

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

EVALDAS STADALIUS

**KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMAS
UAB „DRAUGYSTĖS SANATORIJA“**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. L. Šaulinskas

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMAS
UAB „DRAUGYSTĖS SANATORIJA“

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Vadovas

_____ doc. dr. L. Šaulinskas

2011 12

Atliko

SOVmns0-01 gr. stud.

_____ E. Stadalius

2011 12 08

VILNIUS, 2011

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS	8
1. KONKURENCINIS PRANAŠUMAS	10
1.1. Konkurencinio pranašumo koncepcija	10
1.1.1. Konkurencinio pranašumo pasirinkimas	11
1.1.2. Darbuotojų svarba konkurencinio pranašumo atžvilgiu	13
1.1.3. Konkuravimo strategijos	14
1.2. Konkurencinio pranašumo šaltiniai	15
1.2.1. Ištekliais grįstas konkurencinis pranašumas	15
1.2.2. Rinka grįstas konkurencinis pranašumas	18
1.2.3. Valdymu pagrįstas konkurencinis pranašumas	22
1.3. Teorijos analizės apibendrinimas	25
2. „DRAUGYSTĖS SANATORIJOS“ SITUACIJOS ANALIZĖ	27
2.1. Bendra informacija apie organizaciją	27
2.2. Išorinė analizė	28
2.2.1. Rinkos analizė	28
2.2.2. Vartotojų analizė	40
2.2.3. Konkurentų analizė	42
2.2.4. Makroaplinkos analizė	45
2.3. Vidinė analizė	47
2.3.1. Vykdytos strategijos apibūdinimas	47
2.3.2. Organizacijos vidinio profilio analizė	49
2.4. SSGG analizė	51
3. EMPIRINIS „DRAUGYSTĖS SANATORIJOS“ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ TYRIMAS	52
3.1. Darbuotojų tyrimo metodika	52
3.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	52
3.1.2. Tyrimo metodas ir duomenų rinkimo metodas	53
3.1.3. Tyrimo imtis ir imties atranka	53
3.1.4. Tyrimo instrumento pagrindimas	54
3.1.5. Duomenų analizės metodai	55
3.2. Darbuotojų tyrimo eiga ir rezultatai	56
3.2.1. Tyrimo eiga	56

3.2.2. Tyrimo rezultatai	56
3.4. Klientų tyrimo metodika	64
3.4.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	64
3.4.2. Tyrimo metodas ir duomenų rinkimo metodas	64
3.4.3. Tyrimo imtis ir imties atranka	64
3.4.4. Tyrimo instrumento pagrindimas	65
3.4.5. Duomenų analizės metodai	65
3.5. Klientų tyrimo eiga ir rezultatai	65
3.5.1. Tyrimo eiga	65
3.5.2. Tyrimo rezultatai	65
4. „DRAUGYSTĖS SANATORIJOS“ KONKURENCINIO PRANAŠUMO MODELIS	78
IŠVADOS	82
LITERATŪROS SĄRAŠAS	84
ANOTACIJA	90
ANOTATION	91
SANTRAUKA	92
PRIEDAI	94

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacijos pelningumo didinimo būdai	23
2 lentelė. Sveikatinimo įstaigų rinka vertinat pajamomis, 2004 – 2010 m.	30
3 lentelė. Sveikatinimo įstaigų rinka vertinat sąnaudomis, 2004 – 2010 m.	30
4 lentelė. Medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugų išlaidos 2003 – 2010 m.	31
5 lentelė. Sveikatinimo įstaigų rinka vertinat dirbančiųjų asmenų skaičiumi 2004 – 2010 m.	31
6 lentelė. Sveikatinimo įstaigų veiklos rodikliai	32
7 lentelė. Apgyvedintų asmenų skaičiaus dinamika 1995 – 2003 m.	33
8 lentelė. Apgyvedintų asmenų skaičiaus dinamika 2004 – 2010 m.	33
9 lentelė. Esminiai sėkmės veiksniai.....	39
10 lentelė. Sėkmės veiksniai.....	39
11 lentelė. Porter penkių konkurencinių jėgų modelio suvetinė sveikatinimo įstaigų rinkai	40
12 lentelė. Rinkos segmentų išskyrimas	41
13 lentelė. Vartotojų motyvacijos analizė	41
14 lentelė. Strateginės konkurentų grupės	42
15 lentelė. Strateginių konkurentų grupių analizė.....	43
16 lentelė. „Draugystės sanatorijos“ strateginių konkurentų grupės analizė.....	44
17 lentelė. PEST analizė	45
18 lentelė. Išskirtinos „Draugystės sanatorijos“ veiklos datos	48
19 lentelė. „Draugystės sanatorijos“ keliaiapių palyginimas	49
20 lentelė. „Draugystės sanatorijos“ vidinio profilio analizė	51
21 lentelė. „Draugystės sanatorijos“ SSGG analizė.....	51
22 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas	52
23 lentelė. Koreliacijos ryšio koeficientų reikšmės	55
24 lentelė. Cronbach‘ s alfa reikšmės	56
25 lentelė. Organizacijos klausimyno teiginių grupių koreliacijos analizė	57
26 lentelė. Klientų tyrimo respondentų savijautos vertinimo skirtumai	68
27 lentelė. Klientų tyrimo respondentų „Draugystės sanatorijos“ vertinimo skirtumai	70
28 lentelė. Klientų tyrimo sanatorijų grupių vertinimo skalių patikimumas	71
29 lentelė. Klientų tyrimo respondentų sanatorijų vertinimo skirtumai	72
30 lentelė. Klientų tyrimo „Draugystės sanatorijos“ vertinimo grupių skalių patikimumas.....	72
31 lentelė. Klientų tyrimo respondentų „Draugystės sanatorijos“ vertinimo skirtumai	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konkurencinio pranašumo skirstymas pagal aplinkas.....	11
2 pav. Konkurencinio pranašumo skirstymas pagal ilgaamžiškumą	12
3 pav. Strategijos ir taktikos matrica	12
4 pav. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	14
5 pav. Ištekliais pagrįsto konkurencinio pranašumo modelis.....	16
6 pav. Intelektinio kapitalo struktūra	17
7 pav. Darnus konkurencinis pranašumas	17
8 pav. Konkurencinio pranašumo veiksnių vertinimas	26
9 pav. Sveikatos turizmo rinkos struktūra	28
10 pav. Sveikatinimo įstaigų pajamos ir sąnaudos 2004 – 2010 m.	30
11 pav. Sveikatinimo įstaigų skaičiaus dinamika 1995 – 2010 m.	31
12 pav. Apgyvendintų asmenų skaičiaus dinamika 1995 – 2010 m.	32
13 pav. Apgyvadinimo tipo pasirinkimas 2010 m. Druskininkuose	34
14 pav. Sanatorijų ir SPA užimtumas 2010 m. mėnesiais	34
15 pav. Sveikatinimo ir sveikatingumo turizmo sąlytis.....	37
16 pav. Rinkos strateginės grupės	45
17 pav. „Draugystės sanatorijos“ organizacinė struktūra	50
18 pav. Organizacijos klausimyno teiginių grupių bendras vertinimas	57
19 pav. Organizacijos klausimyno tapatybės vertinimas.....	58
20 pav. Organizacijos klausimyno teiginių tapatybės vertinimas pagal pavaldumą.....	58
21 pav. Organizacijos tapatybės vertinimas pagal amžiaus grupes	59
22 pav. Organizacijos siekio vertinimas	60
23 pav. Organizacijos siekio vertinimas pagal pavaldumą.....	60
24 pav. Organizacijos siekio vertinimas pagal amžiaus grupes	61
25 pav. Organizacijos ilgalaikių ketinimų vertinimas	61
26 pav. Ilgalaikių ketinimų vertinimas pagal pavaldumą	62
27 pav. Organizacijos ilgalaikių ketinimų vertinimas pagal amžiaus grupes	62
28 pav. Darbuotojų tyrimo respondentų konkurencinio pranašumo vertinimas	63
29 pav. Darbuotojų tyrimo respondentų plėtros pasiūlymai.....	63
30 pav. Klientų tyrimo respondentų amžius.....	66
31 pav. Klientų tyrimo respondentų pagrindinis užsiėmimas	66
32 pav. Klientų tyrimo respondentų apsilankymo tikslas.....	67
33 pav. Klientų tyrimo respondentų apsilankymo tikslas pagal užsiėmimą.....	67

34 pav. Klientų tyrimo respondentų apsilankymo dažnumas.....	68
35 pav. Klientų tyrimo respondentų savijautos vertinimas	68
36 pav. „Draugystės sanatorijos“ kaip asmenybės vertinimas	69
37 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorijų pasirinkimo kriterijai	70
38 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorijos konkurencinių veiksnių vertinimas	71
39 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorijų vertinimas.....	72
40 pav. Klientų tyrimo respondentų „Draugystės sanatorijos vertinimas	73
41 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorijų vertinimo palyginimas.....	73
42 pav. Klientų tyrimo respondentų dažnesnio lankymosi vertinimas pagal apsilankymo tikslą.	74
43 pav. Klientų tyrimo respondentų dažnesnio lankymosi vertinimas pagal amžių	74
44 pav. Klientų tyrimo respondentų lūkesčių išpildymo vertinimas	75
45 pav. Klientų tyrimo respondentų lūkesčių išpildymo vertinimas pagal apsilankymo tikslą	75
46 pav. Klientų tyrimo respondentų lūkesčių išpildymo vertinimas pagal amžių	76
47 pav. Klientų tyrimo respondentų tobulinimo vertinimas pagal apsilankymo tikslą	76
48 pav. Klientų tyrimo respondentų tobulinimo vertinimas pagal amžių	77
49 pav. „Draugystės sanatorijos“ konkurencinio pranašumo modelis.....	81

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Pagrindinis verslo strategijos tikslas yra įgyti konkurencinį pranašumą, o šiandieninė auganti konkurencija rinkose skatina organizacijas racionaliau panaudoti savo išteklius, kad įgytų konkurencinį pranašumą artimesnėje ar tolimesnėje laiko perspektyvoje. Strateginis valdymas – tai instrumentas tinkamai vertinti ir būdas siekti ilgalaikių organizacijos perspektyvų panaudojant organizacijos stiprybes. Organizacija privalo priimti tokius strateginius sprendimus, kurie leistų pasinaudoti verslo aplinkoje egzistuojančiomis galimybėmis formuoti konkurencinius pranašumus rinkoje.

Lietuvoje, atkūrus Nepriklausomybę ir taip pertvarkius šalies ūkio struktūrą, buvo atstatyti rinkos ekonomikos santykiai, o spartūs privatizacijos procesai sudarė sąlygas privataus kapitalo įsigalėjimui. Perėjimas nuo centralizuotos planinės ekonomikos prie ekonominės sistemos, besiremiančios laisvos rinkos principais, sudarė daugybę problemų ir iššūkių visoms organizacijoms formuojančioms savo išskirtinumą iš kitų rinkos dalyvių.

Buvusios politinės santvarkos metu Lietuvoje buvo įsteigta daug sanatorių. Nepriklausomybės laikais jos ilgai nesugebėjo rasti savo vietos rinkoje. Nacionalinė turizmo plėtros programa jau 1993 m. deklaravo, kad turizmas yra prioritentinė ūkio šaka. Šiuolaikiniame pasaulyje turizmas yra perspektyvus ūkio ekonomikos sektorius, tačiau tik Europos Sąjungos plėtra Lietuvoje paskatino sveikatos turizmo atgimimą, suformavusį tam tikrus rinkos bruožus. Atgimimą sąlygojo šie veiksniai: šalies piliečių gyvenimo standartų gerėjimas, didėjantis rūpinimasis sveikata, turizmo plėtra, sveikatos ir socialinės gerovės stiprinimas. Lietuvoje didžiausios pajamos sveikatos turizmo rinkoje yra susijusios su sveikatinimo tikslais. Žmogaus sveikata yra didžiausia visuomenės socialinė ir ekonominė vertybė ir viena iš svarbiausių valstybės saugumo ir klestėjimo prielaidų. Rinkos pokyčiai ir vartotojų elgsena ekspertams leidžia prognozuoti sveikatos turizmo augimą ir paklausos didėjimą ateityje susijusį su negydomo tikslais besilankančiais vartotojais.

Esamas kontekstas ir susiklosčiusios aplinkybės pažymi, kad organizacijoms, veikiančioms sveikatos turizmo rinkoje yra strategiškai svarbu vykdyti tokią strategiją, kuria siekiama pasiekti konkurencinį pranašumą. Verslo aplinka nuolat kinta, o organizacijos, siekdamos išsilaikyti ir tęsti veiklą, privalo lanksčiai, dinamiškai ir pagrįstai siekti konkurencinio pranašumo. Mažai tikėtina, kad išorinė aplinka sukurs terpę konkurenciniams pranašumams atsirasti. Organizacija turi pati siekti ir formuoti savo pranašumus.

Daugelis sveikatinimo srities organizacijų savo strategiją sutelkia į paslaugų asortimentą, kuris pasižymi bendrais požymiais. Paslaugų asortimentas yra lengvai perimamas ir nukopijuojamas konkurentų. Atsižvelgiant į šiuolaikinį strateginio valdymo ir geriausios rinkodaros praktiką,

organizacijai reikėtų siekti nematerialių išteklių panaudojimo savo pranašumams formuoti. Adekvatus reagavimas į aplinkos pokyčius ir jų įvertinimas gali užtikrinti organizacijos gyvavimo tęstinumą ir sėkmingumą.

Tyrimo problema – kaip „Draugystės sanatorijai“ formuoti konkurencinį pranašumą?

Tyrimo tikslas – suformuoti „Draugystės sanatorijai“ konkurencinio pranašumo modelį.

Tyrimo objektas – „Draugystės sanatorija“.

Tyrimo dalykai – darbuotojų organizacijos vertinimas ir vartotojų elgsena.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aprašyti konkurencinį pranašumą teoriniu aspektu.
2. Atlikti tyrimo objekto situacijos analizę.
3. Nustatyti darbuotojų vertinimus.
4. Išnagrinėti vartotojų elgseną.
5. Pasiūlyti konkurencinio pranašumo modelį tyrimo objektui.

Tyrimo hipotezė – Konkurencinio pranašumo formavimas reikalingas „Draugystės sanatorijai“.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė. Kiekybinis empirinio tyrimo metodas – apklausa raštu. Statistinė duomenų analizė – reikšmingumo nustatymas (*Mann-Whitney U* ir *Kruskal Wallis testas*) ir požymio priklausomo įvertinimas (χ^2 kriterijus – *chi-kvadrato testas*).

1. KONKURENCINIS PRANAŠUMAS

1.1. Konkurencinio pranašumo koncepcija

Mokslinėje literatūroje konkurencinį pranašumą plačiai, tačiau skirtingomis perspektyvomis, skirtingais aspektais, tyrinėjo ir analizavo: Lado (1994), Časas (1994) Morgan ir Hunt (1995), Porter (1998), Bosas (2002), Aaker (2005). Šių autorių akcentuojami pagrindiniai konkurencinio pranašumo būdai yra įvairūs. Pranašumo būdai skirti ūkio subjektams, ūkio šakoms ir valstybėms. Jie apima skirtingas vadybos funkcijas.

Verslo pasaulyje konkurencinis pranašumas pirmiausia yra tai, kas išskiria/atiskiria vykdomą veiklą nuo konkurentų veiklos. Skirtumas, kuris atskiria organizaciją nuo tos pačios rinkos šakos žaidėjų – konkurencinis pranašumas. Vadyboje konkurencinio pranašumo siekimas yra laikomas esminiu organizacijos tikslu. Kiekviena organizacija norėdama būti sėkminga konkurentų atžvilgiu privalo sukurti sau būdingą konkurencinį pranašumą.

Ragelskaja ir Korsakienės (2011) požiūriu, verslo aplinkos kitimas ir intensyvėjanti konkurencija, kuriai įtaką daro nuolatiniai globalizacijos veiksniai, skatina organizacijas ieškoti būdų, suteikiančių galimybę ne tik siekti įgyti, bet ir sudaryti prielaidas išlaikyti įgytam konkurenciniam pranašumui. Remiantis autorėmis, „konkurencinis pranašumas ir jo išlaikymas yra aktuali problema, reikalaujanti integruoti įvairias vadybos teorijas ir požiūrius“ (p. 70).

Galima pažymėti, kad konkurencinis pranašumas tai atsakas į klausimą:

— *Kodėl vartotojas renkasi būtent organizacijos X prekes/paslaugas?*

arba

— *Kuo organizacijos X prekės/paslaugos yra geresnės nei konkurentų?*

Kompleksinėje ir dinamiškoje verslo aplinkoje keičiasi organizacijų konkurencinio pranašumo įgijimo būdai. Remiantis Dyer, Singh (1998), Lado, Boyd ir Hanlon (1997) teigimu, konkurencinį pranašumą šiuolaikinė organizacija, atsižvelgdama į savo veiklos specifiką, gali įgyti vieną iš trijų pasirinktų būdų: 1) adaptuodamasi išorinėje aplinkoje; 2) per savo vidinius išteklius; 3) užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis organizacijomis ar aplinka.

Panašios nuomonės laikosi ir Beniušienė ir Svirskenė (2008), kurios akcentuoja, kad pranašumo kovoje laimi tie, kam pavyksta: 1) pasiūlyti itin vartotojo vertinimą išskirtinį ir unikalų produktą/paslaugą; 2) išstobulinti sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol kiti to nepasiekia); 3) pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jų neranda ar negali pasiekti); 4) anksčiau (nei kiti) pasiekia aukščiausią rezultatų lygį. Vadinas, konkurencinis pranašumas gali būtų įgytas dėl skirtingų veiksmų panaudojimo organizacijos atžvilgiu.

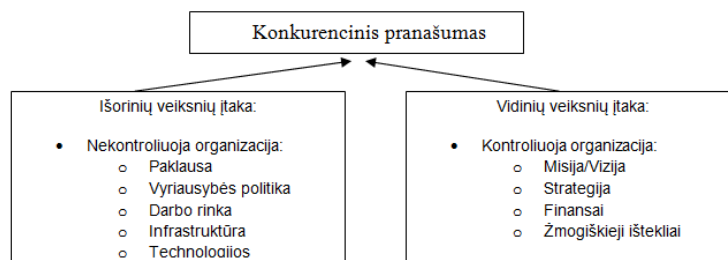
Organizacija, naudodama išskirtinius savo veiklos aspektus, gali įgyti pranašumą prieš konkurentus. Konkurencinis pranašumas vadyboje laikomas santykinu dydžiu, pagrindžiamu konkuruojančių organizacijų palyginimu. Teigiama, kad konkurencinis pranašumas lemia organizacijos sėkmę versle. Kiekviena organizacija pagal savo valdymo modelį ir verslo specifiką siekia įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Rinkos dalyviai, siekdami konkurencinio pranašumo, privalo konkuruoti prisitaikydami prie rinkos sąlygų ir savo galimybių. Pagal Jewell (2000) pranašumas, kurį organizacija įgyja tam tikroje šakoje ar rinkoje varžydamasi su kitomis organizacijomis, yra įvardijamas kaip konkurencinis pranašumas.

1.1.1. Konkurencinio pranašumo pasirinkimas

Skirtingos organizacijos, vykdydamos veiklą toje pačioje rinkos šakoje, rinką supranta skirtingai. Kiekvienos strategijos kūrimas organizacijoje vyksta nuo teorinės koncepcijos, norimos vizijos ir esamos prigimties srities tarpusavio derinimu su išorine aplinka (Morgan et al., 2007). Rutkausko (2006) teigimu, strategijos formavimo esmę nusako pats konkurencijos pobūdis. Siekiant užsitikrinti sėkmingą veiklą, kiekviena organizacija turi pasirinkti savo strategiją, kuri garantuotų nuolatinį konkurencinį pranašumą rinkoje. Taigi organizacijoms yra svarbu pagrįstai pasirinkti savo veiklos ir konkuravimo strategiją.

Smilgos ir Dubino (2008) teigimu, vien tik išorinės aplinkos skanavimo nepakanka, kad organizacija, remdamasi gautais išorinės aplinkos duomenimis, galėtų įgyti konkurencinių pranašumų. Būtina ištirti ir vidinius strateginius veiksnius, t. y. kritines stipriąsias ir silpnąsias puses, vykdomą strategiją-politiką, kurios leidžia suprasti, ar kompanija gali pasinaudoti išoriniais pranašumais, ir išvengti grėsmės bei kokiomis priemonėmis, tai reiktų daryti.

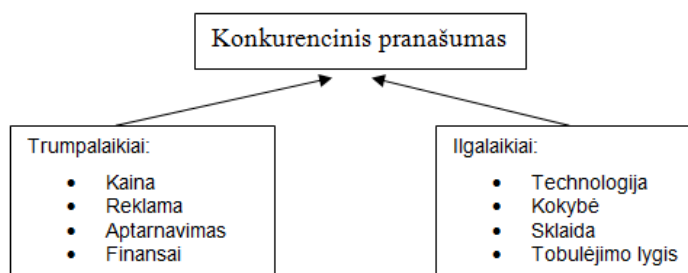
Organizacijos konkurencinis pranašumas gali būti suformuotas remiantis skirtingomis veiksmų grupėmis. Dvi pagrindinės grupės yra nekontroliuojami makroekonominiai veiksniai ir kontroliuojami vidiniai. Konkurencinio pranašumo šaltiniai egzistuoja tiek išorinėje organizacijos aplinkoje, tiek vidinėje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Grant 1991, Beniušienės ir Svirskienės (2008)

1 pav. Konkurencinio pranašumo skirstymas pagal aplinkas

Konkurencinis pranašumas yra strateginis pranašumas, kuris privalo būti naudojamas kiek įmanoma ilgiau (Barzienė, 2007). Organizacijos gali įgyti ilgalaikį arba trumpalaikį konkurencinį pranašumą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Beard ir Easingwood (1992).

2 pav. Konkurencinio pranašumo skirstymas pagal ilgaamžiškumą

Vasiliausko (2001) teigimu nėra vieno ir universalaus modelio, kuris organizacijoms užtikrintų pranašumą, tačiau pažymi, kad pranašumas pirmiausia turi būti naudingas organizacijai ir jį turi pripažinti klientai. Klientų įtaka organizacijos konkurencinio pranašumui šių dienų rinkose turi didžiulę įtaką.

Remiantis Urbonavičiumi (2001), organizacijos konkurencinį pranašumą lemia šie esminiai veiksniai:

- Vidiniai ištekliai;
- Organizacijos aplinka;
- Valdymo sprendimai.

Veiksniai yra susiję ir kiekviena organizacija, kuri formuodama konkurencinį pranašumą laipsniškai pereina nuo vidinių išteklių ir organizacijos aplinkos iki strategijos ir valdymo sprendimų.

Galima pažymėti, kad organizacijos, siekdamos konkurencinio pranašumo, turi ne tik pasirinkti tinkamą strategiją, bet taikyti tinkamas vadybines funkcijas, metodus ir įrankius, kad strateginis ir operatyvinis valdymas atitiktų organizacijos tikslus. Vadinasi, jeigu strategija neapgalvota, puikus jos įgyvendinimas taip pat duoda mažai naudos, kaip ir prastai įgyvendinta tinkama strategija.

	Neefektyvi strategija	Efektyvi strategija
Veiksmingai taikoma strategija	LĖTA NESĖKMĖ	SĖKMĖ
Neveiksmingai taikoma strategija	GREITA NESĖKMĖ	IŠLIKIMAS

Šaltinis: pagal <http://www.entrepreneurshipinbox.com/394/efficiency-and-effectiveness-matrix/>,
<http://www.seedgen.com/2by2.htm>

3 pav. Strategijos ir taktikos matrica

Časo (1994) teigimu jokie konkurencinio pranašumo veiksniai be efektyvios ir išskirtinės strategijos nelemia konkurencinio pranašumo. Suponuojama prielaida, kad organizacija turinti vertingų, retų ir sunkiai imituojamų išteklių, gali pasiekti aukštesnių rezultatų konkurentų atžvilgiu ilgalaikėje perspektyvoje. Išskiriama, kad gebėjimai, kuriais grįstas organizacijos konkurencinis pranašumas, gali būti mažai reikšmingas kitoje rinkoje ar vadybos srityje.

Veiklos taktika yra organizacijos pozicija konkrečiu aspektu konkrečioje srityje. Organizacijos paprastai naudoja daugybę taktinių veiklos krypčių, kurios vėliau yra išskaidomos į sprendimus arba gaires. Veiklos taktika yra integrali organizacijos veikla.

Anot Hrebeniak (2005), įgyvendinimas – tai procesas. Konkurencinio pranašumo įgyvendinimas, tai ne pavienių sprendimų ar veiksmų, o daugelio ilgalaikių integruotų sprendimų ir veiksmų rezultatas. Jeigu organizacija tinkamai įvertins savo vidinius išteklius, išanalizuos organizacijos aplinką ir tinkamai įgyvendins pasirinktą strategiją, tai sukurs organizacijai konkurencinį pranašumą.

Konkurentai gali mėginti panaudoti sėkmingą kitos organizacijos strategiją, tačiau jeigu formavimo metu buvo įtraukta daugybė vidinių nuoseklių, integruotų veiksmų, tai pamėgdžioti ir adaptuoti sau veiklos sistemą ar procesus bus keblu.

1.1.2. Darbuotojų svarba konkurencinio pranašumo atžvilgiu

Konkurencinis pranašumas – tam tikros veiklos sritis, kurioje organizacija stengiasi įgyti pranašumą. Jeigu organizacija nori įgyti konkurencinį pranašumą, ji turi užtikrinti, kad konkurencinio pranašumo kūrimas turi prasidėti nuo aiškaus supratimo, kas yra organizacija ir kaip ji sukurs pastovų konkurencinį pranašumą. Reikia organizuoti visus paslaugų ir organizacijos veiksmus tam pasiekti. Drucker (2009) teigia, kad verslo organizacijų veiklos efektyvumui reikia visų darbuotojų pastangų, nukreiptų visos organizacijos uždavinių ir tikslų link. Organizacijos darbuotojai – konkurencinio pranašumo veiksnys. „Siekiant sėkmės žmonės yra lemiamas veiksnys: organizacija gali būti gera tiek, kiek geri joje dirbantys žmonės“ (Kourdi 207, p. 159). Organizacijos, kurios klientai tiki, kad organizacijos personalas tinkamai išmano savo srityje ir atitinka jų poreikius, turi didesnį pranašumą prieš konkurentus.

Siekiant konkurencinio pranašumo svarbu įtraukti visus organizacijos darbuotojus, kad tinkamai ir gerai būtų suvokta pasirinkta organizacijos konkurencinio pranašumo strategija. Kaplan ir Norton (2000) tyrimų duomenis net 95 % strategijų žlugimo atvejų organizacijose įvyksta dėl darbuotojų strategijos nesupratimo.

Organizacijoje privalo egzistuoti organizacinė struktūra, klimatas ir tvarka, užtikrinanti aiškų strategijos suvokimą. Šiuo atžvilgiu visos organizacijos pastangos būtų panaudotos klientų lūkesčiams

tenkinti. Pagal Reichheld (2006), kai klientas tampa kažkuo nepatenkintas, iškart pradeda dairytis į alternatyvas: nei turimi pranašumai, nei dominuojanti rinkos dalis ilgai neišliks, jeigu šis potencialas nebus paverstas klientų šypsenomis.

Išoraitės (2011) teigimu „strategiškai valdant organizaciją, konkurencinio pranašumo šaltinis – žmogiškieji ištekliai (p. 55)“. Autorė pabrėžia, kad darbuotojai turi sąsają su kitais organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniais. Pasak Clifton et al. (2011), siekiant įgyvendinti konkurencinį pranašumą, organizacijos darbuotojų svarba niekada nėra perdėta.

Galima teigti, kad konkurencinio pranašumo sėkmė ir įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos darbuotojų.

1.1.3. Konkuruojimo strategijos

Konkurencinė strategija yra tai, kuo verslo vienetą konkuruoja savo pasirinktoje rinkoje. Porter (2008) apibrėžia tris pagrindines konkuruojimo strategijas – sąnaudų lyderio, diferenciacijos ir fokusavimo. Autoriaus teigimu, organizacija norinti pasiekti konkurencinį pranašumą renkasi vieną iš trijų strategijų pagal savo strateginę situaciją.

	<i>Unikalūs pranašumai klientui</i>	<i>Mažos sąnaudos</i>
<i>Dideli rinkos segmentai</i>	Diferenciacijos strategija	Sąnaudų lyderio strategija
<i>Nedidelis rinkos segmentas</i>	Fokusavimas / Nišos strategija	

Šaltinis: Porter (2008)

4 pav. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Viena iš Porter (2008) strategijos rūšių, galinčių lemti didesnę nei vidutinę pelną ir užtikrinti konkurencinį pranašumą organizacijai yra tapti sąnaudų lyderiu, kai nustačius tą pačią kaip konkurentų (ar mažesnę) kainą, bet yra dirbama mažesnėmis sąnaudomis.

Vykdam šią strategiją konkurencinį pranašumą pasiekia tos organizacijos, kurios įgyvendina strategiškai svarbią veiklą mažesnėmis išlaidomis ir efektyviau nei konkurentai. Dažnai sąnaudų lyderio strategija pasireiškia per organizacijos patirties kreivę.

Kita strategijos rūšis, galinti lemti didesnę nei vidutinę pelną ir užtikrinti konkurencinį pranašumą organizacijai yra teikti išskirtinę vertę dirbant maždaug tomis pačiomis kaip ir konkurentai sąnaudomis, bet nustatant aukštesnę nei konkurentai kainą klientams, vertinantiems ypatingą išskirtinumą, ir taip gaunant didesnes pajamas.

Koncentruojantis į išlaidas ir diferenciaciją organizacija pastangas sutelkia į kurį nors savo veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje. Rinkoje tai būtų vartotojų grupė, konkreti prekė ar

konkreči geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą įgyti ir tuo išsiskirti iš konkurentų galima mažinant išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą.

Organizacija gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, sutelkdama dėmesį į sąnaudų ar diferenciacijos strategiją. Tačiau tam turi egzistuoti prielaidos:

- įmanoma identifikuoti aiškius rinkos segmentus ir jie turi poreikius;
- pasirinktas rinkos segmentas yra pelningas;
- veiklos sritis pasižymi pastovumu.

Porter (2008) teigimu konkurencinis produkto pranašumas rinkoje gali būti įgyjamas tiek dėl siūlomos mažesnės kainos, tiek dėl esamų kokybinių charakteristikų. Konkurencingos prekės ar paslaugos sukuria aukštą pridėtinę vertę tiekėjams, vartotojams ir gamintojams. Visa tai įtakoja organizacijų konkurencingumą. Todėl neatsitiktinai konkurencinis pranašumas prieš kitas, toje pačioje rinkoje veikiančias ir galinčias pirkėjus aptarnauti, įmones, apibrėžiamas realiu arba potencialiai didesniu pelningumo lygiu.

1.2. Konkurencinio pranašumo šaltiniai

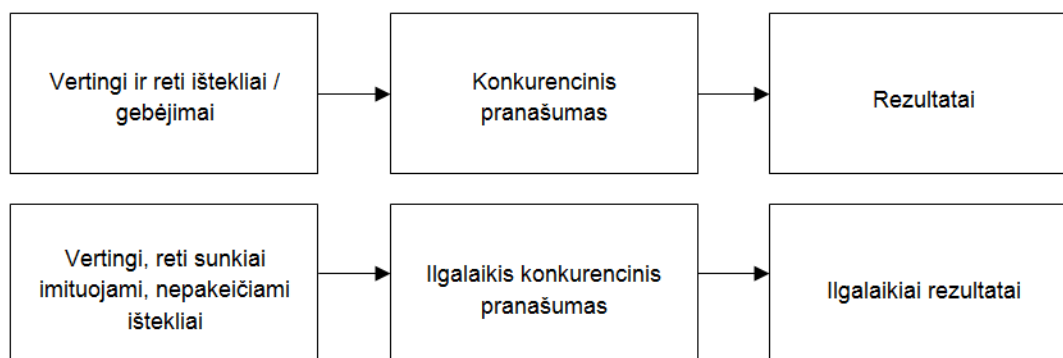
Pagrindinė kiekvienos organizacijos strategijos formavimo idėja – didinti esamos rinkos dalį ir gerinti poziciją esamoje šakos struktūroje bei rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų, didinant bendrą savo vertę (Jucevičius, 1998). Organizacijos, gebančios pralenkti konkurentus pelningumu, užimama rinkos dalimi ir augimu, turi konkurencinį pranašumą (Jewell, 2000).

1.2.1. Ištekliais grįstas konkurencinis pranašumas

Ištekliai – organizacijos turtas. Ištekliai gali būti išskiriami į apčiuopiamą/realų/materialų ir neapčiuopiamą/nematerialų turtą susijusį su ištekliais. Išteklis galima apibūdinti kaip tam tikrus veiksmus, kurie reikalingi organizacijos funkcijoms atlikti. Išteklių kategorijos yra skirtingos: finansinių, fizinių, intelektinių, technologinių, reputacijos ir organizacinių (Zinkevičiūtė, 2007).

Organizacija, siekdama konkuruoti unikaliais vidiniais ištekliais, privalo įsigyti arba turėti vertingus ir retus vidinius išteklius (žmonių gebėjimai, technologinės žinios, patentai, priėjimas prie žaliavų ir pan.), juos gausinti ir apsaugoti bei sugebėti pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais pranašumais.

Igyvendinančios strategijas ir efektyviai funkcionuojančios organizacijos praeina tam tikrą struktūrinę plėtrą. Plėsdamos verslą organizacijos turi panašius plėtros etapus. Šiuo atžvilgiu jos supanašėja (Dubinas, Smilga, 2008). Struktūrinė plėtra negali suvienodinti organizacijų – jų naudojami konkurencinio pranašumo ištekliai turi būti sunkiai arba brangiai imituojami. Jei konkurentai turi galimybę įsigyti tuos pačius išteklius, juos imituoti arba pasinaudoti substitutais, organizacija greitai praranda turimą konkurencinį pranašumą. Taigi organizacijos, turinčios ką nors reta ar vertinga, dabar gali įgauti didžiulę galią ar įtaką (Kourdi, 2003).



Šaltinis: Ragelskaja ir Korsakienė (2011)

5 pav. Ištekliais pagrįsto konkurencinio pranašumo modelis

Kaip teigia Ollins (2006), jeigu organizacija egzistuoja rinkoje, tai ji turi prilygti patiems stipriausiems konkurentams. Vien techniniai ar profesiniai gebėjimai organizacijai negarantuoja pranašumo. XXI amžiuje beveik viską galima nukopijuoti, konkurentai yra labai stiprūs ar savo veikla labai panašūs ir esą vienoje strateginėje konkurentų grupėje. Rinkoje laimi tas rinkos žaidėjas, kuris turi geriausią reputaciją vartotojų atžvilgiu.

Kompetencija. Lado (1994) teigimu žmogiškųjų išteklių veiksnys yra vienas svarbiausių organizacijos atžvilgiu. Šį šaltinį yra itin sunku imituoti ir perimti. Darbuotojų kompetencija ir žinios yra vienas unikaliausių pranašumų. Organizacijoms jų darbuotojai tampa svarbiausiu turtu, sukuriančiu konkurencinį pranašumą. Žinių sąvoka apima darbuotojų gebėjimus ir kvalifikacijas. Patirtis ugdoma bėgant laikui ir atliekant funkcijas. Gebėjimai susideda iš žinių naudojimo ir patirties, kurie yra įvardijami kaip kompetencija. Darbuotojų įgūdžiai sudaro palankią organizacijos padėtį konkurencinio pranašumo aspektu. Darbuotojų gebėjimai ir žinios įtraukiami į įvairias vaidybos funkcijas, kurios sudaro prielaidas organizacijos konkurenciniam pranašumui. Organizacijos kompetencija paprastai skirstoma į kategorijas, kurios yra svarbios organizacijoms:

- Organizacijos specifinė kompetencija susijusi su veiklos rinka arba organizacine struktūra.
- Verslu pagrįsta kompetencija – tai sugebėjimai realizuoti produktus gebėjimai derėtis, daryti įtaką.

- Asmeninė kompetencija apima gebėjimus, kurie nėra naudingi verslo veikloje.

Bazinė organizacijos kompetencija – tai kompetencija, kuria pagrįsta organizacijos verslo strategijos misija. Organizacija remiasi savo bazine kompetencija siekia tapti geriausiu rinkos žaidėju.

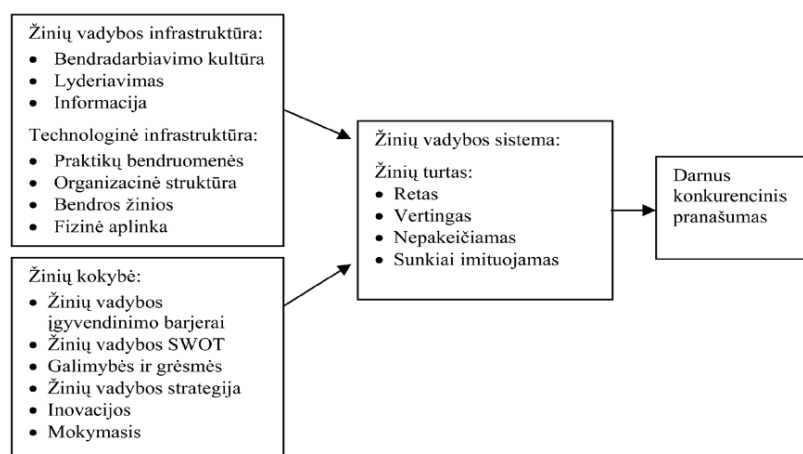
Intelektinis kapitalas. Organizacijose esama vertybių, kurių negalima išreikšti naudojantis tradiciniu vertinimu. Finansinėje ataskaitoje, tai dažniausiai atspindi kaip „intelektinis kapitalas“. Tai yra neapčiuopiama, nemateriali vertybė. Intelektinį kapitalą gali sudaryti organizacijos vidiniai procesai, prekės ženklas, patentai, kultūra, ryšiai su klientais ir kt. (Karlof ir Lovinggson, 2006). Suformuotos neapčiuopiamos vertybės suteikia konkurencinį pranašumą.

