verslo modeliuose suderinami (3.1.11 pav.) ir 5 (iš 9) verslo modelių elementai pasižymėjo panašumu (6 priedas). Taigi galima teigti, kad šių įmonių verslo modelių komplementarumas yra dėka dominuojančių struktūrinių elementų panašumų ir strateginių pasirinkimų suderinamumo. Taip pat tyrime išryškėjo šie verslo modelių komplementarumo atpažinimo bruožai: išaugo vertės pasiūlymas ir vartotojų skaičius, pagerėjo vartotojų pasiekiamumas ir veiklų dermė, padidėjo sprendimų priėmimo greitis ir buvo pasiekta aukštesnė kompetencija, padidėjo veiklos ekonomiškumas.

Antrojo tyrimo etapo duomenų analizės apibendrinimas pateikiamas struktūriškai pagal metodologijos dalyje išskirtus komplementarumo kriterijų grupes: požymiai ir atpažįstamumo bruožai. Taip pat atskirai pateikiami įmonių verslo modelių komplementarumą lemiantys veiksniai.

Taigi, apibendrinant kelionių organizatoriaus (KO) ir jo visų partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių komplementarumą pagal kriterijų – intensyvumas tarp VM struktūros elementų (analizės vienetų), galima teigti, jog tirtų įmonių verslo modeliuose stipriausiai komplementarumas pasireiškė esminių partnerystėjų, vertės pasiūlymo, paskirstymo/prieinamumo, vartotojų segmento ir išteklių, ir gebėjimų

analizės vienetuose. Silpniausiai komplementarumas pasireiškė kaštų struktūros, pajamų srautų, esminių veiklų ir santykių su vartotojais analizės vienetuose (3.2.5 pav.).

Apibendrinant kelionių organizatoriaus (KO) ir jo visų partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių komplementarumą pagal kriterijų - intensyvumas tarp verslo modelių, galima teigti, jog stipriausiai komplementarumas pasireiškė tarp KO-GD-KO verslo modelių (69 balai), o silpniausias komplementarumas užfiksuotas tarp KO-VB-KO verslo modelių (41 balas) (3.2.5 pav.; 3.2.6 pav.). Tirtų įmonių verslo modelių komplementarumo intensyvumą galima priskirti prie vidutinio stiprumo (KO-VB-KO ir KO-RS-KO) ir stipraus (KO-VŽ-KO ir KO-GD-KO)



3.2.5 pav. KO ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas analizės vienetuose

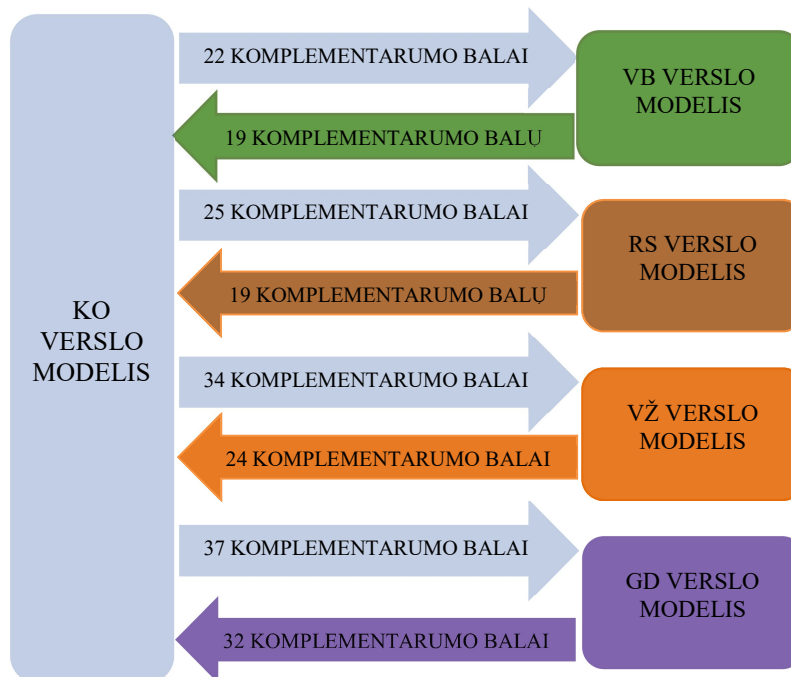
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Tai paaiškinama tuo, kad KO yra labiausiai suinteresuotas vykdyti savo pagrindinę veiklą – kurti ir realizuoti atvykstamojo turizmo produktą ir iš jo gauti pajamas. Tam, kad toks produktas būtų sukurtas, reikia suteikti transportavimo, apgyvendinimo, maitinimo, informacijos teikimo ir kitas turizmo paslaugas, kurių vienas kelionių organizatorius paprastai suteikti nepajėgia – būtina partnerystė.

Vertinant tirtų įmonių verslo modelių komplementarumą pagal kriterijų – intensyvumas tarp strateginių pasirinkimų verslo modeliuose, galima teigti, jog komplementarumas stipresnis, kai: esminės partnerystės palaikomos, siekiant vienodų tikslų; bent viena veikla yra bendra; sutampa paskirstymo kanalai ir vertės pasiūlymo kūrimo strategija; dirbama ir palaikomi santykiai bent su vienu ir tuo pačiu vartotojų segmentu ir prieinama prie trūkstamo ištekliaus, turint panašią jo naudojimo filosofiją. Įdomu pažymėti ir tai, kad dominuoja visų analizuotų verslo modelių strateginių pasirinkimų vienas – dešinysis polius (kas rodo tam tikrą panašumą), o komplementarumas yra vidutinis ir stipresnis. Galima daryti prielaidą,

jog priimami panašūs strateginiai pasirinkimai leidžia formuotis stipresniam komplementarumui (6 priedas ir 3.2.5 pav.).

Vertinant tirtų įmonių verslo modelių komplementarumą pagal kriterijų – kryptingumas tarp verslo modelių, vertėtų pažymėti, jog KO ir jo partnerių verslo modelių komplementarumo kryptingumas yra išimtinai vienpusiškas: KO labiau suinteresuotas abipusiu bendradarbiavimu nei jo partneriai (3.2.6 pav.).



3.2.6 pav. KO ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių komplementarumo intensyvumas ir kryptingumas

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Vertinant tirtų įmonių verslo modelių komplementarumą pagal kriterijų – pobūdis, galima teigti, kad visų tirtų įmonių verslo modelių komplementarumo pobūdis yra „kaupiamasis“, dėl dominuojančių elementų panašumų ir strateginių pasirinkimų suderinamumo verslo modeliuose (6 priedas, 3.2.5 pav., 3.2.7 pav.).

Strateginių pasirinkimų matavimo balų skalės intervalas								
	1	2	3	4	5	6	7	
KO VERSLO MODELIS	1		1	6	6	7	1	VB VERSLO MODELIS
	1		1	6	6	7	1	RS VERSLO MODELIS
	2		1	5	5	5	4	VŽ VERSLO MODELIS
	3		2	6	3	3	3	GD VERSLO MODELIS



- strateginių pasirinkimų matavimo balų sutapimo skaičius

3.2.7 pav. KO ir jo partnerių (VB, RS, VŽ, GD) verslo modelių strateginių pasirinkimų matavimo balų sutapimas skalės intervale

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Vertinant verslo modelių komplementarumo atpažįstamumo bruožus, galima teigti, kad intensyviausiai pasireiškė: išaugęs vartotojų skaičius, didesnis sprendimų priėmimo greitis ir aukštesnė kompetencija bei padidėjęs veiklos ekonomiškumas. Taip pat galima daryti prielaidą, kad komplementarumo požymiai tiesiogiai koreliuoja su atpažįstamumo bruožais.

3.2.41 lentelė. KO-VB-RS-VŽ-GD verslo modelių komplementarumo (VMK) atpažįstamumo bruožų raiška

VMK bruožai	KO-VB-KO	KO-RS-KO	KO-VŽ-KO	KO-GD-KO
Išaugęs vertės pasiūlymas			+	+
Išaugęs vartotojų skaičius		+	+	+
Pagerėjęs vartotojų pasiekiamumas			+	+
Sustiprėję santykiai su vartotojais	+		+	
Veiklų konfigūracija ir dermė			+	+
Didesnis sprendimų priėmimo greitis ir aukštesnė kompetencija	+	+		+
Efektyvesnis išteklių naudojimas		+		
Padidėjęs veiklos ekonomiškumas	+	+	+	+

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Toliau pateikiami tyrimo metu nustatyti veiksniai, kurie lėmė įmonių verslo modelių komplementarumą – jo intensyvumą, kryptingumą ir pobūdį (3.2.8 pav.).



3.2.8 pav. KO ir jo partnerių verslo modelių komplementarumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

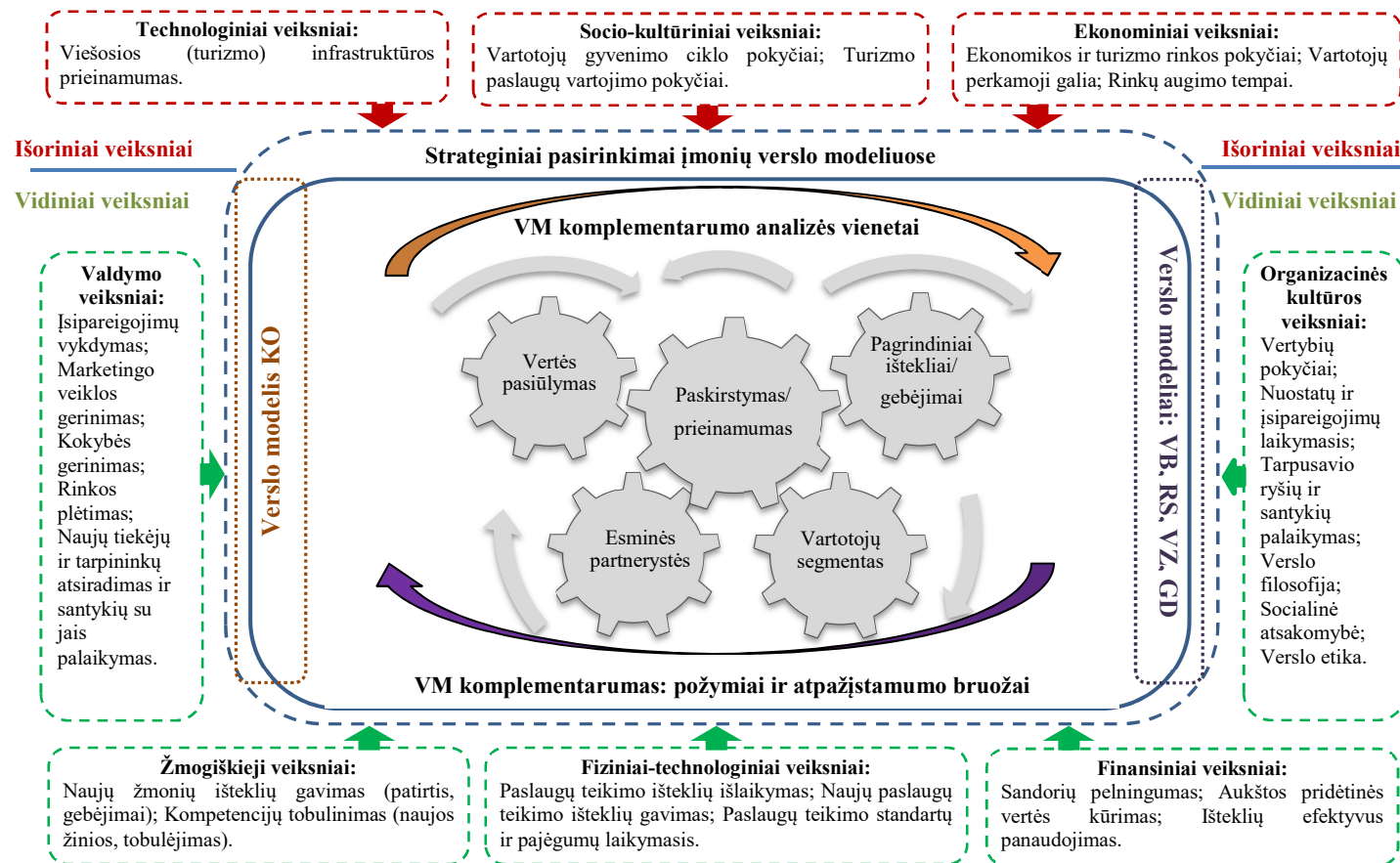
Vidinių veiksmų grupės stipriausiai lėmė analizuotų įmonių verslo modelių komplementarumą nei išorinių veiksmų grupės. Pasireiškė visos teoriniame modelyje išskirtos vidinių veiksmų grupės, tačiau ne visi veiksniai tose grupėse. Nepasireiškusieji veiksniai yra pažymėti pilka spalva su raudonu X ženklu: finansinės rizikos mažinimas, finansinis veiklos efektyvumas, masto ekonomija, žmogiškųjų išteklių gavimas ir išlaikymas, naujos veiklos vystymas, organizacijos valdymo struktūra, organizacijos veiklos trukmė, elgesio normų laikymasis, organizacijos dydis ir statusas.

Iš išorinių veiksmų labiausiai verslo modelių komplementarumo raišką lėmė ekonominių, technologinių ir socio-kultūrinių veiksmų grupės. Visiškai nedarė įtakos analizuojamų verslo modelių komplementarumo raiškos tik dvi išorinių

veiksnių grupės: gamtiniai-ekologiniai veiksniai ir politiniai-teisiniai veiksniai. Nepasireiškusieji veiksniai yra pažymėti pilka spalva su raudonu X ženklu: technologiniai pokyčiai industrijoje, bendras IKT vystymas, vartotojų bendruomenės pokyčiai, kultūrinės aplinkos ir išteklių pokyčiai, rinkų augimo tempai, fiskalinė šalies politika.

Disertacijos autorius laikosi nuostatos, jog vien linijinio tyrimo rezultatų pateikimo prieigos neužtenka, todėl, apibendrintus tyrimo rezultatus, pateikia juos schematiškai vizualizuodamas modelyje ir pripažįsta, jog netgi sisteminis šio reiškinių struktūrizavimas ir nustatymas suteikia galimybę rasti tik santykinę tiriamo fenomeno pasireiškimo ribas (3.2.9 pav.).

Tikėtina, kad teorinio tyrimo pagrindu sukonstruotas ir vėliau empiriškai patikrintas įmonių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelis leidžia fiksuoti komplementarumą vienu metu tarp dviejų įmonių verslo modelių, o taip pat įvertinti ir bendrąjį visų tiriamų įmonių verslo modelių komplementarumą vertės kūrimo grandinėje ir nustatyti jį lemiančius veiksnius atvykstamajame turizme. Pateikti įmonių verslo modelių komplementarumo nustatymo kriterijai gali būti pritaikomi tiriant komplementarumą ir kituose verslo sektoriuose.