Bendroji vertė			
Finansinis kapitalas	Intelektinis kapitalas		
	Žmogiškasis kapitalas	Struktūrinis kapitalas	
		Klientų kapitalas	Organizacinis kapitalas
		Inovacinis kapitalas	Procesų kapitalas

Šaltinis: Karlof ir Lovinggson (2006)

6 pav. Intelektinio kapitalo struktūra

„Organizaciniu lygmeniu, taikant žinių vadybos priemones ir būdus, darbuotojų intelektinės žinios paverčiamos organizacijos darniu konkurenciniu pranašumu – Atkočiūnienė (2008 p. 24). Norint išsaugoti konkurencinį pranašumą, atsiranda poreikis organizacijai skverbtis į rinką pačiai. Tokia situacija įgalina organizacija, kad žinios egzistuoja jau ne vien vidiniuose ištekliuose. Žinias būtina atitinkamai perdirbti ir pateikti viešai. Išorę išspinduliuoti žinių tinklai apie organizaciją suteikia jai pranašumą tarp partnerių, veikiančių būtent tos rinkos dalyje.



Šaltinis: Atkočiūnienė (2008)

7 pav. Darnus konkurencinis pranašumas

Organizacinė kultūra. Organizacijos kultūrą sudaro vertybės ir standartai išreikšti viena ar kita forma. Kultūra susiformuoja dažniausiai dėl stiprių vadovų-lyderių arba dėl organizacijos veiklos plėtros. Laikantis pasirinktos pozicijos organizacijos kultūra yra efektyvi valdymo priemonė ir

prielaida konkurenciniam pranašumui. Šis konkurencinio pranašumo šaltinis pasireiškia tada kai organizacijos strategija yra nukreipta į verslo vienijimą. Organizacijoje ji pasireiškia lankstumu, decentralizuotu valdymu, dėmesiu vidinėms procedūroms, santykių su klientais palaikymu. Verslas jau suprato neišreikštinių žinių valdymo svarbą. „Prekinių ženklų vystymas, santykiai su darbuotojais, reputacija ir organizacijos kultūra tampa esminiai šaltiniai darniam verslo pranašumui sukurti“ Atkočiūnienė (2008 p. 33).

1.2.2. Rinka grįstas konkurencinis pranašumas

Pozicionavimas. Šiuolaikinį rinkodarinį pozicionavimo supratimą geriausiai apibrėžia Kotler ir Keller (2007): pozicionavimas – tai organizacijos pasiūlymo ar įvaizdžio kūrimas, kuriuo siekiama užsiimti išskirtinę padėtį tikslinio vartotojo sąmonėje.

Savo veikale Cowley (1996) perteikė pozicionavimo, kaip prekės ženklo, supratimą. Pozicionavimas reiškia patikimą ir pelningą vietą vartotojų mintyse: būti pirmam ar pritaikyti poziciją pagal konkurenciją, ar perpozicionuoti konkurentus.

Organizacijos pozicionavimas ir suvokiamas įvaizdis svarbus, norint sustiprinti patrauklumą vartotojų atžvilgiu. Pasirinkus tikslinį rinkos segmentus, organizacija privalo nuspręsti kokias savybes nori perteikti vartotojams. Kotler et al. (1996) išskiria, kad organizacija pozicionuoti gali pagal: produkto savybę, produkto teikiamą naudą, vartotojo elgseną, patį vartotoją, konkurentą, paslaugų grupę, kokybę ir kainą.

Pozicionavimo tikslas yra organizacijos strategijos nukreipimas tam tikra linkme, kad vartotojai suvoktų ir naudotų organizacijos teikiamą naudą, o pati organizacija iš savo perspektyvos turėtų kuo daugiau naudos iš šio vartotojų suvokimo. Organizacija tinkamai taikiusi pozicionavimą (pagal atitinkamas rinkos ir savo galimybes), atskleidžia ir paaiškina vartotojams, kokių tikslų (ir koku unikaliu būdu) organizacija jiems padeda siekti. Pozicionavimo rezultatas yra sėkmingo vartotojams skirto vertės pasiūlymo sukūrimas. Vertės pasiūlymas vartotojams yra pagrindinė priežastis, kodėl naudojami paslaugomis.

Vartotojas gali manyti, kad iš esmės visi rinkos žaidėjai yra vienodi. Vartotojas neturėtų produktų ar paslaugų matyti kaip homogeniškų, besiskiriančių tik savo prekės ženklu. Organizacijai svarbu taikyti šiuolaikinius paslaugų rinkodaros programos metodus dėl vertės esamiems ir potencialiems savo klientams perteikimo. Pozicionavimas daro įtaką požiūriui ir nuomonei apie gaminį ir organizacijos prekės ženklą, bet nekeičia pačios paslaugos.

Pozicionavimas vykdomas visomis rinkodaros priemonėmis. Siekiant, kad vartotojas pasirinktų organizacijos siūlomą produktą iš daugelio siūlomų rinkoje, organizacijoms svarbu (netgi būtina)

išskirti produktą iš konkurentų. Efektyvus išskyrimas – tai marketingo priemonių ir metodų panaudojimas.

Taigi klientams svarbiausia yra suteikti išskirtinius potyrius, nes esminis tikslas yra pozicionavimas, siekiant išskirti savo vertę.

Klientai. Didėjanti konkurencija, trumpesni produktų gamybos ciklai, didėjanti imitacija – visi šie veiksniai suteikia klientui didėjančią galią. Organizacijai yra svarbu turėti lojalių klientų ratą. Lojalūs klientai dažnai atneša daugiau pelno nei naujieji, šių klientų išlaikymas kainuoja mažiau negu naujų pritraukimas ir dažnai gerai atsiliepiama apie įmonę (Bakanauskas ir Ziekienė, 2007). Lojalūs klientai gali pritraukti naujus vartotojus ir yra puiki nemokama reklama kaip organizacijos rėmimo dalis.

Dauguma rinkodaros ekspertų tikina, kad kuo konkurencingesnė rinka, tuo svarbesniu veiksmu tampa vartotojų pasitenkinimas ir lūkesčių patenkinimas (Sasser et al. 2008). Norint išmatuoti vartotojų pasitenkinimą, organizacijai labai svarbu suprasti, kokius aspektus reikia įvertinti. Versle vartotojų poreikiai keičiasi į sudėtingesnius, kompleksiškesnius. Lūkesčiai, pirkimo elgsena tampa specifiški ir niekada nebūna pastovūs. Organizacijos kurios geba patenkinti vartotojų lūkesčius geriau nei konkurentai turi konkurencinį pranašumą. Kartais yra sunku identifikuoti klientą, jo poreikių struktūrą, kurią reikia patenkinti.

Vienas iš būdų surasti vartotojų nepatenkintus poreikius yra gauti iš savo klientų grįžtamąjį ryšį. Grįžtamojo ryšio sąvoka yra labai plati. Organizaciniame kontekste grįžtamąjį ryšį pagal businessdictionary.com galima apibrėžti taip – tai informacinio pobūdžio atsiliepimas, siunčiamas subjektui apie jo ankstesnį elgesį ir/arba rezultatus, su tikslu, kad subjektas galėtų pakeisti savo esamą ir būsimą elgesį ir/arba rezultatus į reikalaujamus. Atsiliepimai atsiranda tuomet, kai reaguojama į veiksmus arba elgesį. Galima teigti, kad grįžtamasis ryšys organizacijai – atsiliepimai apie darbo elgesį ir rezultatus. Pagal Neale, Spencer-Arnell (2008) grįžtamasis ryšys patikrina, ar mes darome geriausia, ką galime, ir padeda visada išlaikyti budrumą.

Organizacijos turėtų rinkti informaciją apie savo klientų įspūdžius ir atsiliepimus apie teikiamas paslaugas. Klientams turėtų būti leista ne tik išreikšti savo nuomonę, bet ir nuolat būtų daromos apklausos ir atliekama statistinė duomenų analizė siekiant stebėti ir tinkamai įvertinti kasmetinius rodiklius ir esamas tendencijas. Kiekviena organizacija turėtų stengtis suprasti savo klientus individualiai.

Prekės ženklas. Pagal Kourdi (2003) stiprų poveikį konkurencingumui daro produkto veiksniai ir kainodara bei nuolaidos, platinimo kanalai, rinkodaros metodai, prekės ženklo reputacija ir patrauklumas, produkto kokybė ir kiti su ja susiję aspektai. Prekės ženklas turi kurti konkurencinio pranašumo šaltinius ir leisti organizacijai jais naudotis.

Kapferer (2008) pažymi, kad prekės ženklas yra įrankis padidinti verslo pelningumą. Kiekviena organizacija siekia savito prekės ženklo. Stiprus prekės ženklas generuoja vertę vartotojui, pasireiškiančią dvejopai: arba vartotojai moka premijines kainas, arba „atsidėkoja“ aukštu lojalumu.

„Kiekviena organizacija yra suinteresuota turėti unikalius ir išskirtinius savo paslaugos ar prekės identifikacinius požymius. Rinkoje konkuruoja daugybė panašių prekių, o kartu vis didesnę įtaką vartotojams daro nematerialūs prekės elementai, pvz., prekės ženklas, įvaizdis ir kt.“ teigia Bivanienė (2006). Panašios nuomonės yra ir Abindgon (2008), pagal kurį pranašumas prieš konkurentus – tai, ką produktas ar paslauga suteikia pirkėjui: meilę, prestižą, laimę, pasitenkinimą, palengvėjimą ir pan. „Savybė yra paties produkto požymis“ (71 p.). Prekės ženklas vartotojui tampa viena svarbiausių prekių identifikavimo priemonių, o organizacijai – konkurencinio pranašumo įrankiu.

Klaidinga manyti, kad tik tarptautiniai, labiausiai žinomi, prekės ženklai gali įgyti konkurencinį pranašumą panaudodami savo prekinį ženklą. Drucker (2004) teigia, kad bet kurių institucijų iškelti strateginiai tiksliai turi siekti globalinio konkurencingumo. Anot autoriaus, jokia organizacija negali tikėtis išgyventi ar sulaukti sėkmės, jei nesilygiuos į standartus, nustatytus lyderiaujančių tos srities subjektų, bet kurioje pasaulio vietoje. Pasitelkus Drucker požiūrį ir Keller (2008), Kapferer (2008) bei Aaker (2005) darbus, prekės ženklo valdymo perspektyvoje galima daryti išvadą, kad organizacijos turėtų vykdyti savo ženklo darą aukščiausiu įmanomu lygiu. Ženklo darą, paremtą rinkodarą, neturėtų būti organizacijos viduje traktuojama kaip išlaidos. Prekės ženklo valdymo specialistai išlaidas prekės ženklo valdymui įvardija kaip investiciją. Žviralienės ir kiti (2008) knygoje pateikiami Doyle prekės ženklo dėsniai (p. 25):

- „kuo didesnė prekės dalis rinkoje, tuo didesnės ir bendrosios rinkodaros išlaidos;
- kuo didesnė prekės ženklo dalis rinkoje, tuo mažesnė santykinės rinkodaros išlaidos ir didesnis santykinis pelnas, tenkantis pardavimo apimties vertine išraiška vienetui“.

Abingdon (2008) teigimu svarbiausia yra įvaizdis, o ne pats produktas. Jeigu šiuolaikiniame verslo pasaulyje niekas neturėtų prekinį ženklą, kiekvienas tam tikros kategorijos produktas turėtų vienodą sėkmės galimybę realizavimui rinkoje. Verslo sėkmė ir nesėkmė slypi ne produkte, o prekiniam ženkle (Haig, 2009).

Taigi prekės ženklas yra racionalus, glaudžiai tarpusavyje susijusių ir orientuotų į vartotojus fizinių, funkcinių, estetinių ir emocinių elementų rinkinys, išskiriantis organizacijos prekes iš konkurentų prekių ir kuriantis finansinį turtą organizacijai didinant pardavimus.

Vartotojai nusprendžia pirkti remdamiesi savo suvokimu apie prekių ženklą, o ne apie produkto atliekamą funkcionavimą. Prekių ženklai gali tapti vertingesni už jų fizines formas – vartotojai vertina ženklus, jų reputaciją, jų įvaizdį ir norimą kokybę, siejamą su konkrečiais prekės ženklais. Vartotojai yra linkę daugiau sumokėti už produktus, pažymėtus konkrečiu ženklu, atpažįstamus ir atitinkančius jų

lūkesčius. Nuosavybės į gerą vardą bei reputaciją turintį ženklą turėjimas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą.

Kruopščiai pasirinktas ir prižiūrimas ženklas yra labai svarbi organizacijos turto dalis. Jis gali būti net svarbiausiu organizacijos turimu turtu. Vadybinėje literatūroje pabrėžiama, kad daugeliui organizacijų prekės ženklas yra svarbus organizacijos turtas. Prekės ženklą galima suvokti kaip konkurencinio pranašumo pagrindą bei dabarties ir ateities pelną. Prekės ženklo valdymas organizacijai užtikrina lojalių klientų ratą, atnešantį daugiau pelno nei naujieji klientai. Lojalių klientų išlaikymas organizacijos atžvilgiu kainuoja mažiau negu naujų pritraukimas. Atsidavę, lojalūs, suvokiantys teikiamą naudą vartotojai naudojami paslaugomis. Jas traktuoja kaip pačias geriausias ir rekomenduoja prekės ženklus savo draugams bei pažįstamiems. Nusisekęs ir įsitvirtinęs prekės ženklas rinkoje gali leisti padidinti paslaugos kainą viršijant bet kokias papildomas išlaidas savikainai ir rinkodarai dėl suteikto pasitikėjimo. Organizacijos, siekiančios padidinti veiklos ir sąnaudų vertę, turi galvoti apie save kaip apie prekės ženklą.

Vartotojų atžvilgiu prekės ženklas – sudėtinis turtas, kuris kaip ir žmonės turi savitų bruožų, ir padeda išryškinti paslaugos reikšmę bei naudą. Prekės ženklo vertingumas – tai įvairiapusis efektas: kaip tam tikros prekės ženklo vartotojų dalies, paskirstymo kanalo dalyvių ir organizacijos gamintojos asociacijų ir elgsenos visuma, leidžianti prekės ženklui uždirbti daugiau pajamų ar pasiekti didesnių pardavimo apimčių, negu būtų galima pasiekti neturint prekės ženklo vardo (Urbanskienė, Vaitkienė, 2007). Prekės ženklo valdymas – valdymo procesas, nukreiptas į strateginį prekės ženklo vertingumo didinimą. Strateginiai prekės ženklo valdymo sprendimai yra kuriami ir įgyvendinami rinkodaros programomis bei veikla, siekiančia kurti, vertinti ir valdyti prekės ženklo vertę. Nors rinkodara yra lemiamas veiksnys kuriant ir pristatant prekės ženklą rinkos segmentams, prekių ženklai ir rinkodara nėra tapatūs dalykai.

Organizacijoms privalu kurti savo išskirtinumą, kad pirkėjų pasirinkimas nebūtų paremtas vien kainos jautrumu. Aleliūnaitė ir Urbanskienė (2000) bei Chernatony (2002) pateiktuose apibrėžimuose akcentuoja, kad prekės ženklas – ne tik tam tikrų prekės identifikavimo elementų kombinacija, bet ir visuma išskirtinių prekės savybių, susiformavusių vartotojo sąmonėje bei suteikiančių paslaugai papildomą vertę.

Turint konkurencinį pranašumą (net ir ilgalaikį), nereiškia, kad vartotojai yra gerai informuoti ir žino apie tikėtiną pridėtinę vertę. Prekės ženklo valdymo pagalba rinkoje reikia kurti tokį pozicionavimą, kuris aiškiai pabrėžtų organizacijos išskirtinę teikiamą naudą vartotojams.

„Konkurencinis įmonės pranašumas siejamas su vartotojais ir tuo, kaip jie suvokia prekės ženklą, kaip pasirenka tarp produkto kainos ir aukštesnės suvokiamos vertės. Todėl išskiriami keturi

veiksniai, kurie daro įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui: produkto naudingumas vartotojui, jo unikalumas, pastovumas ir pelningumas“ (Regelskaja ir Korsakienė 2011, p.73).

1.2.3. Valdymu pagrįstas konkurencinis pranašumas

Patirties kreivė ir masto ekonomija. Ši kreivė parodo situaciją, kai rinkoje egzistuoja patirties, arba mokymosi efektas. Rinkoje esant patirties ekonomijai, tam tikra organizacija turi santykinį sąnaudų pranašumą prieš kitas, jeigu ji yra „sukaupusi“ didesnę kiekį produkcijos. Patirties kreivės teorija sako, kad didelė rinkos dalis yra vertinga dėl to, kad suteikia galimybių didinti gamybos pajėgumus ir tokiu būdu perslinkti patirties kreivę žemyn mažesnių gamybos sąnaudų link. Patirties kreivės terminas paprastai vartojamas gamyboje, bet yra naudingas ir pritaikomas daugelyje vadybos disciplinų. Masto ekonomija pasireiškia tuo, kad pastovios sąnaudos yra paskirstomos dideliame pagamintų vienetų skaičiui. Tai leidžia organizacijai uždirbti daugiau ir pasiekti didesnę pelningumą, kas yra konkurencinis pranašumas prieš konkurentus.

Patirties arba mokymosi efektas gali pasireikšti tuomet, kai įmonės veikla plėtojama ilguoju laikotarpiu ir besikaupiantis empirinis, bei teorinis patyrimas laiko perspektyvoje leidžia įgyvendinti racialesnius veiklos sprendimus ir tai leidžia mažinti paslaugos savikainą. Pasak Barwise (1999), „kainos pranašumas, kurį turi savo rinkoje dominuojanti bendrovė, yra kažkas daugiau nei statiškas ekonomiškumas...“. „Dominuojanti bendrovė taip pat turi daugiau galimybių ilgainiui sumažinti išlaidas mokydamosi iš savo patirties“ – teigia Barwise. Taigi tikėtina, kad rinkoje finansiškai stipresni bus tie rinkos žaidėjai, kurie veiklą plėtoja ilgą laiką.

Patirties kreivės koncepcija gali būti pagrįsta šiomis prielaidomis:

1. Dėl sukauptų gamybos apimčių patirties kreivė suteikia sąnaudų pranašumus.
2. Nagrinėjamu laikotarpiu galima numatyti kainų mažėjimo tempus.
3. Didelė santykinė rinkos dalis padeda sukaupti didelės gamybos apimtį ir išnaudoti su tuo susijusią patirtį.
4. Jeigu yra išnaudojami patirties kreivės suteikiami sąnaudų pranašumai, didelės gamybos apimtys užtikrina aukštą pelningumą.

Pagal Karlof ir Lovinggson (2006) patirties kreivė gali būti taikoma ir paslaugų organizacijoms, bet patirtis tampa mažiau svarbesnė tada, kai veikla labiau grindžiama žiniomis. Patirties kreivė galioja paslaugų organizacijoms, kurių veikla grindžiama tam tikru operacijų pakartojimo lygiu. Patirties kreivės taikymo lygis priklauso nuo siūlomų paslaugų pasikartojimo laipsnio.

Valdymo procesai. Organizacijos ieško našumo būdų, nes tai priemonė išsiskirti. Rinka pasiekia tokią stadiją, kai vien kainomis konkuruoti jau neapsimoka. Konkuruoti kaina yra nepatartina, nes

vertotojas renkasi ne pigesnę produktą, o tą, kuris jam suteikia didesnės naudos (Bubilaitienė, 2006). Jeigu bandoma konkuruoti mažesnėmis kainomis, reikia atminti, kad verslas turi išlikti pelningas ir gebėti pasiūlyti tos pačios kokybės prekę/paslaugą. Žemesnė kaina retai kada gali būti vertinama kaip ilgalaikis konkurencinis pranašumas. Konkurentai tik tada gali sumažinti kainas (ir tikrai tai padaro), jei organizacijos įsivelia į kainų karą. Šių laikų verslo pasaulyje konkurencinio pranašumo turėjimas neužtikrina sėkmės.

Sudėtingoje ir agresyvėjančioje rinkoje ši kryptis išliks ir ateityje. Organizacijos privalo didinti savo našumą ir siekti geriausių efektyvumo rodiklių. Efektyvūs veiklos procesai padidina konkurencingumą, padeda sukurti didesnę vertę. Soosay ir Hyland (2004) išskyrė, jog organizacija peržiūrėjus savo procesus ir procedūras ir siekdama jų efektyvumo gali išlikti konkurencinga ir susikurti sau pranašumą. Dažniausiai organizacijos stengiasi pasiekti konkurencingą našumo rodiklį mažinant darbą ar produkto savikainą.

Organizacijos siekdamos padidinti našumą gali rinktis vieną iš dviejų pagrindinių alternatyvų:

1 lentelė. Organizacijos pelningumo didinimo būdai

Alternatyva:	Pagrindiniai būdai
Mažinti veiklos sąnaudas	• Sumažinant kapitalines sąnaudas • Sumažinant pastovius sąnaudas • Sumažinant kintamus kaštus.
Vykdyti veiklos procesų optimizavimą	• Atsargų valdymas, • Inventoriaus minimizavimas; • Vieneto srauto laikas; • Vieneto dažnio laikas;

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Bosą (2002), Blackburn, (1992) Bhaskar 2000

Vadyboje ir ekonomikoje yra žinoma, kad laikas – pinigai. Organizacijoms, ne tik gamybinėms, bet ir paslaugų, yra svarbu efektyviai valdyti savo procesus. Bankai, draudimo bendrovės turi efektyviai valdyti laiką, kad. Aptarnavimo greitis, atsako greitis yra svarbus veiksnys siekiant užtikrinti konkurencingumą. Našumas kuria naudingumą klientams, akcininkams, darbuotojams. Kuo sunkiau konkurentai suteikia tokią pačią naudą vartotojams, tuo ilgiau konkurenciniu pranašumu gali disponuoti organizacija (Blackburn, 1992).

Nors tam tikri našumo rodikliai gali sukurti konkurencinį pranašumą organizacijai ir padidinti jos pelningumą konkurentų atžvilgiu yra pabrėžiama, kad nebepakanka suprasti ir valdyti procesus, kad organizacija įgytų konkurencinį pranašumą, reikia pažinti savo klientus ir jų poreikius (Beniušienė, 2007).

Inovacijos. Boso teigimu (2002), svarbus veiksnys siekiant konkurencinio pranašumo yra inovacijų politika organizacijoje. Teigiama, kad priklausomai kokios pozicijos laikosi organizacijos vadovybė naujovių atžvilgiu, priklauso jos kultūros orientacija ir kartu idėjų gyvybingumas, jų

realizavimo galimybės. Inovacinis procesas dažnai tampa valdymo objektu, kai padeda organizacijai generuoti vertę. Bracey (2007) kaip svarbiausią konkurencinio pranašumo veiksnį išskiria technologijas ir inovacijas. Autoriaus teigimu jas yra būtina nuolat diegti ir tobulinti, kitaip joks konkurencinis pranašumas ilgai organizacijoje neužsibus. Bendruoju požymiu inovacijos skirstomos į technines ir organizacines. Technologines naujovės skirstomos į naują produktą, naują paslaugą, naują technologiją.

Anot Keršienės (2007), kad inovacijų taikymas sudaro galimybes keisti tradicines organizacines struktūras, daro procesus operatyvesnius bei labiau susietus su vartotojų poreikiais. Tokių kaip informacinės technologijos taikymas ir diegimas versle yra ypač svarbus. Tokia inovacija, kaip informacinė technologijos turi tiesioginės įtakos organizacijos konkurencingumui, „didina įmonės produktyvumą, padeda spręsti administravimo problemas, skatina plėsti produktų ar paslaugų įvairovę bei gerinti jų kokybę“ (p. 823).

1.3. Teorijos analizės apibendrinimas

Konkurencinis pranašumas gali būti suvoktas skirtingais aspektais. Geriausias konkurencinio pranašumo šaltinis – tas kuris yra retas ir vertingas. Vienos konkuravimo strategijos pasirinkimas ilgalaikėje laiko perspektyvoje pranašumo neužtikrins. Jeigu organizacija siekia konkurencinio, tai konkurencinio pranašumo formavimas reikalauja rūpestingo valdymo – tiek strateginio, tiek ir operatyvinio. Siekiant užtikrinti konkurencinio pranašumo strategiją organizacijos darbuotojai yra esminis veiksnys. Tinkamas organizacijos tikslų ir strategijos suvokimas gali užtikrinti organizacijai konkurencinį pranašumą.

Organizacija, siekdama būti konkurencinga ir konkuruoti, prisitaikydama prie rinkos sąlygų, privalo suteikti paslaugą pigiau nei konkurentai arba išskirti ją rinkoje, kad suteiktų vartotojui didesnę naudą nei konkurentų paslauga ir už kurią vartotojas sutiktų mokėti daugiau.

Ilgalaikį konkurencinį pranašumą organizacija gali įgyti tik tada, kai teikiamas produktas vartotojams suteikia pridėtinę vertę ir/arba negali būti nukopijuotas konkurentų. Jeigu konkurentai negali prilygti ar negali pasiūlyti vartotojams, tai ką siūlo organizacija, konkurencinis pranašumas suvokiamas kaip ilgalaikis. Rinkodarinių programų vystymas neužtikrins konkurencinio pranašumo, jeigu prekės ženklo pozicionavimas neatitiks rinkai savo deklaruojamų atributų.

Rinkos suvokimas – supratimas, kas yra klientai ir ko jie nori (arba ko nenori ar ko jiems nereikia) – nulemia konkurencingumą, kuris gali užtikrinti konkurencinį pranašumą versle. Vienas svarbiausių į klientą orientuotų tikslų yra jo poreikių patenkinimas. Organizacija žinodama vartotojo lūkesčius gali patenkinti poreikius.

Darbuotojai ir jų kompetencija, ar organizacijos kompetencija, taip pat svarbus organizacijos turtas, galintis būti panaudotas kaip konkurencinio pranašumo šaltinis. Tačiau prekės ženklas yra pranašesnis, jo galiojimo trukmė yra ilga ir tai suvokiama kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo pagrindas.

Neabejotina, kad stiprus prekės ženklas – vienas didžiausių organizacijos turtų. Prekės ženklas, išsiskirdamas iš komponentų, padeda klientams užmegzti ryšį su organizacija ir jos siūloma paslauga. Prekės ženklas kuria lojalumą. Jis prisideda prie organizacijos tvarumo. Tačiau neteisinga būtų teigti, kad tai svarbiausias verslo subjekto turtas.

Pozicionavimas padidina organizacijos žinomumą ir padeda vartotojams išskirti pasirinktą aspektą. Jis glaudžiai susijęs su prekės ženklo valdymu ir konkurencine strategija. Pozicionavimas ir prekės ženklo valdymas yra skirtas suteikti vartotojams didžiausią vertę. Prekės ženklo valdymo pagalba galima didinti vertę tiek organizacijos, tiek klientų atžvilgiu. Taigi norint patenkinti vartotojo poreikius reikia įvertinti ne tik suteiktą vertę, bet taip vystyti savo konkurencinio formavimą, kad vertė

ir didžiausia nauda būtų perteikta rinkos vartotojams. Siekiamas konkurencinis pranašumas turi atspindėti organizacijos veiklos ypatumus.

Konkurencinis pranašumas yra tai, į ką nukreiptos visos konkuruojančios verslo strategijos. Konkurencinį pranašumą gali suteikti daugelis veiksnių ir tai gali būti veiklos efektyvumas, turimos kompetencijos, įvaizdis, gera vadyba.

Galima daryti išvadą, kad verslo pasaulyje egzistuoja įvairių konkurencinio pranašumo veiksnių. Skirtingi autoriai juos priskiria skirtingiems konkurencinio pranašumo šaltinio tipams, o juos lyginti yra keblu, nes visi jie suteikia naudą organizacijai. Visgi galim juos palyginti pagal tam tikrus kriterijus. Konkurencinio pranašumo veiksnių palyginimas pagal kriterijus yra pateikiamas paveiksle nr. 8.

Kriterijai Konkurencinio pranašumo veiksniai	Reikalingas laikas	Reikalingos investicijos	Proceso sudėtingumas	Reikalingos kompetencijos	Reikalingų tyrimų sudėtingumas	Reikalingas palaikymo lygis	Konkurentų atsakas	Konkurentų galimybė atkartoti	Potencialas	Atsiperkamumas	Realizavimo galimybės	Pranašumo išlaikymo sudėtingumas	Ilgamžiškumas
<i>Gebėjimai ir žinios</i>													
<i>Išskirtinės žaliavos</i>													
<i>Darbuotojai</i>													
<i>Technologija</i>													
<i>Organizacinė kultūra</i>													
<i>Našumas</i>													
<i>Inovacijos</i>													
<i>Prekės ženklas</i>													
<i>Pozicionavimas</i>													
<i>Santykiai su klientais/tiekėjais</i>													

Šaltinis: sudaryta autoriaus

8 pav. Konkurencinio pranašumo veiksnių vertinimas

	pažymėtas neigiamas pranašumo kriterijaus vertinimas
	pažymėtas vidutinis pranašumo kriterijaus vertinimas
	spalva pažymėtas teigiamas pranašumo kriterijaus įvertinimas

2. „DRAUGYSTĖS SANATORIJOS“ SITUACIJOS ANALIZĖ

Strateginis valdymas – tai platus suvokimas apie organizaciją kaip susijusių veiklų sistemą. Vadovams ypač reikia išmanyti strateginio valdymo teorijas, strateginio planavimo procesus, pritaikyti strateginės analizės būdus ir metodus laiku identifikuojant problemas strateginio valdymo sistemoje suvaldytų pokyčių atžvilgiu.

Situacijos analizė svarbi kiekvienai organizacijai. Strateginio valdymo praktikoje ši analizė suvokiama kaip konkrečios rinkos struktūros pokyčių fiksavimas bei aiškinimas. Kiekviena rinka turi sau būdingą struktūrą ir elgseną. Morgan et al. (2007) pabrėžia, kad vadovai privalo nuolat kelti sau konkrečius klausimus apie padėtį rinkoje ir organizacijos situaciją sąryšiu su aplinka. Situacijos analizė – tai atsakymas į klausimą, kur organizacija konkuruoja ir kaip organizuoti veiklą, kad būtų įgyjamas konkurencinis pranašumas?

Rinkos situacijos supratimas padės suvokti organizacijos pranašumus ir trūkumus. Organizacijos esami pranašumai ir iki minimumo sumažinti trūkumai padeda formuoti konkurencinio pranašumo šaltinius ir jais naudotis (Kourdi, 2007). Dažnai susiklosto tokia situacija, kad trokštami organizacijos rezultatai jau nėra svarbūs besikeičiančioje aplinkoje. Verslo sprendimai yra efektyvūs, veiksmingi ir logiški, kai yra pagrįsti. Organizacijose strateginio mąstymo skatinimo reikšmė ir strateginio valdymo rezultatų formalizavimas yra kaip neišvengiama būtinybė siekiant konkurencinių pranašumų (Dubinas ir Smilga, 2008).

Siekiant bet kokio pasirinkto konkurencinio pranašumo, yra svarbios rinkos tendencijų, vartotojų ir konkurentų analizės. Išskirti esminiai segmentai ir žinomos konkurentų stipriosios bei silpnosios vietos įgalina ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimą. Žinios ir analizė padeda siekti konkurencinio pranašumo panaudojant organizacijos strategiją, išteklius ir kompetencijas.

2.1. Bendra informacija apie organizaciją

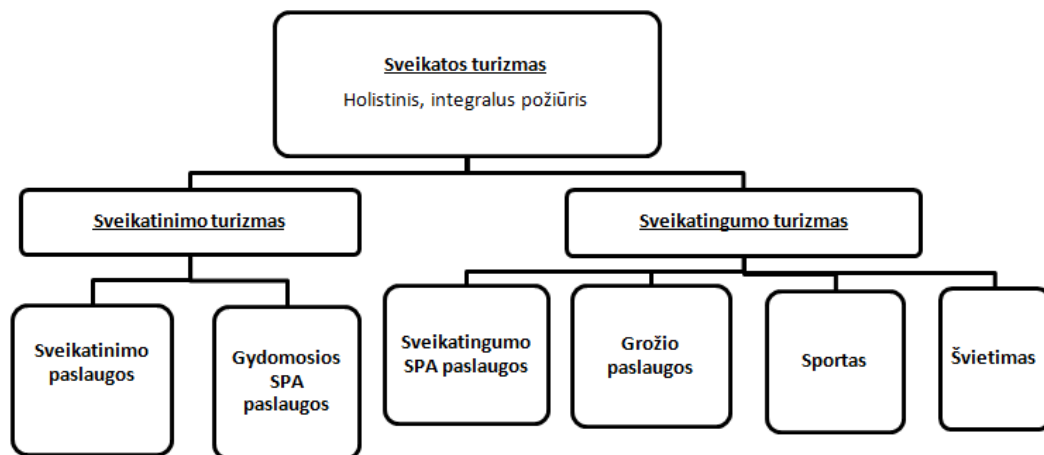
UAB „Draugystės sanatorija“ (toliau „Draugystės sanatorija“) yra įsikūrusi rytiniame Druskininkų kurortinio miesto dalyje, šalia Ratnyčėlės ir Nemuno upės santakos, Dzūkijos etnografiniame regione. Gilių gydymo tradicijų turėjimą atskleidžia sanatorijos gyvavimo istorija nuo 1962 m. Dėl išskirtinės geografinės padėties šis prekės ženklas yra žinomas ir vertinamas ne tik Lietuvos, bet ir užsienio gyventojų. Šiuo metu tai daugiau nei seno profilio sanatorija – tai moderni, patraukli įstaiga, teikianti savo svečiams ne tik gydymo, bet ir apgyvenimo, sveikatinimo bei turizmo paslaugas. Sanatorijos infrastruktūra išsidėsčiusi centriname miesto parke.

Sanatoriją sudaro keturi fizinės medicinos ir reabilitacijos skyriai. Skyriuose yra gydomi širdies ir kraujagyslių, nervų sistemos, judėjimo – atramos aparato, kvėpavimo sistemos, virškinimo trakto, jonizuojančios spinduliuotės poveikio susirgimai. „Draugystės sanatorija“ savo žmogiškuose ištekliuose vienija 17 aukščiausios ir pirmos kvalifikacinės kategorijos gydytojų, 11 kineziterapeutų ir ergoterapeutų bei 35 medicinos slaugytojai ir masažuotojai.¹

2.2. Išorinė analizė

2.2.1. Rinkos analizė

Rinkos identifikavimas. Bendra rinka, kurioje operuoja „Draugystės sanatorija“, vadinama Lietuvos turizmo rinka. Ši rinka yra per daug didelė ir diferencijuota, kad būtų tinkama konkrečios organizacijos analizei, pokyčių fiksavimui ir aiškinimui. Holistiniu, integraliu požiūriu analizuojama organizacija priklauso sveikatos turizmo rinkai. Šiuolaikinį sveikatos turizmą pagal savo veiklos specifiką ir teikiamas paslaugas Lietuvos kurortų asociacija rekomenduoja išskirti į sveikatinimo turizmą ir sveikatingumo turizmą (žr. 1. pav.). Lietuvoje *sveikatinimo* ir *sveikatingumo* koncepcijos dažnai yra tapatinamos. *Gydomasis turizmas* ir *SPA* sąvokos „sutinkamos“ įvairiuose projektuose, dokumentuose ir kituose šaltiniuose, kurie atitinka **sveikatinimo turizmo** rinkos būdingus bruožus.



Šaltinis: Sveikatos turizmo reglamentavimas (2010), Kazlauskienė J., Lietuvos kurortų asociacija

9 pav. Sveikatos turizmo rinkos struktūra

Pagal veiklos sritį „Draugystės sanatorija“ yra priskiriama sveikatinimo įstaigų grupei. Organizacija atitinka Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymo 14 straipsnį, kuriame numatytas sveikatinimo veiklos turinys.

¹ Pagal „Draugystės sanatorija“ informaciją

Pagal 14 straipsnį sveikatinimo veiklą sudaro:

1. asmens sveikatos priežiūra;
2. visuomenės sveikatos priežiūra;
3. farmacinė veikla;
4. kita sveikatinimo veikla, kurios rūšis ir reikalavimus ją vykdančiams subjektams nustato Sveikatos apsaugos ministerija.

Lietuvos statistikos departamentas sveikatingumo įstaigą apibrėžia taip: „apgyvendinimo paslaugas teikianti sveikatos stiprinimo ir priežiūros įstaiga, pvz., mineralinių, terminių vandenų kurortų gydyklos, kalnų ir kitokios sanatorijos, reabilitacijos, sveikatinimo ir kitos panašios įstaigos. Ligoninių veikla neįskaitoma“ (Turizmas Lietuvoje 2009, 2010, 12 p.).

Pagal statistinę informaciją apgyvendinimo įstaigos skirstomos į tipus ir grupes:

- Viešbučiai ir moteliai – viešbučiai ir svečių namai, moteliai;
- Kitos kolektyvinio apgyvendinimo įstaigos – poilsio namai (nameliai), kempingai, turizmo centrai, nakvynės namai;
- Specializuotos apgyvendinimo įstaigos – sveikatinimo įstaigos, konferencijų centrai, vaikų vasaros poilsio stovyklos;
- Privatus turistų apgyvendinimas.

Lietuvos statistikos departamentas savo statistiniuose duomenyse pateikia būtent sveikatinimo įstaigų statistiką, nors jos nurodomos kaip *sveikatingumo* įstaigų statistika. Pačiame turizmo įstatyme nėra turizmo rūšių klasifikavimo ir visų vartojamų sąvokų paaiškinimo. Dėl šios priežasties rinka bus apibrėžiama pagal Kazlauskienės (2010) pateiktą modelį: bus žvelgiama iš šio modelio perspektyvos ir vadovaujamas pateikto modelio samprata.

Taigi, trumpai apibendrinus ir įvertinus „Draugystės sanatorijos“ organizacijos veiklos specifiką pagal Lietuvoje galiojančius teisės aktus, analizuojama **sveikatinimo įstaigų rinka**. Rinkos apibrėžimas geografiniu aspektu – **Lietuvos rinka**.

Rinkos dydis ir augimo tempai. Galima pažymėti, kad Lietuvos sveikatinimo įstaigų rinkos pajamos turi tendenciją didėti. Per ketverius metus (2004 – 2008 m. laikotarpiu) pajamos šioje rinkoje išaugo beveik dvigubai – t. y. 1,8 karto. Iki 2009 m. pastebimas augimas, siekiantis daugiau nei 11 proc. per metus. 2009 m. rinka sumažėjo. Ją palyginus su 2008 m., rinkos pajamos smuko 18,3 proc. per ataskaitinį laikotarpį – metus.

Sveikatinimo įstaigų pajamų smukimas buvo neišvengiamas dėl pasaulinės ekonomikos recesijos. Ekonominis nuosmukis paveikė ne tik sveikatinimų įstaigų finansinę būklę, bet ir vartotojų elgseną – atsirado vartotojų polinkis taupyti. Verta pažymėti, kad sveikatinimo įstaigų rinka Lietuvoje analizuojamu 2004 – 2010 m. laikotarpiu vertinant pajamomis padidėjo 51, proc. arba išaugo 1,5 karto.

2 lentelė. Sveikatinimo įstaigų rinka vertinat pajamomis, 2004 – 2010 m.

Metai	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rinkos dydis, tūkst. Lt.	94524,4	111670,7	125203,2	153138,8	171190,1	139901,1	142993,9
Procentinis pokytis (%)	-	18,1	12,1	22,3	11,8	-18,3	2,2

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2011. Lietuvos turizmas 2010

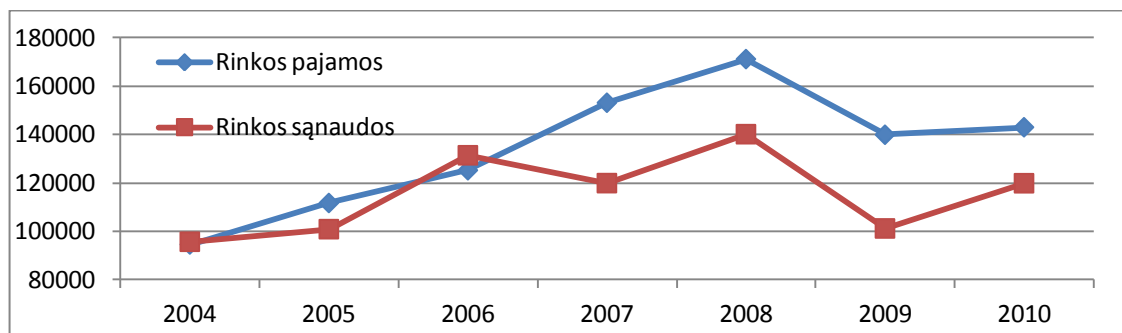
Vertinant sveikatinimo įstaigų rinką sąnaudomis yra pastebima, kad sąnaudos išaugo tik 2006 m. ir 2008 m., kai sąnaudos atitinkamai išaugo 30,3 proc. ir 16,9 proc. lyginant su praeitu laikotarpiu. Didžiausios sąnaudos buvo užfiksuotos 2008 m. ir sudarė 140128,7 tūkst. litų, nors tais pačiais metais pajamos buvo didžiausios (žr. 2 lent.). Analizuojamu 2004 – 2010 m. laikotarpiu sveikatinimo įstaigų sąnaudų procentinis pokytis apytiksliai siekia 5,8 proc. Galima pažymėti, kad sveikatinimo įstaigų pajamos augo daug sparčiau nei sąnaudos.

3 lentelė. Sveikatinimo įstaigų rinka vertinat sąnaudomis, 2004 – 2010 m.

Metai	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ²
Rinkos dydis, tūkst. Lt.	95634,6	100844,7	131399,6	119884,0	140128,7	101145,3	119842,0
Procentinis pokytis (%)	-	5,4	30,3	-8,8	16,9	-27,8	18,5

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2011. Lietuvos turizmas 2010

Atlikus statistinę duomenų analizę su 99 proc. garantija paaiškėjo, kad tarp kintamųjų rinkos pajamų ir rinkos sąnaudų statistiškai reikšmingas ryšys neegzistuoja (nors Pearson koreliacijos koeficiento ryšys siekia 0,731 balo stiprumą ir grafiškai atrodo, kad kintamieji yra priklausomi). Lietuvos statistikos departamentas nepateikia 2010 m. sveikatinimo įstaigų sąnaudų. Remiantis 2004 – 2009 m. laikotarpio duomenimis ir atlikus regresinę analizę buvo prognozuotos 2010 m. sąnaudos. Modelio tinkamumas yra $r^2 = 0,536$, o tiesinės regresijos prognozės lygtis yra – $f(sąnaudų) = 50988,937 + 0,482 \times f(pajamų)$.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2011. Lietuvos turizmas 2010

10 pav. Sveikatinimo įstaigų pajamos ir sąnaudos 2004 – 2010 m.

Valstybinė ligonių kasa pateikia medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugų išlaidas. Iki 2008 m. išlaidos kasmet didėdavo. Nuo 2009 m. išlaidos mažėjo, nes didėjo ambulatorinio

² Prognozavimas

gydymo skaičius. Atlikus statistinę duomenų analizę su 99 proc. garantija paaiškėjo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp valstybės išlaidų gydymui ir sveikatinimo įstaigų pajamų. Tarp kintamųjų egzistuoja labai stiprus ryšys. Pearson koreliacijos koeficiento ryšys siekia 0,981** balo. Šio modelio determinacijos koeficientas (r^2) yra reikšmingas ir siekia patikimą 0,963 balo reikšmę, regresijos lygtis yra tiesinė.

4 lentelė. Medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugų išlaidos 2003 – 2010 m.

Metai	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Apmokėta reabilitacijos paslaugų, tūkst. Lt.	78160	89409	95998	110003	131803	144679	130127	126196
Procentinis pokytis (%)	-	14,4	7,4	14,6	19,8	9,8	-10,1	-3,0

Šaltinis: Valstybinė ligonių kasa, prie Sveikatos apsaugos ministerijos, Liginių kasos: apžvalga, 2010.

Dirbančiųjų asmenų skaičius sveikatinimo įstaigų rinkoje 2004 – 2008 m. laikotarpiu išlikdavo stabilus ir nesvyruodavo daugiau nei 3 proc. per metus. Pastebimas didesnis pokytis įvyko 2008 – 2009 m. laikotarpiu, kai sveikatinimo įstaigų rinkos dirbančiųjų skaičius sumažėjo 381 vienetais.

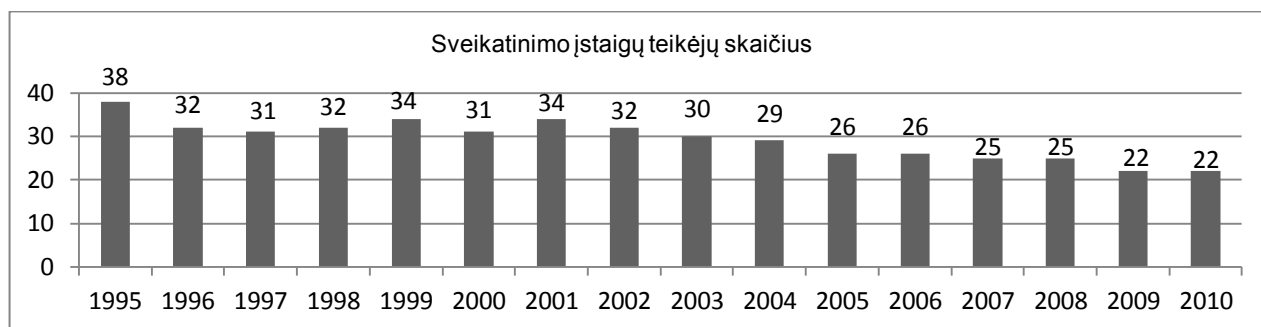
5 lentelė. Sveikatinimo įstaigų rinka vertinat dirbančiųjų asmenų skaičiumi 2004 – 2010 m.

Metai	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rinkos dydis, vienetais	3200	3121	3151	3241	3339	2958	2807
Procentinis pokytis (%)	-	-2,5	1,0	2,9	3,0	-11,4	-5,1

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2011. Lietuvos turizmas 2010.

Šiuo metu sveikatingumo įstaigų rinkoje savo veiklą vykdo 22 organizacijos. Sveikatinimo įstaigų skaičius rinkoje nebūdavo pastovus. Rinkos pokyčiai lėmė daugelio įstaigų privatizavimą, reorganizavimą arba likvidavimą.

Didžiausias sveikatinimo įstaigų teikėjų skaičius buvo 1995 m. (įregistruotos 38 įstaigos). Mažiausias paslaugų teikėjų skaičius užfiksuotas pastaraisiais metais, kai 2009 m. ir 2010 m. šių įstaigų Lietuvoje buvo įregistruota 22. Didžiausias įstaigų mažėjimas užfiksuotas 1995 m. ir 1996 m., kai įstaigų skaičius sumažėjo nuo 38 iki 32 įstaigų. 1996 – 2001 m. laikotarpiu įstaigų skaičius per kelis vienetus arba didėdavo arba mažėdavo. Nuo 2001 m. organizacijų skaičius kasmet mažėjo, kai 2009 m. liko 22 sveikatinimo įstaigos.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, prieiga internete www.stat.gov.lt

11 pav. Sveikatinimo įstaigų skaičiaus dinamika 1995 – 2010 m.

Sveikatinimo įstaigų veiklos rodikliuose atsispindi, kad sumažėjus rinkos žaidėjų skaičiui sumažėjo tiek numerių skaičius rinkoje, tiek vietų skaičius. Galima pažymėti, kad iki įstojimo į Europos Sąjungą visi rodikliai turėjo tendenciją mažėti. Po įstojimo į Europos Sąjungą augo tik nakvynių skaičius ir svečių skaičius, o numerių ir vietų skaičius mažėjo. Ekonominė 2008 m. recesija paveikė rinką, įtakojusi nakvynių ir apgyvendinimo svečių skaičiaus mažėjimą, o numerių ir vietų skaičius tapo mažiausias analizuojamu 1999 – 2010 m. laikotarpiu.

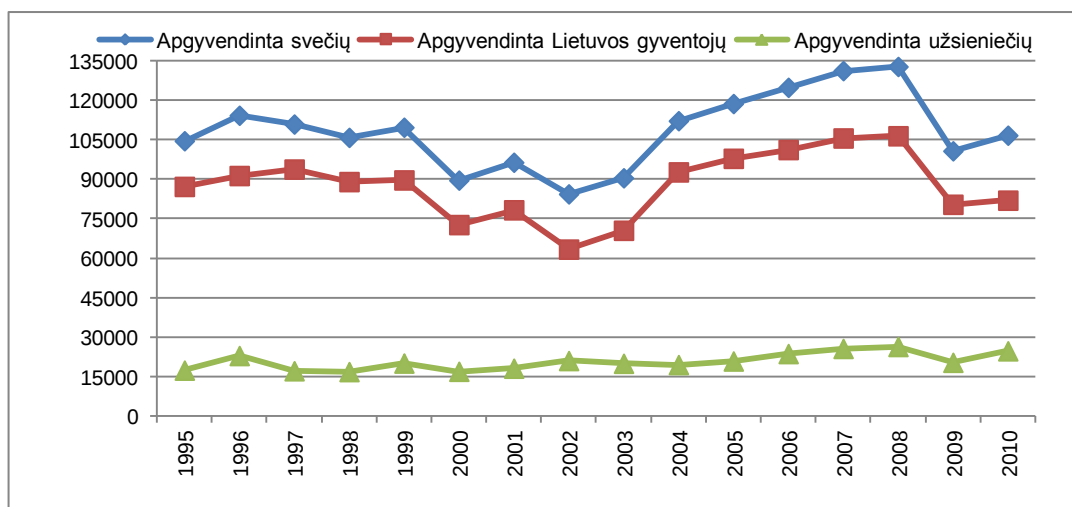
6 lentelė. Sveikatinimo įstaigų veiklos rodikliai

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Suteikta nakvynių	1639974	1377546	1357787	1173161	1130136	1310403	1356464	1442421	1540254	1441947	1195670	1225759
Numerių skaičius	4413	4110	3920	3958	3353	3396	3004	2875	3039	3064	3189	2870
Apgyvendinta svečių	109630	89530	96323	84298	90413	112105	118624	124784	131128	132713	100665	106593
Vietų skaičius	9793	8721	8549	8534	7222	7261	6356	6049	6536	6557	6843	6048

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, prieiga internete www.stat.gov.lt

Apgyvendintų asmenų skaičiaus dinamiką labiausiai įtakoja Lietuvos gyventojai, nes jie sudaro didžiausią sveikatinimo įstaigų svečių dalį. Užsieniečiai sudaro tik penktadalį rinkos. Atlikus statistinę duomenų analizę su 99 proc. garantija paaiškėjo, kad ryšys tarp bendro svečių sveikatinimo įstaigose skaičiaus ir Lietuvos gyventojų svečių skaičiaus egzistuoja labai stiprus statistiškai reikšmingas Pearson koreliacijos koeficiento ryšys, siekiantis 0,981** balo. Šio modelio determinacijos koeficientas (r^2) yra reikšmingas ir regresijos lygtis yra tiesinė. Modelis siekia patikimą 0,962 balo reikšmę. Statistiškai reikšmingas ryšys tarp bendro apgyvendintų svečių skaičiaus ir apgyvendintų užsieniečių skaičiaus neegzistuoja bei nėra statistiškai reikšmingos priklausomybės tarp apgyvendintų svečių skaičiaus ir pajamų.

Galima teigti, kad nuo Lietuvos gyventojų apsilankymo skaičiaus priklauso bendras sveikatinimo įstaigų svečių skaičius. Vertinant pagal tendencijas sumažėjęs paslaugų teikėjų skaičius neturėjo neigiamos įtakos bendram gyventojų apgyvendinimo skaičiui.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, prieiga internete www.stat.gov.lt

12 pav. Apgyvendintų asmenų skaičiaus dinamika 1995 – 2010 m.

Iki priėmimo į Europos Sąjungą bendras apgyvendintų asmenų skaičius turėjo tendenciją mažėti (žr. 2 pav., ir 4 bei 5 lentelės). Bendras apgyvendintų svečių vidurkis Lietuvoje 1995 – 2003 m. laikotarpiu siekė 100605 asmenų per metus. Lietuvos gyventojų vidurkis – 81711 asmenų, o užsieniečių vidurkis – 18894 asmenų per metus.

7 lentelė. Apgyvedintų asmenų skaičiaus dinamika 1995 – 2003 m.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Apgyvendinta svečių	104487	114163	110835	105762	109630	89530	96323	84298	90413
Apgyvendinta Lietuvos gyventojų	87142	91276	93730	88976	89601	72634	78248	63318	70472
Apgyvendinta užsieniečių	17345	22887	17105	16786	20029	16896	18075	20980	19941

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, prieiga internete www.stat.gov.lt

Po įstojimo į Europos Sąjungą svečių apgyvendinimo Lietuvos sveikatinimo įstaigose skaičius išaugo ir kasmet didėjo iki pasaulinės ekonomikos recesijos (iki 2009 m.). Taigi po įstojimo į Europos Sąjungą Lietuvoje šiek tiek padidėjo užsieniečių apgyvendinimo skaičius, siekiantis daugiau nei 20 tūkst. užsienių sveikatinimo įstaigose per metus. Bendras apgyvendintų svečių vidurkis 2004 – 2010 m. laikotarpiu siekė 118087 asmenų per metus. Lietuvos gyventojų vidurkis – 95114 asmenų, o užsieniečių vidurkis – 22974 asmenų per metus.

8 lentelė. Apgyvedintų asmenų skaičiaus dinamika 2004 – 2010 m.

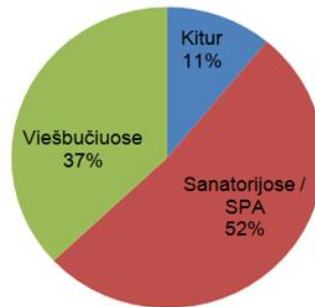
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Apgyvendinta svečių	112105	118624	124784	131128	132713	100665	106593
Apgyvendinta Lietuvos gyventojų	92652	97809	101149	105541	106386	80348	81911
Apgyvendinta užsieniečių	19453	20815	23635	25587	26327	20317	24682

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, prieiga internete www.stat.gov.lt

Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centro duomenimis (žr. 5 pav.) miesto svečiai labiausiai linkę apsigyventi sanatorijose (52 proc.) nei viešbučiuose (37 proc.). Taigi 2010 m. populiariausia apgyvendinimo įstaiga Druskininkuose buvo sanatorija. Galima daryti prielaidą, kad miesto svečiai dažniausiai kurorte ieško rekreacinių, reabilitacinio gydymo, poilsio paslaugų, todėl dažniausiai apsistoja sanatorijose arba SPA centruose.

Bendra 2010 m. vidutinė metinė svečių buvimo trukmė Druskininkuose – 4,3 paros. Vidutinė metinė buvimo trukmė sanatorijose ir SPA – 6,8 paros, viešbučiuose – 1,4 paros. Lietuviai praleidžia Druskininkuose vidutiniškai 3,4 paros (sanatorijose ir SPA – 4,8, viešbučiuose – 1,4), užsieniečiai – 5,8 (sanatorijose ir SPA – 10,9, viešbučiuose – 1,4). 2010 m. lyginant su 2009 m., svečių skaičius sanatorijose ir SPA išaugo 46 proc. (iš jų: lietuviai – 49 proc., užsienio svečiai – 42 proc.).

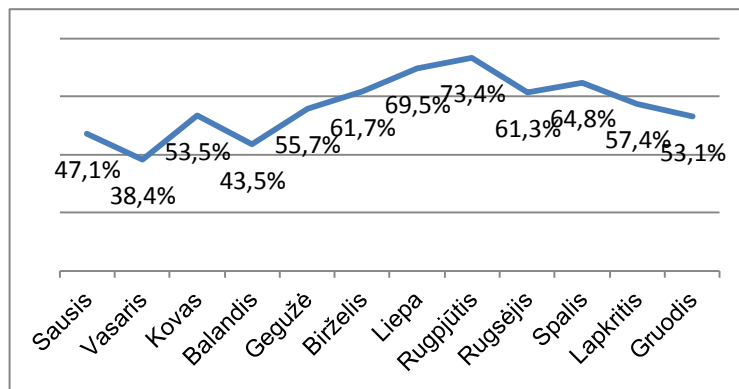
Sanatorių ir SPA rodiklių augimą ženkliai įtakojo Grand SPA Lietuva komplekso atidarymas. Palyginus rodiklius be šio komplekso, sanatorių ir SPA augimas yra tik 9 proc.



Šaltinis: Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras, prieiga internete <http://info.druskininkai.lt/informacija/stat/>

13 pav. Apgyvendinimo tipo pasirinkimas 2010 m. Druskininkuose

Sanatorių ir SPA užimtumo vidurkis 2010 m. buvo žymiai didesnis – 55,8 proc. Užimtumas yra paskirstytas pakankamai tolygiai, be didelių svyravimų. Didžiausias užimtumas sanatorijose ir SPA būna birželio – spalio mėnesiais. Mažiausias užimtumas sausio – balandžio mėnesiais.



Šaltinis: Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras, Turistų srautų analizė 2010, <http://info.druskininkai.lt/informacija/stat/> žiūrėta 2011-08-24

14 pav. Sanatorių ir SPA užimtumas 2010 m. mėnesiais

Subrinkos. Sveikatinimo įstaigų rinką būtų galima padalinti į tam tikras subrinkas, kurios išsiskirtų tam tikra savo veiklos specifika ar nišine veikla. Rinkos išskyrimas į svarbias ir potencialiai svarbias rinkas leidžia tikslingiau įvertinti, koki rinkos segmentai egzistuoja ir kokie rinkos žaidėjai yra tiesioginiai organizacijos konkurentai.

Galima išskirti tokias subrinkas:

- *Sanatorija* – organizacija, naudojanti specialius rekreacinius išteklius, statinius ir įrangą, kurie leidžia teikti apgyvendinimo paslaugas kambariuose (numeriuose), taip pat specialaus maitinimo, fizinio parengimo, sveikatinimo procedūrų ir kitas paslaugas (Turizmo terminas žodynas).

- *Kurortų sanatorija* – apgyvendinimo paslaugoms skirtas pastatas ar jų grupė, kuriame teikiamos gydymo, antirecidyvinės, reabilitacinės, fizinės kultūros, dietinio maitinimo ir kitos paslaugos. Tam tikslui naudojami gamtiniai, gydomieji ir rekreaciniai ištekliai (www.vartotojucentras.lt/).
- *Kurortų reabilitacijos centras* – apgyvendinimo paslaugoms teikti skirtas (pritaikytas) pastatas ar jų grupė, kur teikiamos sveikatingumo, fizinės kultūros, maitinimo ir kitos reabilitacijos paslaugos, tam tikslui naudojant rekreacinius išteklius (www.vartotojucentras.lt/).
- *SPA paslauga* – sveikatinimo ar sveikatingumo paslauga, kuri teikiama naudojant natūralius gamtinius veiksnius (Lietuvos kurortų asociacija).

Visų pirma reikia pabrėžti, kad sanatorijos gali būti skirstomos pagal teikiamų paslaugų veiklios specifiką: kurortinė ir/ar reabilitacinė sanatorija. Sanatorija savo ruožtu gali būtų skirstoma į vaikų, kardiologines, potraumines sanatorijas ir kitas. Sanatorijos pagal pasiūlos paketą gali būti išskirtos į tokias grupes:

- Sanatorijos, orientuotos į bendrąją terapiją, atsipalaidavimą, streso mažinimą;
- Sanatorijos, orientuotos į konkrečių ligų gydymą ir reabilitacinį lankytojo laikotarpį.

Sveikatinimo turizme populiariu tampa, kai įstaigos (nebūtinai sanatorijos) teikia SPA paslaugas, kurios pagal savo pasiūlos paketą išskiria:

- orientaciją į grožio terapiją;
- aktyvų poilsį.

Rinkos vystymasis ir tendencijos. Sveikatos įstaigos vartotojų pasaulėžiūroje daugiausia yra suvokiamos kaip sanatorijos. Sanatorija (lot. sano – gydu) pagal savo žodžio kilmę ir paaiškinimą tarptautinių žodžių žodyne (www.zodynas.lt) yra apibrėžiama kaip gydymo įstaiga, kurioje gydoma daugiausia gamtinėmis priemonėmis. Šalyje pirmosios sanatorijos buvo pradėtos steigti sovietiniu laikotarpiu. Tuo metu visas gydymas buvo laiduojamas valdžios organų. Lietuvai, 1990 m. tapus nepriklausoma Respublika, rinka iš esmės pasikeitė.

Nepaisant medicininių paslaugų kokybės, turistiniai patogumai buvo labai nekokybiški. Komercinėje rinkoje šios paslaugos buvo labai nepaklausios, sąlygojančios lėšų trūkumą renovacijai ir konkurencingumo didinimui. Gavus Europos Sąjungos paramos lėšas bei pritraukus privačias investicijas, padėtis rinkoje pasikeitė ir sveikatinimo paslaugos įgavo pagreitį³.

Šiuolaikinis požiūris į sanatorinio gydymo organizavimą ir vykdymą yra toks, kad už poilsį negalima mokėti iš privalomojo sveikatos draudimo lėšų, jos skirtos tik gydymui. Poilsio

³ Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2009-2013 2008.

organizavimas nėra medikų ir gydymo įstaigos funkcija. Pagal Lietuvos ligonių kasas⁴ „poilsis sanatorijoje yra sanatorių verslo ir šio verslo paslaugomis galinčio naudotis žmogaus reikalas“ (dabar už poilsį ir sveikatos pagerinimą nėra mokama iš valstybės lėšų). Lietuvoje šiuo metu „sveikatos priežiūros paslaugas gali teikti juridiniai asmenys bei fiziniai asmenys, kurie nustatyta tvarka yra įgiję licencijas teikti sveikatos priežiūros paslaugas“⁵.

Lietuvos pagrindiniai gydomojo turizmo ištekliai susitelkę keturiuose kurorto statusą turinčiuose miestuose – Palangoje, Neringoje, Birštone ir Druskininkuose. Remiantis sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija, Druskininkų ir Birštono kurortuose gydomuosius išteklius sudaro vidaus vandenys ir rekreaciniai miškai, Neringos kurorte – Baltijos jūra, Kuršių marios, paplūdimiai, unikalios kopos ir rekreaciniai miškai, Palangos kurorte – Baltijos jūra, jos paplūdimiai ir rekreaciniai miškai. Kurortuose esantys natūralūs gydomieji veiksniai nulemia kurortų specifiką, jų svečių kontingentą.

Reabilitacinio gydymo poreikiai nuolat didėja. Atliktų gausybės sudėtingų operacijų skaičius sąlygoja reabilitaciją. Remiantis Navackaite (2002), Europoje pastebimas kurortinio gydymo atsigavimas ir augimas.

Sveikatos požiūriu nustatyta, kurios ligonių būklės yra prioritetinės ir kokiems ligoniams reabilitacinis gydymas yra privalomas. Infarktai ir insultai yra nenusipėjami, analogiškai nenustatomas ir lėšų skaičius, reikalingas reabilitacijai. Lietuvoje prioritetinė reabilitacija – ambulatorinė. Verta pažymėti, kad pasaulyje vyrauja tokia pat nuostata – 60 proc. reabilitacijos paslaugų yra ambulatorinės (Makštutienė, 2006). Ambulatorinė ir stacionarinė medicininė reabilitacija yra taikoma tik tiems asmenims, kurie yra apdrausti privalomuoju sveikatos draudimu.

„Tinkama reabilitacija padeda ne tik geriau jaustis, bet ir sumažina išlaidas medikamentams, pagreitina grįžimą į darbingą gyvenimą“, – įsitikinusi gydytoja Vanda Bučienė⁶. Taigi šių dienų sanatorijos samprata neapsiriboja tik gydymu. Sanatorijos turi licencijas teikti dviejų tipų paslaugas, apimančias antirecidyvinių, sveikatą grąžinantįjį gydymą ir reabilitaciją.

Pirminė ir bazinė veikla – tai gydymo medicininės reabilitacijos paslauga. Reabilitacijos tęsimą specializuotoje stacionarinėje reabilitacijos įstaigoje (sanatorijoje) sprendžia ne pacientas, o gydantis gydytojas. Sanatoriniam gydymui reikalingas gydytojo siuntimas. Šią paslaugą pagal paciento gydančio gydytojo rekomendacijas (po sunkių ligų ar traumų) apmoka privalomo sveikatos draudimo

⁴ <http://www.sveikatossodas.lt/index.php?lang=1&sid=288&tid=1036> Gydymo tęsinys – ambulatorinė reabilitacija 2007 m. Birželio 5 d. Nijolė Jurgilienė.

⁵ Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos
<http://mic.vmi.lt/documentpublicone.do?id=1000097525>

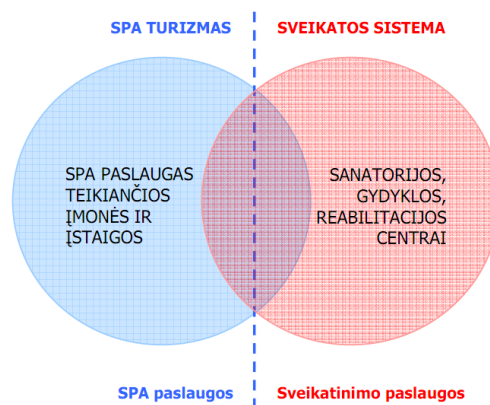
⁶ <http://www.plungesmedea.lt/content/topmenu/straipsniai/reabilitacija.lt.html>

fondas. „Reabilitacija yra viena iš aktyviausių gydymo rūšių, todėl, vykstant reabilitacijai, reikėtų nusiteikti ne poilsiui, o aktyviam gydymo procesui“ – teigia Makštutienė (2006). Asmenys yra gydomi pagal atitinkamą ligų gydymo profilį.

Antrinė sanatorijų veikla – komercinė. Už suteiktas sanatorinio gydymo paslaugas (kurios yra skirtos paciento indikacijos, nurodytos ligos istorijoje gydyti arba lankytojo komfortą bei už gerovę gerinančias paslaugas) lankytojas apmoka savo lėšomis. Dabartinės sanatorijos orientuojasi ne tik gydymo, bet ir poilsio paslaugas.

Sveikatinimo įstaigų paslaugos nėra kasdienio naudojimo, bet gydymo atžvilgiu ši paslauga yra būtina. Vis daugiau žmonių rūpinasi savo sveikata ir profilaktiniu patikrinimu bei savo iniciatyva renka sveikatinimo paslaugas.

Šiuo metu rinkoje auga SPA tipo įstaigų paklausa, savo lankytojams teikianti sveikatinimo paslaugas, naudojant natūralius gamtinius veiksnius. „SPA centrų vartotojai – tai nuo ieškančių būdo pailsėti iki sergančių, nuo besinaudojančių įvairiomis prevencijos (pirminės, antrinės ir t. t.) ir reabilitacijos formomis iki chroniškų ligų gydymo. SPA dažnai tampa jaunų ir senų, vienišų ir šeimų su vaikais kelionės tikslu“⁷. SPA dažniausiai neapima sanatorinio gydymo paslaugų.



Šaltinis: Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija (2007)

15 pav. Sveikatinimo ir sveikatingumo turizmo sąlytis

Šiuolaikinės sveikatinimo organizacijos netaiko vien tik standartinio sanatorinio gydymo ir medicininės reabilitacijos. Iš SPA turizmo jos perėmė komercines poilsio ir reakcijos paslaugas, vandens pramogų paslaugas, kūno puoselėjimo ir grožio procedūras. SPA turizmas ir sveikatingumo paslaugas teikiančios organizacijos, matydamos verslo perspektyvą, pradėjo taikyti komercinio gydymo paslaugas. Tradicinė sveikatos sistema susijungė su komerciniu sveikatos turizmu.

Pagal Lietuvos turizmo departamentą Lietuvos sanatorijos nuolat stengiasi gerinti savo paslaugų kokybę. Sektoriai „turi galias tradicijas, teikiamų paslaugų kainos ir kokybės santykis yra

⁷ Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija, 2007.

konkurencingas regione“⁸. Sanatorijose neišvengiamos problemos: „aktualiausios sanatorių problemos – renovavimas bei veiklos perorientavimas prie rinkos sąlygų reikalavimų ir rinkodaros priemonių vykdymas“.⁹ Remiantis Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija „gydomosios paslaugos yra vienos mažiausiai įtakojamų sezoniškumo veiksnių, tačiau Lietuvoje pastebima ryški sezoniškumo tendencija – didžiausi turistų srautai Druskininkų ir Birštono kurortuose fiksuojami gegužės-rugsėjo mėnesiais, o Palangos ir Nidos kurortuose – liepos-rugpjūčio mėnesiais“.

Kaštų struktūra. Įprastai įstaigų veikiančių šioje rinkoje didžiausius fiksuotus kaštus sudaro tokios sąnaudos kaip: nuomos mokestis, žemės mokestis, didelių pastatų ar kompleksų šildymas ir kitos komunalinės paslaugos, darbo užmokestis, kitos sąskaitos, kurias reikia apmokėti nepriklausomai nuo gauto rezultato. Taupymo galimybes dar labiau apriboja nuostatos iš Lietuvos turizmo įstatymo, specialaus tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklių¹⁰:

- *patalpų apšvietimas turi būti natūralus ir dirbtinis. Dirbtinis apšvietimas turi būti pritaikytas maitinimui, poilsiui, tualetų reikmėms. Mažiausias bendrojo naudojimo patalpų apšvietimas - 10 W/m², koridorių – 5 W/m², o svečių miegamųjų kambarių (patalpų) – 15 W/m²;*
- *jeigu yra naudojama patalpų šildymo sistema, ji turi palaikyti ne mažesnę kaip +18° C temperatūrą.*

Galima teigti, kad „vadovaujantys ir teikiantys specialias paslaugas ar procedūras darbuotojai gali užimti šias pareigas tik turėdami jų kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus (mokslo baigimo diplomus ar pažymėjimus)“¹¹. Įstaigų darbuotojų atlyginimai yra didesni nei minimalūs, o trūkstant rinkoje darbuotojų, privaloma jiems mokėti konkurencingą atlygį.

Tarp kintančių sąnaudų būtų galima išskirti specifinių įrenginių eksploatacines išlaidas. Kai kurių įrenginių nusidėvėjimas yra gana greitas. Rinkoje atsiranda naujesnių ir modernesnių įrenginių, kurie tam tikroms organizacijoms leidžia didinti konkurencingumą.

Pastebima, kad vis didesnę dalį sveikatinimo įstaigų kaštuose sudaro rinkodarinės paskirties išlaidos. Rinkodaros pagalba naudojama paslaugų vertei skatinti, prekės ženklo vardo žinomumo didinimui ir vartotojų aptarnavimui skiriamos išlaidos – kuriamos įvairios lojalumo programos, sudarančios didelę dalį organizacijos pajamų, ir žmogiškųjų išteklių apmokymui bei tobulinimui skiriamos išlaidos.

⁸ Lietuvos turizmo departamentas Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2009-2013 (2008), www.tourism.lt/.../Turizmo%20rinkodaros%20strategija-081224.doc

⁹ Lietuvos turizmo departamentas, Sektorinės tendencijos: Turizmas, www.tourism.lt/lt/dokumentai/BPD_turizm.doc

¹⁰ <http://www.tourism.lt/lt/dokumentai/spapt.htm>

¹¹ <http://www.tourism.lt/lt/dokumentai/spapt.htm>

Akivaizdu, kad sąnaudų mažinimas nėra šios rinkos varomoji jėga ir įgyti konkurencinį pranašumą užimant kaštų lyderio poziciją (pateikta Porter strategija yra beveik neįgyvendinama).

Sėkmės veiksniai. Norint nustatyti esminius sėkmės veiksnius Lietuvos sveikatinimo įstaigų rinkoje, pirmiausia reikia įvertinti klientų poreikius ir kaip tarpusavyje konkuruojančios organizacijos siekia juos patenkinti ir stengiasi konkuruoti rinkoje. Lentelėje nr. 8 pateiktos paklausos ir konkurentų analizės bei esminiai sėkmės veiksniai.

9 lentelė. Esminiai sėkmės veiksniai

Ko nori klientai? (Paklausos analizė)	Kaip firmos atlaiko konkurenciją? (Konkurencijos analizė)	Esminiai sėkmės veiksniai
Žemesnių paslaugų kainų; Profesionalaus aptarnavimo; Nuolaidų; Sveikatinimo programų pasirinkimo; Kokybės;	Didina paslaugų asortimento pasiūlą; Taiko nuolaidas siūlomoms programoms; Imasi agresyvaus marketingo; Skatina lojalumą;	Platus paslaugų asortimento pasirinkimas; Naujausių inovacijų taikymas procedūrose; Kokybiškas aptarnavimas;

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2009-2013 (2008) // Lietuvos turizmo departamentas, Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija (2007), „Lietuvos kurtotlogijos tyrimų studija (2007).

Lentelėje nr. 10 išskirti dabartiniai rinkos sėkmės veiksniai ir daroma būsimų sėkmės veiksnių spėjimo prielaida.

10 lentelė. Sėkmės veiksniai

Dabartiniai sėkmės veiksniai	Būsiami sėkmės veiksniai
• Įstaigos įvaizdis socialiniame kontekste; • Žmogiškieji ištekliai (specialistai); • Platus paslaugų spektras (gydymo, laisvalaikio poilsio); • Paslaugų kokybė; • Įstaigos lokacija; • Dėmesys įstaigos svečiams; • Patirtis; • Kaina.	• Gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sveikatos turizmo sąlygų; • Reputacija sveikatos turizmo kontekste; • Partnerystė (ligoninės, Lietuvos ir užsienio turizmo centrai); • Abipusis lojalumas; • Prekės ženklo atpažįstamumas; • Gebėjimas pritraukti klientus iš tiesioginių ir netiesioginių konkurentų (Sveikatinimo ir sveikatingumo rinkų).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos turizmo departamentas Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2009-2013 (2008), Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija (2007), „Lietuvos kurtotlogijos tyrimų studija (2007).