3.2.9 pav. KO ir jo partnerių verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių tyrimo rezultatų atvykstamajame turizme vizualizacija
Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

3.3. Mokslinė diskusija ir tolimesnės tyrimų kryptys

Mokslinė diskusija. Disertaciniame darbe atlikti teoriniai ir empiriniai tyrimai, susiję su verslo modelių komplementarumu ir jį lemiančių veiksnių nustatymu, padėjo gauti duomenų apie mažai tirtą objektą ir šių duomenų pagrindu kurti hipotetinį, tolesniam tikrinimui skirtą objekto modelį, praturtinti verslo modelių komplementarumo teoriją.

Empirinių tyrimų rezultatų analizė papildė ir patvirtino mokslinėje literatūroje pateikiamą verslo modelio sampratą, teigiančią, jog verslo modelis gali būti laikomas, tiek dinaminis, tiek ir statišku dalyku: veiksmų ir elementų loginė struktūra, padedanti sukurti naują vertę; įrankis strateginiams organizacijos pasirinkimams identifikuoti bei įmonių santykiams, veikloms ir jų galimybėms analizuoti. *Tiriant Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių struktūrą nustatyta*, jog Osterwalder ir Pigneur (2009) pateikta verslo modelio struktūra ir jos elementai leidžia išreikšti įmonės verslo logiką ir veiklos specifiką. Pasitvirtino ir tai, jog verslo modelio struktūra parodo ir išaiškina jos elementų tarpusavio priklausomybę bei sąveiką. *Didžiausi analizuotų verslo modelių skirtumai pasireiškė*: esminės veiklos; esminių išteklių ir gebėjimų; vertės pasiūlymo; kaštų ir pajamų elementuose, o identiška raiška užfiksuota; santykiuose su vartotojais; paslaugų teikimo proceso; paslaugų vartotojų segmento analizės vienetuose. Tyrimų rezultatai patvirtino teorijoje išskirtus verslo modelių sąveikos lygmenis, pakopas ir orientacijas, nes nustatyta, kad tirtieji verslo modeliai yra atviri, vienos-dviejų pakopų, pagrindinė veiklos kryptis yra verslas (paslaugos) vartotojui.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog įmonės pasižymi stipresniu komplementarumu tik tuomet, kai jų veiklos galimybių sistema – verslo modelis yra pasirinktas iš anksto ir apgalvotai realizuojamas. Taip pat teigiama, jog egzistuoja tam tikri komplementarumo atpažinimo bruožai (Paunescu ir Schneider, 2004; Thelen, 2004; Pierson, 2004; Streeck ir Thelen, 2005; Badem-Fuller ir kt., 2010). *Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog didžioji dalis teorinėje analizėje minėtų verslo modelių komplementarumo atpažinimo bruožų pasireiškė ir buvo identifikuoti. Išryškėjo ir patvirtino šie verslo modelių komplementarumo atpažinimo bruožai*: išaugęs vertės pasiūlymas; išaugęs vartotojų skaičius; pagerėjęs vartotojų pasiekiamumas; sustiprėję santykiai su vartotojais; veiklų konfigūracija ir dermė; didesnis sprendimų priėmimo greitis ir aukštesnė kompetencija; efektyvesnis išteklių naudojimas; padidėjęs veiklos ekonomiškumas. *Tyrimas nenustatė šių komplementarumo atpažinimo bruožų*: tam tikrų verslo modelių komplementarumo stiprėjimas ar silpnėjimas daro poveikį verslo sistemai (tai nebuvo tirta, o ir tiriamieji apie tai neužsiminė); verslo sektorių skirtumai turi įtakos įmonių verslo modelių komplementarumui, nes vienų verslo sektorių įmonės yra labiau linkusios į partnerystę, nei kitų sektorių (teiginio nepavyko patikrinti, nes visos tirtos įmonės priklausė vienai verslo sistemai – atvykstamojo turizmo verslo sistemai Klaipėdos mieste).

Tyrimo rezultatai taip pat leido patikrinti paplitusių teorinių traktuočių (Oliver, 1990; Barringer ir Harrison, 2000; Hopenienė, 2009; March ir Wilkinson, 2009), kuriomis aiškinama, kodėl organizacijos sukuria tarpusavio ryšius ir yra linkusios į

komplementarumą, pagrįstumą. *Pasitvirtino šios organizacijų abipusio bendradarbiavimo aiškinimo traktuotės:*

1) sandorių kaštų ekonomija, nes įmonės yra linkusios į partnerystę, kad būtų sudaromi pelningi sandoriai (išskirtinai visi tiriamieji tai patvirtino);

2) išteklių pasidalijimas, nes išskirtiniai vidaus ištekliai, kuriais disponuoja organizacija, yra pagrindas konkurenciniam pranašumui įgyti ir palaikyti rinkoje (dalis tiriamųjų teigė, jog dalyvauja partnerystėje dėl to, kad negali patys įsigyti tam tikrų išteklių, pvz., kelionių organizatorius nemato prasmės pirkti 25 turistinius autobusus, kuomet jų prireikia tik vasaros sezonui, o gali juos išsinuomotuoti su vairuotoju iš partnerio įmonės);

3) strateginis pasirinkimas, nes organizacijos į bet kokią galimą bendradarbiavimo santykį žiūri iš jėgos pozicijų, o kitų įmonių dalyvavimo bendroje veikloje nauda matoma iš to, kiek šios gali padėti siekti konkrečių organizacijos tikslų (įmonių vadovai įvardino strateginius pasirinkimus tyrimo metu, ir rezultatai tai patvirtino);

4) ryšių plėtojimas, kadangi įsigyjant bet kokio tipo išteklius ir parduodant paslaugas, leidžia pasiekti efektyvesnių veiklos rezultatų (įgyjama arba perduodama patirtis svarbi visoms tirtoms įmonėms, tai gerina jų bendravimą ir stiprina tarpusavio ryšį);

5) organizacijų poreikis prieiti prie kitų įmonių išteklių, nes tai daro įtaką organizacijų jungimuisi į verslo formas, o bendradarbiavimas jose yra siejamas su naujomis galimybėmis įmonei (labai siejasi su antru punktu, ir pagrindimo esmė yra ta pati).

Nepasitvirtino teorinė traktuotė, jog institucinė priklausomybė yra organizacijų abipusio bendradarbiavimo vienas iš akstinių. Ši tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi priežastis kildinama iš organizacijos siekio ieškoti teisinio veiklos bendrumo su kitomis organizacijomis, vadovaujantis jos steigėjų, teisinio statuso ir kitų tapačių elementų nulemtomis plėtros gairėmis.

Taigi, užbaigdamas traktuočių apžvalgą ir pasitelkdamas teorinių ir praktinių disertacijos skyrių radinius, disertacijos autorius yra linkęs pritarti Cassiman ir Veugelers (2006), Timur (2008), Porter ir Siggelkow (2008), March ir Wilkinson (2009), Grandori ir Furnari (2009), Ennen ir Richter (2010) bei Cavaco ir Crifo (2014) įžvalgoms apie komplementarumą ir tarporganizacinius ryšius bei adaptuoti jas įmonių verslo modelių komplementarumo aiškinimui. Paprastai tam tikro verslo sektoriaus įmonių verslo modeliai veikia daugiau ar mažiau nepriklausomai, ir tik atsiradus iššūkiui (galimybėms ar grėsmėms) pradeda intensyviau bendradarbiauti. Jeigu abipusis bendradarbiavimas tarp skirtingų įmonių verslo modelių ir jų elementų yra naudingas, sudarantis prielaidą sinergijos efektui atsirasti, tuomet galima teigti, kad egzistuoja tų verslo modelių elementų sąveikos rezultatas – komplementarumas. Disertacijos autorius taip pat pritaria mokslininkams Ichniowski ir kt. (1997) bei Ennen ir Richter (2010), jog komplementarumas gali pasireikšti dėka panašių ar skirtingų elementų: strateginių pasirinkimų (esminiai pasirinkimai įmonių veikloje, siekiant strateginių tikslų), verslo elementų ir priemonių (verslo modelio struktūros elementų: išteklių, partnerių, veiklų, vartotojų, vertės pasiūlymo, paskirstymo kanalų, santykių su vartotojais, kaštų ir pajamų) sąveikos. Kuo daugiau

minėtų elementų ir intensyviau sąveikauja tarp skirtingų įmonių, tuo didesnė tikimybė komplementarumo radimuisi. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumas susiformuoja dominuojant jų panašumams (nors ir ne visuose analizės vienetuose). Taigi komplementarumas atspindi ir tam tikrą panašumą, ir skirtumą dermę tarp sąveikaujančių įmonių verslo modelių struktūros vienetų (empiriniame tyrime – analizės vienetų).

Mokslinėje literatūroje apie komplementarumą tarp verslo modelių ir jų elementų (verslo modelių sąveikos vienetų, o empirinėje dalyje analizės vienetų) diskutuojama labai nedaug ir labiau iš teorinių pozicijų. Anksčiau minėti mokslininkai teigia, kad įmonių partnerystėje komplementarumas dažniausia pasireiškia tarp šių verslo modelio elementų: esminių veiklų, išteklių, partnerių ir gali būti apibrėžiamas kaip padidintos vertės pasiūlymo kūrimo sistema, veikianti tam tikrų aplinkos veiksmų, apimanti tarpusavio santykių ir ryšių tarp verslo modelių ir jų elementų derinimo logikos visumą, kurių sąveika gali sukurti atitinkamos formos partnerystes. *Empirinis tyrimas šias teorines prielaidas iš dalies paneigė – intensyviausiai komplementarumas pasireiškė tarp šių verslo modelio elementų: esminių partnerysčių; vertės pasiūlymo; paskirstymo/prieinamumo; vartotojų segmento ir išteklių, ir gebėjimų (plačiau apie tai poskyrio pabaigoje). Plačiau komentuojant, galima teigti, jog komplementarumas tarp atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių stipresnis, kai: esminės partnerystės palaikomos, siekiant vienodų tikslų; bent viena veikla yra bendra; sutampa paskirstymo kanalai ir vertės pasiūlymo kūrimo strategija; dirbama ir palaikomi santykiai bent su vienu ir tuo pačiu vartotojų segmentu ir prieinama prie trūkstamo išteklių, turint panašią jo naudojimo filosofiją.*

Anksčiau nebuvo atlikti moksliniai tyrimai, norint nustatyti veiksmus, lemiančius verslo modelių komplementarumą tam tikrame verslo sektoriuje. Tam tikslui disertacijoje buvo atlikta teorinė turizmo strateginių aljansų ir klasterių formavimo veiksmų analizė bei parengtas conceptualusis verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksmų atvykstamajame turizme modelis. Mokslinės literatūros analizės pagalba buvo išskirtos išorinių ir vidinių veiksmų grupės, lemiančios verslo modelių komplementarumą atvykstamajame turizme. *Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vidinių veiksmų grupės stipriau lemia verslo modelių komplementarumą nei išorinių veiksmų grupės. Pasireiškė visos, teoriniame modelyje išskirtos vidinių veiksmų grupės, tačiau ne visi jose esantys veiksniai. Nepasireiškusieji veiksniai: finansinės rizikos mažinimas, finansinis veiklos efektyvumas, masto ekonomija, žmoniškųjų išteklių gavimas ir išlaikymas, naujos veiklos vystymas, organizacijos valdymo struktūra, organizacijos veiklos trukmė, elgesio normų laikymasis, organizacijos dydis ir statusas. Iš išorinių veiksmų labiausiai verslo modelių komplementarumą lemia ekonominių, technologinių ir socio-kultūrinių veiksmų grupės. Visiškai nedarė įtakos analizuojamų verslo modelių komplementarumo tik dvi išorinių veiksmų grupės: gamtiniai-ekologiniai veiksniai ir politiniai-teisiniai veiksniai. Taip pat nepasireiškė šie veiksniai ir kitose veiksmų grupėse: technologiniai pokyčiai industrijoje, bendras IKT vystymas, vartotojų bendruomenės pokyčiai, kultūrinės aplinkos ir išteklių pokyčiai, rinkų*

augimo tempai, fiskalinė šalies politika. Galima daryti prielaidą, jog vidiniai veiksniai yra lemiantys verslo modelių komplementarumą tirtame atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių lygmenyje.

Atliekant atvykstamojo turizmo struktūros analizę ir formuojant konceptualųjį verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelį atvykstamajame turizme, mokslinės literatūros (Braun, 2005; Cornelissen, 2005; Langvinienė, Vengrienė, 2005; Mossberg, 2007; Cooper ir kt., 2008; Bagdonienė, Hopenienė, 2009; Zhang, 2009; Kracht ir Wang, 2010; Ping, 2010; Granados ir kt., 2012; Bethapudi, 2013; Buhalis ir Foerste, 2015; Wirtz ir kt., 2015; Laffargue, 2009) analizėje išryškėjo tam tikri egzistuojantys strateginiai pasirinkimai. *Tyrimo metu buvo išskirta ir empiriškai patikrinta vienuolika dažniausiai egzistuojančių strateginių pasirinkimų atvykstamajame turizme. Teorinėje analizėje išskirti strateginiai pasirinkimai tyrimų metu pasireiškė skirtingu intensyvumu. Dominuojantys ir stipriausiai pasireiškę strateginiai pasirinkimai yra susiję su: produkto kūrimu ir jo kokybės užtikrinimu; privalumų išryškinimu; žmonių faktoriaus dominavimu; tiesioginiu asmeniniu pardavimu; vartotojo lojalumo užtikrinimu bei pajamomis iš pagrindinės veiklos. Tyrimas parodė, kad dominuoja visų analizuotų verslo modelių strateginių pasirinkimų dešinysis polių (kas rodo tam tikrą panašumą), o komplementarumo intensyvumas yra vidutinis ir stipresnis. Galima daryti prielaidą, jog priimami panašūs strateginiai pasirinkimai leidžia formuotis stipresniam verslo modelių komplementarumui.*

Disertacijoje sukurtu konceptualiuoju modeliu buvo norima ne tik nustatyti komplementarumą lemiančius veiksnius ir strateginius pasirinkimus, bet ir įvertinti komplementarumo požymius: nustatant jo pobūdį, intensyvumą ir kryptingumą bei išryškinti atpažinimo bruožus. Tokio pobūdžio empirinių tyrimų iki šiol nebuvo atlikta, todėl sudėtinga gautus duomenis palyginti su atliktais pavieniais, atskirų verslo modelio elementų komplementarumo tyrimų rezultatais. *Visgi gauti tyrimo rezultatai liudija, kad stipriausiai komplementarumas pasireiškė esminių partnerysčių, vertės pasiūlymo, paskirstymo/prieinamumo, vartotojų segmento ir išteklių, ir gebėjimų analizės vienetuose Silpniausiai komplementarumas pasireiškė kaštų struktūros, pajamų srautų, esminių veiklų ir santykių su vartotojais analizės vienetuose. Bendras verslo modelių komplementarumo intensyvumas yra vidutinio stiprumo (KO-VB-KO ir KO-RS-KO) ir stiprus (KO-VŽ-KO ir KO-GD-KO). Šie rezultatai patvirtina mokslininkų Casadesus-Mansell ir Ricart (2010), Schallmo ir Brecht (2010) bei Wirtz ir kt. (2015) teiginį, jog intensyviausiai bendradarbiauja tie verslo modeliai, kurie priklauso įmonių verslo modelių lygmeniui. Nustatytas komplementarumo kryptingumas yra išimtinai vienusiškasis: kelionių organizatorius yra labiau suinteresuotas abipusiu bendradarbiavimu nei jo partneriai. Tai paaiškinama tuo, kad KO yra labiausiai suinteresuotas vykdyti savo pagrindinę veiklą – kurti ir realizuoti atvykstamojo turizmo produktą ir iš jo gauti pajamas. Tam, kad toks produktas būtų sukurtas, reikia suteikti vartotojams transportavimo, apgyvendinimo, maitinimo, informacijos teikimo ir kitas turizmo paslaugas, kurių vienas kelionių organizatorius paprastai suteikti nepajėgia – tad būtina partnerystė. Mokslinėje literatūroje (Grandori ir Furnari, 2009) yra išskiriamas dviejų tipų pobūdžio komplementarumas, priklausomai nuo tarpusavyje sąveikaujančių elementų panašumų*

arba skirtingumų: „simbiotinis“ (angl. „symbiotic“) komplementarumas ir „kaupiamasis“ (angl. „pooled“) komplementarumas. Atlikus empirinį atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumo tyrimą, išryškėjo dominuojantis „kaupiamasis“ jo pobūdis.

Teorinė mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog mokslininkai (Dubois ir Gadde, 2002; Kovacs ir Spens, 2005; Coviello ir kt., 2011,) tiriant tam tikrus tarporganizacinius ryšius, rekomenduoja naudoti kokybinio tyrimo atvejo analizės metodą su giluminiu arba struktūruotu interviu. *Disertacijos empirinis tyrimas buvo atliktas, pagal parengtą originalią kokybinio tyrimo metodologiją, naudojant kokybinio tyrimo strategiją (fenomenologinę atvejo studiją), taikant iš dalies struktūruotą interviu metodą.* Giluminio interviu buvo atsisakyta, dėl pernelyg didelės galimos informacijos perkovos ir galimybės tiriamiesiems nukrypti į naratyvą, o griežtai struktūruotas interviu netaikytas dėl galimybės prarasti vertingos informantų papildomos informacijos apie tiriamąjį objektą. *Atliktas tyrimas taip pat patvirtino, jog norint įvertinti verslo komplementarumą tarp daugiau nei dviejų verslo modelių, darosi techniškai sudėtinga ir tikėtina, jog ne itin patikima. Todėl verslo modelių komplementarumas ir jį lemiantys veiksniai buvo tiriami ir analizuojami kryžminiu būdu: vienu metu, pateikiant dviejų įmonių tyrimo duomenis, pvz., kelionių organizatoriaus ir vežėjo, kelionių organizatoriaus ir viešbučio ir t.t. Gautus rezultatus nebuvo sudėtinga apdoroti, interpretuoti ir pateikti.*

Svarbiausia šios disertacijos mokslinio tyrimo reikšmė yra ta, kad atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumas buvo tirtas per verslo modelių prizmę, strateginių pasirinkimų kontekste, pasitelkiant strateginio valdymo, tarporganizacinių ryšių ir komplementarumo mokslinėje literatūroje išskirtus tam tikrus vertinimo kriterijus. Verslo modelių komplementarumas ir jį lemiančių veiksnių tyrimo kontekstas apėmė: bendradarbiavimo principų, išteklių ir veiklų suderinamumo, vertės pasiūlymo kūrimo, vartotojų segmento ir santykių su jais palaikymo, paskirstymo kanalų, kaštų ir pajamų modelių suderinamumo analizės vienetų ir strateginių pasirinkimų momentus. Šis darbas išsiskiria iš kitų mokslinių darbų parengta originalia verslo modelių komplementarumo požymių, atpažinimo bruožų ir jį sąlygojančių veiksnių tyrimo metodologija, jos išbandymu ir nuoseklia rezultatų pateiktimi.

Tolimesnės tyrimų kryptys. Disertacinis tyrimas turi aiškią ateities tyrimo perspektyvą ir teikia teorinę – metodologinę pagrindą tolimesniems komplementarumo tyrimams: teorinio ir empirinių tyrimų pagrindu parengtą conceptualųjį komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelį tikslinga patikrinti ir įvertinti papildomais tyrimais skirtingose verslo sektoriuose ir skirtingose verslo modelio priklausomybės lygmenyse: veiklos, produkto ar net industrijos. Aktualu ateityje atlikti plačius ir gilius verslo modelių komplementarumo fenomeno tyrimus, taikant giluminio interviu, fokus grupės ir kitus tyrimo metodus, kurie sudarytų galimybę atskleisti analizuojamo fenomeno gilesnes išraiškas, patikslinti ir papildyti jo parametrus, nustatyti priežastingumo ryšius, taip patobulinant turimą tyrimo metodologiją. Taip pat neatmetama galimybė ateityje tirti ir vidinio komplementarumą vienoje organizacijoje ar labiau integruojant procesinį ir tinklinį požiūrius.

IŠVADOS

Išanalizavus ir susisteminus teorines verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių išvalgas, parengus empirinio tyrimo metodologiją, atlikus tyrimą ir apibendrinus jo rezultatus, pateikiamos šios disertacijos išvados:

1. Verslo modelių komplementarumo konstruktas apibrėžtas, susisteminus verslo modelių, tarporganizacinių ryšių ir komplementarumo koncepcines išvalgas.

Komplementarumas yra homogeniškų ar heterogeniškų vienetų ar jų elementų sąveikos rezultatas, kai atskirų vienetų tarpusavio santykiai ir jų evoliucija sukuria didesnę vertę, nei jų veikimas atskirai. Komplementarumui yra būdingas abipusis kryptingumas (simetriška sąveika), tačiau krypties intensyvumas priklauso nuo svarbos tam tikrai pusei.

Įmonės, suformavusios veikiančias partnerystes, paprastai jau pasižymi tam tikru (baziniu) jų verslo modelių komplementarumu, kuris yra laikomas sąveikos tarp įmonių verslo modelių struktūros elementų rezultatu, kai jų verslo modeliai ar atskiri šių modelių elementai sustiprina/išryškina vienas kito privalumus arba sumažina/eliminuoja trūkumus bei kartu sukuria didesnę vertę nei veikdami atskirai. Komplementarūs verslo modeliai dėl savo panašumų ir skirtingumų sąveikos, sukuria kompleksinę adaptyvią verslo sistemą ir formuoja savitą socialinės ir ekonominės vertės generavimo konfigūraciją.

Verslo modelių komplementarumui yra būdingi tam tikri požymiai strateginių pasirinkimų kontekste (pobūdis, kryptingumas ir intensyvumas) bei atpažįstamumo bruožai. Verslo modelių komplementarumui įtaką daro tiek išorinės aplinkos pokyčiai – išoriniai veiksniai, tiek ir vidinės organizacijos aplinkos – vidiniai veiksniai.

2. Vadovaujantis sisteminiu požiūriu, kuris paaiškina atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių ir jų struktūros elementų tarpusavio sąveikos rezultatą, pateikiamas conceptualusis verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių modelis atvykstamajame turizme.

Minėtą modelį sudaro trys pagrindiniai komponentai: verslo modelių komplementarumo analizės vienetai – verslo modelio elementai; įmonių verslo modelių komplementarumo kriterijų sistema, padedanti nustatyti tam tikrus komplementarumo požymius strateginių pasirinkimų kontekste bei atpažinimo bruožus; bei išoriniai ir vidiniai veiksniai, lemiantys įmonių verslo modelių komplementarumą.

Pirmasis modelio komponentas – verslo modelių analizės vienetai, susideda iš: esminių išteklių, esminių veiklų, esminių partnerysčių, vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, paskirstymo kanalų, santykių su vartotojais, kaštų modelio ir pajamų modelio. Analizės (sąveikos) vienetai yra prielaida ir tuo pačiu laukas komplementarumui tarp skirtingų įmonių verslo modelių atvykstamajame turizme pasireikšti.

Antrąjį modelio komponentą sudaro – įmonių verslo modelių komplementarumo požymiai: intensyvumas (labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus ir labai stiprus), kryptingumas (vienpusis, abipusis), pobūdis („simbiotinis“ ir

„kaupiamasis“) strateginių pasirinkimų kontekste bei atpažįstamumo bruožai (išaugęs vertės pasiūlymas, išaugęs vartotojų skaičius, pagerėjęs vartotojų pasiekiamumas, sustiprėję santykiai su vartotojais, veiklų konfigūracija ir dermė, didesnis sprendimų priėmimo greitis ir aukštesnė kompetencija, efektyvesnis išteklių naudojimas, padidėjęs veiklos ekonomiškumas).

Trečiąją modelio elementą sudaro veiksniai, lemiantys įmonių verslo modelių komplementarumą atvykstamajame turizme. Išskirtos dvi veiksnių grupės: vidiniai ir išoriniai veiksniai. Išorinių veiksnių grupę sudaro: technologiniai, socio-kultūriniai, gamtiniai-ekologiniai, politiniai-teisiniai ir ekonominiai veiksniai, o vidinių veiksnių grupę sudaro: ekonominiai-finansiniai, žmogiškieji, fiziniai-technologiniai, valdymo, organizacinės kultūros, įmonės dydis ir statusas.

3. Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių kompleksškumas lemia, kad tyrimo metodologija turi būti grindžiama kokybinio tyrimo metodų derinimu, o tyrimo metodologiniai instrumentai turi įvertinti šiuos svarbiausius požymius: pobūdį; intensyvumą ir kryptingumą, egzistuojant tam tikriems strateginiams pasirinkimams; atpažįstamumo bruožus išskirti bei nustatyti verslo modelių komplementarumą lemiančius veiksniai atvykstamajame turizme.

Tyrimo dizaino metodologinės nuostatos grindžiamos kokybinio tyrimo prieiga, naudojant fenomenologinio atvejo studijos strategiją, taikant individualų, kryptingą, iš dalies struktūruotą ekspertų interviu metodą. Gauti tyrimo duomenys analizuojami ir lyginami, laikantis kvazistacinio ir modelinio požiūrio, taikant kokybinę turinio analizę, kuri pasižymėjo kitais atvejo tyrimo duomenų analizės ypatumais (kryžminė atvejo tyrimo analizė). Empirinio tyrimo rezultatai pateikiami, naudojant struktūrinę ir interpretacinę duomenų analizės rūšis, linijiniu būdu. Parengta originali tyrimo metodologija, kuri rėmėsi dviejų etapų kokybiniu tyrimu, leido: išanalizuoti Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelius, nustatant jų struktūrą, tipą, orientaciją; ištirti egzistuojančius strateginius pasirinkimus juose; nustatyti įmonių verslo modelių komplementarumo požymius (intensyvumą, kryptingumą, pobūdį) ir atpažįstamumo bruožus tam tikruose analizės vienetuose bei lemiančius veiksniai. Patikrinta tyrimo metodologija leidžia išvengti daugelio esminių apribojimų, su kuriais susiduria komplementarumo tyrimai, ir leidžia sistemškai įvertinti verslo modelių komplementarumą pagal tam tikras kriterijų ir veiksnių grupes. Tyrimo metodika yra pakankamai universali ir pritaikoma kitų verslo sektorių įmonių verslo modelių komplementarumo tyrimams.

4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia nustatyti įmonių verslo modelių komplementarumą: požymius, atpažįstamumo bruožus strateginių pasirinkimų kontekste ir lemiančius veiksniai, o parengta tyrimo metodologija ir modelis yra validūs.

Apdorojus empirinio tyrimo rezultatus, formuluojamos šios išvados:

- Išanalizuoti Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modeliai yra priskirti prie vieno-dviejų pakopų atvirųjų verslo modelių tipo, pagrindinė jų veiklos kryptis (orientacija) yra verslas (paslaugos) vartotojui. Lyginant tirtų Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių elementų raišką, galima pastebėti, jog panašumas pasireiškė: santykiuose su vartotojais, paslaugų

teikimo proceso, paslaugų vartotojų segmento, esminių partnerysčių verslo modelio elementuose. Skirtingumas pasireiškė: esminių veiklų, vertės pasiūlymo, esminių išteklių ir gebėjimų, vertės pasiūlymo, kaštų ir pajamų verslo modelio elementuose.

- *Strateginių pasirinkimų Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modeliuose tyrimas* parodė, jog dominuojantys strateginiai pasirinkimai yra susiję su produkto kūrimu ir jo kokybės užtikrinimu, privalumų išryškinimu, žmonių faktoriaus dominavimu užtikrinimu, tiesioginiu asmeniniu pardavimu; vartotojo lojalumo užtikrinimu bei pajamomis iš pagrindinės veiklos. Lyginant tirtų verslo modelių elementų raiškos duomenis su strateginių pasirinkimų duomenimis, pastebimas tiesioginis visų jų sutapimas ir priklausomybė. Verta pažymėti ir tai, kad dominuoja visų analizuotų įmonių verslo modelių strateginių pasirinkimų dešinysis polius (kas rodo tam tikrą panašumą).

- *Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumo požymių ir atpažįstamumo bruožų tyrimas pagal skirtingas kriterijų grupes atskleidė, jog:*

- verslo modelių komplementarumo intensyvumą galima priskirti prie vidutinio stiprumo;
- verslo modelių komplementarumo intensyvumas stipriausiai pasireiškė tarp šių analizės vienetų: esminių partnerysčių, vertės pasiūlymo, paskirstymo/prieinamumo, vartotojų segmento bei išteklių ir gebėjimų analizės vienetuose, o silpniausiai pasireiškė tarp: kaštų struktūros, pajamų srautų, esminių veiklų ir santykių su vartotojais analizės vienetų;
- verslo modelių komplementarumas intensyvesnis, kai dominuoja tie patys strateginiai pasirinkimai;
- verslo modelių komplementarumo kryptingumas yra išimtinai vienpusiškas (kelionių organizatorius labiau suinteresuotas abipusiu bendradarbiavimu nei jo partneriai);
- verslo modelių komplementarumo pobūdis yra „kaupiamasis“ dėl dominuojančių elementų panašumų ir strateginių pasirinkimų suderinamumo verslo modeliuose;
- išryškėjo šie verslo modelių komplementarumo atpažįstamumo bruožai: išaugęs vartotojų skaičius, didesnis sprendimų priėmimo greitis ir aukštesnė kompetencija bei padidėjęs veiklos ekonomiškumas. Galima daryti prielaidą, kad verslo modelių komplementarumo požymiai tiesiogiai koreliuoja su atpažįstamumo bruožais.