Rinkos pelningumas. Porter (1998) teigia, kad konkurencija rinkoje yra priklausoma nuo pagrindinių penkių jėgų. Porter penkių jėgų modelis naudojamas nusakyti esminius rinkos ar rinkos šakos patrauklumą pelno ilgalaikiškumo atžvilgiu ir kaip plėtoti organizacijos konkurenciją. Šį modelį strateginio valdymo specialistai naudoja siekiant geriau suprasti rinkos kontekstą. Modelis padeda

suprasti, kaip organizacijai reikėtų formuoti strategiją, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveikti aplinkoje iškylančias grėsmes (Vasiliauskas, 2002). Sveikatinimo įstaigų Porter penkių konkurencinių jėgų modelio suvestinė pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė. Porter penkių konkurencinių jėgų modelio suvestinė sveikatinimo įstaigų rinkai

Jėga	Atskirų jėgos faktorių suskirstymas pagal grėsmę struktūriniam rinkos pelningumui		
	Grėsmė žema, nes:	Grėsmė vidutinė, nes:	Grėsmė aukšta, nes:
Potencialūs konkurentai	Rinkoje egzistuoja didelio pradinio kapitalo poreikis; Rinkai būdinga masto ekonomija; Rinkoje egzistuoja dideli pakeitimo kaštai; Rinkoje egzistuoja paslaugos diferenciacija;	Rinkos valstybinio ir teisinio reguliavimo barjerai vidutiniai; Rinkos įstaigoms būdingas prekė ženklo identitetas; Rinkai yra būdingas patirties poreikis;	Rinkai nėra būdingas patirties poreikis;
Vidaus konkurentai	Rinka augimo stadijoje; Išėjimo iš rinkos barjerai yra maži;	Šakoje egzistuoja vidutinė produkto diferenciacija; Rinkos konkurentų strateginiai įsipareigojimai aukšti;	Rinkoje egzistuoja didelis konkurentų skaičius; Rinkoje egzistuoja dideli fiksuoti kaštai ir vidutiniai kintantys kaštai;
Paslaugos pakaitalai	Rinkos vartotojų noras naudoti gydymo pakaitalus yra žemas; Rinkos vartotojų galimybė naudoti gydymo pakaitalus yra žema;	Rinkos pakaitalų kaina yra vidutinė;	Rinkos vartotojų noras naudoti poilsio pakaitalus yra didelis; Rinkos vartotojų galimybė naudoti poilsio pakaitalus yra didelė;
Pirkėjai	Rinkos atgalinės integracijos galimybės yra menkos	Rinkoje egzistuoja vidutinis kainos jautrumas; Rinkoje klientams galimybės pakeisti paslaugų teikėją yra vidutinės;	Rinkos klientų koncentracija nėra didelė; Rinkos paslaugos vartotojų skaičius nėra stabilus;
Tiekėjai	Tiekėjo kaštai nėra dideli;	Tiekėjų koncentracijos laipsnis ir organizuotumas yra vidutinis; Tiekėjų priešakinės integracijos galimybės turi tendenciją didėti;	Rinkos vartotojų neryžtingumas yra didelis; Tiekiamo produkto santykinė svarba vartotojui yra didelė;

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.2.2. Vartotojų analizė

Rinkos segmentų išskyrimas. Rinkos duomenys identifikuojant segmentus yra gana riboti. Segmentavimas pagal apsilankymo tikslą (vartojimo situaciją) yra vienas reikšmingiausių planuojant strategiją ir tolimesnius marketingo veiksmus. Šis kriterijus, siekiant konkurencinio pranašumo, leidžia įvertinti, kokie yra paslaugos ir kliento aptarnavimo būdai, kaip reikia vykdyti veiklą.

12 lentelė. Rinkos segmentų išskyrimas

Segmentas	Segmento dydis, proc.	Segmento apibūdinimas
Apsilankymo tikslas – gydymas: gydymasis, rehabilitacija, gydomosios procedūros.	55%	Tai tokie sveikatinimo įstaigų svečiai, kuries po operacijų ir/arba traumų gydytojų nurydomu yra reikalinga rehabilitacija ir/arba poilsis.
Apsilankymo tikslas – poilsis: ramus poilsis, jėgų atstatymas, relaksacinės procedūros.	35 %	Tai tokie sveikatinimo įstaigų svečiai, kurie savo noru renkasi praleisti atostogas ir laisvalaikį sveikatinimo įstaigose. Siekdami pagerinti savo fizinę, moralinę ir dvasinę būseną.
Apsilankymo tikslas – pramogos: pramogos, pasilinksminimai, aktyvus poilsis.	10 %	Tai tokie sveikatinimo įstaigų svečiai, kurie ieško, kaip praturtinti savo laisvalaikį, ieško naujų ir linksmų turiningų laisvalaikio praleidimo būdų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis „Draugystės Sanatorija“ vidine informacija ir pagal Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija, 2007.

Vartotojų motyvacijos analizė. Lentelėje nr. 13 pateikta pagrindinių išskirtų rinkos segmentų paslaugos naudojimo motyvuojantys veiksniai.

13 lentelė. Vartotojų motyvacijos analizė

Segmentas	Motyvacija
Svečiai, kurių apsilankymo tikslas – gydymas .	Ligų ir sutrikimų diagnostika ir priežiūra; rehabilitacija, terapinis gydymas.
Svečiai, kuriems apsilankymo tikslas – poilsis .	Noras komfortiškai pailsėti, gauti relaksaciją, užsitikrinti savo gerovę atostogų ar poilsio metu; geras serviso lygmuo; specialistų teikiamos paslaugos; kurortinė dislokacijos vieta.
Apsilankymo tikslas – pramogos .	Noras linksmai, nuotaikingai praleisti laisvalaikį. Patirti neįprastus patyrimus. Pramogauti ir džiaugtis savo praleistu laiku.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Remiantis Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2009 – 2013 m., nuo 2008 m., turistų elgsena kinta. Pokyčiai susiję su tuo, kad SPA ir gydomojo turizmo paslaugų paklausa auga (tikslinis segmentas ypač Lietuvoje nėra nustatytas kaip tai yra padaryta Europoje). Lietuvoje segmentai išnaudojami nepakankamai. Daugelis sveikatinimo įstaigų savo tikslinį segmentą įvardija kaip svečius, kurių apsilankymo tikslas yra gydymas-sveikata. Apklausos rodo, gydymo tikslais svečių apsilankymo procentas siekia tik 40 visų sanatorijų lankytojų.

Nepatenkintų poreikių paieška. Nepatenkinti poreikiai šioje rinkoje dažniausiai atsiranda tuomet, kai sveikatinimo įstaigos lankytojo lūkesčiai ir interesai būna didesni nei sveikatinimo įstaiga geba išpildyti. Lankytojai tikisi sulaukti malonaus ir šilto aptarnavimo, viliasi, kad visos paslaugos ir procedūros bus suteiktos profesionaliai ir kokybiškai.

Sveikatinimo įstaigų lankytojai, kuriems reabilitacija yra neprivaloma, nori gauti pigias, bet aukštos kokybės gydymo ir apgyvendinamo procedūras (lankytojui svarbus aukštos kokybės ir žemos kainos santykis).

Dažnai šioje rinkoje savo veiklą vykdančios organizacijos yra linkusios paslaugas arba tam tikrus veiklos proceso ar vadybinius sprendimus nukopijuoti nuo konkurentų. Įprastai naudojama geriausių organizacijų praktika ir sprendimai.

2.2.3. Konkurentų analizė

„Draugystės sanatorija“ konkurentai yra Lietuvos sveikatinimo rinkoje veikiančios organizacijos. Pagrindiniai konkurentai yra tos organizacijos, kurios priklauso tai pačiai strateginei konkurentų grupei.

14 lentelė. Strateginės konkurentų grupės

Strateginė konkurentų grupė	Pagrindinės strateginei grupei priskiriamos organizacijos
<u>Pirma grupė:</u> Sveikatinimo įstaigos, kurių kompleksai yra didžiausi, teikiamų paslaugų ir serviso lygmuo didžiausias. Teikia savo lankytojams aukštos kokybės tiek gydymo, tiek poilsio paslaugas. Pasižymi panašia, aukšta kaina rinkoje. Užimama didžiausią rinkos dalį.	- AB „Eglės“ sanatorija - AB Birštono sanatorija „Versmė“ - UAB „Draugystės sanatorija“ - UAB Sveikatos centras „Energetikas“ - VŠĮ „Druskininkų gydykla“
<u>Antra grupė:</u> Sveikatinimo įstaigos, kurių kompleksų dydis ir servisas neprilygsta pirmajai grupei. Kompleksai ir serviso lygmuo yra mažesni. Teikia savo lankytojams tiek gydymo, tiek poilsio paslaugas. Paslaugų kaina yra žemesnė nei pirmosios grupės.	- UAB „Palangos Linas“ - VŠĮ „Tulpės“ sanatorija - VŠĮ Centras „Dainava“ - VŠĮ Poilsio ir reabilitacijos centras „Pušynas“ - VŠĮ Reabilitacijos centras „Baltija“ - VŠĮ sanatorija „Belorus“
<u>Trečia grupė:</u> Tai tokios sveikatinimo įstaigos, kurios neteikia arba teikia minimalias, paprasčiausias gydymo ir reabilitacijos paslaugas. Šių įstaigų lankytojai dažniausiai naudojasi konkrečiomis SPA gydymo ir poilsio paslaugomis. Orientuojasi į lankytojus, ieškančius poilsio ir pramogų. Esant poreikiui taiko komercinį gydymą.	- UAB „SPA Vilnius Sana“ - UAB „Druskininkų vandens parko viešbutis Aqua“ - UAB „Grand SPA Lietuva“ - UAB „Trasalis“ Resort&SPA
<u>Ketvirta grupė:</u> Šios grupės sveikatinimo įstaigos orientuojasi tik į gydymo ir reabilitacijos paslaugas.	- UAB „Baldžio „Šilas“ - UAB Palangos „Žvorūnė“ - UAB sanatorija „Pušyno kelias“ - VŠĮ „Naujosios Akmenės sanatorija“
<u>Penkta grupė:</u> Šios grupės sveikatinimo įstaigos orientuojasi į nišinį segmentą – vaikų gydymą ir reabilitaciją.	- VŠĮ Palangos vaikų reabilitacijos sanatorija „Palangos Gintaras“ - VŠĮ „Druskininkų saulutė“

Šaltinis: <http://www.cr.lt/>, <http://www.palangapusynas.lt>, <http://www.spatravel.lt>, <http://www.energetikas.lt/>,
<http://www.baltijahotel.lt/>, <http://www.versme.com/>, <http://www.sanatorija.lt/>, <http://www.draugyste.lt/>,
<http://www.tulpe.lt/>, <http://www.belorus.lt/>, <http://www.palangoslinas.com/>, <http://www.baldziosilas.lt/>,
<http://www.zvorune.lt/>, <http://www.hotel-dainava.lt/>, <http://www.gydykla.lt/>, <http://www.spa-vilnius.lt/>,
<http://www.vaikudarzelis.com/> <http://www.sanatorijasaulute.lt/>

Strateginių konkurentų grupių analizė pateikta lentelėje nr. 15. Lentelėje išskirtos kiekvienos grupės bendros charakteristikos arba strategijos, bei pateiktos stiprios ir silpnosios pusės

15 lentelė. Strateginių konkurentų grupių analizė

Strateginė konkurentų grupė	Charakteristikos / strategijos	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<u>Pima grupė:</u>	Dideli kompleksai vienijantys apgyvendinimo, maitinimo, gydymo, poilsio programas; Klientams gali pasiūlyti platų paslaugų asortimentą; Orientacija į įvairius klientų segmentus, turinčius specialių poreikių; Pasižymi panašia paslaugų pasiūla, kokybe bei kainomis;	Kokybiškos paslaugos; Didesnis paslaugų asortimento pasirinkimas; Kvalifikuotas personalas, dažniausiai turintis ilgametę patirtį; Išpuoselėta aplinka; Gali atlikti specifinius kliento poreikius;	Aukšta paslaugų kaina; Diferenciacija tarp organizacijų labai panaši ir ribota;
<u>Antra grupė:</u>	Klientams gali suteikti tik tam tikras paslaugas;	Tikėtina, kad gali pasiūlyti žemesnę kainą kai kurioms paslaugoms nei pirmoji grupė; Kainos ir kokybės santykis;	Paslaugos ribotos (negali pasiūlyti, ką siūlo pima grupė);
<u>Trečia grupė:</u>	Paslaugos orientuojamos į klientus, kurie nori pailsėti, bet ne gydytis ir/arba gauti reabilitaciją; Procesų kokybe nusileidžia pirmajai ir antrajai grupei Prekės ženklai nėra gerai žinomi Veikia labai ribotu geografiniu mastu Veiklos mastai stipriai nusileidžia pirmajai ir antrajai grupei;	Griežtas verslo etikos laikymasis; Dažnos reklaminės kompanijos; naudoja pritraukimo strategiją;	Specifinių kliento poreikių neįgyvendinimas; Orientacija tik į vieną segmentą;
<u>Ketvirta grupė:</u>	Paslaugos daugiau orientuotos į klientus, kurie nori mažesne kaina gauti sanatorinį gydymą.	Žemesnė kaina;	Labiau tinkama gydymui nei poilsui vieta.
<u>Penkta grupė:</u>	Teikia tik specifines paslaugas, orientuotas tik į konkretų ar nišinį segmentą	Orientacija į tikslinį segmentą	Žemas konkurencingumo lygis

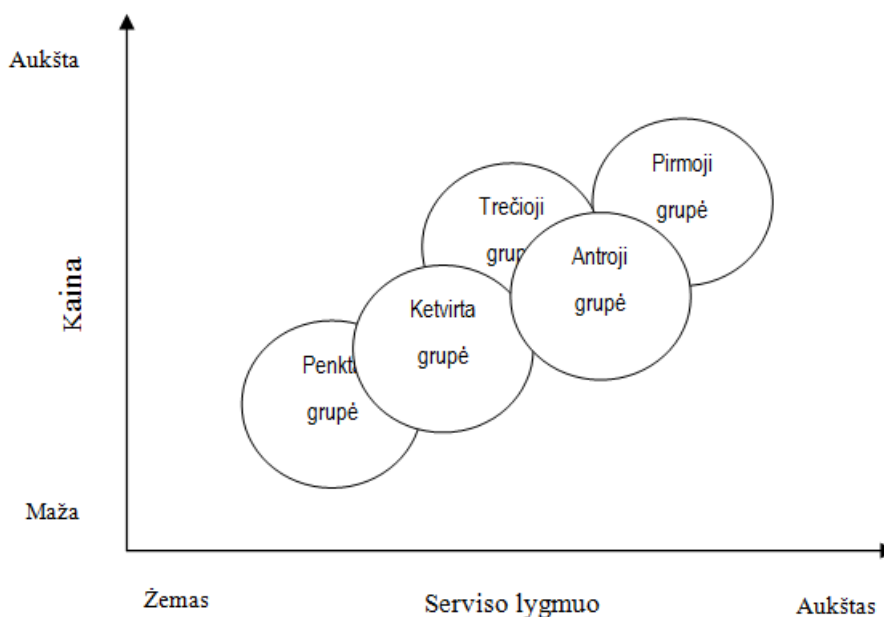
Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 lentelė. „Draugystės sanatorijos“ strateginių konkurentų grupės analizė

Konkurentas	Charakteristikos / strategijos	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
AB „Eglės“ sanatorija	Gilias gydymo tradicijas puoselėjantis gydymo ir reabilitacijos organizacija. Organizacija savo veiklą išskaidžiusi į du verslo vienetus: gydymą ir reabilitaciją (sveikatinimas), bei gydymą ir poilsį (sveikatingumas). Viena iš rinkos lyderių	Aiškus pozicionavimo tikslas ir tikslinių segmentų pasirinkimas; Vysto aktyviausią socialinį marketingą palyginus su konkurentais; Siūlo daug programų; Moderni atnaujinta infrastruktūra;	Aukšta kaina;
AB Birštono sanatorija „Versmė“	Propaguoja veiklą nesusią su gydymu: • Lankytinos vietos Birštone • Aktyvus laisvalaikis Birštone • Pramogos Birštone	Birštono kurortas yra „pigsnis“ nei Druskininkai. Taiko įvairias nuolaidas ir akcijas; Visų paslaugų kainoraštis internete; Dideli lankytojų srautai;	Infrastruktūra nusileidžia Druskininkų sanatorių estetikai.
UAB Sveikatos centras „Energetikas“	Pozicionuoja save kaip „sveikatinimo centrą“	Visų paslaugų kainoraštis internete; Taiko įvairias nuolaidas ir akcijas; Papildomos paslaugos: • Biblioteka • Transportas • Dviračiai Organizuoja vaikų vasaros stovyklas;	Nerenovuota išorinė infrastruktūra;
VŠĮ „Druskininkų gydykla“	Priklauso Druskininkų savivaldybei. Komerciniu požiūriu nėra agresyvi rinkos žaidėja.	Žemiausia kaina; Kainos ir kokybės santykis;	Nepasižymi sveikatingumo paslaugomis; Nelanksti klientų aptarnavimo Politika;
UAB „Draugystės sanatorija“	Pabrėžia gydymo ir apgyvendinimo paslaugas. Turi teniso kortus ir didelį lauko baseiną	Didelis lauko baseinas; Teniso kortai; Išsiskiria savo retro stiliaus infrastruktūra; Apgyvendinimo komplekso pasirinkimas; Dirbančių specialistų skaičius;	Prastas internetinis tinklalapis; Neaiškus pozicionavimo ir konkuravimo strategijos modelis; Aukšta kaina; Besigydantis ir poilsiaujantis segmentas gali apsistoti tuose pačiuose kompleksuose;

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Paveiksle nr. 16 sudarytas, pagal Porter (1998), sveikatinimo turizmo rinkos strateginės grupės dimensijų žemėlapis pagal kainą ir serviso lygmenį.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. Rinkos strateginės grupės

2.2.4. Makroaplinkos analizė

Kotler ir Keller (2007) teigimu, „organizacijos ir jų tiekėjai, marketingo tarpininkai, vartotojai ir konkurentai veikia makroaplinkoje, kurioje veikia įvairios jėgos ir egzistuoja tendencijos, lemiančios galimybes ir grėsmes (p. 76). Sparčiai besikeičiančioje visuotinėje aplinkoje egzistuoja keturios pagrindinės nekontroliuojamos jėgos – ekonominė, socialinė-kultūrinė, technologijų ir politinė-teisinė, kurias organizacija privalo stebėti ir į jas reaguoti.

Lentelėje nr. 17 pateikta makroaplinkos sričių analizė bei jų tendencijos ir įtaka organizacijos strategijai/veiklai.

17 lentelė. PEST analizė

Sritis	Pagrindinės tendencijos/veiksniai	Įtaka organizacijos strategijai	Laikotarpis
Politinė / Teisinė aplinka	Mokesčių įstatymų leidyba;	Turizmo sektoriaus apmokestinimas. Padidintas PVM mokestis, kuris kelia paslaugų kainą. Siekiama lengvatų turizmui. Nuolat auga šildymo/elektros kainos, todėl didėja kaštai.	Šiuo metu ir ateityje.
	Personalo įdarbinimo ir karjeros galimybės;	Žadama didinti minimalų darbo užmokestį. Darbuotojai gali norėti taip pat didesnio darbo užmokesčio.	Ateityje.
	Globalinės terorizmo grėsmės užsienyje ir saugumo politika;	Žmonės nori jaustis saugūs savo poilsio metu, gali nenorėti atostogauti toli nuo namų. Lietuvos kurortai pasižymi jaukia ir saugia aplinka.	Šiuo metu ir ateityje.

	Keliavimo apribojimų mažinimas (Šengeno erdvė, beviziai režimai);	Žmonės gali migruoti laisvai. Tai ir galimybė ir grėsmė dėl potencialių klientų. Žmonės gali labiau norėti atostogauti užsienyje.	Šiuo metu ir ateityje.
	Daugelio šalių turizmo industrijos svarbos šalies ar regiono ekonominiam augimui politinis pripažinimas;	Didelis konkurencijos lygis tiek vietiniu mastu, tiek globaliu.	Šiuo metu ir ateityje.
	Biurokratiniai apribojimai (leidimai);	Organizacija privalo laikytis įstatyminės bazės, kad neprarastų licencijos teikti sanatorinio gydymo paslaugas.	Šiuo metu ir ateityje.
	Atostogų dienų skaičius;	Darbuotojai turi pagal Lietuvos teisės aktus numatytas kasmetines atostogas. Nedarbo dienų skaičius išaugo. Žmonės atostogauja ne tik vasaros laikotarpiu. Privalu pritraukti lankytojus ir ne sezono metu.	Šiuo metu ir ateityje.
Ekonominė aplinka	Žemos daugumos (3/4) gyventojų pajamos; žemas pragyvenimo lygis;	Sunku pritraukti tam tikrus segmentus (pvz.: šeimas, vyresnio amžiaus žmones, komercinio gydymo lankytojus).	Šiuo metu.
	Ekonominė situacija ir gerovė šalyje;	Kurortų infrastruktūra nuolat gražėja ir plečiasi. Tarp miestinis susisiektas gerėja. Įstaigų konkurencingumas didėja.	Šiuo metu.
	Kainų politika;	Šildymo, dujų, elektros kainos turi tendenciją augti, todėl didėja įstaigų fiksuoti ir kintantys kaštai. Privaloma amortizuoti vidinius išteklius, nes paslaugos kainos padidėjimas ne visuomet atneša pajamas.	Šiuo metu ir ateityje.
	Aktyvi turizmo rinkų rinkodaros politika, siekiant padidinti šių rinkų patrauklumą; rinkos patrauklumas;	Turizmas yra nuolat plėtojamas, todėl konkurencija didėja. Įstaigos privalo taikyti įvairias strategijas lankytojams pritraukti.	Šiuo metu ir ateityje.
	Lietuvos BVP rodiklis. 2000 – 2008 m. vyravo smarkus BVP augimas. 2009 m. įvyko nuosmukis, 2010 m. ekonomika vėl ėmė kilti;	Šalies išsivystymo lygis didėja. Gerinama infrastruktūra. Galimybės pritraukti lėšas didina konkurencingumą.	Šiuo metu.
	Užimtumas: Lietuvoje siekia 312 tūkst. bedarbių	Gali mažėti individualių klientų segmento dydžiai dėl kainų jautrumo.	Šiuo metu.
	Darbo jėgos migracija nuolat didėja.	Specialistai ir darbuotojai emigruoja dėl didesnio darbo užmokesčio (tokio paties darbo). Darbuotojus reikia papildomai motyvuoti. Nuolat trūksta specialistų. Svarbu turėti stiprų personalo valdymo skyrių.	Šiuo metu ir ateityje.
	Verslo ciklai: Daroma daug reformų, jog verslas Lietuvoje būtų patrauklus užsienio kapitalui ir investicijom;	Didėjanti konkurencija. Didesnės plėtros ir veiklos galimybės.	Šiuo metu ir ateityje.
Technologinė aplinka	Gydymo įrengimų tobulėjimas.	Leidžia produktyviau ir efektyviau vykdyti gydymą. Didina įstaigų konkurencingumą.	Šiuo metu ir ateityje.
	Internetas	Didina įstaigų informacijos prieinamumą ir skaidrumą. Internetas leidžia pasiekti potencialius klientus, bet ir (bent jau teoriškai) kreiptis į kiekvieną asmeniškai. Dėl revoliucinių pokyčių informacinių technologijų srityje vis daugiau atsiranda galimybių lyginti kainas	Šiuo metu ir ateityje.
	Informacinių technologijų plėtra ir panaudojimas;	Investuojama mažai lėšų, kad būtų kuriama infrastruktūra turizmo produktų paskleidimui ir kokybei pateikti. Interneto plėtra ir naudojimas didėja ir neabejotinai didės. Tai svarbu tiek ieškant informacijos, tiek perkant konkrečius turizmo produktus. Internetas tampa vienas svarbiausių veiksnių	Šiuo metu.

		vertinant tiek paklausą, tiek pasiūlą.	
Socialinė/kultūrinė aplinka	Pailgėjusi gyvenimo trukmė, senėjanti visuomenė;	Sanatorinio gydymo ir SPA procedūrų paklausa didėja, nes žmonėms tokios procedūros yra reikalingos palaikyti gerą fizinę būseną. Kūnui reikalinga reabilitacija.	Šiuo metu ir ateityje.
	Ekonominė asmens padėtis ir perkamoji galia, įtakoianti kelionės būdą ir tikslą.	Padėtis gerėja. Žmonės rūpinasi sveikata ir leidžia sau sanatorinio gydymo paslaugas.	Šiuo metu.
	Paklausa „saulės vonių atostogoms“ toliau mažės;	Didės „sveikatinimo“ objektų, įskaitant SPA, ir sporto klubų paklausa.	Šiuo metu ir ateityje.
	Paprastumas ir pasiekiamumas;	Galima gauti tiek finansuojamą, tiek komercinį gydymą. Sveikatinimo įstaigos yra pasiekiamos. Išsami ir prieinama informacija apie kelionės vietas ir turizmo produktus, galimybė naudotis galingomis ir greitomis paieškos sistemomis, skatina vis aršesnę šalių ir turizmo produktų konkurenciją virtualioje erdvėje;	Šiuo metu ir ateityje.
	Gyventojų skaičius.	Lietuvoje didelės emigracijos bangos. Emigrantai gali norėti poilsio ir gydymo savo gimtojoje šalyje.	Šiuo metu ir ateityje.
	Gyvensena: didėjant kompiuteriniam raštingumui žmonės vis dažniau naudojami internetu.	Svarbu tinkamai reprezentuoti virtualioje erdvėje. Būti pasiekiamam ne tiek vienu kanalu (turizmo puslapiai ir pan., vaizdo kanalai). Kelionių agentūrų svarba palaipsniui mažėja, tuo pačiu vis daugiau kelionės paketų įsigyjama internetu; Didėja e-rinkodaros svarba.	Šiuo metu ir ateityje.
	Sveikata; Paklausa „saulės vonių atostogoms“ toliau mažės; Galimų kelionių vietų, kurios yra laikomos mažiau „sveikomis“, bus vengiama kur kas labiau nei iki šiol.	Prognozuojama, kad gyventojai ir toliau vis labiau rūpinsis savo sveikata. Nors tai greičiausiai tiesiogiai nepadidins konkrečios su sveikatinimo paslaugomis nesusijusių produktų paklausos, bet gali lemti turistų apsisprendimą renkant, kur vykti, kaip elgtis atostogų metu, ką ir kaip vartoti. Šiame kontekste tikėtinas poveikis turizmo sektoriui; Didės „sveikatinimo“ objektų, įskaitant SPA, ir sporto klubų paklausa.	Šiuo metu ir ateityje.
	Laisvalaikis. Kasdienio žmogaus gyvenimo tempas vis greitesnis ir jam keliami vis griežtesni reikalavimai. Tai savo ruožtu įtakoja ir didėjančią laisvalaikio bei poilsio poreikį.	Padidėjęs poreikis „greitoms“ atostogoms; Padidėjęs greito ir ekstremalaus atsipalaidavimo poreikis; Trumpėjančios pagrindinės atostogos, jų sąskaita suplanuojant daugiau trumpesnės trukmės atostogų.	Šiuo metu ir ateityje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis <http://lietuva.lt/>, <http://www.stat.gov.lt/lt/>, <http://www.turizmas.lt/>, Žurnalų:

Turizmas Lietuvoje 2010, Lietuvos statistikos departamentas, 2011, Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2009-2013 m., 2008.

2.3. Vidinė analizė

2.3.1. Vykdytos strategijos apibūdinimas

Remiantis vidiniais organizacijos duomenimis, galima teigti, kad nuo 1994 m. pagrindinė „Draugystės sanatorijos“ strategija buvo augimo. Pagrindinis organizacijos tikslas buvo konkurencingumo ir paslaugų kokybės didinimas. Sanatorija nuolat modernizavosi. Didėjantis kurorto

lankytojų skaičius ir apgyvendinimo paslaugų konkurencija, vertė „Draugystės sanatoriją“ neatsilikti ir nuolat investuoti į infrastruktūrą. Organizacija stengėsi išsiskirti savo teikiamų paslaugų asortimentu.

Versle orientacija į operatyvią plėtrą negarantuoja kokybės užtikrinimo. Rinkoje, pasižyminčioje dideliu žaidėjų skaičiumi, konkurencija yra varomoji jėga, skatinanti poreikį iš naujo pranokti kitus (Kourdi, 2003). Šiuo atžvilgiu „Draugystės sanatorijos“ strategijos orientuotos į materialinės bazės gerinimą ir norą savo infrastruktūra bei diferenciacija susikurti konkurencinį pranašumą. Pagrindinė organizacijos strategija buvo konkurencingumo vidaus rinkoje plėtojimas.

Pagal Porter (2008) konkuravimo strategijų modelį „Draugystės sanatorija“ apima didelį rinkos segmentą ir taiko didelę diferenciaciją savo veikloje. Diferenciacijos strategija organizacijai nepadėjo sulaukti laukto konkurencinio pranašumo. Remiantis situacijos analize, vartotojų suvokiamame vertės pasiūlyme, ši organizacija niekuo nesiskiria nuo kitų sveikatinimo įstaigų. Taip nutiko, nes vadovybė taikė nediferencijuotą rinkodarą. Organizacija atskiroms tikslinėms rinkoms įvaldyti naudojo tuos pačius, nespecialiai joms pritaikytus rinkodaros kompleksus. Pagal savo vykdytos strategijos tendencijas privalo taikyti diferencijuotą rinkodarą.

Galima daryti prielaidą, kad „Draugystės sanatorija“ pasirinko tinkamą strategiją (diferenciacijos), bet savo pozicionavimo veiklą ne taip veiksmingai panaudojo, kaip yra numatyta vadybos praktikoje. Reikia ne tik vykdyti diferencijavimą, bet ir tinkamą pozicionavimą, kad, kaip teigia Porter (2008), vartotojams būtų perteikta išskirtinė vertė, kurie suprastų analizuojamos organizacijos išskirtinumą sveikatinimo paslaugų rinkoje. Galima daryti prielaidą, kad klientams, kurie atvyksta reabilitacinio gydymo teniso kortai ir lauko baseinas nėra pasirinkimo kriterijus. Palyginimui – AB „Eglės sanatorija“ išskyrė savo veiklą į verslo vienetus „Eglės sanatoriją“ ir „Eglė+“, aiškiai atskirdama tradicinę sanatorinį gydymą nuo poilsio. Šios sanatorijos vartotojų segmentavimas ir tikslinės rinkos pasirinkimas yra aiškiai apibrėžtas.

Bazinė sanatorijos kompetencija buvo organizacijos svečių gydymas (ypač kardiologinis ligų gydymas ir reabilitacija). Iš esmės pertvarkius ūkinę veiklą ir išplėtus infrastruktūrą, sanatorija pradėjo teikti platesnes tradicinio sanatorinio-kurortinio ir reabilitacinio gydymo paslaugas. Įsitraukimas į sveikatos turizmo rinką nepakeitė organizacijos reputacijos (taip ir liko kaip gydymo įstaiga).

18 lentelė. Išskirtinos „Draugystės sanatorijos“ veiklos datos

Laikotarpis	Svarbiausi požymiai
1962 m.	Sanatorijos įkūrimas. Pastatas pasižymėjo kaip gražiausias ir moderniausias statinys Druskininkų kurorte.
Iki 9 dešimtmečio.	„Draugystės sanatorijos“ specialistai ir laboratorijos mokslo darbuotojai rūpinosi Lietuvos kurortų gydymo - profilaktikos įstaigų metodine priežiūra ir įnešė svarų indelį į Kurortologijos mokslo vystymą Lietuvoje.
1994 m.	Sanatorijos valdymas ir administravimas pertvarkytas akcinės bendrovės įstatų pagrindais. Pertvarkyta ūkinė veikla, kad įstaiga galėtų siekti ko komercinės naudos Nuspręsta gerinti materialinę bazę ir infrastruktūrą.
1996-1998 m.	Suremontuotos ir rekonstruotos vilos "Kolonada", "Nykštukas".
2001 m.	Įrengtas sveikatingumo ir grožio centras „Afroditė“ su mineralinio vandens baseinu, pirtimis, masažų

	kabinetais.
2003 m.	Pastatytas viešbutis "Violeta", klasifikuotas 4 žvaigždučių kategorijai.
2005-2006m.	2005 – 2006 metais UAB „Draugystės sanatorija“ vykdė 9 mln. Lt vertės Europos Sąjungos struktūrinių fondų remiamą projektą „Apgyvendinimo ir turizmo paslaugų plėtra UAB „Draugystės sanatorija“. Projekto tikslas buvo padidinti sanatorijos konkurencingumą bei pagerinti kokybę. Panaudojant gautas lėšas kapitaliai rekonstruota vila "Vingis" ir renovuotas centrinis korpusas, Suremontuotas pastato fasadas, pakeisti nauji langai ir stogo danga. Atnaujinti kambariai naujais baldais, kilimine danga. Pietinėje sanatorijos teritorijos dalyje įrengtas lauko baseinas su povandeninio masažo srovėmis, kaskadomis bei saulės vonių zonomis, sutvarkyti sporto aikštynai, įrengti du lauko teniso kortai.
2010-2011 m.	Rekonstruota vila „Kolonada“.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal „Draugystės sanatorijos“ duomenis ir www.draugyste.lt informaciją

2.3.2. Organizacijos vidinio profilio analizė

Gydomieji ištekliai. Druskininkų gydomuosius išteklius sudaro vidaus vandenys ir rekreaciniai miškai. „Draugystės sanatorija“ ir kitos šio miesto sveikatinimo įstaigos savo gydyme naudoja šiuos išteklius. Analizuojamos įstaigos prioritetinė funkcija – sanatorinis gydymas naudojant natūralius gamtinius gydomuosius išteklius: mineralinį vandenį, gydomąjį purvą, palankius sveikatai klimato veiksnius (gydymui tinkančiu oru – aeroterapija).

Infrastruktūra. „Draugystės sanatorija“ turi puikią turizmo ir gydymo infrastruktūrą. Infrastruktūra yra išvystyta, patraukli, modernizuota ir pritaikyta ne tik sanatorinio gydymo bazei, bet ir įvairioms reakcijos formoms ir įvairiems lankytojų poreikiams. „Draugystės sanatorija“ įsikūrusi centriniame miesto parke, visi pastatai yra rekonstruoti, renovuoti ir pritaikyti pagal šių dienų standartus. Sveikatinimo įstaiga pasižymi giliomis ir vienomis iš ilgiausiai besitęsiančių šalyje medicininės reabilitacijos tradicijų ir nuostabią vietą. Nors įstaigos pavadinime figūruoja žodis *sanatorija*, „Draugystės sanatorija“ yra organizacija kaip kompleksinė sanatorinė-kurortinė ir reabilitacinė gydymo įstaiga. Lankytojai ne tik gali atstatyti jėgas, bet ir pailsėti, bei maloniai praleisti laiką naudodami sanatorijos ir miesto infrastruktūrą.

Puiki, išskirtinė sanatorijos fizinė būklė ir infrastruktūra. Materialinė bazė atitinka aukštą kokybę lyginant su konkurentais.

Programos. „Draugystės sanatorija“ siūlo vieną iš dviejų paslaugų programų: sanatorinio-kurortinio ir standartinio gydymo (žr. 1 priedas). Programos skiriasi kaina ir serviso lygmeniu.

19 lentelė. „Draugystės sanatorijos keliapių palyginimas

Standartinis gydymas	Sanatorinio-kurortinis gydymas
1 pagrindinė, 3 papildomos procedūros, gydytojo konsultacija, pusryčiai, pietūs, vakarienė ir apgyvendinimas.	komercinis 3 kartų maitinimas, apgyvendinimas, gydytojo konsultacija ir visos gydymo procedūros neribojamos ir be papildomo mokesčio.

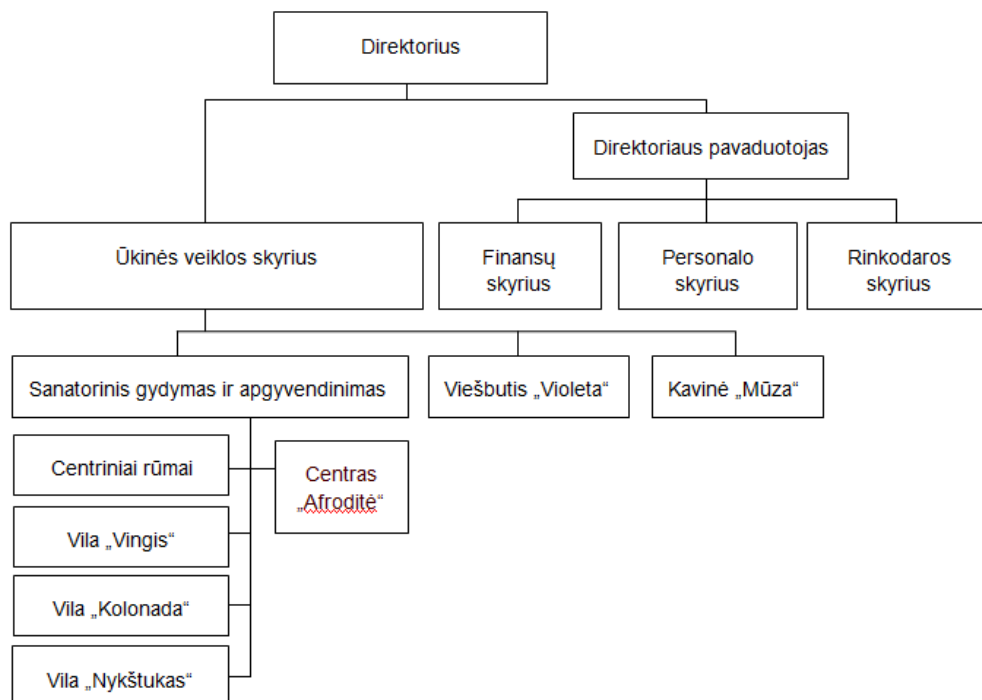
Šaltinis: pagal www.draugyste.lt

Galima pažymėti, kad abi siūlomos programų apgyvendinimas teikiamas viename iš keturių pastatų: centriniuose rūmuose, viloje „Vingis, viloje „Kolonada“ ir viloje „Nykštukas“. Vartotojas turi teisę pasirinkti šioje situacijoje, paslauga yra diferencijuota, tačiau ši strategija nėra tikslingai pozicionuota. Materialinė organizacijos bazė nėra diversifikuota.