- *Klaipėdos miesto atvykstamojo turizmo įmonių verslo modelių komplementarumą lemiančių veiksnių tyrimas* parodė, jog vidinių veiksnių grupės stipriau lemia verslo modelių komplementarumą nei išorinių veiksnių grupės. Aktyvios ir lemiančios verslo modelių komplementarumą yra šios vidinių veiksnių grupės: finansiniai veiksniai (sandorių pelningumas), aukštos pridėtinės vertės kūrimas, išteklių efektyvus panaudojimas; žmogiškieji veiksniai (naujų žmonių išteklių gavimas (patirtis, gebėjimai)), kompetencijų tobulinimas (naujos žinios, tobulėjimas); valdymo veiksniai (įsipareigojimų vykdymas, marketingo veiklos gerinimas, kokybės gerinimas, rinkos plėtimas, strategijos pokyčiai, naujų tiekėjų ir tarpininkų atsiradimas ir santykių su jais palaikymas); fiziniai-technologiniai

veiksniai (paslaugų teikimo išteklių išlaikymas; naujų paslaugų teikimo išteklių gavimas; paslaugų teikimo standartų ir pajėgumų laikymasis); organizacinės kultūros veiksniai (vertybių pokyčiai, nuostatų ir įsipareigojimų laikymasis, tarpusavio ryšių ir santykių palaikymas, verslo filosofija, socialinė atsakomybė; verslo etika). Nepasireiškę veiksniai anksčiau minėtose grupėse: finansinės rizikos mažinimas, finansinis veiklos efektyvumas, masto ekonomija, žmogiškųjų išteklių gavimas ir išlaikymas, naujos veiklos vystymas, organizacijos valdymo struktūra, organizacijos veiklos trukmė, elgesio normų laikymasis, organizacijos dydis ir statusas. Aktyvios ir lemiančios verslo modelių komplementarumą yra šios išorinių veiksmų grupės: technologiniai veiksniai (viešosios turizmo infrastruktūros prieinamumas), socio-kultūriniai veiksniai (vartotojų gyvenimo ciklo pokyčiai, turizmo paslaugų vartojimo pokyčiai), ekonominiai veiksniai (ekonomikos ir turizmo rinkos pokyčiai, vartotojų perkamoji galia, rinkų augimo tempai). Nepasireiškę šie veiksniai anksčiau minėtose veiksmų grupėse: technologiniai pokyčiai industrijoje, bendras IKT vystymas, vartotojų bendruomenės pokyčiai, kultūrinės aplinkos ir išteklių pokyčiai, rinkų augimo tempai, fiskalinė šalies politika.

LITERATŪRA

1. Afuah, A. (2003). Redefining firm boundaries in the face of the Internet: are firms really shrinking? *The Academy of Management Review*, 28 (1), 34-53.
2. Afuah, A., Tucci, C.L. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
3. Afuah, A., Tucci, C.L. (2000). *Internet business models and strategies: text and cases*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
4. Age, L. J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574 – 1591. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251741111173998>
5. Akoumianakis, D. (2014). Ambient affiliates in virtual cross-organizational tourism alliances. A case study of collaborative new product development. *Computers in Human Behavior*, 30, 773–786.
6. Albøge, K.G., Andersen, J.G., Lueg, R. and Nielsen, K.P. (2015). A framework for business model development in technology-driven start-ups. *Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice*, 69 (1), 67-79.
7. Alt, R. and Zimmermann, H. D. (2010). Preface: Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*, 11(1), 3–9. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/713765630>
8. Amable, B., Ekkehard, E. and Stefano, P. (2005). How do financial markets affect industrial relations: An Institutional Complementarity Approach. *Socio-Economic Review*, 3(2), 311-330.
9. Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.
10. Anderson, C. (2010). Presenting and Evaluating Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74 (8), 1-7.
11. Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A., Tikkanen, H. (2013). Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46 (6), 459–474.
12. Aure, P. A. H. (2014). *Social Entrepreneurship Canvas: A Visual Framework for Managing Commercial and Social Value Propositions*. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą http://www.dlsu.edu.ph/conferences/dlsu_research_congress/2014/pdf/proceedings/EBM-I-006-FT.pdf
13. Baden-Fuller, C. & Morgan M.S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 156-171.
14. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science - a review

with a focus on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802–827.

16. Barquet, A.P.B., de Oliveira, M.G., Amigo, C.R., Cunha, V.P., Rozenfeld, H. (2013). Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS). *Industrial Marketing Management*, 42 (5), 693–704.
17. Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
18. Barringer, B. R. & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship : Successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
19. Batocchio, A., Ghezzi, A., Rangone, A. (2016) A method for evaluating business models implementation process. *Business Process Management Journal*, 22 (4), 712 -735
20. Beyer, J., and Höpner, M. (2003). The Disintegration of Organised Capitalism: German Corporate Governance in the 1990s. *West European Politics*, 26, 179-98.
21. Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, D.G., Craft, C.J., Ricciardi, F.M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5 (4), 469–503.
22. Bergendahl, G. (2005). Models for investment in electronic commerce – financial perspectives with empirical evidence. *Omega*, 33, 363–376.
23. Bethapudi, A. (2013). The Role of ICT in Tourism Industry. *Journal of Applied Economics And Business*, 1(4), 67-79.
24. Bettio, F., and Plantenga, J. (2004). Comparing Care Regimes in Europe. *Feminist Economics*, 10 (1), 85-114.
25. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybiųjų tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
26. Bocquet, R., Brossard, O. and Sabatier, M. (2007). Complementarities in organizational design and the diffusion of information technologies: an empirical analysis. *Research Policy*, 36, 367-86.
27. Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education. An introduction to theory and methods*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
28. Bordas, E. (1994). Competitiveness of tourism destinations in long distance markets. *The Tourist Review*, 47 (3), 3-9.
29. Borkowska-Niszczoła, M. (2015). Tourism Clusters in Eastern Poland - Analysis of Selected Aspects of the Operation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2013, 957-964.
30. Bouwman, H., Haarker, T., & de Vos, H. (2005). *Designing business models: A practical and holistic approach (Business Models)*. Enschede: Telematica Institute.
31. Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition. 1st edition*. New

York: Broadway Business.

32. Braun, P. (2005). *Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: uncovering destination value chains*. Paper presented at the OECD & Korea Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs. Gwangju, Korea, 2-11.

33. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. London: Oxford University Press.

34. Buhalis, D. and Foerste, M. (2015). SoCoMo Marketing for Travel and Tourism: empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001>

35. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in informatikon technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.

36. Burinskienė, A., Daškevič, D. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. Verslo sistemos ir ekonomika (Business Systems and Economics), 3(2), 233-247. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/a28/VSE-13-3-2-09.pdf>.

37. Burt, S. (1989) Trends and Managerial Issues in European Retailing. *International Journal of Retailing*, 4 (4), 3-97.

38. Capone, F. (2004). Regional competitiveness in tourist local systems, 44th European Congress of the European Regional Science Association (ERSA). Regions and fiscal federalism. Portugal: University of Porto.

39. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3): 195-215.

40. Casadesus-Masanell, R., Zhu, F., (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models. *Strategic Management Journal*, 34 (4), 464–482.

41. Casanueva, C., Gallego, Á, Castro, I., & Sancho, M. (2014). Airline alliances: Mobilizing network resources. *Tourism Management*, 44, 88-98.

42. Cassiman, B. and Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy. *Management Science*, 52 (1), 68-82.

43. Cavaco S., Crifo, P. (2014). CSR and Financial Performance: Complementarity between Environmental, Social and Business Behaviours. *Applied Economics*, 46(27), 3323-3338.

44. Cavaye, A.L.M. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information systems journal*, 6(3), 227-242.

45. Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

46. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12-17.

47. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 354–363.
48. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial & Corporate Change*, 11 (3), 529-555.
49. Claessens, S. (2003). Corporate Governance and Development: Review of the Literatures and Outstanding Research Issues. *Proceedings of the Global Corporate Governance Forum Donors Meeting*. The Netherlands: The Hague.
50. Clark, I. (2013). Templates for financial control? Management and employees under the private equity business model. *Human Resource Management Journal*, 23 (2), 144–159.
51. Cobianchi, T.T. (1994). *Relationships among strategic alliance factors and strategic alliance success*. (UMI Dissertation service).
52. Cockburn, I. M., & Henderson, R. M. (2001). Publicly funded science and the productivity of the pharmaceutical industry. *NBER Innovation Policy & Economy*, 1, 1-34.
53. Contractor, F. and Ra, W. (2000). Negotiating alliance contracts: Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements. *International Business Review*, 9 (3), 271-299.
54. Costa, N. (2009). Urban tourist system as Made in italian districts and the new international middle class of creative city users. In D. Diamantini, & G. Martinotti (Eds.). *Urban civilization, from yesterday to the next day* (pp. 371-393). Napoli: Scriptamant.
55. Coviello, N. E., McDougall, P.P, Oviatt, B.M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship: An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26 (6), 625- 631.
56. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Second ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
57. Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-ngocollaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 326-342.
58. Dalby, J., Lueg, R., Nielsen, L.S., Pedersen, L. and Tomoni, A.C. (2014). National culture and business model change: a framework for successful expansions. *Journal of Enterprising Culture*, 22 (4), 463-483.
59. Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8 (4), 273–289.
60. Davis, R. & Thomas, L. G. (1993). Direct estimation of synergy: A new approach to the diversity-performance debate. *Management Science*, 39 (11), 1334-46.

61. Desyllas, P., Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42 (1), 101–116.
62. Dyer, J. and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660–679.
63. Dottore, F. A. (1977). Data Base Provides Business Model. *Computerworld*, 11 (44).
64. Douma, M.U. (1997). *Strategic Alliances: fit or failure*. Ph.D. Thesis, University of Twente.
65. Dubois, A. and Gadde, L. E. (2002). Systematic Combining: an Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55, 553–560.
66. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), 5–23.
67. Dussauge, P. and Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26, 505–530.
68. Dwyer, L., Forsyth, P. and Rao, R. (2000), The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21 (1), 9–22.
69. Ennen, E., Richter, A. (2010). The Whole is More Than the Sum of Its Parts – Or is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations. *Journal of Management*, 36 (1), 207–233.
70. Eungblut, S. (2013). *PESTLE and Porter's 5 Forces Analysis: Two Crucial Concepts for Business Leaders & Sales People*. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą: <http://sterlingchase.com/2011/09/pestle-and-porters-5-forces-analysis-two-crucial-concepts-for-businessleaders-salespeople/2#sthash.UrGJnLBA.dpuf>.
71. Evans, N. (2001). Collaborative Strategy: An Analysis of the Changing World of International Airline Alliances. *Tourism Management*, 22, 229–243.
72. Fan, J., P., H and Lang, L., H., P. (2000). The Measurement of Relatedness: An Application to Corporate Diversification. *Journal of Business*, 73, 629–660.
73. Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances: Cooperating to Compete*. McGraw-Hill Book Company.
74. Ferreira, J., Estevão, C. (2009). Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/14853>.
75. Filatotchev, I., Stephan, J. and Jindra, B. (2008). Ownership structure, strategic controls and export intensity of foreign invested firms in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39 (7), 1133–1148.

76. Flowers, J., Easterling, K. (2006). Growing South Carolina's Tourism Cluster. *Business and Economic Review*, 52 (3), 15-20.
77. Frankel, R., Whipple, J.S., Frayer, D.J. (1996). Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (3), 47-63.
78. Friis, J.D., Lueg, R., Mayanja, R., Salling, S.T. and Sørensen, K.A.M. (2015). Business model or strategy: which comes first? A lifecycle perspective in the Scandinavian software industry. *Problems and Perspectives in Management*, 13 (2), 161-169.
79. Fundeanua, D. (2015). Innovative Regional Cluster, Model of Tourism Development. *Procedia Economics and Finance*, 23, 744 – 749.
80. Gambardella, A. and McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 262-271.
81. George, G. and Bock, A.J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 83-111.
82. Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 346-354.
83. Gomes-Casseres, B. (2008). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, 1 (3), 327–335.
84. Gordijn, J., Akkermans H., Vliet H. (2000). *Business Modelling is not Process Modelling*. In ,ECOMO 2000'. USA: Salt lake City.
85. Gordijn, J., Akkermans, H. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, 16 (4), 11.
86. Gordon, I.R., and McCann, P. (2000). Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks. *Urban Studies*, 37, 5132-532.
87. Granados, N., Gupta, A., & Kauffman, R. J. (2012). Online and offline demand and price elasticities: Evidence from the air travel industry. *Information Systems Research*, 23 (1), 164-181.
88. Grandori, A., Furnari S. (2009). *Types of Complementarity, Combinative Organization Forms and Structural Heterogeneity: Beyond Discrete Structural Alternatives*. In: M. Morroni (Ed.). Corporate Governance, Organization and the Firm: Co-operation and Outsourcing in a Globalised Market. London, UK: Edward Elgar. (pp. 63-86).
89. Guidetti, G., Mazzanti, M. (2007). Firm-level training in local economic systems. Complementarities in production and firm innovation strategies. *The Journal of Socio-Economics*, 36, 875-894.
90. Gulati, R., (1998). Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.

91. Gulati, R., Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganisational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 32-9.
92. Halinen, A., & Törnroos J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 9, 1285–1297.
93. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
94. Hammersley, M. (2011). *Methodology: Who Needs It?* London: Sage.
95. Hartley, J. (2004). *Case study research*. In: Cassell, C. and Symon, G. (eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
96. Haubro, A.P., Lomholt, H.A., Lueg, R., Nielsen, S.V., Knudsen, U. (2015). Tactical and strategic choices in business models: evidence from a Danish fashion outlet. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19 (3), 274-289.
97. Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.
98. Hienerth, C., Keinz, P., Lettl, C. (2011). Exploring the nature and implementation process of user-centric business models. *Long Range Planning*, 44 (5-6), 344–374.
99. Hitt, M., Dacin, MT., Levitas, E., Arregle, JL., Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43 (3), 449-467
100. Holloway, J., Ch. and Taylor, N. (2006). *The business of tourism*. Harlow: Pearson Education.
101. Hopenienė, R. (2009). *Turizmo verslo sistemos dinaminės struktūros modelis*. Doktoro disertacija: socialiniai mokslai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
102. Höpner, M. (2003). What connects industrial relations and corporate governance? Explaining institutional complementarity. *Socio-Economic Review*, 3 (2), 331-358.
103. Hoque, F. (2002). *The alignment effect: How to get real business value out of technology*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
104. Hunt, M. A. and Crompton, J.L. (2008). Investigating attraction compatibility in an East Texas City. *International Journal of Tourism Research*, 10, 237–246.
105. Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87, 291-313.

106. Iyer, K.N.S., Germain, R., and Frankwick, G. L. (2004). Supply chain B2B e-commerce and time-based delivery performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (8), 645–661. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/09600030410557776> .
107. Inkpen, A.C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive* , 12 (4), 69–80.
108. Ireland, R.D., Hitt, M. A., Camp, M., and Sexton, D.,L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15, 49-63.
109. Yi, W. (2007). *Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch – Chinese strategic alliances*. Doctoral dissertation: University of Twente.
110. Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
111. Yin, R. K. (2009). *Doing case study research*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
112. Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Cambridge: Harvard University Press.
113. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43 (2), 308.
114. Jackson, J. and Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: analytic experiences from the New World. *Tourism and Hospitality Research*, 4 (1), 36-52.
115. Jap, S. and Anderson, E. (2003). Safeguarding inter-organizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49, 1684–1701.
116. Jeffrey, H.D., Singh, H., Kale, P. (2008). Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29, 137–148.
117. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Pyle, S. (2011). *Exploring strategy: text & cases*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
118. Johnson, M.W. (2010). *Seizing the White Space*. Boston: Harvard Business Review Press.
119. Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50-59.
120. Jones, G.M. (1965). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, 35 (4), 619–626.
121. Kale, P. and Singh, H. (2009). Strategic Alliances: What do we know, and where do we go from here. *Academy of Management Perspectives*, 23.

122. Kavusana, K., Noorderhavenb, N.G., Duysters, G.M. (2016). Knowledge acquisition and complementary specialization in alliances: The impact of technological overlap and alliance experience. *Research Policy*, 45, 217-233.
123. Keen, P. and McDonald, M. (2000). *The eProcess Edge*. Berkeley, CA: Osborne/McGraw-Hill.
124. Kennelly, M., Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*, 17, 407–418.
125. Kim, J.-Y., & Finkelstein, S. (2009). The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Strategic Management Journal*, 30, 617-646.
126. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2000). Knowing a winning business idea when you see one. *Harvard Business Review*, 78 (5), 129-138.
127. Kind, H.J., Nilssen, T., Sørsgard, L. (2009). Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue? *Marketing Science*, 28 (6), 1112–1128.
128. Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model—Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28 (6), 479–490.
129. Kindström, D., Kowalkowski, C. and Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1063-1073.
130. Konczal, E.F. (1975). Models are for Managers, not Mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26 (1), 12–15.
131. Kovács, G. & Spens, K. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (2), 132–144.
132. Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), 736-757.
133. Kuglin, F. (2002). *Building, Leading & Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively & Profitably with Partner Companies*. Saranac Lake, NY: AMACOM.
134. Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA:Sage.
135. Laffargue, J.P. (2009). The economic and social effects of tourism activities and tourism policies. A survey of the computable general equilibrium (CGE) models approach. CEPREMAP.
136. Lai, R.K., Weill, P. and Malone, T. W. (2006). *Do Business Models Matter?* MIT Working paper Series.
137. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.

138. Laudon, K.C., Traver C.G. (2008). *E-commerce business, technology, society*. Pearson Education.
139. Lavery, P. (1987). *Travel and Tourism*. UK: Elm Publications, Huntingdon.
140. Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Acad. Management Rev*, 31 (3), 638–658.
141. Lazonick, W., Tulum, O. (2011). U.S. Biopharmaceutical Finance and the Sustainability of the Biotech Business Model. *Research Policy*, 40 (11), 1170–1187.
142. Lee, A., Wall, G., Kovacs, J. (2015). Creative food clusters and rural development through place branding: Culinary tourism initiatives in Stratford and Muskoka, Ontario, Canada. *Journal of Rural Studies*, 39, 133 - 144.
143. Lee, C.S., Ze, Y., Chen, Y.G. and Fan, Y. H. (2006). *Structure and Components of E-Commerce Business Model*, *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government, and Mobile Commerce*. M. Khosrow-Pour (ed.), 1058–1063 .
144. Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17 (2), 367-384.
145. Leiper, N. (2004). *Tourism management (3rd ed.)*. Australia: Frenchs Forest, Pearson Education.
146. Lewis, J.D. (1990). Partnerships for profit. Structuring and managing strategic alliances. New York: The Free Press, Macmillan Inc.
147. Linder, J. and Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, 1–15.
148. Lokshin, B., Belderbos, R., Carree, M. (2008). The productivity effects of internal and external R&D: evidence from a dynamic panel data model. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 70 (2008), 399–413.
149. Lorange, P. and Roos, J. (1993). *Strategic alliances*. Formation, implementation and evolution. USA: Cambridge, Blackwell Publishers.
150. Lueg, K., Lueg, R., Andersen, K. and Dancianu, V. (2016). Integrated reporting with CSR practices: a pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (1), 20-35.
151. Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 117–137.
152. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.
153. Malmrose, M., Lueg, R., Khusainova, S., Iversen, P.S. and Panti, S.B. (2014). Charging customers or making profit? Business model change in the software industry. *Journal of Business Models*, 2 (1), 19-32.
154. Mandal, P., Love, P. and Irani, Z. (2003). Pre-alliance planning:

- development of an informatikon system infrastructure to support strategic alliance activities. *Management Decision*, 41 (2), 132-40.
155. March, R. and Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30 (3), 455–462.
156. Mason, K. J. and Leek, S. (2008). Learning to Build a Supply Network: An Exploration of Dynamic Business Models. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 774–799.
157. McGuire, J.W. (1965). How much freedom does business REALLY want? *Business Horizons*, 8 (2), 73–78.
158. Micheline, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
159. Middleton, V. (1994). *Marketing in travel and tourism (2nd.e.)*. London: Butterworth-Heinemann.
160. Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19 (2-3), 179-208.
161. Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
162. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.
163. Miravete, E. and Pernias, J. (2006). Innovation complementarity and scale of production. *Journal of Industrial Economics*, 54, 1-29.
164. Mitsuhashi, H. (2002). Uncertainty in selecting alliance partners; The three reduction mechanisms and alliance formation process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (2), 109-133.
165. Mockler, K.R. (2001). Making decisions on enterprise-wide strategic alignment in multinational alliances. *Management Decision*, 39 (2) , 90-8.
166. Mohnen, P. & Röller, L., H. (2005). Complementarities in Innovation Policy. *European Economic Review*, 49(6), 1431-1450.
167. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735
168. Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 7(1), 59–74.
169. Mukherjee, A. and Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. *International Journal of Bank Marketing*, 21 (1), 5-15.
170. Nachmias, C., & Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social sciences (4th ed.)*. New York: St. Martin's Press.
171. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009). Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 863-870.
172. Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010). Business Model Design:

- Conceptualizing Networked Value Co-Creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59.
173. Normann, R. (1977). *Management for growth*. John Wiley & Sons Ltd., New York: NY.
174. Oliver, A. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
175. Olofsson, L. and Farr, R. (2006). *Business Model tools and Definition*. M27 deliverable D2.1.2_1, VIVACE document reference VIVACE 2.1/VAC/T/06001-1.0.
176. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach (Dissertation, University of Lausanne, Switzerland)*. [žiūrēta 2016-01-07]. Prieiga per internetą http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
177. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Self published.
178. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken.
179. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1), 1- 25.
180. Pateli, A. and Giaglis, G. (2004). A Research Framework for Analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13, 302-314.
181. Paunescu, M. and Schneider, M. (2004). Wettbewerbsfähigkeit und Dynamik institutioneller Standortbedingungen: Ein empirischer Test des “Varieties of Capitalism”-Ansatzes. *Schmollers Jahrbuch*, 124 (1), 31-59.
182. Perego, A. and Salgaro, A. (2010). Assessing the benefits of B2B trade cycle integration: a model in the home appliances industry. *Benchmarking: An International Journal*, 17 (4), 616–631. [žiūrēta 2016-01-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/14635771011060611> .
183. Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 269-279.
184. Pesämaa, O. & Hair, J. (2008). Cooperative strategies for improving the tourism industry in remote geographic regions: An addition to trust and commitment theory with one key mediating construct. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8 (1), 48-61.
185. Phan, P., H. (2000). Knowledge Creation Strategic Alliance: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 12, 201-222.
186. Pierson, P. (2004). Politics in Time: History. *Institutions and Social Analysis*. Princeton: Princeton University Press.

187. Pigneur, Y., Werthner, H. (2009). Design and management of business models and processes in services science. *Information Systems and e-Business Management*, 7 (2), 119–121.
188. Ping, Y. (2010). A study on innovations of e-business models for chinese tourism industry. *2010 International Forum on Information Technology and Applications*, 3, 413–416.
189. Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 1–10.
190. Porter, M., & Siggelkow, N. (2008). Contextuality within activity systems and sustainability of competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 22, 34–56.
191. Powell, T.C. & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18, 375–405.
192. Rappa, M. (2001). *Business models on the web: Managing the digital enterprise*. [Žiūrēta 2016-01-18]. Prieiga per internetą http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html
193. Rappa, M. (2010). Business models on the web. [Žiūrēta 2015-02-07]. Prieiga per internetą <http://digitalenterprise.org/Models/Model s.html>
194. Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669–683.
195. Rivkin, J.W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, 49, 290–311.
196. Rothaermel, F. And Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 47–77.
197. Rothwell, R. (1975). Innovation and firm size: A case for dynamic complementarity; or, is small really so beautiful? *Journal of General Management*, 2, 5–25.
198. Runeson, P., Host, M., Rainer A., and Regnell, B. (2012). Case Study Research in Software Engineering – Guidelines and Examples. Wiley.
199. Sambasivan, M. and Yen, C. (2010). Strategic alliances in a manufacturing supply chain. Influence of organizational culture from the manufacturer's perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40 (6), 456–474.
200. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5th ed. Harlow, Pearson Education.
201. Schallmo, D.R.A. and Brecht, L. (2010). *Business Model Innovation in Business-to-Business Markets – Procedure and Examples*. The Proceedings of

the 3rd ISPIM Innovation Symposium. Canada: Quebec.

202. Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48 (3), 199-207.

203. Shah, R. and Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29 (5), 471-494.

204. Shaw, G. and Williams, A., M. (2009). Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: an emerging research agenda. *Tourism Management*, 30 (3) 325-335.

205. Somaya, D., Williamson, I.O., & Zhang, X. (2007). Combining patent law expertise with R&D for patenting performance. *Organization Science*, 18, 922-937.

206. Stacey, O. (2011). Network sharing business models and the structuring issues and choices facing operators. *Journal of Telecommunications Management*, 3 (4), 306-312.

207. Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

208. Standifer, R., Bluedorn, A. (2006). Alliance management teams and entrainment: sharing temporal mental models. *Human Relations*, 59 (7), 903-927.

209. Stiles, J. (1998). Understanding the influences of co-operative/competitive motivation on the management of strategic partnerships. Working paper series. Henley Management College, Henley-on-Thames.

210. Streeck, W., and Thelen, K. (2005). Introduction. In Streeck, Wolfgang and Kathleen Thelen (eds.). *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press.

211. Tanriverdi, H., and Venkatraman, N. (2005). Knowledge Relatedness and Performance of Multibusiness Firms. *Strategic Management Journal*, (26), 97-119.

212. Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305.

213. Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194.

214. Telfer, D.J., Sharpley, R. (2007). *Tourism and Development in the Developing World*. Taylor & Francis, 264

215. Thelen, K. (2004). How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan. Cambridge: Cambridge University Press.

216. Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P. and Kallunki, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43 (5/6), 789-809.

217. Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3–8.
218. Timur, S. (2008). Analyzing urban tourism stakeholder relationships: a network perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (4), 445-461.
219. Todeva, E. and Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43 (1), 123-48.
220. Treacy, M., Wiersema, F. (1996). *The Discipline of Market Leaders*. Boston: Addison-Wesley.
221. Trunfio, M.L. and C. Nigro, C.(2006). Tour operators and alternative tourism in Italy: Exploiting niche markets to increase international competitiveness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (5), 426-438.
222. Verstraete, T. and Estèle, J. (2011). A Conventionalist Theory of the Business Model in the Context of Business Creation for Understanding the Organizational Impetus. *Management International*, 25 (2), 109-124.
223. Wang, L., & Zajac, E. J. (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, 28, 1291-1317.
224. Whipple, J.S. and Frankel, R. (1998). The Alliance Formation Process. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1, (3), 335-357.
225. Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2015). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 1-19.
226. Wirtz, B.W. (2000). *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler.
227. Wittmann, C., Hunt, S., Arnett., D. (2009). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38, 743–756.
228. Wucherer, K. (2006). Business partnering-a driving force for innovation. *Industrial Marketing Management (From Relationship to Partnership)*, 35 (1), 91-102.
229. Zaheer, A., & Harris, S. (2006). *Inter-organizational trust*. In O. Shenkar & J. J. Reuer (Eds.), *Handbook of strategic alliances*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
230. Zhang, J. (2009). Tourism e-commerce business model innovation analysis. *International Conference on E-Business and Information System Security*. EBISS ,09, 1–5, Wuhan, China.
231. Zhang, X., Williams, A. and Polychronakis, Y.E. (2012). A comparison of e-business models from a value chain perspective. *Journal of Business*, 1 (7), 83–101.
232. Zott, C. and Amit, R. (2003). *Business Model design and the performance of entrepreneurial firms*. Working paper, 2003/94/ENT/SM/ACGRD4,

INSEAD, Fontainebleau, France.

233. Zott, C. and Amit, R. (2007). Business model designs and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2), 181-199.