Išskirtinos savybės. Organizacija pasižymi gydomųjų ir sveikatinimo procedūrų asortimentu (žr. 2 priedas) ir aukšta darbuotojų kvalifikacija. Darbuotojų kaita organizacijos viduje yra nežymi. Vadovybė laikosi nuostatos, kad didelė darbuotojų kaita mažina darbo našumą. Organizacija nesistengia mažinti kaštų darbuotojų sąskaita, bet stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus.

Internetinis tinklalapis. Dabartinis „Draugystės sanatorijos“ internetinis tinklalapis www.draugyste.lt yra profesionaliai. Internetinė svetainė neatitinka šiuolaikinių standartų: tinklalapio struktūra yra sudėtinga, klaidinanti, o vartotojo sąsaja – primityvi. Naudojami nevienodi šriftai arba papildomi antraščių tarpai. Gramatikos ir skyrybos klaidos profesionalumo ir solidumo įspūdžio nesuteikia. Taigi dabartinis „Draugystės sanatorijos“ tinklalapis neatrodo patraukliai vertinant rinkos atžvilgiu.

Organizacinė struktūra. Organizacijos struktūros paveikslas pateiktas paveiksle nr. 9. Be sanatorinio gydymo ir apgyvendinimo organizacijai priklauso verslo vienetai viešbutis „Violeta ir kavinė „Mūza“.



Šaltinis: pagal „Draugystės sanatorijos“ informaciją

17 pav. „Draugystės sanatorijos“ organizacinė struktūra

20 lentelė. „Draugystės sanatorijos“ vidinio profilio analizė

Sritis	Tikslas / Siekis	Dabartinė padėtis
Paslaugų teikimas	Dėmesys pacientui, pilnavertis jo ištyrimas ir gydymas.	Tarp lankytojų yra ne tik atvykusių gydytis ir ne visi turi paciento statusą. Tikslai ir siekiai turėtų būti orientuoti ir į kitą segmentą.
Pelnas	Didinti grynąjį pelną.	Konfidencialu. Žinoma, jog organizacija veikia pelningai.
Kokybė	Teikti prioritetą kokybei visose įstaigos veiklos srityse.	Kvalifikuotas personalas, renovuotos patalpos, įsigyta daug naujos ir modernios technikos užtikrinančios klientams kokybę.
Naujos paslaugos	Didinti konkurencingumą	Ruošiami projektai su Lenkijos turizmo ir sveikatos organizacijomis.
Vartotojų pasitenkinimas	Siekti užtikrinti klientų pasitenkinimą	Dažnai remiamasi išorinių šaltinių duomenimis apie teikiamų paslaugų kokybę.
Darbuotojai	Turėti lojalūs, atsidavusius darbui ir kvalifikuotus darbuotojus	Skatina ir sudaro visas mokymo programas darbuotojams, galintiems kelti kvalifikaciją ir tobulintis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal vidinius „Draugystės sanatorija“ duomenis

2.4. SSGG analizė

Stiprybių, silpnybių ir grėsmių ir galimybių analizė leidžia nustatyti organizacijos esamus konkurencinius pranašumus. „Draugystės sanatorijos“ SSGG analizės suvestinė pateikta 21 lentelėje.

21 lentelė. „Draugystės sanatorijos“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
- Puiki, išskirtinė sanatorijos fizinė būklė ir infrastruktūra; - Profesionalus, kvalifikuotas, personalas; - Diferencijuota veikla; - Ilgametė patirtis gydymo ir reabilitacijos paslaugose, kurortologijoje.	- Silpnas įstaigos pozicionavimas poilsinio turizmo kategorijoje; - Netaikoma jokia lojalumo programa; - Remiasi antrinais analizės šaltiniais ir ataskaitomis; - Nešiuolaikiškas puslapis.
Galimybės	Grėsmės
- Bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio ligoninėmis, turizmo agentūromis (komercinė ir strateginė partnerystė) - Pramogų infrastruktūros ir poilsio veiklų vystymas; - Pasinaudoti šių laikų informacijos prieinamumu ir skaidrumu; - Užsienio gyventojų apgyvendinimo skaičiaus didėjimas; - Naujos technologijos.	- Ambulatorinių reabilitacinių paslaugų augimas; - Lietuvos gyventojų apgyvendinimo skaičiaus mažėjimas; - Paslaugų homogeniškumas vartotojų elgsenos perspektyvoje; - Pagrindiniai darbuotojai nuvilioti konkurentų; - Demografiniai veiksniai ir socialiniai pokyčiai, lemiantys klientų pomėgius ir įpročius; - Sveikatos ir saugumo neužtikrintumas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

3. EMPIRINIS „DRAUGYSTĖS SANATORIJOS“ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ TYRIMAS

Identifikuotai problemai spręsti pasirinkti atlikti du empiriniai tyrimai – apklausti „Draugystės sanatorijos“ darbuotojus ir klientus. Teorinėje dalyje paaiškėjo, kad konkurencinio pranašumo įgyvendinimui yra svarbus darbuotojų indėlis ir vidinė darna. Taigi, nepaisant kokia yra pasirinkta konkurencinio pranašumo formavimo būdas, sėkmingas jo įgyvendinimas neįmanomas be pačios organizacijos tinkamo nusiteikimo. Siekiant įgyvendinti konkurencinio pranašumo formavimą, svarbu žinoti, kokiomis priemonėmis jį galima suformuoti. Pasirinkta vykdyti kiekybinio pobūdžio tyrimus

Šie empiriniai tyrimai paremti teoriniais ir situacijos analizės identifikuotos problemos aspektais. Siekiant suformuoti konkurencinio pranašumo strategiją, tyrimo rezultatai yra esminiai nustatant formavimo gaires.

Empiriniams tyrimams atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimas, nes iškeltam tyrimo tikslamsi pasiekti norima nedaryti įtakos respondentams ir gaunant tokią informaciją, kuri įvertintų ir paaiškintų esamą situaciją. Pasirinktas duomenų rinkimo metodas – apklausa raštu. Pagal Valackienę ir Mikėnę (2008):

- Kiekybinio tyrimo esmė – aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti paaiškinti;
- Kiekybiniams tyrimams būdinga: 1) objektyvus požiūris į aplinką; 2) nesikišimas į tikrovę, kai atliekamas tyrimas.

22 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas

	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas
Tikslas	Gauti kokybinį supratimą apie esmines priežastis ir motyvus	Apskaičiuoti duomenis ir gautus rezultatus išplėsti visai populiacijai
Imtis	Mažas reprezentatyvių atvejų skaičius	Didelis reprezentatyvių atvejų skaičius
Duomenų rinkimas	Nestruktūrizuotas	Struktūrizuotas
Duomenų analizė	Nestatistinė	Statistinė
Rezultatai	Pradinio supratimo išvystymas	Rekomenduojami galutiniai veiksniai

Šaltinis: Dikčius (2003) Marketingo tyrimai (p. 43)

3.1. Darbuotojų tyrimo metodika

3.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Pagrindinis darbuotojų tyrimo tikslas – išsiaiškinti darbuotojų vertinimą organizacijos veiklos atžvilgiu. Tyrimo objektas – „Draugystės sanatorija“.

Šio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kaip darbuotojai vertina organizaciją.
2. Nustatyti statistiškai reikšmingus vertinimo skirtumus.

3.1.2. Tyrimo metodas ir duomenų rinkimo metodas

Kiekybinis empirinio tyrimo metodas – apklausa raštu.

3.1.3. Tyrimo imtis ir imties atranka

Pagal „Draugystės sanatorija“ personalo skyriaus duomenis organizaciją sudarė 122 darbuotojai. Empiriniam tyrimui nuspręsta apklausti tik tuos darbuotojus, kurių veikla yra susijusi su sanatoriniu gydymu. Į populiaciją neįtrauktas viešbučio „Violeta“ ir kavinės „Mūza“ kolektyvas, nes tai neįeina į sveikatinimo paslaugų spektrą. Taigi tyrimo atrankinės visumos dydį sudarė 101 darbuotojų ($N=101$).

Klausimyno pagrindiniai klausimai buvo matuojami intervalų skalėje, todėl imties tūriui nustatyti panaudota formulė tolydiesiems kintamiesiems (Bartlett, Kotrlik ir Higgins 2001, p. 46):

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2}{(i \times \varepsilon)^2}$$

Formulės žymenų paaiškinimas: n – imties tūris; $z_{\alpha/2}$ – standartinio normaliojo skirstinio α lygmens kritinė reikšmė; σ – atrankinės visumos standartinio nuokrypio įvertis (statistika), i – atrankinės visumos vidurkio įvertis, ε – atrankos paklaida.

Formulės žymenų reikšmės: $z_{\alpha/2} = 1,959$ (su 95 proc. garantija) $\sigma = 3$ (atrankinės visumos standartinio nuokrypio įvertis (statistika) (su 95 proc. garantija 10 balų skalėje „pesimistinis“ teorinis įvertis yra 3); $i = 10$ (nes 10 balų skalėje); $\varepsilon = 0,05$ (pasirinkta ± 5 proc. atrankos paklaidos riba).

Rezultatas:

$$n = \frac{1,959^2 \times 3^2}{(10 \times 0,05)^2} = \frac{3,84 \times 9}{0,25} = 138,15 \approx 139$$

Gautas imties tūris $n = 139$, „viršija“ atrankinės visumos dydį (N), imties tūris buvo perskaičiuotas pagal toliau pateiktą imties tūrio pataisos formulę ribotoms atrankinėms visumoms (Remenyi ir kt., 1998, p. 198):

$$n' = n \times \left(\frac{N}{N + n - 1} \right)$$

Formulės žymenų paaiškinimas: n' – pataisytas imties tūris ribotai atrankinei visumai, n – pradinis imties tūris; N – atrankinės visumos dydis.

$$n' = 139 \times \left(\frac{101}{101 + 139 - 1} \right) = 139 \times 0,42 = 58,3 \approx 59$$

Taigi su pradine nuostata norint, kad tyrimo rezultatai atspindėtų atrankinės visumos nuomonę, su 95 proc. garantija ir ± 5 proc. atrankos paklaidos riba, reikia apklausti 59 respondentus.

Iš viso apklausti pavyko 56 respondentus. Galutinis imties tūris yra $n = 56$. Atlikus gautos imties bendrojo skalės indekso vidurkio bei standartinio nuokrypio realizacijų skaičiavimus (žr. 3 priedas), apskaičiuota atrankos paklaidos pataisos formulė pagal gautą imties vidurkį bei gauta tiksli atrankos paklaidos riba (Remenyi ir kt., 1998, p. 198, 204):

$$e = \sqrt{\frac{z_{\alpha/2}^2 \times s^2}{n'} \times \frac{N - n'}{N - 1}} \quad \text{ir} \quad me = e / \bar{x} \times 100$$

Formulės žymenų paaiškinimas: e – atrankos paklaidos dydis (realizacijai); s^2 – imties dispersija (realizacija) – standartinis nuokrypis pakeltas kvadratu; n' – imties tūris (realizacija), $\bar{x}$ – imties vidurkis (realizacija); me – atrankos paklaidos riba; N – atrankinės visumos dydis, $z_{\alpha/2}$ – standartinio normaliojo skirstinio α lygmens kritinė reikšmė (su 95 proc. garantija $z_{\alpha/2} = 1,959$).

$$e = \sqrt{\frac{1,959^2 \times 2,03^2}{56} \times \frac{101 - 56}{101 - 1}} = \sqrt{0,281108 \times 0,45} = 0,355666$$

$$me = \frac{0,355666}{7,20} \times 100 = 4,9$$

Taigi gautas imties tūris, $n = 56$ užtikrina, kad apklausos metu surinkti duomenys atspindi apsibrėžtos atrankinės visumos „Draugystės sanatorijos“ darbuotojų nuomonę su 95 proc. garantija ir esant $\pm 4,9$ proc. paklaidos ribai.

3.1.4. Tyrimo instrumento pagrindimas

Kiekybinio tyrimo anketa buvo sudaryta remiantis Morgan et al. (2007) metodinę medžiagą. Anketa yra naudojama įvertinti organizacijos tapatybę, siekį ir ilgalaikius ketinimus, kurie yra siejami su konkurenciniu pranašumu.. Anketos rezultatai gali parodyti, ar organizacija turi strateginę tapatybę, ar gali įgyvendinti konkuravimo metodus ir pasiekti pranašumų tipus.

Organizacijos tapatybė, siekiai ir ilgalaikiai ketinimai yra svarbūs organizacijos konkurencinio pranašumo formavimo komponentai.

Klausimyną sudarė 21 klausimas (žr. 4 priedas). Pagrindiniai tyrimo klausimai (3 – 18), suskirstyti į tris grupes: tapatybės vertinimas (3 – 10), siekio vertinimas (11 – 14) ir ilgalaikių ketinimų vertinimas (15 – 18). Vertinimas sudarytas pagal 10 balų vertinimo skalę, kur 1 – reiškia „retai“, 5 – „kartais“, o 10 – „beveik visada“.

3.1.5. Duomenų analizės metodai

Darbuotojų tyrimo metu gautų duomenų analizei ir apdorojimui buvo naudota SPSS programos paketas. Duomenų interpretavimui naudota MS Excel programa. Pasirinkta tyrimo garantija 95 proc. Taigi tyrime naudojama α reikšmė yra 0,05. Tyrime naudojama α reikšmė yra 0,01. Taigi statistinės hipotezės tikrintos su 99 proc. garantija. Tikrinant statistinio reikšmingumo lygmenį buvo keltos statistinės tyrimo hipotezės¹².

Jeigu $p < \alpha$, tai hipotezė H_0 atmetama.

Jeigu $p \geq \alpha$, tai hipotezė H_0 neatmetama.

Vertinimo statistiniam skirtumui nustatyti buvo naudojama Mann-Whitney U ir Kruskal Wallis testai. Tolydžiųjų kintamųjų skalės vertinimų koreliaciniam ryšiui nustatyti buvo naudoti Pearson arba Spearman koreliacijos koeficientai. Vertinimo skalių vertinimai patikrinti Kronbacho alfa testu. Kintamųjų skirstiniai nustatyti pagal Kolmogorov-Smirnov testą. Tyrime naudotos šios koreliacijų koeficientų reikšmės.

23 lentelė. Koreliacijos ryšio koeficientų reikšmės

<i>r</i> reikšmė	Interpretacija	
0,90 -1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0,70 – 0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,40 – 0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,20 – 0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
Mažiau nei 0,2	Nežymi koreliacija	Nežymus ryšys

Šaltinis: Burns (2000, p. 235)

¹² Čekanavičius ir Murauskas (2001)

3.2. Darbuotojų tyrimo eiga ir rezultatai

3.2.1. Tyrimo eiga

Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas 2011 m. rugpjūčio 19 d. – 23 dienomis. Ne visi respondentai sutiko dalyvauti apklausoje. Atsisakymą motyvavo darbo užimtumu ir baime, kad rezultatai gali įtakoti jų darbo vietą iššaukti neigiamą požiūrį iš vadovų dėl pateiktų rezultatų. Tam tikra dalis anketų buvo užpildytos neteisingai ir jos nebuvo naudojamos tyrime.

3.2.2. Tyrimo rezultatai

Bendrinės charakteristikos analizė. Iš viso apklausoje dalyvavo 63 respondentai, tačiau tik 56 anketos buvo užpildytos tinkamai. Apklausoje dalyvavo 11 respondentų – turintys tiesioginių pavaldinių (19,6 proc.) ir 45 respondentai – neturintys tiesioginių pavaldinių (80,4 proc.). Respondentų vidutinis amžius apytiksliai siekia 41 metus, o vidutinis darbo stažas siekia 9,5 metų. Tarp amžiaus ir darbo stažo pastebimas stiprus tiesinis teigiamas koreliacinis ryšys (0,830**). Kuo didesnis respondentų amžius, tuo jie ilgiau dirba organizacijoje (žr. 5 priedas).

Skirstinių normalumas ir koreliacijos koeficientas. Atlikus gautų duomenų Kolmogorov-Smirnov testą paaiškėjo, kad visi skirstiniai yra normalūs, todėl statistinėje duomenų analizėje bus naudojamas Pearson koreliacijos koeficientas. Koreliacijų reikšmės naudojamos, kaip nurodyta 23 lentelėje.

Siekiant įvertinti ar klausimyno skalė yra nuosekli ir patikima atliktas Cronbach's alpha testas. Testas yra atliekamas atskiriems tolydiesiems kintamiesiems, kurie vertinami ir analizuojami kaip vienas kintamasis. Lentelėje 24 pateikiami atskirų skalių Cronbach's alfa testo rezultatai.

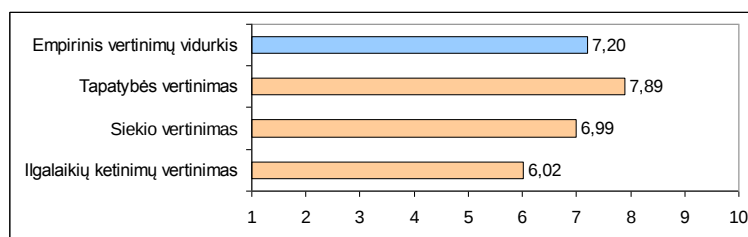
24 lentelė. Cronbach's alfa reikšmės

Kintamieji	Cronbach's alfa reikšmės
Organizacijos tapatybė	0,884
Organizacijos siekis	0,813
Organizacijos ilgalaikiai ketinimai	0,865

Vaitkevičiaus ir Saudargienės (2006) teigimu, skalė yra patikima tada, kai Cronbacho alfa reikšmės yra didesnės už 0,7. Vadinasi, šio tyrimo skalės yra patikimos.

Grupių analizė. Apskaičiavus trijų klausimyno grupių vertinimus paaiškėjo, kad vidutinis respondento vertinimas yra 7,2 balo. Aukštesni grupių vertinimai parodo, kad apklausoje dalyvavę 56 respondentai labiau sutinka su teiginiais nei su jais nesutinka. Respondentai geriausia vertina organizacijos tapatybę – 7,89 balo, prasčiausiai organizacijos ilgalaikius ketinimus – 6,02 balo.

Galima daryti prielaidą, kad organizacijos valdymas nėra paremtas individualiu tapatybės suvokimu. Organizacijai nestinga vidinio ir išorinio prekės ženklo pranašumo. Siekio vertinimo vertinimas parodo, kad organizacija nėra „utilitarinė“ ir žinios yra perduodamos nuosekliai. Ilgalaikių organizacijos ketinimų vertinimas identifikuoja, kad organizacija negyvena šia diena. Ilgalaikiai ketinimai yra svarbūs, bet jiems trūksta nuoseklumo.



18 pav. Organizacijos klausimyno teiginių grupių bendras vertinimas

Atlikus Pearson koreliacijos kintamųjų tarpusavio ryšį (žr. 6 priedas) paaiškėjo, kad tarp visų trijų grupių vertinimo egzistuoja statistiškai reikšmingas stiprus teigiamas koreliacijos ryšys. Kuo aukštesni vieno kintamojo vertinimai, tuo aukštesni ir kito kintamojo vertinimai.

25 lentelė. Organizacijos klausimyno teiginių grupių koreliacijos analizė

	Tapatybės vertinimas	Siekio vertinimas	Ilgalaikių tikslų vertinimas
Tapatybės vertinimas		0,847**	0,783**
Siekio vertinimas	0,847**		0,878**
Ilgalaikių tikslų vertinimas	0,783**	0,879**	

Organizacijos tapatybės vertinimas. Apskaičiavus tapatybės teiginių vertinimus, paaiškėjo, kad respondentai prasčiausiai vertina teiginį nr. 9 („Mūsų tapatybės jausmas lemia sprendimus, nereikia net susirinkimų ir agitacijos“). Šio teiginio vertinimas siekia 5,96 balo. Antras mažiausias vertinimas priklauso teiginiui nr. 7 („Žmonės organizacijoje valdo patys save ir laiko vienas kitą atsakingus už sprendimus, neatitinkančius kompanijos tapatybės“) – 6,5 balo.

Respondentai geriausiai vertina teiginį nr. 3 („Mes suprantame pagrindines organizacijos egzistavimo priežastis). Šio teiginio vertinimas siekia 9,84 balo. Antras aukščiausias vertinimas priklauso teiginiui nr. 4 („Mūsų veiklos procesai skirti veiklos kūrimui“).

Iš gautų vertinimų galima daryti prielaidą, kad „Draugystės sanatorijos“ darbuotojai supranta, kodėl egzistuoja organizacija ir kokią kuria pridėtinę vertę, bet strategijos laikymuisi prireikia susirinkimų, agitacijų, pasižymi pavienis individualus tapatybės suvokimas.

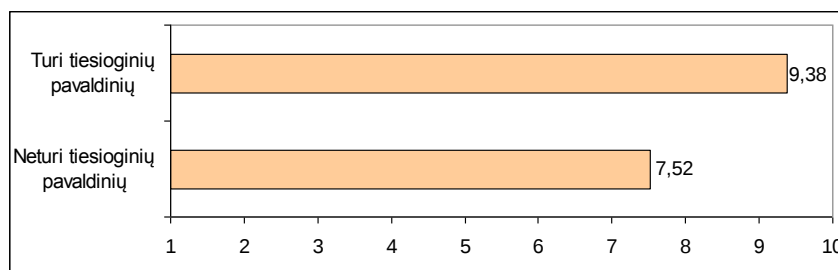


19 pav. Organizacijos klausimyno tapatybės vertinimas

Pagal vertinimo apskaičiavimą organizacijos tapatybę geriau vertina respondentai, kurie turi tiesioginių pavaldinių. Respondentų, turinčių tiesioginių pavaldinių vertinimas – 9,38 balo. Respondentų, neturinčių tiesioginių pavaldinių vertinimas – 7,52 balo.

Atlikus statistinės duomenų analizės Mann-Whitney U testą (žr. 7 priedas) paaiškėjo, kad organizacijos vadovaujančių ir nevadovaujančių respondentų tapatybės vertinimas statistiškai skiriasi. Turintys ir neturintys tiesioginių pavaldinių organizacijos tapatybę vertina skirtingai.

Statistiškai besiskiriantis vertinimas parodo, kad „Draugystės sanatorija“ tapatybė yra vertinama geriau tarp vadovaujančių respondentų. Jie organizacijos tapatybę suvokia kitaip nei įprasti darbuotojai.

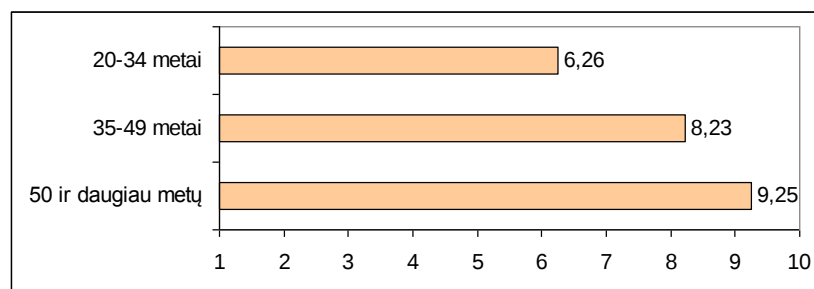


20 pav. Organizacijos klausimyno teiginių tapatybės vertinimas pagal pavaldumą

Organizacijos tapatybę pagal amžiaus grupes geriausiai vertina respondentai, kurie yra 50 m. ir daugiau amžiaus. Respondentų, turinčių 50 m. ir daugiau amžiaus, vertinimas – 9,25 balo. Prasčiausiai organizacijos tapatybę vertina respondentai tarp 20 – 34 metų amžiaus – 6,26 balo. Respondentai tarp 35 – 49 metų amžiaus organizacijos tapatybę vertina – 8,23 balo.

Atlikus statistinės duomenų analizės Kruskal Wallis ir Mann-Whitney U testus (žr. 8 priedas) paaiškėjo, kad tarp visų organizacijos amžiaus grupių respondentų tapatybės vertinimas statistiškai skiriasi. Skirtingos amžiaus grupės organizacijos tapatybę vertina skirtingai.

Statistiškai besiskiriantis vertinimas parodo, kad „Draugystės sanatorija“ tapatybė yra vertinama geriau tarp vyresniųjų respondentų. Jaunesniems darbuotojams sunkiau suvokia organizacijos tapatybę.



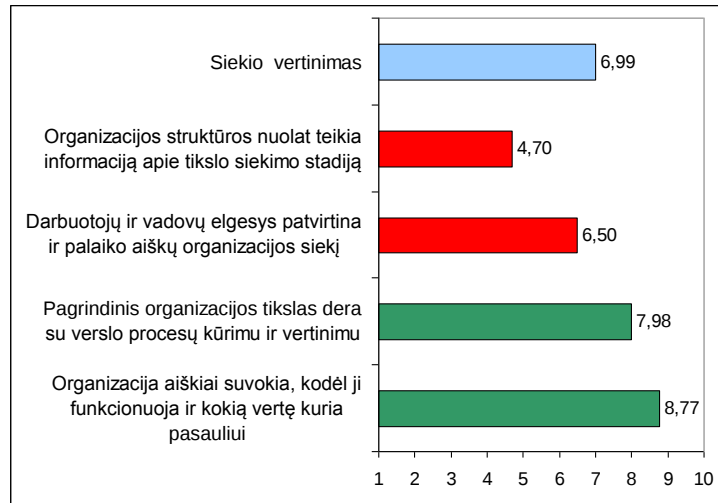
21 pav. Organizacijos tapatybės vertinimas pagal amžiaus grupes

Atlikus tapatybės vertinimo ir bendrinės charakteristikos klausimų „kiek ilgai dirbate „Draugystės sanatorijoje“ (0,501**) ir „Jūsų amžius“ (0,640**) koreliacijos analizę (žr. 9 priedas) paaiškėjo, kad tarp tapatybės imties vidurkio ir šių bendrinės charakteristikos klausimų egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Visos koreliacijos koeficientų reikšmės yra vidutinio stiprumo, o determinacijos koeficientai yra reikšmingi. Taigi, kuo ilgiau yra dirbama ir kuo didesnis amžius, tuo tapatybės vertinimas yra aukštesnis.

Organizacijos siekio vertinimas. Apskaičiavus siekio vertinimus, paaiškėjo, kad respondentai prasčiausiai vertina teiginį nr. 14 („Organizacijos struktūros nuolat teikia informaciją apie tikslo siekimo stadiją“). Šio teiginio vertinimas siekia 4,70 balo.

Respondentai geriausiai vertina teiginį nr. 11 („Organizacija aiškiai suvokia, kodėl ji funkcionuoja ir kokią vertę kuria pasauliui“). Šio teiginio vertinimas siekia 8,77 balo.

Iš gautų vertinimų galima daryti prielaidą, kad „Draugystės sanatorijos“ darbuotojai suvokia, kodėl organizacija egzistuoja ir kokią vertę kuria. Organizacijos struktūrų ir vadovų ryšys yra vertinimas nepalankiai tarp organizacijos respondentų.

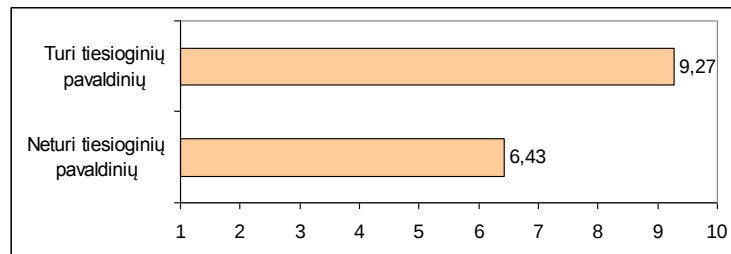


22 pav. Organizacijos siekio vertinimas

Pagal vertinimo apskaičiavimą organizacijos siekį geriau vertina respondentai, kurie turi tiesioginių pavaldinių. Respondentų, turinčių tiesioginių pavaldinių vertinimas – 9,27 balo. Respondentų, neturinčių tiesioginių pavaldinių vertinimas – 6,43 balo.

Atlikus statistinės duomenų analizės Mann-Whitney U testą (žr. 10 priedas) paaiškėjo, kad organizacijos vadovaujančių ir nevadovaujančių respondentų siekio vertinimas statistiškai skiriasi. Turintys ir neturintys tiesioginių pavaldinių organizacijos tapatybę vertina skirtingai.

Statistiškai besiskiriantis vertinimas parodo, kad „Draugystės sanatorija“ siekis yra vertinamas geriau tarp vadovaujančių respondentų. Jie organizacijos siekį suvokia kitaip nei įprasti darbuotojai.

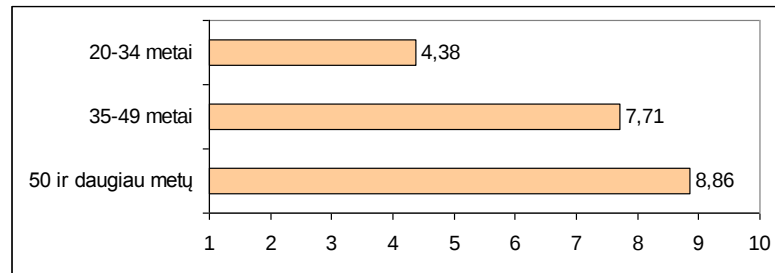


23 pav. Organizacijos siekio vertinimas pagal pavaldumą

Organizacijos siekį pagal amžiaus grupes geriausiai vertina respondentai, kurie yra 50 m. ir daugiau amžiaus. Respondentų, turinčių 50 m. ir daugiau amžiaus, vertinimas – 8,86 balo. Prasčiausiai organizacijos siekį vertina respondentai tarp 20 – 34 metų amžiaus – 4,38 balo. Respondentai tarp 35 – 49 metų amžiaus organizacijos siekį vertina – 7,71 balo.

Atlikus statistinės duomenų analizės Kruskal Wallis ir Mann-Whitney U testus (žr. 11 priedas) paaiškėjo, kad tarp visų organizacijos amžiaus grupių respondentų siekio vertinimas statistiškai skiriasi. Skirtingos amžiaus grupės organizacijos siekį vertina skirtingai.

Statistiškai besiskiriantis vertinimas parodo, kad „Draugystės sanatorija“ siekis yra vertinamas geriau tarp vyresniųjų respondentų. Jaunesniems darbuotojams sunkiau suvokia organizacijos siekį.



24 pav. Organizacijos siekio vertinimas pagal amžiaus grupes

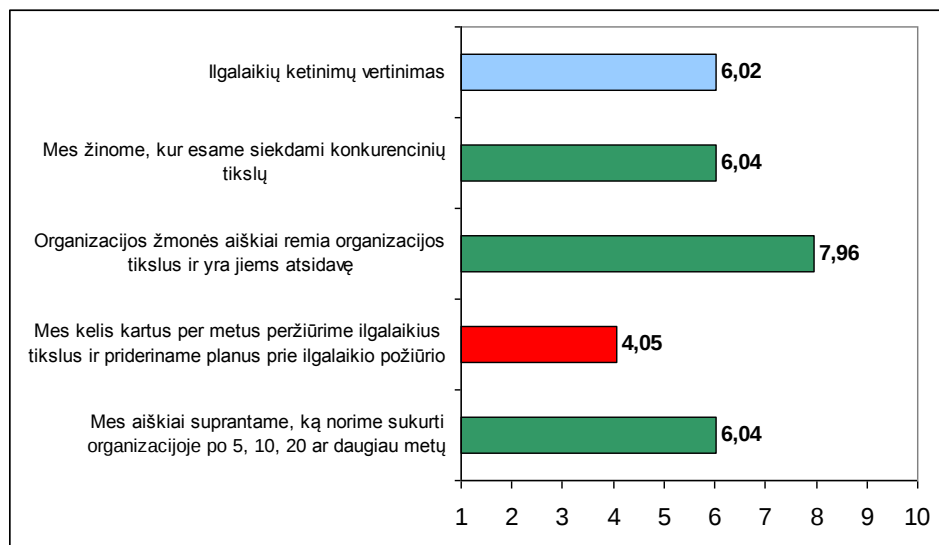
Atlikus siekio vertinimo ir bendrinės charakteristikos klausimų „kiek ilgai dirbate „Draugystės sanatorijoje““ (0,634**) ir „Jūsų amžius“ (0,764**) koreliacijos analizę (žr. 12 priedas), paaiškėjo, kad tarp siekio vertinimo ir šių bendrinės charakteristikos klausimų egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Koreliacijos koeficientų reikšmės yra vidutinio stiprumo, o determinacijos koeficientai yra reikšmingi.

Taigi, kuo ilgiau yra dirbama ir kuo didesnis amžius, tuo organizacijos siekio vertinimas yra aukštesnis.

Organizacijos ilgalaikių ketinimų vertinimas. Apskaičiavus ilgalaikių ketinimų vertinimus paaiškėjo, kad respondentai prasčiausiai vertina teiginį nr. 16 („Mes kelis kartus per metus peržiūrime ilgalaikius tikslus ir prideriname planus prie ilgalaikio požiūrio“). Šio teiginio vertinimas siekia 4,05 balo.

Respondentai geriausiai vertina teiginį nr. 17 („Organizacijos žmonės aiškiai remia organizacijos tikslus ir yra jiems atsidavę“). Šio teiginio vertinimas siekia 7,96 balo.

Iš gautų vertinimų galima daryti prielaidą, kad „Draugystės sanatorijos“ darbuotojai yra atsidavę organizacijai ir jos veiklai, tačiau nepakankamai dažnai savo veiklą derina su ilgalaikiais tikslais.

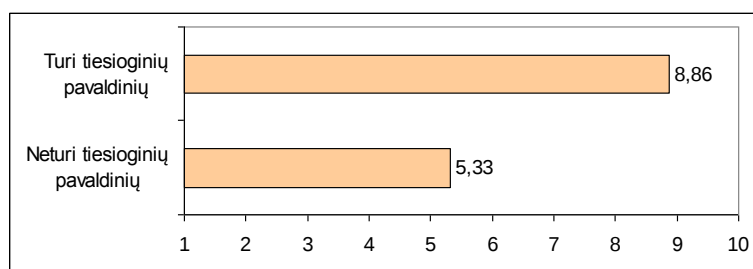


25 pav. Organizacijos ilgalaikių ketinimų vertinimas

Pagal vertinimo apskaičiavimą organizacijos ilgalaikius ketinimus geriau vertina respondentai, kurie turi tiesioginių pavaldinių. Respondentų, turinčių tiesioginių pavaldinių vertinimas – 8,86 balo. Respondentų, neturinčių tiesioginių pavaldinių vertinimas – 5,33 balo.

Atlikus statistinės duomenų analizės Mann-Whitney U testą (žr. 13 priedas) paaiškėjo, kad organizacijos vadovaujančių ir nevadovaujančių respondentų ilgalaikių ketinimų vertinimas statistiškai skiriasi. Turintys ir neturintys tiesioginių pavaldinių organizacijos ilgalaikius ketinimus vertina skirtingai.

Statistiškai besiskiriantis vertinimas parodo, kad „Draugystės sanatorija“ ilgalaikiai ketinimai yra suvokiami geriau tarp vadovaujančių respondentų. Jie organizacijos geriau suvokia ilgalaikius ketinimus nei įprasti darbuotojai.

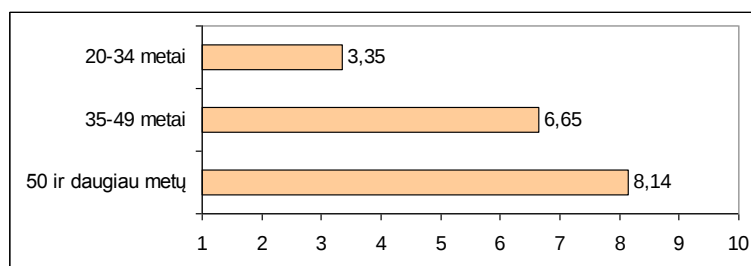


26 pav. Ilgalaikių ketinimų vertinimas pagal pavaldumą

Organizacijos ilgalaikių ketinimų vertinimas pagal amžiaus grupes geriausiai vertina respondentai, kurie yra 50 m. ir daugiau amžiaus. Respondentų, turinčių 50 m. ir daugiau amžiaus, vertinimas – 8,14 balo. Prasčiausiai organizacijos ilgalaikius ketinimus vertina respondentai tarp 20 – 34 metų amžiaus – 3,35 balo. Respondentai tarp 35 – 49 metų amžiaus organizacijos ilgalaikius ketinimus vertina – 6,65 balo.