234. Zott, C., Amit, R., (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 216-226.

235. Zott, C., Amit, R., Massa, L., (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS

Tarptautinėse duomenų bazėse esančiuose mokslo leidiniuose paskelbti straipsniai

1. Kinderis, Remigijus; Žalys, Linas; Žalienė, Irina. Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo straipsnių rinkinys*/Šiaulių universitetas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. ISSN 1648-9098. 2011, nr. 1 (21), p. 86-100. [IndexCopernicus] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 0,333]
2. Kinderis, Remigijus; Žalys, Linas; Žalienė, Irina. Viešbučio įvaizdį formuojančių veiksnių analizė // *Mokslas ir edukaciniai procesai = Science and Processes of Education*/Klaipėdos verslo aukštoji mokykla. Šiauliai: Lucilijus. ISSN 1822-4644. 2011, nr. 1(14), p. [IndexCopernicus] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 0,167]
3. Kinderis, Remigijus. Verslo modeliai – jų semantinė raida ir struktūra // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo straipsnių rinkinys*/Šiaulių universitetas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. ISSN 1648-9098. 2012, nr. 1 (25), p. 17-27. [IndexCopernicus] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 1,000]
4. Kinderis, Remigijus. Komplementarumas ir jo vertinimas teoriniame vadybos mokslo kontekste // *Mokslas ir edukaciniai procesai = Science and Processes of Education* / Klaipėdos verslo aukštoji mokykla. Šiauliai: Lucilijus. ISSN 1822-4644. 2012, nr. 1(16), p. 85-94. [IndexCopernicus] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 1,000]
5. Kinderis, Remigijus; Jucevičius, Giedrius. Cluster as harmonious cooperation of the business models of wellness tourism members // *Economic science for rural development: Integrated and sustainable regional development: proceedings of the 14th international conference, April 25-26, 2013, Jelgava, Latvia*. Jelgava: Latvia University of Agriculture. ISSN 1691-3078. 2013, vol. 31, p. 52-57. [Conference Proceedings Citation Index; AGRIS; Academic Search Complete; CAB Abstracts] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 0,500]
6. Kinderis, Remigijus; Jucevičius, Giedrius. Komplementarumas kaip verslo modelių bendradarbiavimo raidos pagrindas // *Mokslas ir edukaciniai procesai = Science and process of education* [elektroninis išteklis]. Biržų r. sav., Obelaukių k.: Sveikatingumo Institutas. ISSN 2345-0681. 2013, nr. 2 (17), p. 28-35. [IndexCopernicus] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 0,500]
7. Kinderis, Remigijus; Jucevičius, Giedrius. Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*. Vilnius: BMK leidykla. ISSN 1648-9098. 2013, nr. 1 (29), p. 84-95. [IndexCopernicus] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 0,500]
8. Kinderis, Remigijus; Jucevičius, Giedrius. Strategic alliances – their definition and formation // *Latgales tautsaimniecības pētījumi = Latgale national economy research*. Rēzekne: RA Izdevniecība. ISSN 1691-5828. 2013, nr. 1(5), p. 106-128. [IndexCopernicus] [M.kr. 03S]. [Indėlis: 0,500]

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose paskelbti straipsniai

1. Kinderis, Remigijus. Keliavimo motyvų vertinimas turistų požiūriu // Rekreacijos ir turizmo plėtra Lietuvoje: nacionalinė mokslinė – praktinė konferencija, gegužės 3 d. 2012 m.: programa ir konferencijos medžiaga/Klaipėdos universitetas. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, ISBN 9789986313557. 2012, p. 10-20. [M.kr. 03S]. [Indėlis: 1,000]

SL344. 2017-04-20, 20,25 leidyb. apsk. I. Tiražas 10 egz. Užsakymas 140.
Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas

PRIEDAI

Verslo modelių analizės kriterijai ir jų argumentacija atvykstamajame turizme

Tikslas	Kriterijai	Klausimyno teiginys/klausimas
Pagrindinė informacija apie verslo sektorių, įmonę ir eksperto patirtį	Eksperto patirtis turizmo versle	Kokios Jūsų pareigos ir kiek metų dirbate šioje įmonėje?
	Verslo sektoriaus pobūdis, kuriame veikia įmonė	Apibūdinkite verslo sektorių, kuriame veikia Jūsų įmonė. Kokią rinkos dalį užimate Klaipėdos mieste?
	Įmonės veiklos pobūdis ir dydis	Kokia veikla užsiima Jūsų įmonė? Kiek įmonėje dirba žmonių?
	Įmonės gyvavimo laikas	Įmonės įkūrimo metai.
	Įmonės veiklos ir partnerysčių kaita	Kaip keitėsi Jūsų įmonės veikla ir partnerystės per pastaruosius 5 metus?
VM struktūros analizė: vertės pasiūlymas	Nauda vartotojui	Kokia yra įmonės (turizmo) produkto (paslaugos), kuri siūloma vartotojui, pagrindinė nauda?
	Produktas ir jo vertė	Kuo Jūsų įmonės produkto ar paslaugos vertė yra grindžiama?
	Vartotojų poreikių tenkinimas	Kuriuos kiekvieno segmento poreikius Jūsų įmonė tenkina teikdama (turizmo) produktus ar paslaugas?
VM struktūros analizė: vartotojų segmentas	Vartotojų segmentai ir jų tipologija	Kas yra Jūsų įmonės klientai? Kokiais principais remdamiesi jūs grupuojate klientus, kokia įmonės orientacija klientų atžvilgiu? Kurie Jūsų įmonės klientai (klientų segmentas) yra patys svarbiausi? Kodėl? Ar įmonė turi nuolatinių (lojalių) klientų? Ką jie labiausiai vertina? Kaip manote, kodėl jie vis dar yra Jūsų įmonės klientai? Kokią įtaką Jūsų įmonės verslo modeliui (veiklai) daro paslaugų vartotojas? Kaip jis tai daro?
VM struktūros analizė: paskirstymo kanalai, prieinamumas	Paskirstymo kanalų ir prieinamumo efektyvumas	Kaip Jūs pasiekiate savo klientus? Kokiais paskirstymo (produkto ar paslaugos pardavimo, realizavimo būdai) kanalais tai darote? Kuris iš (turizmo) produkto ar paslaugų teikimo paskirstymo kanalų veikia geriausiai klientų atžvilgiu ir yra efektyviausias, kaštų prasme, Jūsų įmonei? Pateikite pavyzdžių. Kaip Jūsų įmonės teikiamų (turizmo) produktų ar paslaugų prieinamumas dera su klientų kasdienine veikla ir rutina? Kaip Jūs supažindinate klientus su savo teikiamomis (turizmo) paslaugomis ar produktais? Kokius naudojate informacijos šaltus? Pateikite pavyzdžių. Kokią pagalbą suteikiate Jūsų įmonės klientams po (turizmo) produkto ar paslaugos įsigijimo? Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, rinkdamasi (turizmo) produkto ar paslaugų teikimo ir pardavimo (paskirstymo) kanalus ir gerindama paslaugų prieinamumą vartotojui?
VM struktūros analizė: santykiai su vartotojais	Santykių su vartotojais pobūdis	Kokie bendradarbiavimo tikslai nulemia santykių su vartotojais pobūdį? Pateikite pavyzdžių. Dėl kokių priežasčių vartotojai nori kurti ir palaikyti santykius su Jūsų įmone? Pateikite pavyzdžių.

	Vartotojų integracijos pobūdis į verslo modelį	Kaip vartotojai yra integruojami į Jūsų įmonės verslo modelį? Koks jų vaidmuo? Kiek kainuoja santykių su vartotojais palaikymas Jūsų įmonei? Pagrįskite, pakomentuokite. Kokių santykių iš Jūsų įmonės tikisi kiekvienas klientų segmentas? Pateikite pavyzdžių. Kaip Jūs padedate klientams įvertinti įmonės sukuriamą vertę? Pateikite pavyzdžių.
VM struktūros analizė: esminės partnerystė	Partnerysčių pobūdis	Kas yra Jūsų įmonės pagrindiniai partneriai? Dėl kokios priežasties Jūsų įmonė juos laiko pagrindiniais partneriais (veiklos, ištekliai)? Kokią pagrindinę veiklą vykdo Jūsų įmonės partneriai? Įvardinkite veiklas. Kas yra Jūsų įmonės pagrindiniai tiekėjai? Ką išigyjate iš pagrindinių tiekėjų? Tirtumėte turimas esmines partnerystes?
	Partnerysčių formavimo priežastys, kriterijai	Dėl kurių priežasčių Jūsų įmonė formuoja esmines partnerystes? Kokiais partnerių atrankos kriterijais vadovaujatės?
VM struktūros analizė: pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai	Ištekliai ir gebėjimai bei jų valdymas	Kokių pagrindinių išteklių Jūsų įmonei reikia pilnaverčiam gyvavimui? Kaip gaunate išteklių, kurių Jums trūksta? Ir kiek prie to prisideda partneriai? Pakomentuokite plačiau.
VM struktūros analizė: esminės veiklos	Pagrindinės įmonės veiklos ir veiklos su partneriais	Kokią pagrindinę veiklą vykdo Jūsų įmonė? Kokią esminę veiklą ar veiklas vykdate kartu su partneriu? Įvardinkite jas.
VM struktūros analizė: kaštų struktūra	Kaštų struktūra ir orientacija	Kokios esminės veiklos generuoja daugiausia kaštų? Pateikite pavyzdžių. Kokie pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai yra brangiausi? Pateikite pavyzdžių. Į ką Jūsų verslas labiau orientuotas: išlaidų optimizavimą (mažiausios išlaidos, žemos kainos, maksimalus automatizavimas); vertės užtikrinimą (vertės kūrimas, aukščiausia vertė, kaštai nėra pirmoje vietoje)? Į kurią kaštų kategoriją/as yra orientuota Jūsų įmonės veikla?
VM struktūros analizė: pajamų srautai	Pajamų struktūra	Už kokią vertę Jūsų įmonės klientai yra pasiruošę mokėti? Pateikite pavyzdžių. Už kuriuos (turizmo) produktus, paslaugas ar veiklas Jūsų įmonė gauna daugiausia pajamų? Pateikite pavyzdžių. Jūsų verslo pajamos yra gaunamos iš vienkartinųjų sandorių ar iš besikarojančių? Kuriais būdais Jūsų įmonė daugiausia generuoja pajamas?

Šaltinis: disertacijos autorius

Verslo modelių strateginius pasirinkimus apibūdinantys kriterijai ir jų argumentacija atvykstamajame turizme

Tikslas	Kriterijai	Klausimyno teiginys/klausimas		
Nustatyti dominuojančius strateginius pasirinkimus	• Fiziniai bei žmogiškieji ištekliai	Akcentas fiziniams ištekliams (kultūriniai, gamtiniai, technologiniai, finansiniai ir kt.)	VS	Akcentas žmogiškiems, intelektualiniams ištekliams (svetingumas, vidinė kultūra ir kt.)
	• Marketingas: pardavimai, produkto kūrimas ir kokybė	Akcentas marketingo ir pardavimo tinklo valdymo veikloms	VS	Akcentas produkto kūrimui ir jo kokybės užtikrinimui
	• Bendradarbiavimas	Akcentas bendradarbiavimui dėl trūkumų ir nesėkmių pašalinimo	VS	Akcentas bendradarbiavimui dėl privalumų išryškinimo ir pozicijų sustiprinimo
	• Vertės pasiūlymas	Akcentas į ekonomiškumą ir masiškumą vertės pasiūlyme	VS	Akcentas į individualizuotą, išskirtinį, unikalų vertės pasiūlymą
	• Žmogiškieji ir technologiniai veiksniai vertės pasiūlyme	Akcentas į žmogiškuosius faktorius vertės pasiūlyme	VS	Akcentas į technologinius faktorius vertės pasiūlyme
	• Vartotojas ir jo orientacija į produkto vertę	Akcentas masiniam vartotojui, pardavimų apimčių didinimui	VS	Akcentas individualiam vartotojui, orientuotam į išskirtinę produkto vertę
	• Pardavimo kanalai ir produkto prieinamumas vartotojui	Akcentas netiesioginiams pardavimų kanalams	VS	Akcentas tiesioginiams pardavimų kanalams
	• Santykių palaikymas su vartotoju	Akcentas IT kanalams	VS	Akcentas asmeniniams pardavimų kanalams
	• Kaštų politika ir orientacija	Akcentas nepasikartojantiems sandoriams (vartotojo įsigijimas)	VS	Akcentas vartotojo lojalumo užtikrinimui (vartotojo išlaikymas)
	• Pajamų politika ir orientacija	Akcentas kaštų minimizavimui	VS	Akcentas vertės išskirtinumo ir unikalumo užtikrinimui

Šaltinis: disertacijos autorius

Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių analizės kriterijai atvykstamajame turizme ir jų argumentacija

VM komplementarumo analizės vienetas	VM komplementarumą apibūdinantys kriterijai	Klausimyno teiginys/klausimas	VM atpažįstamumo bruožai
VERTĖS PASIŪLYMAS: asortimentas, kokybė, orientacija	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės teikiamų paslaugų asortimentas, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“?	Prasiplėtęs, išgrynintas paslaugų/produktų asortimentas; pagerėjusi paslaugų/produktų kokybė; padidėjusi nauda vartotojui; patenkinti nauji vartotojo poreikiai.
		Ar formuodami savo įmonės paslaugų asortimentą ir nustatydami kainodarą, atsižvelgiate į partnerio „X1“ pageidavimus ir galimybes? Pakomentuokite savo atsakymą.	
		Kaip pasikeitė teikiamų paslaugų kokybė, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“?	
		Kaip manote, ar Jūs ir Jūsų partneris „X1“ vienodai ir lygiaverčiai suprantate ir deklaruojate klientui bendrai teikiamų paslaugų esmę ir naudą vartotojui? Kas pasikeistų, jeigu Jūsų įmonė atsisakytų partnerio „X1“ indėlio kuriant vertės pasiūlymą?	
		Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, kurdama vertės pasiūlymą (teikdamas paslaugas) vartotojui? Kas lėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtiniausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės orientaciją su partnerio „X1“ orientacija?	
		Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl vertės pasiūlymo kūrimo balu nuo 1 iki 5 (kai 5 balai – labai stipru, o 1 balas – labai silpna).	
VARTOTOJŲ SEGMENTAS: vartotojų skaičius, poreikiai, orientacija	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Kaip pakito Jūsų įmonės paslaugų vartotojų segmentas ir skaičius, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	Naujo vartotojo segmento atsiradimas, esamų modifikacija; padidėjęs vartotojų skaičius.
		Ar bendradarbiavimo su partneriu „X1“ dėka geriau yra identifikuojami vartotojai ir jų poreikiai? Kaip prie to prisideda partneris „X1“? Kiek tai Jūsų įmonei naudinga ir svarbu?	
		Į ką orientuojasi ir kam didžiausią dėmesį skiria Jūsų įmonė, rinkdamasi vartotojų segmentus? Kas lėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis Jūsų įmonei yra priimtiniausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
		Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl vartotojų segmento pasirinkimo ir darbo su juo balu nuo 1 iki 5.	

PASKIRSTYMO KANALAI, PRIEINAMUMAS: pokytis, derinimas, pardavimų strategija, orientacija	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės paslaugų prieinamumas ir pateikimo kanalai, pardavimo apimtys, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	Naujų pardavimo kanalų atsiradimas; turimų pardavimų kanalų modifikavimas; intensyvesnis turizmo paslaugų ir produktų teikimas; pardavimo apimčių didėjimas.
		Ar derinate paslaugų pardavimo strategiją su partneriu „X1“? Jei taip, tai dėl kokių priežasčių ir ką tai duoda Jūsų įmonei?	
		Kaip paveikė bendradarbiavimas su partneriu „X1“ Jūsų įmonės paslaugų teikimo procesą, technologiją?	
		Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, rinkdamasi paslaugų teikimo ir pardavimo kanalus ir gerindama paslaugų prieinamumą vartotojui? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis Jūsų įmonei yra priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
SANTYKIAI SU VARTOTOJAIŠ: pokytis, lojalumas, orientacija	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl paslaugų teikimo, pardavimo kanalų parinkimo ir prieinamumo didinimo balu nuo 1 iki 5.	Tikslesnis vartotojų poreikių išsiaiškinimas ir naujų komunikavimo formų atsiradimas bei plėtotė; išaugęs vartotojų lojalumas.
		Kaip pasikeitė Jūsų įmonės santykiai ir jų pobūdis su vartotojais, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
		Kokią įtaką padarė bendradarbiavimas su partneriu „X1“ Jūsų įmonės vartotojų lojalumo ugdymui?	
		Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, formuodama santykius su vartotojais? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis Jūsų įmonei yra priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
ESMINĖS PARTNERYSTĖS: pobūdis ir pasitenkinimas, nauda ir poveikis, orientacija ir suderinamumas	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu.	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl santykių su vartotojais formavimo balu nuo 1 iki 5.	Aukštesnis įsipareigojimų ir pasitikėjimo laipsnis; padidėjęs sprendimų priėmimų greitis; išaugęs inovacijų panaudojimo
		Kaip pasikeitė Jūsų įmonės santykiai ir jų pobūdis su vartotojais, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
		Kokio pobūdžio ir kuo paremti Jūsų įmonės santykiai su partneriu „X1“? Kaip esate patenkinti tokiais santykiais? Ar norėtumėte ką nors keisti?	
		Ką davė Jūsų įmonei bendradarbiavimas partneriu „X1“?	
		Į ką orientavosi Jūsų įmonė, formuodama partnerystę su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
		Kas sunkiausia užtikrinant partnerystę su partneriu „X1“? Ar turi praktikoje neįvykusių/nevykusių partnerystės?	

	• Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ balu nuo 1 iki 5.	potencialas.
ESMINĖS VEIKLOS: pokytis, orientacija, suderinamumas	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės veiklos, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius. Kokios Jūsų įmonės veiklos yra vykdomos derinant su partneriu „X1“ ir kokia iš to nauda? Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, vykdydama bendras veiklas su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“? Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ įgyvendinant bendras veiklas balu nuo 1 iki 5.	Veiklos konfigūracija: naujų atsiradimas, esamų modifikavimas arba atsisakymas; išaugusi veiklų dermė.
ESMINIAI IŠTEKLIAI IR GEBĖJIMAI: pokytis, orientacija, suderinamumas	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės galimybės naudotis materialinio ir nematerialinio pobūdžio ištekliais, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius. Jeigu nutrūktų partnerystė su partneriu „X1“, koks būtų poveikis, išteklių požiūriu, Jūsų įmonei? Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, bendradarbiaudama su partneriu „X1“ esminių išteklių ir gebėjimų naudojimo ir įsisavinimo klausimais? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“? Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl išteklių panaudojimo ir įsisavinimo balu nuo 1 iki 5.	Naujų įvairaus tipo išteklių prieinamumas ir turimų išteklių suderinamumas.
KAŠTŲ STRUKTŪRA: pokytis, orientacija, suderinamumas	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės kaštai, jų struktūra ir pokyčiai, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius. Kokie yra bendri sutarimai dėl bendrai patirtų kaštų padengimo, rizikos pasidalijimo? Kaip sekėsi juos pasiekti? Ar buvo įtampų ir diskusijų tuo klausimu? Į kokią kaštų politiką orientuojasi Jūsų įmonė, bendradarbiaudama su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	Pakitusi kaštų struktūra; sumažėję kaštai.

	strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ kaštų klausimais balu nuo 1 iki 5.	
PAJAMŲ SRAUTAI: pokytis, orientacija, suderinamumas	• Intensyvumas: labai silpnas, silpnas, vidutinis, stiprus, labai stiprus. • Kryptingumas: VM atžvilgiu; VM struktūrinių elementų atžvilgiu; VM strateginių pasirinkimų atžvilgiu. • Pobūdis: „simbiotinis“, „kaupiamasis“.	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės pajamos, jų struktūra ir srautai, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	Pakitusi pajamų struktūra; išaugusios pajamos; stabilios pajamos.
		Kokie yra Jūsų įmonės bendri sutarimai dėl pajamų ar pelno paskirstymo su partneriu „X1“? Kaip sekėsi juos pasiekti? Ar buvo įtampų ir diskusijų tuo klausimu?	
		Į kokias pajamas (pajamų struktūrą) ir jų šaltinius orientuojasi Jūsų įmonė, bendradarbiaudama su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
		Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ pajamų klausimais balu nuo 1 iki 5.	
VEIKSNIAI	• Vidiniai veiksniai: ekonominiai-finansiniai, žmogiškieji, fiziniai-technologiniai, valdymo, organizacinės kultūros, įmonės dydis ir statusas. • Išoriniai veiksniai: technologiniai, socio-kultūriniai, gamtiniai-ekologiniai, politiniai-teisiniai ir ekonominiai veiksniai.	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės bendradarbiavimą su partneriu „X1“, minėtų analizės vienetų kontekste? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	

Verslo modelių identifikavimo ir strateginių įtampų nustatymo instrumentas**Gerbiamas respondente,**

Esu Remigijus Kinderis, Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto doktorantas, ir atlieku tyrimą, kurio tikslas identifikuoti Jūsų įmonės verslo modelį, nustatyti jo komplementarumą ir jį lemiančius veiksnius. Todėl prašau Jūsų nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Kur reikia, apibraukite Jums priimtinausią variantą.

Apklausa yra anoniminė, tačiau įmonės vardo paviešinimas būtų labai vertingas. Surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Jūsų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Pažadu, kad tikras Jūsų vardas ir Jūsų paminėti kitų asmenų vardai nebus naudojami nei viename iš tyrimo etapų (jei tik Jūs to pageidaujate): nei renkant duomenis, nei rengiant tyrimo ataskaitą. Tyrimo metu padarytas garso įrašas bus naudojamas tik tyrimo tikslais ir jokiais kitais atvejais. Jums pageidaujant, tyrimo garso įrašai gali būti Jums grąžinti iš karto atlikus tyrimą arba sunaikinti.

Remdamasis interviu metu iš Jūsų gauta informacija, parengsiu tyrimo ataskaitą. Jums pageidaujant galėsiu atsiųsti galutinės ataskaitos kopiją.

Ar sutinkate leisti:

Cituoti Jūsų pasisakymus?	Taip	Ne
Daryti garso įrašą?	Taip	Ne
Naudoti įmonės pavadinimą	Taip	Ne

Tyrimo dalyvis/ė _____ (slapyvardis)

Sutinku (parašas) _____ data _____

Tyrėjas Remigijus Kinderis, gyvenantis Klaipėdos 8-6, Gargždai. Tel. (8 614 83 532)

I. Pagrindinė informacija apie respondentą ir interviu:

II. Konteksto klausimai:

-

Vertēs pasiūlymas

- 

7

2. Kuo Jūsų įmonės produkto ar paslaugos vertė grindžiama:

Masiškumu	Ekonomiškumu	Individualumu
Unikalumu	Technologijomis	Žmonių faktoriaus dominavimu
Kita:		

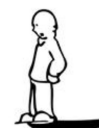
3. Kuriuos klientų poreikius Jūsų įmonė tenkina teikdama (turizmo) produktus ar paslaugas?

Fiziniai poreikiai	
Emociniai poreikiai	
Asmeniniai poreikiai	
Asmenybės tobulėjimo poreikiai	
Statuso poreikiai	
Kiti poreikiai	

4. Kokius (turizmo) paslaugų rinkinius (produktus) siūlote kiekvienam savo klientų segmentui? Jūsų įmonė teikia pagrindines (turizmo) paslaugas ar palaikančias?

Vartotojų segmentas

1. Kas yra Jūsų įmonės klientai? Kokiais principais remdamiesi jūs grupuojate klientus, kokia įmonės orientacija klientų atžvilgiu? Pateikite pavyzdžių.



Orientacija į masinę rinką be segmentavimo	Apibūdinti...
Koncentracija į vieną konkretų klientų segmentą	Apibūdinti...
Veiklos orientacija į du ar daugiau nesusijusių klientų segmentų	Apibūdinti...
Kitos veiklos orientacijos:	Apibūdinti...

2. Kurie Jūsų įmonės klientai (klientų segmentas) yra patys svarbiausi? Kodėl?
3. Ar įmonė turi nuolatinių (lojalių) klientų? Ką jie labiausiai vertina? Kaip manote, kodėl jie vis dar yra Jūsų įmonės klientai?
4. Kokią įtaką Jūsų įmonės verslo modeliui (veiklai) daro paslaugų vartotojas? Kaip jis tai daro?

Paskirstymo kanalai, prieinamumas

1. Kaip Jūs pasiekiate savo klientus? Kokiais paskirstymo (produkto ar paslaugos pardavimo, realizavimo būdai) kanalais tai darote?
2. Kuris iš (turizmo) produkto ar paslaugų teikimo paskirstymo kanalų veikia geriausiai klientų atžvilgiu ir yra efektyviausias kaštų prasme Jūsų įmonei? Pateikite pavyzdžių.



3. Kaip Jūsų įmonės teikiamų (turizmo) produktų ar paslaugų prieinamumas dera su klientų kasdienine veikla ir rutina?

Patogūs susisiekimo kontaktai	Tinkamas darbo režimas (pamainos)	Tinkama darbo trukmė (darbo valandos)
Patogi vieta (susisiekimasis)	Tinkamas personalo požiūris į produkto ar paslaugų pardavimą ir lankstumas	Personalo komunikabilumas ir užsienio kalbų mokėjimas
Atsiskaitymo už produktą ar paslaugas formų priimtumas	IT naudojimas	Kita...

4. Kaip Jūs supažindinate klientus su savo teikiamomis (turizmo) paslaugomis ar produktais? Kokius naudojate informacijos šaltus? Pateikite pavyzdžių.
5. Kokią pagalbą suteikiate Jūsų įmonės klientams po (turizmo) produkto ar paslaugos įsigijimo?
6. Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, rinkdamasi (turizmo) produkto ar paslaugų teikimo ir pardavimo (paskirstymo) kanalus ir gerindama paslaugų prieinamumą vartotojui?

Tiesioginį kanalą	Netiesioginį kanalą	Asmeninį kanalą
IT kanalą	Kita:	

Santykiai su vartotojais

1. Kokie bendradarbiavimo tikslai nulemia santykių su vartotojais pobūdį? Pateikite pavyzdžių.



Vartotojo radimo ir pritraukimo	Vartotojo išlaikymo	Pardavimų didinimo
Vienartiniai sandoriai	Bepasikartojantys sandoriai	Kita:

2. Dėl kokių priežasčių vartotojai nori kurti ir palaikyti santykius su Jūsų įmone? Pateikite pavyzdžių.
3. Kaip vartotojai yra integruojami į Jūsų įmonės verslo modelį? Koks jų vaidmuo?

Individualus kontaktas ir pagalba	Savitarnos erdvės be gyvo kontakto	Savitarnos erdvės su gyvu kontaktu
Klientų bendruomenių (tinklų) kūrimas	Bendras produkto vystymas su klientu	Kita:

4. Kiek kainuoja santykių su vartotojais palaikymas Jūsų įmonei? Pagrįskite, pakomentuokite.
5. Kokių santykių iš Jūsų įmonės tikisi kiekvienas klientų segmentas? Pateikite pavyzdžių.
6. Kaip Jūs padedate klientams įvertinti įmonės sukuriamą vertę? Pateikite pavyzdžių.

Esminės partnerystės

1. Kas yra Jūsų įmonės pagrindiniai partneriai? Dėl kokios priežasties Jūsų įmonė juos laiko pagrindiniais partneriais (veiklos, išteklių)?
2. Kuriai partnerystės kategorijai ar kategorijoms priskirtumėte turimas esmines partnerystes?



Strateginė partnerystė tarp nekonkurentų	Strateginė partnerystė tarp konkurentų	Bendros įmonės naujų verslų vystymui
Pirkėjo-tiekėjo santykiai	Kita:	

3. Kokią pagrindinę veiklą vykdo Jūsų įmonės partneriai? Įvardinkite veiklas.
4. Kas yra Jūsų įmonės pagrindiniai tiekėjai? Ką įsigyjate iš pagrindinių tiekėjų?
5. Dėl kurių priežasčių Jūsų įmonė formuoja esmines partnerystes?

Veiklos optimizavimas ir masto ekonomija	Rizikos neapibrėžtumo mažinimas	Konkrečių materialių išteklių ar paslaugų įsigijimas
Privalumų išryškėjimas ir sustiprinimas	Trūkumų ir nesėkmių šalinimas	Priėjimas prie konkrečių technologijų ir nematerialių išteklių
Kita...		

6. Kokiais partnerių atrankos kriterijais vadovaujatės?

Pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai

1. Kokių pagrindinių išteklių Jūsų įmonei reikia pilnaverčiam gyvavimui?



Vertės pasiūlymui sukurti ir pateikti	Materialūs technologiniai ištekliai	Materialūs gamtiniai ištekliai	Žmogiškieji ištekliai ir jų gebėjimai
	Materialūs kultūriniai ištekliai	Finansiniai ištekliai arba finansinės garantijos	Nematerialūs kultūriniai ištekliai – intelektualiniai ištekliai
Platinimo, paskirstymo kanalams	Materialūs technologiniai ištekliai	Materialūs gamtiniai ištekliai	Žmogiškieji ištekliai ir jų gebėjimai
	Materialūs kultūriniai ištekliai	Finansiniai ištekliai arba finansinės garantijos	Nematerialūs kultūriniai ištekliai – intelektualiniai ištekliai
Santykiams su klientais palaikymui	Materialūs technologiniai ištekliai	Materialūs gamtiniai ištekliai	Žmogiškieji ištekliai ir jų gebėjimai
	Materialūs kultūriniai ištekliai	Finansiniai ištekliai arba finansinės garantijos	Nematerialūs kultūriniai ištekliai – intelektualiniai ištekliai
Pajamų srautams užtikrinti	Materialūs technologiniai ištekliai	Materialūs gamtiniai ištekliai	Žmogiškieji ištekliai ir jų gebėjimai
	Materialūs kultūriniai ištekliai	Finansiniai ištekliai arba finansinės garantijos	Nematerialūs kultūriniai ištekliai – intelektualiniai ištekliai
Kita:			

2. Kaip gaunate išteklių, kurių Jums trūksta? Ir kiek prie to prisideda partneriai? Pakomentuokite plačiau.

Esminės veiklos

1. Kokią pagrindinę veiklą vykdo Jūsų įmonė?



Kurdama vertės pasiūlymą klientui	Gamyba	Problemų sprendimas	Platformos/tinklo valdymas
	Pardavimai	Paslaugos	Tarpininkavimas
	Marketingo	Kita:	
Užtikrindama platinimo kanalų funkcionavimą	Gamyba	Problemų sprendimas	Platformos/tinklo valdymas
	Pardavimai	Paslaugos	Tarpininkavimas
	Marketingo	Kita:	
Palaikydama santykius su klientais	Gamyba	Problemų sprendimas	Platformos/tinklo valdymas
	Pardavimai	Paslaugos	Tarpininkavimas
	Marketingo	Kita:	
Užtikrindama pajamų srautus	Gamyba	Problemų sprendimas	Platformos/tinklo valdymas
	Pardavimai	Paslaugos	Tarpininkavimas
	Marketingo	Kita:	

2. Kokią esminę veiklą ar veiklas vykdyte kartu su partneriu? Įvardinkite jas.

Kaštų struktūra

1. Kokios esminės veiklos generuoja daugiausia kaštų? Pateikite pavyzdžių.
2. Kokie pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai yra brangiausi? Pateikite pavyzdžių.
3. Į ką Jūsų verslas labiau orientuotas į: išlaidų optimizavimą (mažiausios išlaidos, žemos kainos, maksimalus automatizavimas); vertės užtikrinimą (vertės kūrimas, aukščiausia vertė, kaštai nėra pirmoje vietoje)?
4. Į kurią kaštų kategoriją/as yra orientuota Jūsų įmonės veikla?