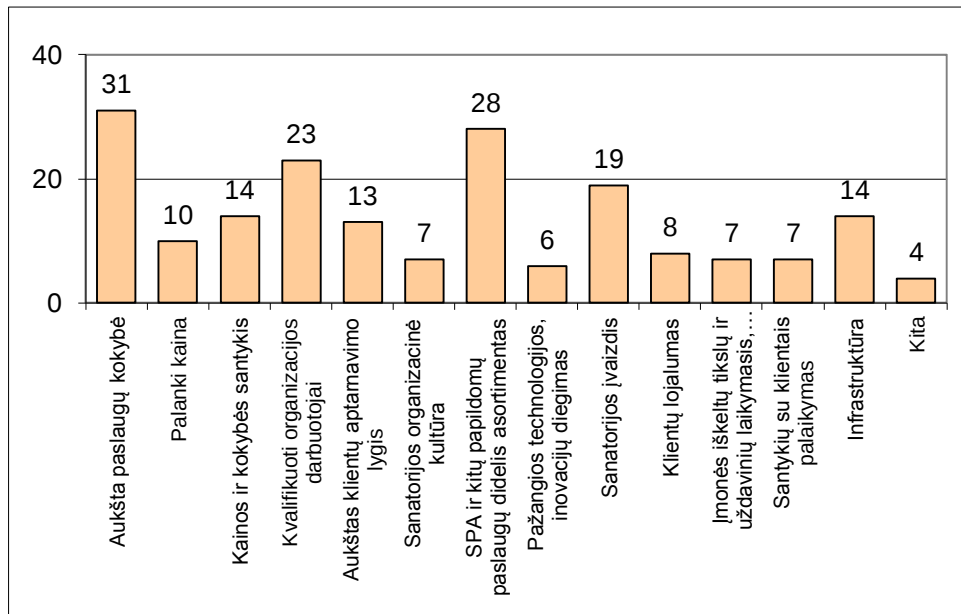
Atlikus statistinės duomenų analizės Kruskal Wallis ir Mann-Whitney U testus (žr. 14 priedas) paaiškėjo, kad tarp visų organizacijos amžiaus grupių respondentų ilgalaikių ketinimų vertinimas statistiškai skiriasi. Skirtingos amžiaus grupės organizacijos ilgalaikius ketinimus vertina skirtingai.

Statistiškai besiskiriantis vertinimas parodo, kad „Draugystės sanatorija“ ilgalaikiai ketinimai yra suvokiami geriau tarp vyresniųjų respondentų.



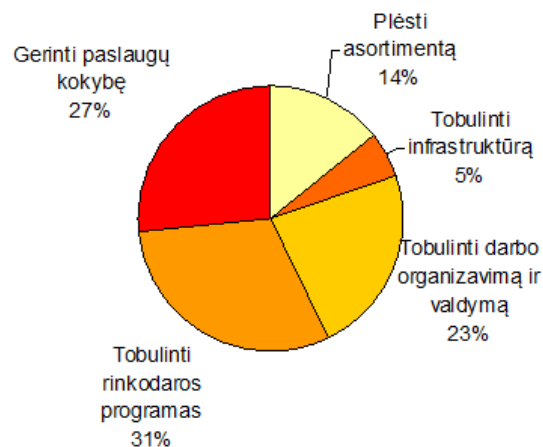
27 pav. Organizacijos ilgalaikių ketinimų vertinimas pagal amžiaus grupes

Konkurencinio pranašumo vertinimas. Respondentai vertindami sanatorijos konkurencinį pranašumą dažniausiai išskirdavo „Draugystės sanatorijos” aukštą paslaugų kokybę (n=31). Kiti dažnumu pasižymintys kriterijai yra: SPA ir kitų papildomų paslaugų didelis asortimentas (n=28), kvalifikuoti darbuotojai (n=23). Mažiausiai respondentų išskirtas buvo pažangių technologijų ir inovacijų kriterijus (n=7).



28 pav. Darbuotojų tyrimo respondentų konkurencinio pranašumo vertinimas

Didžiausia dalis respondentų nurodydami, ką tikslinga sanatorijai tobulinti nurodė, kad sanatorijai tikslinga tobulinti rinkodaros programas (31 proc.) Mažiausia dalis respondentų nurodė, kad tikslinga tobulinti infrastruktūrą (5 proc.).



29 pav. Darbuotojų tyrimo respondentų plėtros pasiūlymai

3.4. Klientų tyrimo metodika

3.4.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Pagrindinis klientų tyrimo tikslas – nustatyti „Draugystės sanatorijos“ klientų vertinimo ir pasirinkimo skirtumus.

Šio tyrimo uždavinys:

1. Nustatyti klientų vertinimus ir pasirinkimo skirtumus.

3.4.2. Tyrimo metodas ir duomenų rinkimo metodas

Klientų tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Pasirinktas duomenų rinkimo metodas – apklausa raštu.

3.4.3. Tyrimo imtis ir imties atranka

Dėl komercinių paslapčių nėra tiksliai nurodoma kiek apsilanko svečių „Draugystės sanatorijoje“. Pagal „Draugystės sanatorijos“ duomenis organizacijoje per metus apsistoja apie 4000 Lietuvos piliečių. Taigi tyrimo atrankinės visumos dydis yra $N=4000$.

Klausimyno pagrindiniai klausimyno kintamieji yra diskretūs, todėl imties tūriui nustatyti panaudota formulė diskretiems kintamiesiems Folz (1996, p. 50-51).

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2}$$

Formulės žymenų paaiškinimas: n – imties tūris; $z_{\alpha/2}$ – standartinio normaliojo skirstinio α lygmens kritinė reikšmė; π - tam tikro, mus dominančio, parametro proporcija atrankinėje iš viso (dažniausiai, jei parametro proporcijos nežinome, naudojame reikšmę 0,5), ε – atrankos paklaida.

Formulės žymenų reikšmės: ; $z_{\alpha/2} = 2,575$ (su 99 proc. garantija); $\pi = 0,5$. $\varepsilon = 0,1$ (pasirinkta ± 10 proc. atrankos paklaidos riba).

$$n = \frac{2,575^2 \times [0,5 \times (1 - 0,5)]}{0,1^2} = \frac{1,658}{0,01} = 166$$

Taigi su pradine nuostata norint, kad tyrimo rezultatai atspindėtų atrankinės visumos nuomonę, su 99 proc. garantija ir ± 10 proc. atrankos paklaidos riba, reikia apklausti 166 respondentus.

Apklausoje metu pavyko pasiekti užsibrėžtą tikslą – buvo apklausti 166 „Draugystės sanatorijos“ klientai.

3.4.4. Tyrimo instrumento pagrindimas

Klausimai sudaryti siekiant išsiaiškinti vartotojų vertinimus atskirais kokybės kriterijais, kurie prisideda prie konkurencinio pranašumo. Klausimyno pavyzdys pateikiamas priede nr. 16.

3.4.5. Duomenų analizės metodai

Klientų tyrimo metu gautų duomenų analizei ir apdorojimui buvo naudota SPSS programos paketas. Duomenų interpretavimui naudota MS Excel 2003 programa. Vertinimo statistinio reikšmingumo nustatymui buvo naudojama Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ir Chi-square (χ^2 kriterijaus) testai.

Tyrimo naudojama α reikšmė yra 0,01. Taigi statistinės hipotezės tikrintos su 99 proc. garantija. Tikrinant statistinio reikšmingumo lygmenį buvo keltos statistinės tyrimo hipotezės.

Jeigu $p < \alpha$, tai hipotezė H_0 atmetama.

Jeigu $p \geq \alpha$, tai hipotezė H_0 neatmetama

3.5. Klientų tyrimo eiga ir rezultatai

3.5.1. Tyrimo eiga

Klientai sanatorijoje buvo apklausiami raštu šiuo laikotarpiu: 2011 m. rugpjūčio 19-21 d., 2011 m. rugsėjo 17 d., 2011 m. spalio 13 d., 2011 m. lapkričio 31 d. Ne visi respondentai sutiko dalyvauti apklausoje.

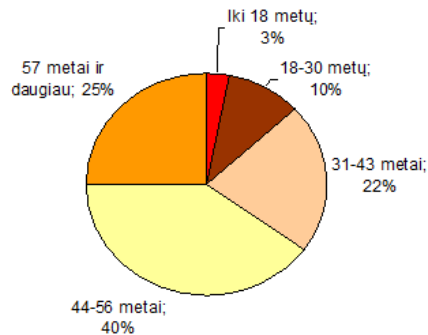
3.5.2. Tyrimo rezultatai

Iš viso apklausoje dalyvavo 166 „Draugystės sanatorijos“ klientai.

Respondentai pagal lytį. Apklausoje dalyvavusių respondentų didžiausią dalį pagal lytį sudarė moterys 57 proc. visų apklaustųjų, o vyrai 43 proc. visų apklaustųjų. Buvo apklausti 95 moterys ir 71 vyras. Galima pažymėti, kad moterų buvo apklausta daugiau.

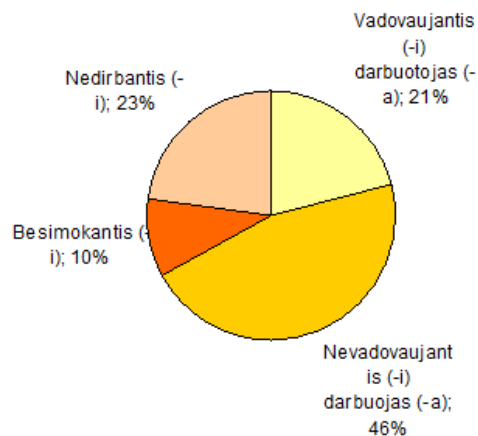
Respondentai pagal amžių. Apklausoje dalyvavusių respondentų didžiausią dalį pagal amžių sudarė respondentai, kurių amžius yra tarp 44-56 metų ir sudaro 40 proc. visų apklaustųjų. Mažiausią

dalį sudarė respondentai, kurių amžius yra iki 18 metų ir sudaro 3 proc. visų apklaustųjų. Galima pažymėti, kad vyresnio amžiaus grupės sudaro didžiąją dalį apklaustųjų.



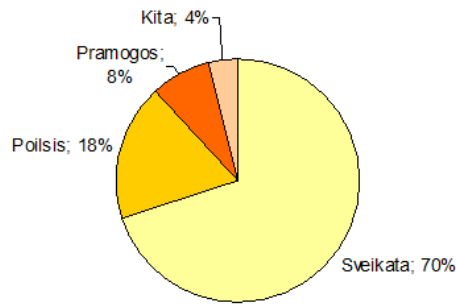
30 pav. Klientų tyrimo respondentų amžius

Respondentai pagal užsiėmimą. Apklausoje dalyvavusių respondentų didžiausią dalį pagal užsiėmimą sudarė respondentai, kurie yra nevadovaujantys darbuotojai ir sudaro 46 proc. visų apklaustųjų. Mažiausią dalį sudarė respondentai, kurie yra besimokantys ir sudaro 10 proc. visų apklaustųjų. Nevadovaujančių ir nedarbančių visų respondentų dalis yra panaši. Nevadovaujančių respondentų – 21 proc., nedarbančių – 23 proc. visų apklaustųjų.



31 pav. Klientų tyrimo respondentų pagrindinis užsiėmimas

Pagal apsilankymo tikslą. Apklausoje dalyvavusių respondentų didžiausią dalį pagal apsilankymo tikslą sudarė respondentai, kurių pagrindinis apsilankymo tikslas yra susijęs su sveikta ir sudaro 70 proc. visų apklaustųjų. Mažiausią dalį sudarė respondentai, kurių pagrindinis apsilankymo tikslas yra kita priežastis ir sudaro 4 proc. visų apklaustųjų.



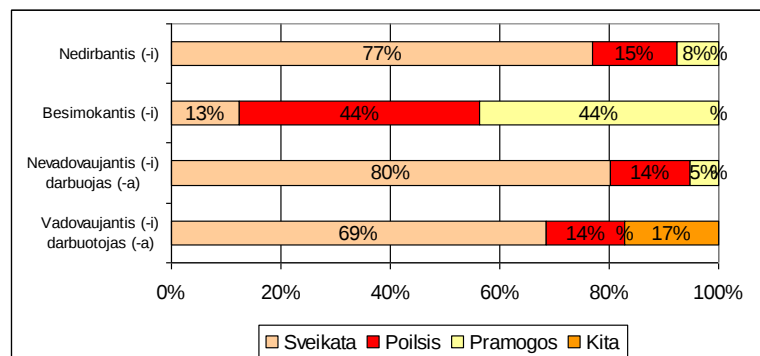
32 pav. Klientų tyrimo respondentų apsilankymo tikslas

Respondentų apsilankymo tikslas pagal užsiėmimą. Apklausoje dalyvavusių nedirbančių respondentų pagrindinis apsilankymo tikslas yra sveikata ir sudaro 77 proc. visų šios grupės apsilankymo priežasčių. Poilsio tikslais lankosi 15 proc. visų nedirbančių respondentų.

Apklausoje dalyvavusių besimokančių respondentų pagrindinis apsilankymo tikslas yra pramogos ir poilsis, kurie sudaro po 44 proc. atsakymų.

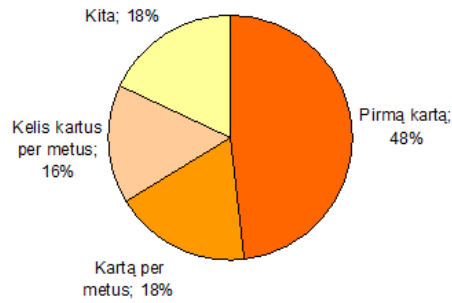
Apklausoje dalyvavusių nevadovaujančių respondentų pagrindinis apsilankymo tikslas yra sveikata ir sudaro 80 proc. visų šios grupės apsilankymo tikslų.

Galima pažymėti, kad net 17 proc. vadovaujančių respondentų sanatorijoje lankosi dėl kitų priežasčių.



33 pav. Klientų tyrimo respondentų apsilankymo tikslas pagal užsiėmimą

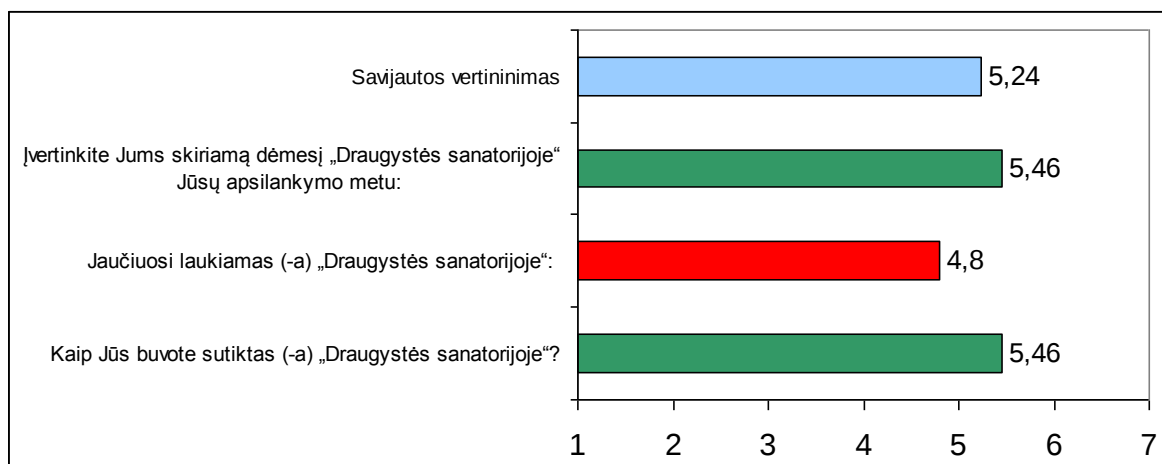
Respondentų lankymosi dažnumas. Iš 166 apklaustųjų respondentų 165 nurodė, kaip dažnai lankosi „Draugystės sanatorijoje“. Respondentai dažniausiai lankosi pirmą kartą ir sudaro 48 proc. visų apklaustųjų. Respondentai, kurie lankosi kartą per metus sudaro 18 proc. visų apklaustųjų. Respondentai, kurie lankosi sanatorijoje kelis kartus per metus sudarė 16 proc. visų apklaustųjų. Atsakymo variantą „kita“ pasirinko 18 proc. visų respondentų.



34 pav. Klientų tyrimo respondentų apsilankymo dažnumas

Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo, kad respondentų apsilankymo dažnumas nepriklauso nuo lyties, amžiaus, užsiėmimo ir apsilankymo tikslo (žr. 17-20 priedus). Pagal visas respondentų charakteristikas „Draugystės sanatorijoje“ klientai lankosi vienodai dažnai.

Savijautos apsilankymo metu vertinimas. Respondentai vertindami savijautą apsilankymo metu, blogiausiai įvertino teiginį „*jaučiuosi laukiamas (-a) „Draugystės sanatorijoje“*“, kuris siekia 4,8 balo.



35 pav. Klientų tyrimo respondentų savijautos vertinimas

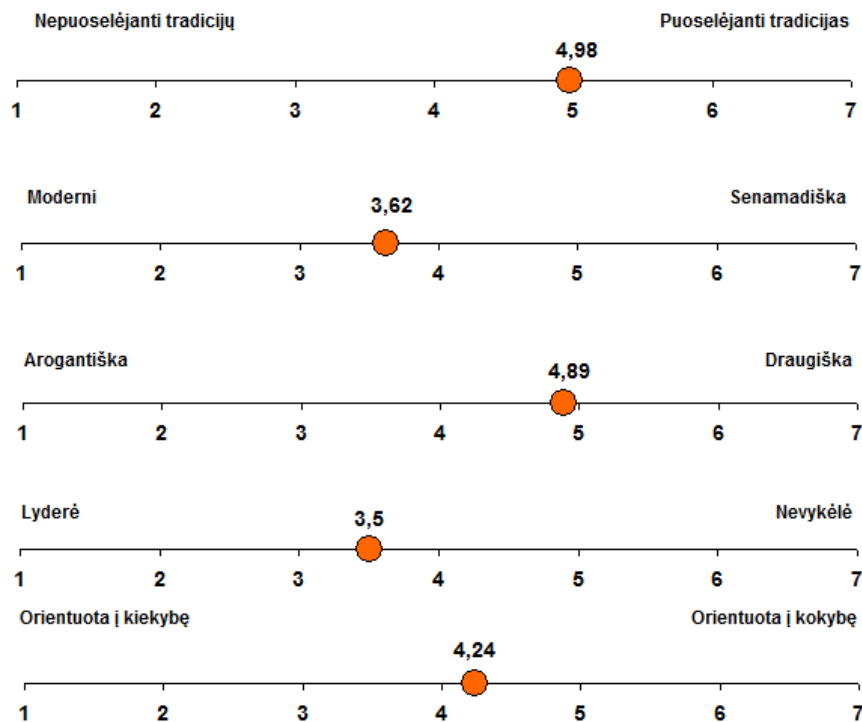
Atlikus 2-4 teiginių vertinimo statistinę duomenų analizę (Mann-Whitney U ir Kruskal Wallis testas) paaiškėjo, kad 4 teiginio vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp amžiaus grupių (žr. 21-24 priedas). Amžiaus grupės 31-43 ir 43-57 skirtingai vertina šį teiginį palyginus su respondентаis virš 57 metų amžiaus respondентаis. Vyriausio amžiaus respondentai ir tie, kurie apsilankymo dėl kitų priežasčių geriau vertina skiriamą dėmesį apsilankymo metu.

26 lentelė. Klientų tyrimo respondentų savijautos vertinimo skirtumai

	Lytis	Amžius	Užsiėmimas	Tikslas
Kaip Jūs buvote sutiktas (-a) „Draugystės sanatorijoje“?				
Jaučiuosi laukiamas (-a) „Draugystės sanatorijoje“:				
Įvertinkite Jums skiriamą dėmesį „Draugystės sanatorijoje“ Jūsų apsilankymo metu:				

„Draugystės sanatorijos“ kaip asmenybės vertinimas. Respondentai 10-juoju klausimu vertino „Draugystės sanatoriją“ kaip asmenybę. Respondentams sanatorija labiau atrodo puoselėjanti tradicijas nei nepuoselėjanti (4,98 balo vertinimas), moderni nei senamadiška (3,62 vertinimas balo vertinimas), labiau draugiška nei arogantiška (4,89 balo vertinimas), labiau lyderė nei nevykėlė (3,5 balo vertinimas), labiau orientuota į kokybę nei kiekybę (4,24 balo vertinimas).

Verta pažymėti, kad nė vieno vertinimo intervalas nenutolės daugiau nei per vieną balą nuo vertinimo vidurinės reikšmės. Galima daryti prielaidą, kad „Draugystės sanatorijos“ klientai nėra tikri arba skirtingai vertina šį prekės ženklą.



36 pav. „Draugystės sanatorijos“ kaip asmenybės vertinimas

Atlikus 10-ojo klausimo teiginių statistinę duomenų analizę (Mann-Whitney U arba Kruskal Wallis testas) (žr. 25-28 priedas) paaiškėjo, kad:

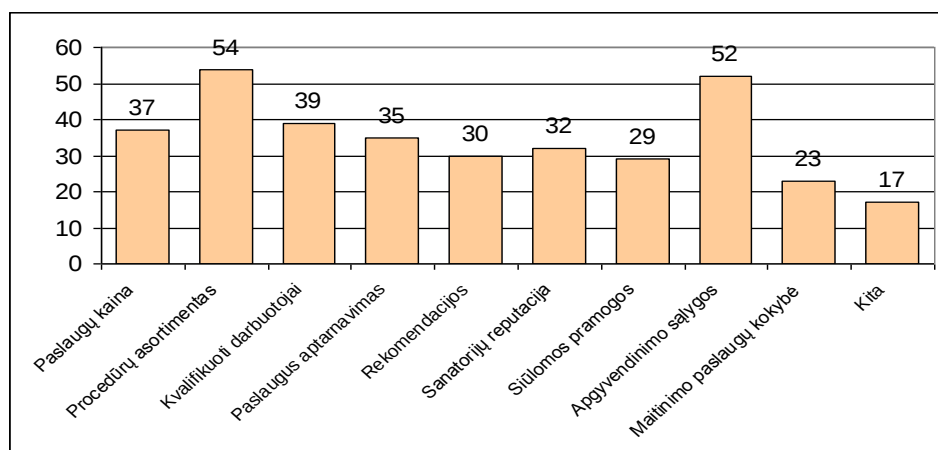
- Statistiškai reikšmingai vertinimo skirtumai egzistuoja tarp vyrų ir moterų. „Draugystės sanatoriją“ šiuolaikiškumo / modernumo aspektu vyrai ir moterys vertintina skirtingai. Vyrai labiau sanatoriją vertina kaip modernią 3,06 vertinimas, o moterys labiau kaip senamadiška – 4,07 vertinimas.
- Statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai egzistuoja tarp amžiaus grupių. Skirtingos amžiaus respondentai nevienodai vertina „Draugystės sanatoriją“ tradicijų ir būdo aspektu; Sanatoriją kaip arogantišką labiau vertina 44-56 amžiaus. Labiausiai puoselėjančią tradicijas mato 31-43 amžiaus respondentai,

- Statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai egzistuoja tarp užsiėmimo grupių. Skirtingo užsiėmimo respondentai nevienodai vertina „Draugystės sanatorijos“ būdą, tipą ir orientavimąsi; Besimokantys respondentai labiausiai geriausiai vertina sanatoriją kaip draugišką. Labiausiai kaip lyderę sanatoriją vertina nedirbantys respondentai, o kaip nevykėlę vadovaujantys respondentai. Vadovaujantys darbuotojai mano, kad sanatorija yra labiau orientuota į kokybę, o besimokantys, kad į kiekybę.
- Statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai egzistuoja tarp apsilankymo tikslais atvykusių respondentų. Skirtingos apsilankymo grupės respondentai nevienodai vertina „Draugystės sanatorijos“ šiuolaikiškumo / modernumo, būdo ir orientavimosi aspektu.

27 lentelė. Klientų tyrimo respondentų „Draugystės sanatorijos“ vertinimo skirtumai

	Lytis	Amžius	Užsiėmimas	Tikslas
Organizacijos tradicijų vertinimas				
Organizacijos šiuolaikiškumo vertinimas				
Organizacijos būdo vertinimas				
Organizacijos tipo vertinimas				
Organizacijos orientacijos vertinimas				

Svarbiausi sanatorijos pasirinkimo kriterijai. Didžiausia dalis respondentai įvardino, kad svarbiausias kriterijus renkantis sanatoriją jiems yra procedūrų asortimentas (n=54) ir apgyvendinimo sąlygos (n=52).

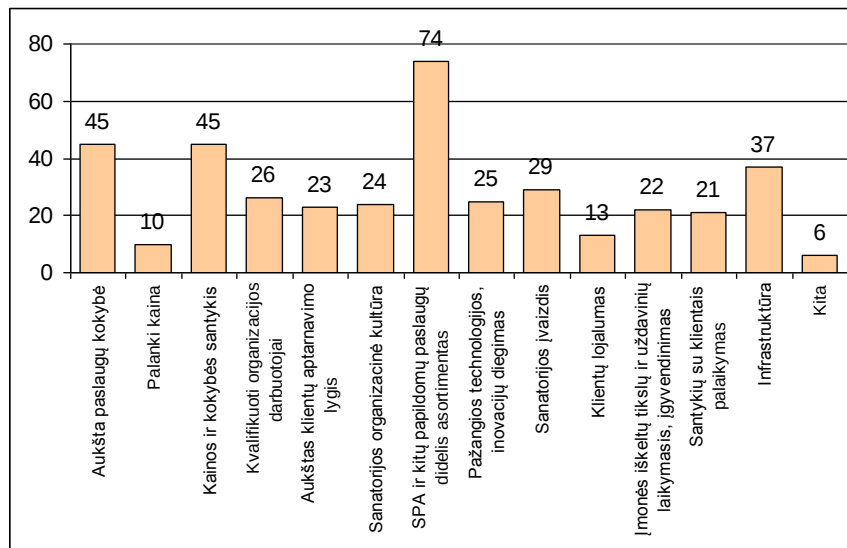


37 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorių pasirinkimo kriterijai

Konkurencinis pranašumas vertinimas. Respondentai vertindami sanatorijos konkurencinį pranašumą lyginant su kitomis sveikatinimo organizacijoms dažniausiai išskirdavo „Draugystės sanatorijos“ SPA ir kitų papildomų paslaugų didelį asortimentą (n=74). Kiti dažnumu pasižymintys kriterijai yra:

- Aukšta paslaugų kokybė (n=45);
- Kainos ir kokybės santykis (n=45);
- Infrastruktūra (n=37).

Mažiausiai respondentų išskirti buvo palankios kainos ir klientų lojalumo kriterijai (n=10 ir n=13). Tarp atsakymo „kita“, trys respondentai įvardijo sanatorijos geografinę vietą, kaip konkurencinį pranašumą.



38 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorijos konkurencinių veiksnių vertinimas

Sanatorijų vertinimas. Iš visų respondentų 59 yra lankęsi kitose sveikatinimo organizacijose vertino. Respondentai 8-uoju klausimu jas pagal tam tikrus kriterijus. Visi 19 kriterijų buvo sugrupuoti į penkias grupes: apgyvendinimo, įvaizdžio, kainodaros, pasiūlos ir kokybės kintamuosius.

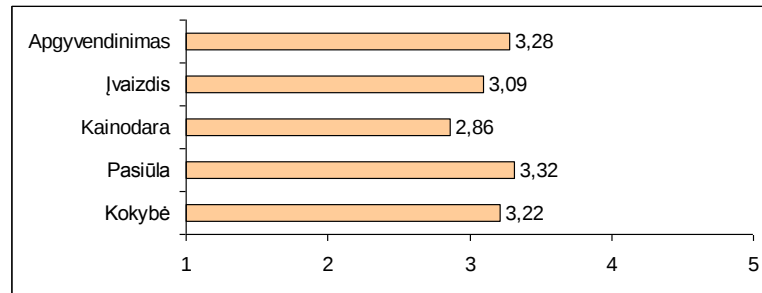
Respondentai geriausiai vertina kitų sanatorijų apgyvendinimą 3,28 balo vertinimas, o prasčiausiai kainodarą 2,86 balo vertinimas.

Siekiant įvertinti ar klausimyno skalė yra nuosekli ir patikima atliktas Cronbach's alpha testas. Testas yra atliekamas atskiriems tolydiesiems kintamiesiems, kurie vertinami ir analizuojami kaip vienas kintamasis. Lentelėje 28 pateikiami atskirų skalių Cronbach's alfa testo rezultatai.

28 lentelė. Klientų tyrimo sanatorijų grupių vertinimo skalių patikimumas

Kintamasis	Cronbach's alfa reikšmės
Apgyvendinimas	0,900
Įvaizdis	0,863
Kainodara	0,794
Pasiūla	0,721
Kokybė	0,932

Vaitkevičiaus ir Saudargienės (2006) teigimu, skalė yra patikima tada, kai Kronbacho alfa reikšmės yra didesnės už 0,7. Vadinasi, šio tyrimo skalės yra patikimos.



39 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorijų vertinimas

Atlikus statistinės duomenų analizės Mann-Whitney U testą (žr. 29-32 priedas) paaiškėjo, kad

- Statistiškai reikšmingai vertinimo skirtumai egzistuoja tarp vyrų ir moterų. Vyrų ir moterų nevienodai vertina kitų organizacijų įvaizdį ir pasiūlą.
- Statistiškai reikšmingai vertinimo skirtumai egzistuoja tarp skirtingais apsilankymo tikslais atvykusių respondentų. Skirtingais apsilankymo tikslais atvykę respondentai nevienodai vertina kitų organizacijų apgyvendinimą ir kokybę.

29 lentelė. Klientų tyrimo respondentų sanatorijų vertinimo skirtumai

	Lytis	Amžius	Užsiėmimas	Tikslas
Apgyvendinimo vertinimas				
Įvaizdžio vertinimas				
Kainodaros vertinimas				
Pasiūlos vertinimas				
Kokybės vertinimas				

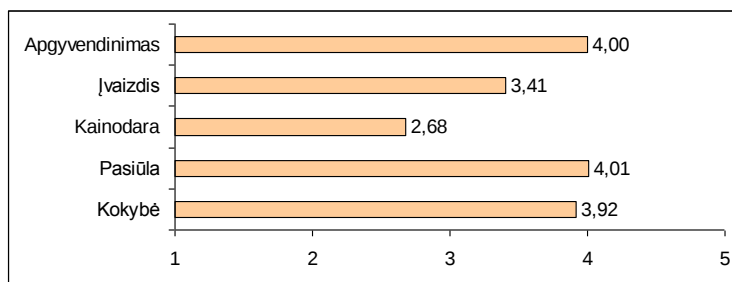
Draugystės sanatorijos vertinimas.

Vaitkevičiaus ir Saudargienės (2006) teigimu, skalė yra patikima tada, kai Kronbacho alfa reikšmės yra didesnės už 0,7. Vadinas, šio tyrimo skalės vertinimo kintamasis apgyvendinimas nėra patikimas ir gali būti interpretuojamas kaip tam tikra tendencija.

30 lentelė. Klientų tyrimo „Draugystės sanatorijos“ vertinimo grupių skalių patikimumas

Kintamasis	Cronbach's alfa reikšmės
Apgyvendinimas	0,596
Įvaizdis	0,732
Kainodara	0,823
Pasiūla	0,802
Kokybė	0,908

Respondentai geriausiai vertina kriterijus susijusius su šios organizacijos pasiūla ir apgyvendinimu (4,00 ir 4,01 balo vertinimai). Prasčiausiai vertina kainodarą, kurios vertinimas siekia 2,68 balo.



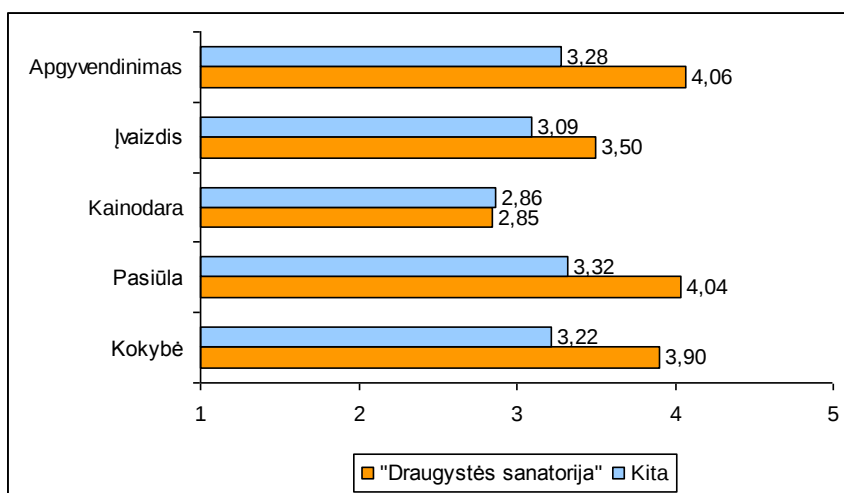
40 pav. Klientų tyrimo respondentų „Draugystės sanatorijos vertinimas

Atlikus statistinės duomenų analizės Mann-Whitney U testą (žr. 33-36 priedas), paaiškėjo, kad nėra statistiškai reikšmingų vertinimų skirtumų susijusių su „Draugystės sanatorijos“ vertinimu (žr. priedas). Respondentai pagal visus požymius sanatoriją vertintiną vienodai.

31 lentelė. Klientų tyrimo respondentų „Draugystės sanatorijos vertinimo skirtumai

	Lytis	Amžius	Užsiėmimas	Tikslas
Apgyvendinimo vertinimas				
Įvaizdžio vertinimas				
Kainodaros vertinimas				
Pasiūlos vertinimas				
Kokybės vertinimas				

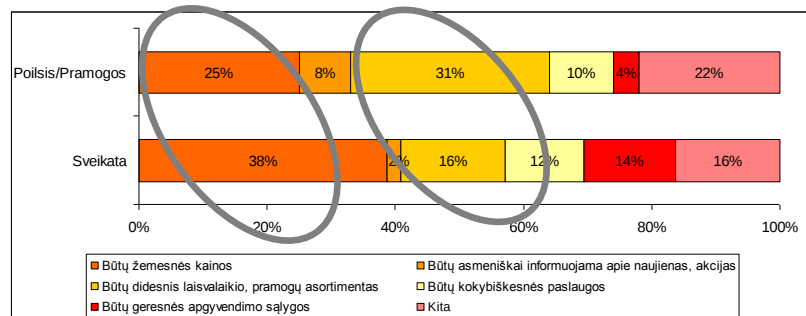
Sanatorijų palyginimas. Respondentai, kurie turi patirtį lankantis kitose sanatorijose pagal tuos pačius kriterijus vertino kitas sanatorijas ir konkrečiai „Draugystės sanatoriją“. Palyginus šių respondentų vertinimus galima daryti prielaidą, kad „Draugystės sanatorija“ šie respondentai vertina palankiau. Vienintelis kainodaros vertinimas matematiškai yra mažesnis, tačiau vertinimai labai panašūs - 2,86 ir 2,86 balo). Galima pažymėti, kad tik 59 respondentas galėjo vertinti skirtingas sanatorijas, todėl šie duomenys yra orientacinio pobūdžio.



41 pav. Klientų tyrimo respondentų sanatorijų vertinimo palyginimas

Dažnesnio lankymo motyvacija pagal užsiėmimą. Respondentai, kurių apsilankymo tikslas yra sveikata, dažniausiai nurodė (38 proc.), kad lankytųsi dažniau „Draugystės sanatorijoje“ jeigu joje būtų žemesnės kainos.

Respondentų (31 proc.), kurie yra atvykę poilsio/pramogų tikslais nurodė, kad lankytųsi „Draugystės sanatorijoje“ dažniau, jeigu būtų didesnis laisvalaikio ir pramogų asortimentas.

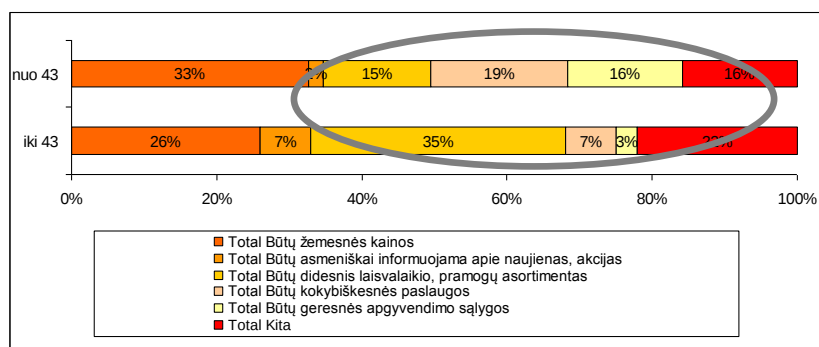


42 pav. Klientų tyrimo respondentų dažnesnio lankymosi vertinimas pagal apsilankymo tikslą

Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo, kad respondentai sanatorijoje lankytųsi dėl skirtingų priežasčių (žr. 37 priedas). Respondentai pagal apsilankymo tikslą skirtingai vertina dėl kurių kriterijų lankytųsi sanatorijoje. Galima daryti išvadą, kad „Draugystės sanatorijos“ klientai besilankantys skirtingu tikslu yra motyvuojami skirtingų kriterijų skatinančių sugrįžti.

Dažnesnio apsilankymo motyvacija pagal užsiėmimą. Respondentai, kurių amžius nuo 43 metų dažniausiai nurodė (33 proc.), kad lankytųsi „Draugystės sanatorijoje“ jeigu joje būtų žemesnės kainos.

Respondentai, kurių amžius iki 43 metų dažniausiai nurodė (35 proc.), kad lankytųsi „Draugystės sanatorijoje“ dažniau, jeigu būtų didesnis laisvalaikio ir pramogų asortimentas.

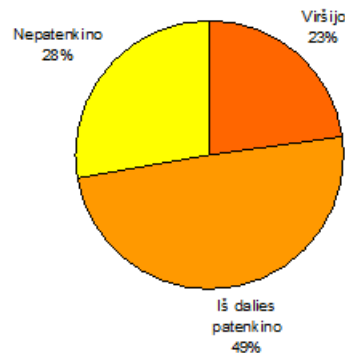


43 pav. Klientų tyrimo respondentų dažnesnio lankymosi vertinimas pagal amžių

Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo, kad respondentai sanatorijoje lankytųsi dėl skirtingų priežasčių (žr. 38 priedas). Respondentai pagal savo amžių skirtingai vertina dėl kurių kriterijų lankytųsi sanatorijoje. Galima daryti išvadą, kad „Draugystės

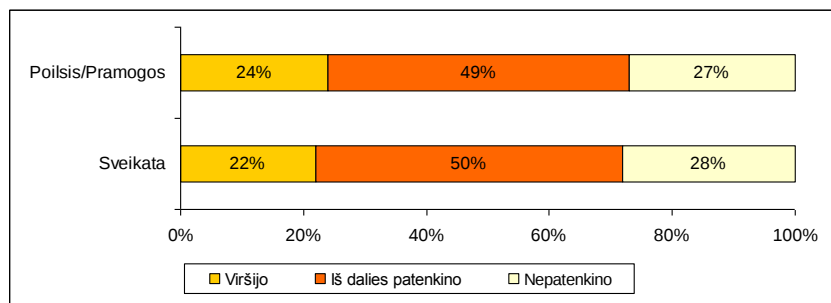
sanatorijos“ jaunesni ir vyresni klientai besilankantys sanatorijoje yra motyvuojami skirtingų kriterijų skatinančių sugrįžti.

Lūkesčių vertinimas. Respondentai atsakydami į klausimą ar sanatorija patenkino jų lūkesčius dažniausiai pažymėjo, kad sanatorija „iš dalies patenkino“ lūkesčius (49 proc.). Respondentai, kurių lūkesčius sanatorija viršijo buvo 23 proc., o 28 proc. visų apklaustųjų nurodė, kad jų lūkesčių nepatenkino.



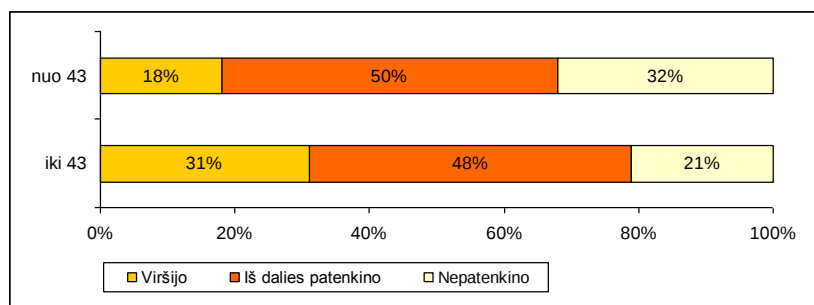
44 pav. Klientų tyrimo respondentų lūkesčių išpildymo vertinimas

Lūkesčių vertinimas pagal apsilankymo tikslą. Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo, kad respondentų sanatorijoje besilankantys skirtingu tikslu, vertinimas statistiškai yra vienodas. Lūkesčių (ne)išpildymą jie vertina vienodai.



45 pav. Klientų tyrimo respondentų lūkesčių išpildymo vertinimas pagal apsilankymo tikslą

Lūkesčių vertinimas pagal apsilankymo amžių. Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo, kad tiek vyresnių, tiek jaunesnių respondentų lūkesčio vertinimas statistiškai yra vienodas (žr. 39 priedas).

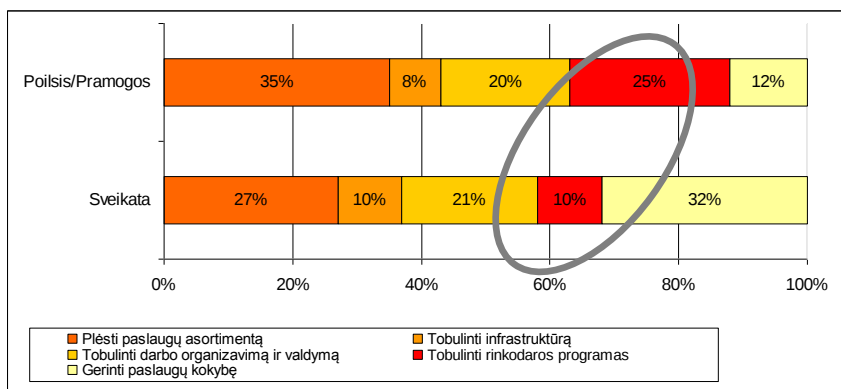


46 pav. Klientų tyrimo respondentų lūkesčių išpildymo vertinimas pagal amžių

Sanatorijos rekomendavimas. Iš 166 apklaustųjų 72 proc. respondentų nurodė, kad „Draugystės sanatoriją“ rekomenduotų, o 28 proc. visų apklaustųjų nurodė, kad sanatorijose nerekomenduotų. Galima daryti prielaidą, kad lankytojai dažniau rekomenduotų sanatoriją nei nerekomenduotų. Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo, kad respondentai lūkesčius vertina vienodai. (žr. 40 priedas)

Tobulinimo vertinimas pagal apsilankymo tikslą. Didžioji dalis respondentų (32 proc.), kurių apsilankymo tikslas yra sveikata vertina, kad sanatorijai yra tikslinga gerinti paslaugų kokybę siekiant konkurencinio pranašumo. Mažiausio vertinimo susilaukė (po 10 proc. visų atsakymų) infrastruktūros ir rinkodaros tipai.

Didžioji dalis respondentų (35 proc.), apsilankymo tikslas yra poilsis/pramogos vertina, kad sanatorijai yra tikslinga plėsti paslaugų infrastruktūrą. Mažiausia dalis respondentų (8 proc.), kurių apsilankymo tikslas yra poilsis/pramogos vertina, kad sanatorijai yra tikslinga tobulinti infrastruktūrą

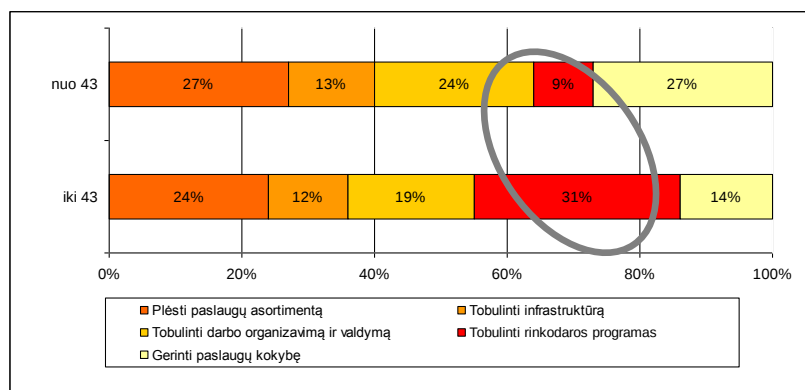


47 pav. Klientų tyrimo respondentų tobulinimo vertinimas pagal apsilankymo tikslą

Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo, kad respondentai pagal apsilankymo tikslą skirtingai vertina kriterijus, kuriuos „Draugystės sanatorija“ turėtų tobulinti siekdama konkurencinio pranašumo (žr. 41 priedas).

Tobulinimo vertinimas pagal amžių. Respondentai, kurių amžius yra iki 43 metų didžiausia dalis (31 proc.) nurodė sanatorijai yra tikslinga tobulinti rinkodaros programas siekiant konkurencinio pranašumo. Mažiausia respondentų vertinimu (12 proc.) sanatorijai tikslinga tobulinti.

Didžiausia dalis respondentų (27 proc.), kurių amžius virš 43 metų nurodė, kad sanatorijai yra tikslinga plėsti paslaugų asortimentą. Mažiausia dalis šio amžiaus respondentų nurodė, kad sanatorijai yra tikslinga tobulinti rinkodaros programas.



48 pav. Klientų tyrimo respondentų tobulinimo vertinimas pagal amžių

Atlikus χ^2 kriterijaus skirstinio priklausomybės nustatymą paaiškėjo vertinimas siūlymo kriterijai priklauso nuo amžiaus ir šios amžiaus grupės siūlo skirtingus konkurencinio pranašumo būdus (žr. 42 priedas).

4. „DRAUGYSTĖS SANATORIJOS“ KONKURENCINIO PRANAŠUMO MODELIS

Išanalizavus organizacijos aplinkas ir atlikus empirinius tyrimus galima pereiti prie „Draugystės sanatorijos“ konkurencinio pranašumo formavimo.

Teorijos analizėje išsiaiškinta, kad konkurencinis pranašumo įgijimas ir išlaikymas reikalauja kompleksinių ir integralių vadybos disciplinų, tai pranašumo užtikrinimas susideda daugelio veiksmų. Pasirinktą strategiją reikia susiderinti su organizacijos tikslais, ištekliais ir realizacija. O geriausia siekti tokio konkurencinio pranašumo, kuris išnaudotų organizacijos stiprybes arba esamas silpnybes paverstų stiprybėmis.

Konkurencinio pranašumo siekiamas vienu tam tikru aspektu gali nesukurti norimo rezultato, nes pranašumo siekimas yra visų organizacijų siekiamybė. Formuojant konkurencinį pranašumą reikia naudoti visus įmanomus veiksmus, kurie gali būti išnaudojami organizacijos.

Darbuotojai. Konkurencinio pranašumo teorijoje darbuotojai gali būti laikomi, kaip pirmasis imperatyvas siekiant įgauti arba išlaikyti konkurencinį pranašumą. Strategiją suformuoja ir pasirenka vadovybė, bet tik darbuotojų organizacijos tikslų ir siekio suvokimas gali užtikrinti konkurencinio pranašumo užtikrinimą.

Empirinio tyrimo pagalba nustatyti, kad „Draugystės sanatorijoje“ kad egzistuoja organizacijos vertinimo ir suvokimo skirtumai. Darbuotojų veikla turėtų būti planuojama ilgam laikui. Visų darbuotojų tikslai sutapatunami su organizacijos tikslais ir turi būti suderintos organizacijos žmonių grupių pastangos. Sudėtingos ekonominės situacijos metu, kai vyksta didelė konkurencija ir organizacijoms sunku išgyventi, darni komanda ir bendradarbiaujantis kolektyvas – organizacijos sėkmės pagrindas. Norint, kad konkurencinis pranašumas būtų pasiektas ir įgyvendintas, reikia suformuoti aiškią vidaus politiką:

- Aiškiai apibrėžti organizacijos vertybes ir jas nuolat akcentuoti;
- Įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą;
- Išorinį prekės ženklą paversti vidiniu;
- Kurti ir dalintis ilgalaikiais organizacijos ketinimais;
- Sutelkti dėmesį į strateginę tapatybę, konkuravimo metodus, pranašumų tipus;
- Naudoti kūrybingus būdus perteikti „kas mes esame“ organizacijos viduje ir už jos ribų;
- Nustatyti elgesio standartus;
- Vidinis kodeksas;
- Tikrinti, ar organizacijos koncepcija yra aiški tarp organizacijos darbuotojų.

„Draugystės sanatorijos“ strategija turi būti orientuota taip, kad išpildytų šiuos veiksmus:

- Informuotumas – kiekvienas darbuotojas turi žinoti ir teisingai interpretuoti organizacijos poziciją;
- Suvokimas – tiek individualus darbuotojas, tiek ir visa komanda turi suprasti organizacijos tikslus, viziją ir poziciją rinkoje;
- Įtraukimas. Pozicionavimas turi paliesti kiekvieną darbuotoją. Visi turi vykdyti organizacijos pažadus;
- Kryptingumas – visas personalas yra atsakingas už organizacijos vystymą. Visi turi būti aprūpinti realizuojančiais standartais.

Segmentai. Verslo rezultatus daugiausiai gerina tikslinai pasirinkti klientai, kurių poreikiai labiausiai atitinka organizacijos galimybes. Organizacijai labai svarbu tiksliai žinoti, kas yra pagrindiniai klientai, teikiant pirmenybę jų interesams. Sveikatinimo turizmo rinkoje:

- įmanoma identifikuoti aiškius rinkos segmentus ir jų poreikius;
- konkurentai yra labai panašūs;

Klientų tyrimo metu nustatyta, kad „Draugystės sanatorija“ turi pranašumų prieš konkurentus ir išsiskiria iš jų tarpų pagal suvokiamą vartotojų vertinimą. Taip pat nustatyta, kad skirtingi respondentų tipai skirtingai vertina, sanatoriją, todėl yra svarbu pagal tyrimo duomenis traukti respondentus pagal jų lūkesčius ir vertinimus.

„Draugystės sanatorija“ save pozicionuoja kaip gydymo įstaigą ir savo strategiją vykdo nukreipdama visas pastangas į vartotojų norą ir patirtį, susijusią su gydymu. Organizacijos verslo ir marketingo strategija nukreipta į vieną tikslinį segmentą – gydymo naudos ieškančius vartotojus.

Situacijos analizėje buvo išskirti sveikatingumo įstaigų rinkos segmentai pagal ieškomą naudą – gydymą, poilsį, pramogas. Vidinė organizacijos analizė parodė, kad „Draugystės sanatorija“ gali disponuoti aukštu serviso lygiu, materialine baze ir kompetencija. Organizacijos vidiniai veiksniai yra konkurencingi ir gali atitikti potencialių klientų lūkesčius. Klientų tyrimo pagalba buvo nustatyta, kad vartotojai paslaugomis naudojasi ieškodami skirtingos naudos ir veikiami skirtingų veiksmų. „Draugystės sanatorijos“ veikla apima kelias rinkas, bet yra vykdoma orientacija į vieną segmentą ir vykdomas pozicionavimas neleidžia išnaudoti savo turimo potencialo.

Jeigu rinkos vartotojai gali apsisistoti viename iš keturių apgyvendinimo kompleksų. Visi kompleksai yra skirti tiek gydymo, tiek poilsio tikslais atvykusiems klientams. Skiriasi ne pati kambario kaina, bet paslaugos komplekso kaina, kuri bus suteikta apsilankymo metu. Kadangi sanatorija įprastai siejama su gydymu ir reabilitacija, tai norint išnaudoti visą savo paslaugų potencialą reiki, kad „Draugystės sanatorijos segmento taikinytis būtų parenkamas pagal ieškomą naudą – gydymą, poilsį ir pramogas, nes organizacija ir jos vykdoma veikla gali patenkinti šių vartotojų poreikius.

„Draugystės sanatorija“ atitinka visus sveikatinimo ir sveikatingumo turizmo rinkos organizacijos bruožus tik reikia tą tinkamomis priemonėmis išnaudoti. Šios įstaigos pozicionavimas turi būti vykdomas visomis rinkodaros priemonėmis siekiant, kad vartotojas pasirinktų organizacijos siūlomą produktą iš daugelio siūlomų rinkoje. „Draugystės sanatorijai“ būtina išskirti produktą iš konkurentų. Efektyvus išskyrimas – tai rinkodaros priemonių ir metodų panaudojimas.

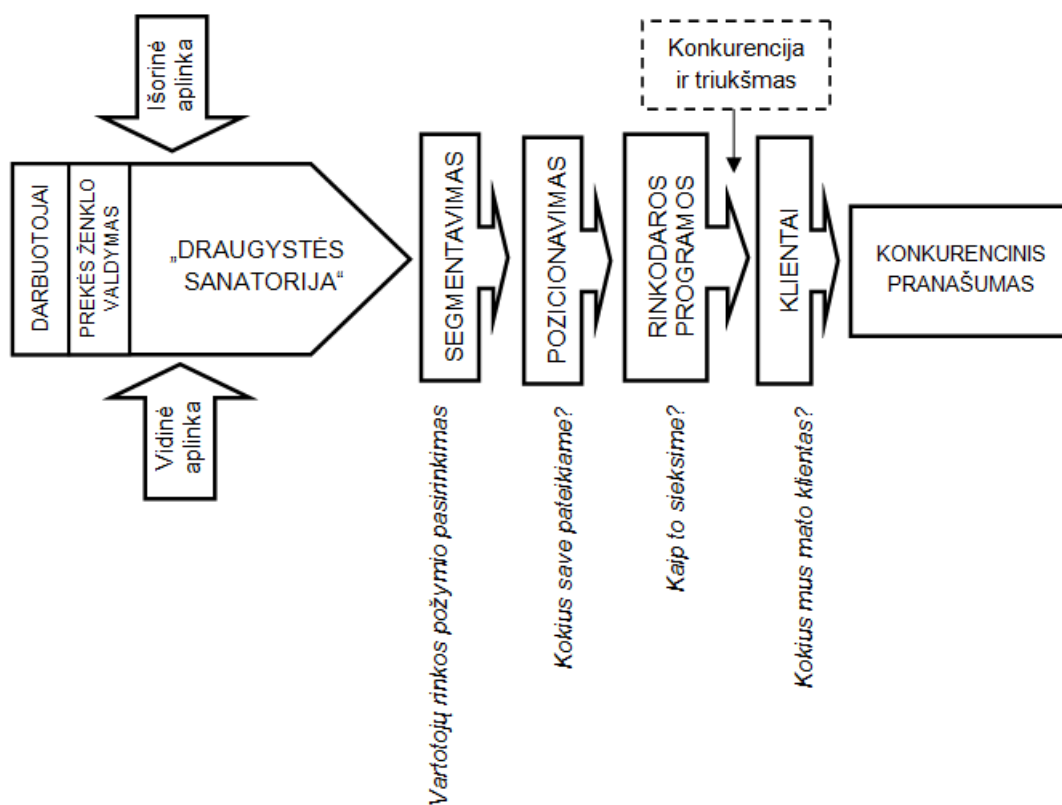
Svarbu įvertinti, kad gydymo segmentas rinkoje sudaro 55 proc. visų vartotojų pagal ieškomą naudą. Įvertinant, kad ambulatorinis gydymas turi tendenciją augti ir rinkoje egzistuoja žemesnės kainas siūlančių ir nišinių sveikatinimo įstaigų, tikslinio segmento išplėtimas yra būtinas, norint atitikti organizacijos dabartinę strateginę situaciją.

Svarbiausia „Draugystės sanatorijos“ rinkodaros uždavinys būtų užtikrinti, kad paslaugos požymiai tiktų aptarnaujamos vartotojų grupėms. Tyrime nustatyta, skirtingo amžiaus ar apslinkimo tikslai besilankantys vartotojai skirtingai vertina „Draugystės sanatoriją, svarbu pozicijuoti pagal jų poreikius ir lūkesčius. „Draugystės sanatorija“ galės įgyti konkurencinį pranašumą, jeigu atsisakys šiuo metu taikomos nediferencijuotos rinkodaros (kai visai rinkai taikomas universalus rinkodaros kompleksas). Organizacija savo rinkodaros strategijoje turi vykdyti diferencijuotą rinkodarą. Atskiroms tikslinėms rinkoms taikomas skirtingas ir specialiai pritaikytas rinkodaros kompleksas. Kiekvienam segmentui rinkodaros metodų priemonės ir taikymas turi būti atskiras.

Prekės ženklas. Konkurenciniam pranašumui formuojant yra būtina atsižvelgti į tai, kad jis būtų toks, kad jį būtų galima naudoti kuo ilgiau taigi, jeigu „Draugystės sanatorija“ nori pritraukti daugiau vartotojų iš sveikatos turizmo organizacijai reikia pabrėžti savo savybes ne tik kaip gydymo ir reabilitacijos, bet kaip poilsio ir turizmo įstaigos. Vienas iš būdų tai padaryti yra pozicionavimas ir prekės ženklo valdymas, kurie yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Organizacijos veikla neapsprendžia kaip vartotojas turi suvokti vykdomą veiklą, pačią organizaciją ir jos prekinį ženklą. „Draugystės sanatorijos“ prekės ženklas bus efektyvus tik tuomet, kai organizacijos vadovybė supras ir tvirtai remia idėją, kad bendra organizacijos strategija turi glaudžiai sietis su vykdoma veikla ir kad prekės ženklo vystymas yra vienas iš svarbiausių strateginio valdymo tikslų. „Draugystės sanatorijai“ prekės ženklas valdymas – galimybė siekiant didinti savo kaip objekto patrauklumą, mažinti sezoniškumo įtaką ir suteikti galimybę vartotojams išnaudoti organizacijos teikiamas paslaugas, infrastruktūrą.

Dar kartą yra galima pabrėžti, kad „Draugystės sanatorijos“ strategijos kūrimas ir įgyvendinimas priklauso nuo jos visų darbuotojų ir pačios idėjos pagrindimo bei turi apimti visus organizacijos lygius. Organizacijai pasirinkus tokią konkurencinio pranašumo strategiją, svarbu, kad prekės ženklas būtų suvokiamas tiek išoriniu vartotojų, tiek vidiniu darbuotojų aspektu. „Draugystės sanatorija“ turi užsibrėžti tikslą būti ne gydymo ir reabilitacijos organizacija, bet universali ir kompleksiška su sveikata susijusi organizacija apimanti daugybę su sveikatos ir poilsio veikla susijusių aspektų.

Modelis. Siūlomas modelis paremtas organizacijos strategine situacija bei atliktais tyrimais. Strategijos atitikimas rinkos reikalavimams yra svarbi sėkmingos strategijos prielaida. Jis būtų paremtas darbuotojų, organizacinės kultūros ir prekės ženklo konkurencinio pranašumo veiksniais, kurie priklausytų išteklių pagrįstu konkurenciniu pranašumu. Šie veiksniai yra nematerialūs, todėl yra vertingi vertinant ilgalaikio konkurencinio pranašumo perspektyvoje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

49 pav. „Draugystės sanatorijos“ konkurencinio pranašumo modelis

Pritaikomumas ir praktinė nauda. Viena iš modelio funkcijų yra padidinti „Draugystės sanatorijos“ klientų skaičių pagal apsilankymo tikslą – poilsį. Galima teigti, kad padidėjęs klientų skaičius padidins organizacijos pajamas.

Galima pažymėti, kad tai nereiškia, jog „Draugystės sanatorija“ turi pagerinti klientų skaičiaus srautą, kad taptų sėkminga organizacija. Siūlomas modelis yra skirtas vystyti tiek pačią organizaciją, tiek pačią strategiją. Organizacija yra pajėgi konkuruoti visoje sveikatos turizmo rinkoje ir jai turėtų būti svarbu veikti tose rinkose kur gali būti reikšminga, o tai duotų naudą organizacijai ir vartotojams, nes būtų patenkinti abiejų subjektų interesai.

Šį modelį organizacija galėtų matuoti dviem pasirinktais matavimo būdais:

- Klientų pasitenkinimu – klientai sako, kad gauna tai, ko nori.
- Klientų emociniu atsaku – klientai patiria teigimus jausmus.

IŠVADOS

1. Konkurencinis pranašumas gali turėti daug formų, bet jis visada išreiškiamas organizacijos vertės didėjimu. Tai gali būti išreikšta didesniu pelningumu, augimu ir investicijų grąža. Konkurencinio pranašumo šaltinis gali būti suvoktas skirtingais aspektais ir jį gali suteikti skirtingi veiksniai: veiklos efektyvumas, turimos kompetencijos, įvaizdis, gera vadyba ir kt. Svarbiausia, kad konkurencinis pranašumas būtų nukreiptas į verslo strategiją, bet pažymėtina, kad konkuravimo strategijos pasirinkimas ilgalaikėje laiko perspektyvoje pranašumo neužtikrina. Geriausia yra siekti tokių konkurencinio pranašumo šaltinių, kurie – reti ir vertingi. Tik suderintos organizacijos žmonių grupės pastangos, siekiant konkurencinio pranašumo yra esminis pranašumo užtikrinimo veiksnys. Konkurencinio pranašumo siekimas turi prasidėti nuo aiškaus supratimo, kas yra organizacija ir kaip ji formuos savo išskirtinumą rinkoje.
2. Lietuvos sveikatinimo turizmo rinka labiausiai priklausoma nuo Lietuvos gyventojų. Sveikatos turizmo rinkoje yra sveikatinimo ir sveikatingumo turizmo rinkų sąlytis. Sveikatos turizmo rinkoje yra pastebimas SPA ir sveikatingumo populiarumas. Ambulatorinis gydymas Lietuvoje tapo prioritetiniu, todėl sanatorijos ateityje dalį savo pagrindinio segmento gali prarasti dėl ambulatorinio gydymo paslaugų. Sveikatinimo rinkos segmentai pagal apsilankymo tikslą gydymą, poilsį bei pramogas, sudaro atitinkamai 55 % ir 35 % 10% proc. visos rinkos pasiskirstymo. „Draugystės sanatorija“ rinkoje išsiskiria paslaugų, kompetencijos ir infrastruktūros baze ir galima priskirti prie rinkos lyderių grupės.
3. Atlikus darbuotojų tyrimo aprašomąją statistiką ir duomenų analizę, paaiškėjo, kad organizacijos vertinimas ir suvokimas tarp skirtingo amžiaus ir pavaldumo darbuotojų ne tik matematiškai, bet ir statistiškai skiriasi. Darbuotojai organizaciją vertina ir suvokia skirtingai. Galima daryti prielaidą, kad ne visi organizacijos tikslai, siekiai ir ilgalaikiai ketinimai gali būti tinkamai įgyvendinami siekiant konkurencinio pranašumo. „Draugystės sanatorijos“ darbuotojai geriausiai vertina ir suvokia organizacijos tapatybę. Prasčiausiai vertina ir suvokia organizacijos ilgalaikius ketinimus. Ilgiau dirbantys ir vyresnio amžiaus darbuotojai geriau supranta organizacijos tapatybę, siekius ir tikslus. Organizacijos darbuotojai nėra darnūs ir turi skirtingą suvokimą. Siekiant užtikrinti konkurencinį pranašumą svarbu, kad visi organizacijos darbuotojai turėtų panašų vertinimą. Šiuo atveju pagal visus vertinimus egzistuoja statistiškai reikšmingi vertinimo skirtingumai.
4. Vartotojų elgsenos tyrime paaiškėjo, kad „Draugystės sanatorijoje“ respondentai lankosi vienodai dažnai. Vyriausio amžiaus respondentai ir tie, kurie apsilankymo dėl kitų priežasčių geriau vertina

skiriamą dėmesį apsilankymo metu. Respondentai vertindami sanatorijos konkurencinį pranašumą lyginant su kitomis sveikatinimo organizacijoms dažniausiai išskirdavo „Draugystės sanatorijos“ SPA ir kitų papildomų paslaugų didelį asortimentą (n=74). Mažiausiai respondentų išskirti buvo palankios kainos ir klientų lojalumo kriterijai (n=10 ir n=13). Skirtingais apsilankymo tikslais atvykę respondentai nevienodai vertina kitų organizacijų apgyvendinimą ir kokybę. Respondentai vienodai vertina „Draugystės sanatorijos“ apgyvendinimą, įvaizdį, kainodarą, pasiūlą ir kokybę. „Draugystės sanatorijos“ klientai besilankantys skirtingu tikslu yra motyvuojami skirtingų kriterijų skatinančių sugrįžti. Draugystės sanatorijos“ jaunesni ir vyresni klientai besilankantys sanatorijoje yra motyvuojami skirtingų kriterijų skatinančių sugrįžti. Respondentai atsakydami į klausimą ar sanatorija patenkino jų lūkesčius dažniausiai pažymėjo, kad sanatorija „iš dalies patenkino“ lūkesčius (49 proc.). Respondentai, kurių lūkesčius sanatorija viršijo buvo 23 proc., o 28 proc. visų apklaustųjų nurodė, kad jų lūkesčių nepatenkino. Respondentai sanatorijoje besilankantys skirtingu tikslu, vertinimas statistiškai yra vienodas. Respondentų apsilankymo dažnumas nepriklauso nuo lyties, amžiaus, užsiėmimo ir apsilankymo tikslo. Vyrai ir moterys nevienodai vertina kitų organizacijų įvaizdį ir pasiūlą. Skirtingais apsilankymo tikslais atvykę respondentai nevienodai vertina kitų organizacijų apgyvendinimą ir kokybę. Respondentai, kurie turi patirtį lankantis kitose sanatorijose pagal tuos pačius kriterijus vertino kitas sanatorijas ir konkrečiai „Draugystės sanatoriją“. Palyginus šių respondentų vertinimus galima daryti prielaidą, kad „Draugystės sanatorija“ šie respondentai vertina palankiau. Vienintelis kainodaros vertinimas matematiškai yra mažesnis, tačiau vertinimai labai panašūs - 2,86 ir 2,86 balo. „Draugystės sanatorijos“ jaunesni ir vyresni klientai besilankantys sanatorijoje yra motyvuojami skirtingų kriterijų skatinančių sugrįžti.

5. Suformuotas modelis skirtas „Draugystės sanatorijai“ užtikrintų vieną svarbiausių veiklos efektyvumo rodiklių – augimą. Augimas matuojamas procesų apimtį ir pelno dydžiu, rinkos segmento augimu. Augimas sudaro prielaidas organizacijos likvidumo ir rentabilumo užtikrinimui. Jeigu „Draugystės sanatorija“ nori pabrėžti savo stipriąsias savybes, jai yra privalu išskirti savo unikalumą ir jį deklaruoti rinkoje, siekiant patenkinti vartotojų lūkesčius. Organizacijos pozicionavimą sieti ne tik su klientais, bet ir su joje dirbančiais žmonėmis. Modelio taikymas leis organizacijai skatinti pardavimus, stiprinti klientų lojalumą, mažinti vartotojų jautrumą kainai, didins savo konkurencingumą, palengvins rinkos segmentavimą, padidins organizacijos vertę. Sveikatinimo rinkos vartotojams jis sumažintų atranką, užtikrintų kokybę ir sumažintų riziką, suteikiant psichologinį ir emocinį pasitenkinimą, patenkinant jų poreikius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Aaker D. A.** Strategic market management 7th ed. – New York : Wiley, 2005. – 356 p. – ISBN 0471484261
2. **Abingdon D.** Nestandartinė rinkodara: kaip sukurti neįtikimai pelningą verslą. – Vilnius: Verslo žinios, 2008. – 215 p. – ISBN 9789955460756
3. **Aleliūnaitė D., Urbanskienė R.** Prekės ženklo ir vartotojų santykių reikšmė įmonės veiklai marketingo kultūros požiūriu // Inžinerinė ekonomika, 2000, nr. 5(20) – 40-45 p. ISSN 13922785
4. **Atkočiūnienė Z.** Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi // Informacijos mokslai, 2008 46. – ISSN 1392–0561
5. **Bakanauskas A., Zikienė K.** Customer Loyalty Programs: use Aspects, Perspectives and Future Trends // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiaulių universitetas, Nr.2(9), 2007, p. 339-346. ISSN 1648-9098.
6. **Bartlett J. E. II., Kotrlik J. W., Higgins Ch. C.** Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research // Information Technology, Learning and Performance Journal. – OSRA, 2001, 19 (1), p. 43 – 50. – ISSN 1535-1556
7. **Barwise P.** Efektyvi vadyba // Verslo žinios – 1999 07 12, V, Nr. 26. – p 2.
8. **Beard C., Easingwood C.** Sources of Competitive Advantage in the Marketing of Technology-intensive Products and Processes. // European Journal of Marketing, 1992 26 12. – p. 5 – 18. – ISSN 0309-0566
9. **Beniušienė I., Svirskienė G.** Konkurencingumas: teorinis aspektas. // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2008 4 (13). – p. 32-40 – ISSN 1648-9098
10. **Bhaskar J.** Vadybinė ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2000. – 279 p. – ISBN 9986137489
11. **Bivanienė L.** Prekės ženklas: teorinės sampratos kai kurie aspektai. // Šiaulių universitetas: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2006 1 (6) p. 42–46. – ISSN 16489098
12. **Blackburn J.D.** Time-Based Competition: White Collar activities. – Business Horizons, 1992. – 200 35, no.4:96-101
13. **Bosas A.** Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, – 2002. – 294 p. ISBN – 9955456531
14. **Bracey G.** What is Competitiveness? - 2007. http://www.huffingtonpost.com/gerald-bracey/what-is-competitiveness_b_77532.html žiūrėta 2011-11-21
15. **Bubilaitienė J.** Verslo plano sudarymas. Metodiniai nurodymai. – Vilnius: Ciklonas, 2006 – 43 p. – ISBN 9955987154

16. **Burns, R. B.** Introduction to Research Methods 4th ed. – London: Sage Publications, 2000. – 235p. – ISBN 0-761965939
17. **Chernatony L.** From Brand Vision to Brand Evaluation, Third Edition: The strategic process of growing and strengthening brands – Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2010. – 320 p. – ISBN – 9781856177733
18. **Clifton R. et al.** Prekių ženklai ir jų kūrimas: istorija, vertė, praktika. – Vilnius: Alma littera, 2011. – 285 p. – ISBN 9789955388388
19. **Cowley, D.,** Understand brands, London: Kogan Page. 1996 – ISBN – 0749403748
20. **Časas, R.** Konkurravimo strategijos teorinis pagrindimas. Kaunas: Technologija. 1994.
21. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai. – Vilnius: TEV, 2001. – 238 p. – ISBN 99865546931
22. **Dikčius V.** Marketingo tyrimai : teorija ir praktika. Mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus vadybos akademija, 2006, 187 p. – ISBN 9955528044
23. **Dyer J.H., Singh H.** The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage // Academy of Management Review – 1998, vol.23, no.4. – ISSN – 03637425
24. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, 2004. – 232 p. – ISBN – 9949105331
25. **Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras**, prieiga info.druskininkai.lt/
26. **Dubinas V., Smilga E.** Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2008-47 – ISSN – 13921142
27. **Folz D. H.** Survey Research for Public Administration. Sage Publications, 1996. – 193 p. – ISBN 9780761901525
28. **Grant, R. M.** The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. // California Management Review, 1991 33(3): 114–135 p. – ISSN – 00081256
29. **Haig M.** Prekių ženklų nesėkmės: visa tiesa apie 100 didžiausių ženklo daros klaidų. – Vilnius: Verslo žinios, 2009 – 238 p. – ISBN 9789955460833
30. Heskett L. Sasser Jr. E, Wheeler J. Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage. Harvard Business School Press, 2008. – 240 p. – ISBN 97871442110232.
31. **Hrebiniak L.,** Making Strategy Work: leading effective execution and change. – New Jersey Pearson Prentice Hall, 2005. – 408 p. – ISBN –9780131467453
32. **Išoraitė M.** Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, 2011, 3(1). – Socialinių mokslų studijos. – 31-58 p. – ISSN 20292244

33. **Jewell B. R.** Integruotos verslo studijos – Vilnius: The baltic press – 2002. – 487 p. – ISBN 9955931817
34. **Jucevičius, R.** Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. – 1998. – 456 p. – ISBN – 99886418070
35. **Jurgilienė N.** Gydymo tęsinys – ambulatorinė reabilitacija, 2007-06-05, prieiga www.sveikatossodas.lt/index.php?lang=1&sid=288&tid=1036
36. **Kapferer J-N.** New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term 4th ed – 2008. – 560 p. – ISBN – 9780749450854
37. **Kaplan R.S., Norton D.P.** The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. – Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 400 p. – ISBN – 9781578512508
38. **Karlof B, Lovingsson.** Vadybos koncepcijos modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: Vilniaus spauda, 2006. – 415 p. – ISBN – 1854183850
39. **Kazlauskienė J.** Sveikatos turizmo reglamentavimas // Lietuvos kurortų asociacija. – 2010.
40. **Keller K.L.,** Strategic brand management : building, measuring and managing brand equity. – New Jersey: Prentice-Hall, 2005. – 788 p. ISBN – 0130411507
41. **Keršienė R.** Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. – Ekonomika ir vadyba. – 2009 14. – 819-824 p. ISSN 18226515.
42. **Koraskienė R., Ragelskaja E.,** Integruotas požiūris į konkurencinį pranašumą. Verslas XXI amžiuje. 2011 3 (4) 70-75 p. – ISSN – 20292252
43. **Kotler Ph. Armstrong G. Peggy H.** Principles of marketing. – Scarborough: Prantice Hall Canada, 1996. – 794 p. – ISBN 103441057
44. **Kotler, P., Keller K.L.** Marketingo Valdymo Pagrindai. – Klaipėda: Logitema, 2007. – 435 p. – ISBN – 9789955985266
45. **Kourdi J.** Business strategy – a guide to effective decision making. – London: Profile, 2003. – 246 p. – ISBN – 9781861974594
46. **Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C.** Competition, Cooperation and The Search for Economic Rents: A Syncretic Model // Academy of Management Review, 1997, vol.22, no.1.
47. Lietuvos kurortologijos tyrimų studija, 2007. Prieiga http://www.ukmin.lt/lt/strategija/studija/LT_kurortologijos_ST_f_v2.pdf
48. **Lietuvos turizmas 2010**, Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės: Vilnius, 2011. – 182 p. – ISSN –1392-9925
49. **Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2009-2013 m.**, 2008. www.tourism.lt/upload/Turizmo_zod.pdf