Fiksuoti kaštai (atlyginimai, nuoma, komunalinės paslaugos)	Kintami kaštai (priklauso nuo gamybos (kūrimo ir teikimo) ar veiklos apimčių)
Masto ekonomija (siekis mažinti vidutinius kaštus, gaminant (kuriant) daugiau, bet vienos rūšies produktą ar paslaugas)	Aprėpties ekonomija (siekis mažinti vidutinius kaštus, gaminant (kuriant) du ar daugiau produktų, paslaugų)
Kita:	

Pajamų srautai

1. Už kokią vertę Jūsų įmonės klientai yra pasiruošę mokėti? Pateikite pavyzdžių.
2. Už kuriuos (turizmo) produktas, paslaugas ar veiklas Jūsų įmonė gauna daugiausia pajamų? Pateikite pavyzdžių.
3. Jūsų verslo pajamos yra gaunamos iš vienkartinų sandorių ar iš besikartojančių?



4. Kuriais būdais Jūsų įmonė daugiausia generuoja pajamas?

Turto pardavimas		Naudojimosi (frančizė, vadybos sutartis) mokesčiai		Tarpininkavimo mokesčiai	
Nuomos mokesčiai		Licencijavimas		Brokerio mokesčiai	
Produktų, paslaugų pardavimas		Prekių pardavimas		Marketingas	
Kita...					

Prašau identifikuoti tolimesnės veiklos poreikį:

Norėtumėme gauti tyrimo rezultatų santrauką	
Norėtumėme individualaus grįžtamojo ryšio iš tyrėjo	

Nuoširdžiai dėkoju už pateiktus atsakymus.

I KLAUSIMYNAS (2 dalis)

Kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas, individualus interviu)

(Semantinio diferencialo metodika)

TEIGINIAI	VERTINIMO SVORIS (įTAMPA)							TEIGINIAI	KOMENTARAS
	l. ma- žas	mažas		vidu- tinis	didelis		l. di- delis		
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Akcentas fiziniams ištekliams (kultūriniai, gamtiniai, technologiniai, finansiniai ir kt.)								1. Akcentas žmogiškiems, intelektualiniams ištekliams (svetingumas, vidinė kultūra ir kt.)	
2. Akcentas marketingo ir pardavimo tinklo valdymo veikloms								2. Akcentas produkto kūrimui ir jo kokybės užtikrinimui	
3. Akcentas bendradarbiavimui dėl trūkumų ir nesėkmių pašalinimo								3. Akcentas bendradarbiavimui dėl privalumų išryškavimo ir pozicijų sustiprinimo	
4. Akcentas į ekonomiškumą ir masiškumą vertės pasiūlyme								4. Akcentas į individualizuotą, išskirtinį, unikalų vertės pasiūlymą	
5. Akcentas į žmogiškuosius faktorius vertės pasiūlyme								5. Akcentas į technologinius faktorius vertės pasiūlyme	
6. Akcentas masiniam vartotojui, pardavimų apimčių didinimui								6. Akcentas individualiam vartotojui, orientuotam į išskirtinę produkto vertę	
7. Akcentas netiesioginiams pardavimų kanalams								7. Akcentas tiesioginiams pardavimų kanalams	
8. Akcentas IT kanalams								8. Akcentas asmeniniams pardavimų kanalams	
9. Akcentas nepasikartojantiems sandoriams (vartotojo įsigijimas)								9. Akcentas vartotojo lojalumo užtikrinimui (vartotojo išlaikymas)	
10. Akcentas kaštų minimizavimui								10. Akcentas vertės išskirtinumo ir unikalumo užtikrinimui	
11. Akcentas į pajamas iš tiesioginės, pagrindinės veiklos								11. Akcentas pajamų generavimui iš šalutinių, papildančiųjų veiklų	

**Verslo modelių komplementarumo ir jį lemiančių veiksnių nustatymo
instrumentas atvykstamajame turizme**

II KLAUSIMYNAS

Kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas, individualus interviu)

VM elementas/ komplementarumo aspektas	Klausimai	Atsakymai
Vertės pasiūlymas	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės teikiamų paslaugų asortimentas, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“?	
	Ar formuodami savo įmonės paslaugų asortimentą ir nustatydami kainodarą, atsižvelgiate į partnerio „X1“ pageidavimus ir galimybes? Pakomentuokite savo atsakymą.	
	Kaip pasikeitė teikiamų paslaugų kokybė, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“?	
	Kaip manote, ar Jūs ir Jūsų partneris „X1“ vienodai ir lygiaverčiai suprantate ir deklaruojate klientui bendrai teikiamų paslaugų esmę ir naudą vartotojui? Kas pasikeistų, jeigu Jūsų įmonė atsisakytų partnerio „X1“ indėlio kuriant vertės pasiūlymą?	
	Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, kurdama vertės pasiūlymą (teikdamas paslaugas) vartotojui? Kas lėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės orientaciją su partnerio „X1“ orientacija?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės norą bendradarbiauti su partneriu „X1“, kuriant vertės pasiūlymą? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl vertės pasiūlymo kūrimo balu nuo 1 iki 5 (kai 5 balai – labai stipru, o 1 balas – labai silpna).	
Vartotojų segmentas	Kaip pakito Jūsų įmonės paslaugų vartotojų segmentas ir skaičius, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
	Ar bendradarbiavimo su partneriu „X1“ dėka geriau yra identifikuojami vartotojai ir jų poreikiai? Kaip prie to prisideda partneris „X1“? Kiek tai Jūsų įmonei naudinga ir svarbu?	
	Į ką orientuojasi ir kam didžiausią dėmesį skiria Jūsų įmonė, rinkdamasi vartotojų segmentus? Kas lėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės norą bendradarbiauti su partneriu „X1“, renkantis vartotojų segmentus? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl vartotojų segmento pasirinkimo ir darbo su juo balu nuo 1 iki 5.	

Pristatymo kanalai, prieinamumas	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės paslaugų prieinamumas ir pateikimo kanalai, pardavimo apimtys, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
	Ar derinate paslaugų pardavimo strategiją su partneriu „X1“? Jei taip, tai dėl kokių priežasčių ir ką tai duoda Jūsų įmonei?	
	Kaip paveikė bendradarbiavimas su partneriu „X1“ Jūsų įmonės paslaugų teikimo procesą, technologiją?	
	Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, rinkdamasi paslaugų teikimo ir pardavimo kanalus ir gerindama paslaugų prieinamumą vartotojui? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės norą bendradarbiauti su partneriu „X1“, formuojant paslaugų paskirstymo, pardavimo kanalus ir didinant prieinamumą? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl paslaugų teikimo, pardavimo kanalų parinkimo ir prieinamumo didinimo balu nuo 1 iki 5.	
Santykiai su vartotojais	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės santykiai ir jų pobūdis su vartotojais, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
	Kokią įtaką padarė bendradarbiavimas su partneriu „X1“ Jūsų įmonės vartotojų lojalumo ugdymui?	
	Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, formuodama santykius su vartotojais? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės norą bendradarbiauti su partneriu „X1“, formuojant santykius su vartotojais? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl santykių su vartotojais formavimo balu nuo 1 iki 5.	
Esminės partnerystės	Kokio pobūdžio ir kuo paremti Jūsų įmonės santykiai su partneriu „X1“? Kaip esate patenkinti tokiais santykiais? Ar norėtumėte ką nors keisti?	
	Ką davė Jūsų įmonei bendradarbiavimas su partneriu „X1“?	
	Į ką orientavosi Jūsų įmonė, formuodama partnerystę su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės norą bendradarbiauti su partneriu „X1“? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Kas sunkiausia užtikrinant partnerystę su partneriu „X1“? Ar turi praktikoje neįvykusių/nevykusių partnerystėsčių?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ balu nuo 1 iki 5.	

Pagrindiniai ištekliai ir gebėjimai	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės galimybės naudotis materialinio ir nematerialinio pobūdžio ištekliais, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius. Jeigu nutrūktų partnerystė su partneriu „X1“, koks būtų poveikis, išteklių požiūriu, Jūsų įmonei?	
	Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, bendradarbiaudama su partneriu „X1“ esminių išteklių ir gebėjimų naudojimo ir įsisavinimo klausimais? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės norą bendradarbiauti su partneriu „X1“ išteklių ir gebėjimų panaudojimo ir įsisavinimo klausimais? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ dėl išteklių panaudojimo ir įsisavinimo balu nuo 1 iki 5.	
Esminės veiklos	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės veiklos, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
	Kokios Jūsų įmonės veiklos yra vykdomos derinant su partneriu „X1“ ir kokia iš to nauda?	
	Į ką orientuojasi Jūsų įmonė, vykdydama bendras veiklas su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės norą vykdyti esmines veiklas su partneriu „X1“? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“, įgyvendinant bendras veiklas, balu nuo 1 iki 5.	
Kaštų struktūra	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės kaštai, jų struktūra ir pokyčiai, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
	Kokie yra bendri sutarimai dėl bendrai patirtų kaštų padengimo, rizikos pasidalijimo? Kaip sekėsi juos pasiekti? Ar buvo įtampų ir diskusijų tuo klausimu?	
	Į kokią kaštų politiką orientuojasi Jūsų įmonė, bendradarbiaudama su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtinausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės bendradarbiavimą su partneriu „X1“ kaštų klausimais? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ kaštų klausimais balu nuo 1 iki 5.	
Pajamų srautai	Kaip pasikeitė Jūsų įmonės pajamos, jų struktūra ir srautai, pradėjus bendradarbiauti su partneriu „X1“? Pakomentuokite pokyčius.	
	Kokie yra Jūsų įmonės bendri sutarimai dėl pajamų ar pelno paskirstymo su partneriu „X1“? Kaip sekėsi juos pasiekti? Ar buvo įtampų ir diskusijų tuo klausimu?	
	Į kokias pajamas (pajamų struktūrą) ir jų šaltinius orientuojasi Jūsų įmonė, bendradarbiaudama su partneriu „X1“? Kodėl tai yra priimtinausia Jūsų įmonei? Kas nulėmė	

	tokį pasirinkimą ir kodėl jis yra Jūsų įmonei priimtiniausias? Kaip pavyko suderinti savo įmonės pasirinkimą su partneriu „X1“?	
	Kokios priežastys ir veiksniai nulėmė (paskatino, sąlygojo) Jūsų įmonės bendradarbiavimą su partneriu „X1“ pajamų generavimo klausimais? Koks buvo jų poveikis ir kaip jis pasireiškė?	
	Įvardinkite bendradarbiavimo svarbą su partneriu „X1“ pajamų klausimais balu nuo 1 iki 5.	
Komplementarumas balais		

Tirtų įmonių verslo modelių elementų raiškos palyginimas

VM elementai		KO VM	VB VM	RS VM	VŽ VM	GD VM
Esminės partnerystės palaikomos	• pirkėjo-tiekėjo santykiais	+	+	+	+	+
	• konkrečių materialinių išteklių ar paslaugų įsigijimu	+	+	+	+	+
	• privatumo išryškinimu ir stiprinimu	+	+	+	+	+
	• strategine partneryste tarp nekonkurentų	+	+	+	+	+
	• trūkumų ir nesėkmių šalinimu	-	+	-	-	-
Esminės veiklos yra nukreiptos į	• vietinių ir užsienio turistų aptarnavimą	-	-	-	-	+
	• turizmo produktų ir paslaugų kūrimą bei pardavimą vietiniams bei užsienio vartotojams	+	-	-	-	-
	• maisto gamybą ir klientų aptarnavimą restorane	-	-	+	-	-
	• autotransporto priemonių nuomą ir keleivių pervežimą	-	-	-	+	-
	• turistų apgyvendinimą, maitinimą ir papildomų paslaugų organizavimą jiems	-	+	-	-	-
Esminiai ištekliai ir gebėjimai	• yra grindžiami materialiniais kultūros ir gamtos ištekliais	+	-	+	-	-
	• yra grindžiami žmonių faktoriu, technologijų taikymu	+	+	+	+	+
Vertės pasiūlymas grindžiamas	• unikalumu, individualumu ir žmonių faktoriaus dominavimu	+	+	+	+	+
	• masiškumu	-	-	+	-	-
	• technologijomis	-	-	+	+	-
Santykiai su vartojais grindžiami	• sąžiningumu, lankstumu, individualiu kontaktu ir asmeninio dėmesio skyrimu bei orientacija į lojalumo didinimą	+	+	+	+	+
Paslaugų teikimas vyksta	• tiesiogiai (asmeniškai) • per tarpininkus (įmones, IT sistemas)	+	+	+	+	+
Pagrindiniai paslaugų vartotojų segmentai yra	• turistų grupės ir individualūs turistai iš užsienio	+	+	+	+	+
	• kruizinių laivų turistai (grupės ir pavieniai asmenys)	+	-	-	+	+
	• turistų grupės ir individualūs turistai iš Lietuvos	+	+	-	+	+
	• verslo klientų grupės ir individualūs asmenys iš užsienio	+	+	-	+	+
	• verslo klientų grupės ir individualūs asmenys iš Lietuvos	+	+	+	-	+
Kaštų struktūra yra orientuota į	• vertės ir kokybės užtikrinimą	-	-	-	-	+
	• kintamų kaštų valdymą	-	+	+	+	-
	• vertės ir kokybės užtikrinimą • pastovių kaštų valdymą	-	+	+	+	-
Pajamų šaltiniai yra generuojami	• iš vienkartinį sandorių	-	-	+	-	+
	• iš besikartojančių sandorių	+	+	+	+	-