50. **Makštutienė V.** Kodėl medikai nebesiunčia žmonių į sanatorijas? prieiga www.siauliuligonine.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=194&lang=lt 2006-05-02
51. **Morgan M. Malek, W. Levitt R.** Executing your strategy: how to break it down and get it done. – Boston: Harvard Business School Press, 2007. – 304 p. – ISBN –9781591399568
52. **Morgan, M., Hunt, S. D.** The comparative advantage theory of competition, Journal of Marketing 1995. Prieiga <http://sdh.ba.ttu.edu/R-A%20theory-JM95.pdf>
53. **Navackaitė L.** Lietuvos Respublikos Kurortų plėtros koncepcija. Lietuvos regioninių tyrimų institutas. – 2002. Prieiga www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html
54. **Neale, S., Spencer-Arnell L., Wilson L.** Emocinis intelektas ir ugdymas: efektyvesniam vadovų, ugdymo konsultantų ir personalo specialistų darbui. – Vilnius: Verslo žinios, 2008. – 208 p. –ISBN – 9789955460817
55. **Ollins W.** Prekės ženklas. – Vilnius: Mūsų knyga, 2006. – 256 p. – ISBN 995514145X
56. **Porter M. E.** On Competition: updated and expanded edition. – Boston: Harvard Business School press, 2008. – 576 p. – ISBN –978-1422126967
57. **Porter M.E.** Competitive Advantage: creating and Sustaining Superior Performance – New York: Free Press. 1998. – 592 p. – ISBN – 978-0684841465
58. **Porter M.E.** Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. – New York: Free Press, 1998. – 397 p. – ISBN 9780684841489
59. **Quinn J.B.** Strategies for Change: Logical Incrementalism. Richard D Irwin, 1980. – 222p. – ISBN – 978-0256025439
60. **Ragelskaja E., Korsakienė R.** Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vadyba XXI amžiuje, 2011, 3 (4), p. 70 – 75. – ISSN – 20292341.
61. **Reicheld F.** Esminis klausimas – kaip užsitikrinti gerą pelną ir tikrą augimą. // Verslo žinios, 2006. – p. 212 – ISBN 9955460350
62. **Remenyi D. et al.** Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method. – London: SAGE Publications, 1998. – p. 320. – ISBN 978-0761959502
63. **Rutkauskas A.** Konkurencingo verslo projektavimas : monografija. – Vilnius: Technika, 2006 – 351 p. – ISBN 9955280581
64. **SoosayC., Hyland, P.** Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres. // Creativity and Innovation Management, 2004. – Vol.13 No. 1, 41-51 p. – ISSN – 14678691
65. **Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija**, 2007. Prieiga www.ukmin.lt/lt/strategija/doc7/SPA_studija.pdf

66. **Urbanskienė R., Vaitkienė R.** Prekės ženklo valdymas: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 2007. – 200 p. – ISBN – 9955250143
67. **Urbonavičius S.** Verslo konsultacijų naudojimas didinti įmonių konkurencingumą // Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai, Vilnius, 2001 m. lapkričio 23 d. Vilnius, 2001, p. 161-168.
68. **Vaitkevičius R., Saudargienė A.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose [statistika socialiniuose moksluose]: mokomoji knyga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006. – 232 p. – ISBN – 9955121386.
- Valackienė A., Mikėnė S.** Sociologinis tyrimas, metodologija ir atlikimo metodika. – Kaunas: technologija, 2008. – 224 p. – ISBN – 8019830
69. **Valstybinė mokesčių inspekcija** prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Prieiga. mic.vmi.lt/documentpublicone.do?id=1000097525
70. **Valstybinė mokesčių inspekcija.** Dėl pridėtinės vertės mokesčio įstatymo 20 straipsnio taikymo. Prieiga <http://mic.vmi.lt/documentpublicone.do?id=1000097525>
71. **Vasiliauskas A.** Firmų strateginis valdymas :studentams ir verslininkas: mokomoji knyga. Vilnius : VVK leidykla, 2001. – 265 p. – ISBN 998693494X
72. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas: vadovėlis aukštosioms mokykloms. – Vilnius: Enciklopedija, 2002. – 384 p. – ISBN – 9986433282
73. **Zinkevičiūtė, V.** Evaluation of business strategic decisions under changing environment conditions // Journal of Business Economics and Management, 2007 8(4): p.267–274 ISSN 6111699
74. www.baldziosilas.lt/, reabilitacijos centro „Baldžio šilas“ internetinis tinklapis
75. www.baltijahotel.lt/, poilsio centro „Baltija“ internetinis tinklapis
76. www.belorus.lt/, sanatorijos „Belorus“ internetinis tinklapis
77. www.cr.lt/, Lietuvos įmonių informacijos paieškos internetinis tinklapis
78. www.draugyste.lt „Draugystės sanatorija“ internetinis tinklapis
79. www.energetikas.lt/, sveikatingumo centro „Energetikas“ internetinis tinklapis
80. www.gydykla.lt/, Druskininkų gydyklos internetinis tinklapis
81. www.hotel-dainava.lt/, sanatorijos „Dainava“ internetinis tinklapis
82. www.lietuva.lt/ Oficialūs Lietuvos interneto vartai
83. www.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=65227&p_query=&p_tr2= Specialaus tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklės
84. www.palangapusynas.lt, poilsio ir reabilitacijos centro „Pušynas“ internetinis tinklapis
85. www.palangoslinas.com/, sanatorijos „Palangos linas“ internetinis tinklapis

86. www.plungesmedea.lt/content/topmenu/straipsniai/reabilitacija.lt.html Straipsnis: Tinkama reabilitacija lemia pacientų gyvenimo kokybę, 2010-01-07.
87. www.sanatorija.lt/, „Eglės sanatorijos“ internetinis tinklalapis
88. www.sanatorijasaulute.lt/ vaikų reabilitacijos skyriaus „Druskininkų saulutė“ internetinis tinklalapis
89. www.spatravel.lt, Lietuvos sveikatos turizmo internetinė paieškos sistema
90. www.spa-vilnius.lt/, gydymo ir poilsio centro „Vilnius SANA“ internetinis tinklalapis
91. www.stat.gov.lt Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės
92. www.tourism.lt/lt/dokumentai/BPD_turizm.doc Sektorinės tendencijos: turizmas
93. www.tourism.lt/upload/Turizmo_zod.pdf Turizmo terminas žodynas Valstybinis turizmo departamentas prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos, 2009).
94. www.tulpe.lt/, sanatorijos „Tulpe“ internetinis tinklalapis
95. www.turizmas.lt/ Lietuvos turizmo internetinė paieškos sistema
96. www.vaikudarzelis.com/ sanatorijos „Pušyno kelias“ internetinis tinklalapis
97. www.vartotojucentras.lt/istatymas.php?id=950 Vartotojų teisių gynimo centro internetinis tinklalapis
98. www.versme.com/, sanatorijos „Versmė“ internetinis tinklalapis
99. www.zvorune.lt/, sanatorijos „Žvėrūnė“ internetinis tinklalapis
100. www.zodynas.lt, Žodynas internete

Stadalius E. Konkurencinio pranašumo formavimas UAB „Draugystės sanatorija“ / Magistro baigiamasis darbas: strateginis organizacijų valdymas. Vadovas doc. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2011. – 114 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuotas konkurencinis pranašumas. Teorinėje dalyje aprašyti konkurencinio pranašumo šaltiniai ir jų pagrindiniai veiksniai. Pateikiamos įvairių autorių nuomonės konkrečiu konkurencinio pranašumo aspektu, jų išvalgos ir palyginimai. Antrojoje dalyje apžvelgiama analizuojamos organizacijos situacijos analizė – išorinė ir vidinė aplinka. Apibūdinta organizacijos rinka ir jos tendencijos, vartotojai, konkurentai ir pati įmonė. Trečiojoje dalyje pateikiami tyrimai konkrečioje organizacijoje siekiant geriau suprasti koki yra stipriausi vidiniai organizacijos veiksniais, kuriais būtų galima suformuoti konkurencinį pranašumą. Paskutinėje darbo dalyje pateikiamas konkurencinio pranašumo modelis analizuojamai organizacijai.

Pagrindiniai žodžiai: konkurencinis pranašumas, konkurencija, sanatorija, strateginis valdymas

Stadalius E. Competitive advantage formation at UAB „Draugystės sanatorija“ / Master's thesis: strategic management of organizations. Supervisor: doc. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, 2011. – 114 p.

ANOTATION

Master thesis analyzes competitive advantage. In theoretical part competitive advantage is described with its sources and factors. Various authors' views are presented and compared on different competitive advantage aspect. Second part of the paper views organizations situation analysis – external and internal environments. Market and its tendencies, customers, competitors and organization itself are described. In the third part research is submitted in specific organization with a purpose to understand what internal organization factors are and in what way competitive advantage can be formed. In the last part of the paper competitive advantage model is presented for the analyzing organization.

Key words: competitive advantage, competition, sanatorium, strategic management

Stadalius E. Konkurencinio pranašumo formavimas UAB „Draugystės sanatorija“ / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2011. – 114 p.

SANTRAUKA

Pagrindinis verslo strategijos tikslas yra įgyti konkurencinį pranašumą, o šiandieninė auganti konkurencija rinkose skatina organizacijas racionaliau panaudoti savo išteklius, kad įgytų konkurencinį pranašumą artimesnėje ar tolimesnėje laiko perspektyvoje. Pasaulyje turizmas yra perspektyvus ekonomikos sektorius, tačiau tik Europos Sąjungos plėtra Lietuvoje paskatino sveikatos turizmo atgimimą, suformavusį tam tikrus rinkos bruožus. Organizacijoms, veikiančioms sveikatos turizmo rinkoje, yra strategiškai svarbu vykdyti tokią strategiją, kuri užtikrintų ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Daugelis sveikatinimo srities organizacijų savo strategiją sutelkia į paslaugų asortimentą, kuris pasižymi bendrais požymiais. Paslaugų asortimentas lengvai gali būti perimamas ir nukopijuojamas konkurentų. Šio darbo objektas yra „Draugystės sanatorija“, todėl iškyla problema kaip „Draugystės sanatorijai“ formuoti konkurencinį pranašumą? Pagrindinis šio darbo tikslas yra suformuoti „Draugystės sanatorijai“ konkurencinio pranašumo modelį. Šiam tikslui pasiekti iškelti darbo uždaviniai:

1. Aprašyti konkurencinį pranašumą teoriniu aspektu.
2. Atlikti tyrimo objekto situacijos analizę.
3. Nustatyti darbuotojų vertinimus.
4. Išnagrinėti vartotojų elgseną.
5. Pasiūlyti konkurencinio pranašumo modelį tyrimo objektui.

Darbe taikomi metodai yra mokslinės literatūros analizė, jos sisteminimas, ir kiekybinis empirinio tyrimo metodas – apklausa raštu. Empirinio tyrimo duomenims apdoroti naudota statistinės duomenų analizė (intervalinės skalės kintamųjų vertinimas ir požymio priklausomybės įvertinimas).

Darbo išvados: Konkurencinio pranašumo formavimas reikalingas „Draugystės sanatorijai“ nes darbuotojai ir vartotojai skirtingai vertina organizaciją.

Darbo struktūrą sudaro:

1. Teorinė dalis, kurioje aptariamas konkurencinis pranašumas.
2. Praktinė dalis, tai nagrinėjamos organizacijos situacijos analizė.
3. Empirinė dalis, kurioje aprašoma metodologija ir gauti rezultatai.
4. Pasiūlymai nagrinėjamai problemai spręsti.

Stadalius E. Competitive advantage formation at UAB „Draugystės sanatorija“ / Master's thesis: strategic management of organizations. Supervisor: doc. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, 2011. – 114 p.

SUMMARY

Main goal of business strategy is to gain competitive advantage. Nowadays growing market competition encourage organizations to use their sources more rationally for seeking competitive advantage is shorter or longer in perspective of time. Tourism around the world is perspective economy sector but only European Union expansion promoted health tourism revival whom formed market attributes. An organization that operates in health tourism market its strategic important perform such strategy, that it gain long term competitive advantage. Most of health tourism market organizations focus their strategy on service range that is characterized by basic features. Service range can be simply takeover and copied by rivals. The object of paper is “Draugystės sanatorija” therefore problem arise how this specific company should format competitive advantage? Paper aim is to formate “Draugystės sanatorija” competitive formation model. To gain this aim paper task is posed:

1. Describe competitive advantage on theory aspect.
2. Perform situation analysis of the research object.
3. Determine employee valuations.
4. Analyze consumer behavior.
5. Provide competitive advantage model of research object.

Paper conclusion: The competitive advantage is necessary for "Draugystės sanatorija" because employees and customers differently values organization.

Methods are used: the analysis of scientific literature, quantitative research survey and its statistical data analysis with nonparametric and chi-square tests.

Paper structure:

1. Theoretical part on competitive advantage aspect.
2. Practical part, situation analysis.
3. Empirical research.
4. Suggestions.

PRIEDAI

1 priedas. „Draugystės sanatorijos“ sanatorinio kurortinio gydymo ir standartinio gydymo programos

Sanatorinis-kurortinis gydymas

Sezonas	Centriniuose rūmuose				Viloje "Vingis"		
	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys	Dvivietytis liuksas	Apartamentas	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys	Dvivietytis liuksas
Sausio 07 d. - gegužės 31 d.	180	160	180	200	170	150	180
Birželio 01 d. - rugsėjo 15 d.	210	200	210	250	210	190	210
Rugsėjo 16 d. - gruodžio 24 d.	190	170	190	210	180	160	190
Gruodžio 25 d. - sausio 06 d.	210	200	210	250	210	190	210

Sezonas	Viloje „Kolonada“			Viloje „Nykštukas“	
	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys	Vienvietis kambarys	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys
Sausio 7 d.-Gegužės 31 d.	180	160	180	160	155
Birželio 1 d. - Rugsėjo 15 d.	210	200	210	195	190
Rugsėjo 16 d. - Gruodžio 24 d.	190	170	190	165	160
Gruodžio 25 d.-Sausio 6 d.	210	200	210	195	190

Standartinis sanatorinis gydymas

Sezonas	Centriniai rūmai				Vila „Vingis“		
	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys	Dvivietytis liuksas	Apartamentas	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys	Dvivietytis liuksas
Sausio 7 d. – gegužės 31 d.	150	130	150	170	140	120	150
Birželio 1 d. – Rugsėjo 15 d. –	180	170	180	220	180	160	180
Rugsėjo 16 d. – gruodžio 24 d.	160	140	160	180	150	130	160
Gruodžio 25 d. – sausio 6 d.	180	170	180	220	180	160	180

Standartinis sanatorinis gydymas

Sezonas	Viloje „Kolonada“			Viloje „Nykštukas“	
	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys	Vienvietis kambarys	Vienvietis kambarys	Dvivietytis kambarys
Sausio 7 d.-Gegužės 31 d.	150	130	150	130	125
Birželio 1 d. - Rugsėjo 15 d.	180	170	180	165	160
Rugsėjo 16 d. - Gruodžio 24 d.	160	140	160	135	130
Gruodžio 25 d.-Sausio 6 d.	180	170	180	165	160

2 priedas. Druskininkų sveikatinimo paslaugų palyginimas

ĮSTAIGOS		Druskininkų gydykla	SPA VILNIUS SANA	Sanatorija „Eglė“	Sanatorija „Lietuva“	Sanatorija „Draugystė“	Centras „Dainava“	Sanatorija „Saulutė“	Sanatorija „Belorus“
PROCEDŪROS									
Gydomasis purvas - vonios, aplikacijos, tamponai, elektros purvas	Druskininkų gydomasis purvas	+	+	+	+	+	+	+	+
	Baltasis purvas			+					
Masažai	Ajurvedinis kojų					+			
	Anticeliulitinis	+	+			+	+		+
	Aromaterapinis		+			+			
	Atpalaiduojantis	+	+	+		+	+		+
	Bendras	+	+		+	+	+	+	+
	Chiromasažas		+						
	Dantėnų/ burnos hidromasažas	+		+	+	+			+
	Hemolimfodrenažinis		+						+
	Klasikinis	+	+	+	+	+	+	+	+
	Liekninantis	+	+			+			
	Limfodrenažinis bambuko lazdelėmis		+						
	Mana Lomi					+			
	Masažas kėdėje	+							+
	Pneumo		+	+	+				
	Povandeninis	+	+	+	+	+	+	+	+
	Reiki energetinis		+						+
	Romantinis		+						+
	Sausas įvairių kūno dalių	+	+	+		+	+	+	+
	Stangrinantis		+						+
	Su jūros dumbliais			+		+			+
	Su lavos akmenimis			+		+			+
	Su priedais (medumi, aromatiniais aliejais)	+	+	+	+	+			+
	Šiatsu japoniškas								
	Vakuuminis		+	+					
Vonios	Angliarūgštės	+	+	+	+		+		+
	Angliarūgštės sausa								+
	Degunies								+
	Dviejų, keturių kamerų	+		+	+				
	Infraraudonųjų spindulių masažuojanti kojų vonia						+		
	Jodo-bromo			+	+	+			+
	Jūros druskų					+			+
	Jūros dumblių	+	+						+
	Medaus		+						
	Mineralinės, įvairios mineralizacijos	+	+	+	+	+	+		+

	Perlinė	+		+	+	+	+	+	+
	Pieno		+						
	Pušų ekstrakto				+	+			+
	Raudonųjų vynuogių		+						
	Sūkurinė	+		+	+	+		+	+
	Terpentino	+		+	+	+			+
	Vaistažolių	+		+	+	+	+		+
	Vertikali	+		+		+		+	+
Dušai	Cirkuliacinis	+							+
	Kylantis	+							+
	Šarko	+							+
	Škotiškas	+							
	Žarnyno	+	+	+	+				+
Kineziterapija	Baseine	+		+		+		+	+
	Bodyflex liekninantis kvėpavimas		+						
	Ergoterapija			+		+		+	
	Grupinė	+	+	+		+		+	
	Grupinė aerobika		+	+					
	Individuali	+	+	+		+	+	+	+
	Manualinė terapija			+		+			+
	Mechanoterapija			+		+		+	
	Salėje	+		+		+		+	+
	Stuburo tempimas			+		+			+
	Su treniruokliais			+		+		+	+
	Velotreniruotės	+		+		+			
	Vertikalios vonios baseine	+	+	+		+		+	
Fizioterapija	Amplipulsterapija	+		+	+		+	+	+
	Bioelektrostimuliacija aparatu MIOTON								+
	Darsonvalizacija			+	+		+	+	+
	Diodinamoterapija	+		+	+	+	+		
	Elektroforezė	+		+	+			+	+
	Elektromiegas							+	+
	Elektros stimuliacija	+		+	+			+	+
	"BIOPTRON" / šviesos terapija	+	+	+	+				+
	"BIOPTRON" su spalvų terapija		+						
	Fonoforezė	+		+	+		+		
	Funkcinė/ nuskausminamoji raumenų stimuliacija					+			+
	Galvanizacija	+			+			+	
	GKOKYBE KITA				+				
	Haloterapija		+	+	+			+	+
	Induktotermija		+	+			+	+	
	Infraraudonųjų spindulių kabina			+					

	Interferencinių srovių	+		+		+			
	Kompresinė terapija					+			
	Kvarcas			+					
	Lazeroterapija			+					+
	Limfos apytakos stimuliacija/ limfovizion terapija		+	+					
	Magnetolazeris			+		+	+		+
	Magnetoterapija		+	+	+	+	+	+	+
	Mikrobangos			+					+
	Parafino aplikacija		+						+
	Sinchroninė		+						
	SMS (amplipulsas)	+		+					
	Trumpųjų bangų		+						
	Tubinis kvarcas			+	+	+	+	+	
	UAD (ultra aukšto dažnio bangų) terapija			+	+		+	+	+
	Ultragarso	+	+	+	+	+	+	+	+
	Ultravioletinių spindulių			+					+
	Žemo ir vidutinio dažnio srovių		+						+
Kitos procedūros	Aerofitomuzikos/ muzikos/ meno/ audiovizualinė terapija		+	+	+	+			
	Refleksoterapija/ Akupunktūra			+		+			+
	BIO DETOX	+					+		+
	Degunies terapija						+		
	Degunies/ vaistažolių kokteilis			+	+	+		+	+
	Ginekologiniai plovimai	+	+	+					
	Gydymas vibracija			+					
	Hirudoterapija (med. dėlėmis)			+					+
	Inhaliacijos	+	+	+		+		+	+
	Krioterapija (gydymas šalčiu)	+		+					
	Mikroklizma	+	+			+			+
	Mineralinis vanduo	+							+
	Psichoterapija			+	+	+		+	
	Su-Džok terapija			+					
	Vaistažolių arbata	+				+			+
	Hidrokolonoterapija					+			+
	Valomoji klizma	+	+			+			+
Tyrimai, diagnostika	EKG	+	+	+	+	+	+	+	+
	Rektoromanoskopija		+	+	+				+
	Ginekologiniai			+					+
	Rentgenas					+			+
	Tyrimai echoskopu		+			+			+
	Audiometriniai tyrimai		+						

	Širdies kraujagyslių ir kvėpavimo sistemų funkcijų (V-Max aparatu)		+						
	Total trunk (nugaros ir juosmens raumenų būklės)		+						
	Spirometrija (plaučių ventilacijos įvertinimas)/ fluorografija		+			+			+
	Ultragarsinis			+					+
	Kvėpavimo			+					
	Įv. medžiagų koncentracijos nustatymas			+	+			+	+
	Kraujo, šlapimo, išmatų			+	+	+		+	+
	Įv. procesų laiko nustatymas				+				
Gydytojų konsultacijos	Ausų, nosies, gerklės		+		+	+			
	Chirurgo				+	+			
	Dietologo			+		+			+
	Echoskopisto								+
	Endokrinologo			+					
	Ergoterapeuto			+	+			+	
	FMR	+	+	+	+	+		+	
	Gastroenterologo		+	+				+	+
	Ginekologo		+	+	+	+			+
	Kardiologo			+		+	+	+	+
	Kineziterapeuto	+		+	+			+	+
	Logopedo			+	+	+			+
	Mamologo					+			
	Neurologo			+	+	+		+	
	Odos ligų			+					
	Okulisto					+			
	Proktologo				+	+			+
	Psichiatro			+					
	Psichoterapeuto/ psichologo	+		+	+	+			
	Reumatologo			+				+	
	Terapeuto	+			+	+			+

3 priedas. Darbuotojų tyrimo rezultatų realizacijos standartinio nuokrypio ir imties vidurkio nustatymas

	N	Mean	Std. Deviation
empirinis_vidurkis	56	7,1953	2,02534
Tapatybes_vertinimas	56	7,8862	1,85715
Siekio_vertinimas	56	6,9866	2,25248
Ilgalaikiu_ketinimu_vertinimas	56	6,0223	2,62777
Valid N (listwise)	56		

4 priedas. Darbuotojų anketos pavyzdys

Apklausėjo kodas: ☐ ☐**Gerbiamas respondente,**

Esu studentas atliekantis tyrimą „Draugystės sanatorijoje“. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą apie „Draugystės sanatorijos“ konkurencinio pranašumo formavimą. Norėčiau sužinoti kaip Jūs vertinate savo organizaciją. Ši apklausa yra anoniminė, tyrimo duomenys bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinta forma, tad kiekvieno apklausos dalyvio anonimiškumas garantuojamas. Atsakydami 3-18 klausimuose įvertinkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 iki 10 pagal savo įsitikinimą.

1) Kaip manote, kas yra pagrindinis šios sanatorijos konkurencinis pranašumas lyginant su kitomis sveikatinimo organizacijomis? *(galimi keli atsakymo variantai)*

- ☐ Aukšta paslaugų kokybė
- ☐ Palanki kaina
- ☐ Kainos ir kokybės santykis
- ☐ Kvalifikuoti organizacijos darbuotojai
- ☐ Aukštas klientų aptarnavimo lygis
- ☐ Sanatorijos organizacinė kultūra
- ☐ SPA ir kitų papildomų paslaugų didelis asortimentas
- ☐ Pažangios technologijos, inovacijų diegimas
- ☐ Sanatorijos įvaizdis
- ☐ Klientų lojalumas
- ☐ Įmonės iškeltų tikslų ir uždavinių laikymasis, įgyvendinimas
- ☐ Santykių su klientais palaikymas
- ☐ Infrastruktūra
- ☐ Kita *(įrašykite)*

2) Jūsų nuomone, ką „Draugystės sanatorijai“ tikslinga tobulinti siekiant konkurencinio pranašumo?

- ☐ Plėsti asortimentą
- ☐ Tobulinti infrastruktūrą
- ☐ Tobulinti darbo organizavimą ir valdymą
- ☐ Tobulinti rinkodaros programas
- ☐ Gerinti paslaugų kokybę

3) Mes suprantame pagrindines organizacijos egzistavimo priežastis

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

4) Mūsų veiklos procesai skirti vertės kūrimui

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

5) Organizacijos viduje yra dažnai kalbama apie pagrindinę organizacijos misiją

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

6) Sanatorijos lankytojai suvokia mūsų prekės ženklo įvaizdį

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

7) Žmonės organizacijoje valdo patys save ir laiko vienas kitą atsakingus už sprendimus, neatitinkančius kompanijos tapatybės

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

8) Mes žinome, kad mūsų pridėtinė vertė yra svarbi klientams

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

9) Mūsų tapatybės jausmas lemia sprendimus, nereikia net susirinkimų ir agitacijos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

10) Organizacijai priklausantys žmonės iškart supranta, kokia sanatorijos investicija yra gera

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

11) Organizacija aiškiai suvokia, kodėl ji funkcionuoja ir kokią vertę kuria pasauliui

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

12) Pagrindinis organizacijos tikslas dera su verslo procesų kūrimu ir vertinimu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

13) Darbuotojų ir vadovų elgesys patvirtina ir palaiko aiškų organizacijos siekį

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

14) Organizacijos struktūros nuolat teikia informaciją apie tikslo siekimo stadiją

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

15) Mes aiškiai suprantame, ką norime sukurti organizacijoje po 5, 10, 20 ar daugiau metų

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

16) Mes kelis kartus per metus peržiūrime ilgalaikius tikslus ir prideriname planus prie ilgalaikio požiūrio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

17) Organizacijos žmonės aiškiai remia organizacijos tikslus ir yra jiems atsidavę

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

18) Mes žinome, kur esame siekdami konkurencinių tikslų

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retai				Kartais					Beveik visada

19) Įrašykite Jums suėjusių metų skaičių: (įrašykite) _____**20) Kiek ilgai dirbate „Draugystės sanatorijoje“? (įrašykite) _____****21) Ar turite tiesioginių pavaldinių?**

- ☐ Taip
☐ Ne

Ačiū už atsakymus. Sėkmės!

5 priedas. Darbuotojų amžiaus ir stažo koreliacija

		Jūsų amžius	Kiek ilgai dirbate „Draugystės sanatorijoje“
Jūsų amžius	Pearson Correlation	1	,830**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	56	56
Kiek ilgai dirbate „Draugystės sanatorijoje“	Pearson Correlation	,830**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Tapatybes_vertinimas	Siekio_vertinimas	Ilgalaikiu_ketininimu_vertinimas
Tapatybes_vertinimas	Pearson Correlation	1	,847**	,783**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	56	56	56
Siekio_vertinimas	Pearson Correlation	,847**	1	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	56	56	56
Ilgalaikiu_ketininimu_vertinimas	Pearson Correlation	,783**	,878**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	56	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7 priedas. Tapatybės ir amžiaus vertinimo Mann-Whitney tests

	Tapatybes_vertinimas
Mann-Whitney U	76,500
Wilcoxon W	229,500
Z	-3,489
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Amžiaus grupės

8 priedas. Tapatybės ir amžiaus Kruskal Wallis testas

	Tapatybes_vertinimas
Chi-Square	21,372
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Amžiaus grupės

9 priedas. Tapatybės ir amžiaus koreliacija

		Tapatybes_vertinimas	Jūsų amžius
Tapatybes_vertinimas	Pearson Correlation	1	,640**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	56	56
Jūsų amžius	Pearson Correlation	,640**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10 priedas. Siekio ir pavaldumo vertinimo Mann-Whitney tests

	Siekio_vertinimas
Mann-Whitney U	54,000

Wilcoxon W	1089,000
Z	-3,996
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Ar turite tiesioginių pavaldinių?

11 priedas. Siekio ir amžiaus grupių Kruskal Wallis testas

	Siekio_vertinimas
Chi-Square	32,438
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Amžiaus grupės

12 priedas. Siekio, amžiaus ir stažo koreliacija

		Kiek ilgai dirbate „Draugystės sanatorijoje“	Jūsų amžius	Siekio_vertinimas
Kiek ilgai dirbate „Draugystės sanatorijoje“	Pearson Correlation	1	,830**	,632**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	56	56	56
Jūsų amžius	Pearson Correlation	,830**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	56	56	56
Siekio_vertinimas	Pearson Correlation	,632**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	56	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

13 priedas. Ketinimų ir pavaldumo vertinimo Mann-Whitney tests

	Ilgalaikiu_ketinu_vertinimas
Mann-Whitney U	53,500
Wilcoxon W	1088,500
Z	-4,005
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Ar turite tiesioginių pavaldinių?

14 priedas. Ketinimų ir amžiaus Kruskal Wallis testas

	Ilgalaikiu_ketinu_vertinimas
Chi-Square	27,970
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Amžiaus grupės

16 priedas. Klientų anketos pavyzdys

Apklausėjo kodas: ☐☐☐**Gerbiamas „Draugystės sanatorijos“ lankytojau,**

Esu studentas, atliekantis tyrimą „Draugystės sanatorijoje“. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą apie „Draugystės sanatorijos“ konkurencinio pranašumo formavimą. Norėčiau sužinoti, kaip Jūs vertinate šią sanatoriją. Apklausą yra anoniminė, tyrimo duomenys bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinta forma, tad kiekvieno apklausos dalyvio anonimiškumas garantuojamas.

1. „Draugystės sanatorijoje“ lankausi:

- ☐ Pirmą kartą
- ☐ Kartą per metus
- ☐ Kelis kartus per metus
- ☐ Kita (įrašykite) _____

2. Kaip Jūs buvote sutiktas (-a) „Draugystės sanatorijoje“?

1	2	3	4	5	6	7
<i>Labai nemaloniai</i>						<i>Labai maloniai</i>

3. Jaučiuosi laukiamas (-a) „Draugystės sanatorijoje“:

1	2	3	4	5	6	7
<i>Visiškai nesutinku</i>						<i>Visiškai sutinku</i>

4. Įvertinkite Jums skiriamą dėmesį „Draugystės sanatorijoje“ Jūsų apsilankymo metu:

1	2	3	4	5	6	7
<i>Visiškai nepakanka</i>						<i>Visiškai pakanka</i>

5. Kokie Jums svarbiausi sanatorijos pasirinkimo kriterijai?

- ☐ Paslaugų kaina
- ☐ Procedūrų asortimentas
- ☐ Kvalifikuoti darbuotojai
- ☐ Paslaugų aptarnavimas
- ☐ Rekomendacijos
- ☐ Sanatorijos reputacija
- ☐ Siūlomos pramogos
- ☐ Apgyvendinimo sąlygos
- ☐ Maitinimo paslaugų kokybė
- ☐ Kita (įrašykite) _____

6. Kaip manote, kas yra pagrindinis šios sanatorijos konkurencinis pranašumas lyginant su kitomis sveikatinimo organizacijomis? (galimi keli atsakymo variantai)

- ☐ Aukšta paslaugų kokybė
- ☐ Palanki kaina
- ☐ Kainos ir kokybės santykis
- ☐ Kvalifikuoti organizacijos darbuotojai
- ☐ Aukštas klientų aptarnavimo lygis
- ☐ Sanatorijos organizacinė kultūra
- ☐ SPA ir kitų papildomų paslaugų didelis asortimentas
- ☐ Pažangios technologijos, inovacijų diegimas
- ☐ Sanatorijos įvaizdis
- ☐ Klientų lojalumas
- ☐ Įmonės iškeltų tikslų ir uždavinių laikymasis, įgyvendinimas
- ☐ Santykių su klientais palaikymas
- ☐ Infrastruktūra
- ☐ Kita (įrašykite) _____

7. Ar teko būti kitose Lietuvos sanatorijose?

- ☐ Taip _____
(nurodykite kurioje lankėtės paskutinį kartą)
- ☐ Ne (pereikite prie 9 klausimo)

8. Įvertinkite kitas sanatorijas pagal šiuos kriterijus:

Kriterijus	Labai blogai				Labai gerai
Gydomųjų (rekreacinių) procedūrų pasiūla	☐	☐	☐	☐	☐
Gydomųjų (rekreacinių) procedūrų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Apgyvendinimo sąlygos	☐	☐	☐	☐	☐
Maitinimo paslaugų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų profesionalumas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų požiūris į darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Pramogų įvairovė	☐	☐	☐	☐	☐
Gydančio personalo aptarnavimo kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujančiojo personalo kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Paslaugų kainos	☐	☐	☐	☐	☐

Ramybės užtikrinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Reklama	☐	☐	☐	☐	☐
Įvaizdis	☐	☐	☐	☐	☐
Kainą	☐	☐	☐	☐	☐
Interjeras	☐	☐	☐	☐	☐
Eksterjeras	☐	☐	☐	☐	☐
Interneto svetainė	☐	☐	☐	☐	☐
Lojalumo programa	☐	☐	☐	☐	☐
Nuolaidos/Akcijos	☐	☐	☐	☐	☐
Vieta	☐	☐	☐	☐	☐

9. Įvertinkite „Draugystės sanatoriją“ pagal šiuos kriterijus:

Kriterijus	Labai blogai				Labai gerai
Gydomųjų (rekreacinių) procedūrų pasiūla	☐	☐	☐	☐	☐
Gydomųjų (rekreacinių) procedūrų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Apgyvendinimo sąlygos	☐	☐	☐	☐	☐
Maitinimo paslaugų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų profesionalumas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų požiūris į darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Pramogų įvairovė	☐	☐	☐	☐	☐
Gydančio personalo aptarnavimo kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujančiojo personalo kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Paslaugų kainos	☐	☐	☐	☐	☐
Ramybės užtikrinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Reklama	☐	☐	☐	☐	☐
Įvaizdis	☐	☐	☐	☐	☐
Kainą	☐	☐	☐	☐	☐
Interjeras	☐	☐	☐	☐	☐
Eksterjeras	☐	☐	☐	☐	☐
Interneto svetainė	☐	☐	☐	☐	☐
Lojalumo programa	☐	☐	☐	☐	☐
Nuolaidos/Akcijos	☐	☐	☐	☐	☐
Sanatorijos vieta	☐	☐	☐	☐	☐

10. Įvertinkite „Draugystės sanatoriją“ įrašydami atsakymą kiekvienoje eilutėje:

1	2	3	4	5	6	7
Nepuoselėjanti tradicijų						Puoselėjanti tradicijas
1	2	3	4	5	6	7

Moderni						Senamadiška
1	2	3	4	5	6	7
Arogantiška						Draugiška
1	2	3	4	5	6	7
Lyderė						Nevykėlė
1	2	3	4	5	6	7
Orientuota į kiekybę						Orientuota į kokybę

11. Ar galėtumėte save pavadinti ištikimu (-a) „Draugystės sanatorija“ klientu (-e)?

1	2	3	4	5	6	7
Tikrai ne						Tikrai taip

12. Jūs dažniau lankytumėtės „Draugystės sanatorijoje, jei: (pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- ☐ Būtų žemesnės kainos
- ☐ Būtų asmeniškai informuojama apie naujienas, akcijas
- ☐ Būtų didesnis laisvalaikio pramogų asortimentas
- ☐ Būtų kokybiškesnės paslaugos
- ☐ Būtų geresnės gyvenimo sąlygos
- ☐ Kita (įrašykite) _____

13. „Draugystės sanatorija“ Jūsų apsilankymo metu lūkesčius:

- ☐ Viršijo (pereikite prie 15 klausimo)
- ☐ Išpildė (pereikite prie 15 klausimo)
- ☐ Nepatenkino (pereikite prie 14 klausimo)

14. Kodėl, Jūsų manymu, lūkesčiai neišsipildė?

- ☐ Sanatorijos pažadai didesni nei realiai pasiūloma lankytojai
- ☐ Kaina neatitinka kokybės lygio
- ☐ Sanatorijoje nuobodu
- ☐ Kita (įrašykite) _____

15. Ar rekomenduotumėte apsilankyti „Draugystės sanatorijoje“?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

16. Jūsų nuomone, ką „Draugystės sanatorijai“ tikslinga tobulinti siekiant konkurencinio

pranašumo?

- ☐ Plėsti asortimentą
- ☐ Tobulinti infrastruktūrą
- ☐ Tobulinti darbo organizavimą ir valdymą
- ☐ Tobulinti rinkodaros programas
- ☐ Gerinti paslaugų kokybę

17. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

18. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 18 metų
- ☐ 18 – 30 metai
- ☐ 31 – 43 metai
- ☐ 44 – 56 metai
- ☐ 57 metai ir daugiau

19. Jūsų pagrindinis užsiėmimas: *(pažymėkite vieną atsakymo variantą)*

- ☐ Vadovaujantis (-i) darbuotojas (-a)
- ☐ Nevadovaujantis (-i) darbuotojas (-a)
- ☐ Besimokantis(-i)
- ☐ Nedirbantis(-i)

20. Jūsų pagrindinis apsilankymo tikslas:

- ☐ Sveikata
- ☐ Poilsis
- ☐ Pramogos
- ☐ Kita (įrašykite) _____

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus ir linkiu gerai praleisti laiką!

17 priedas „Draugystės sanatorijoje“ lankausi * ir Jūsų lytis Chi-Square Testas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,124 ^a	3	,002
Likelihood Ratio	15,314	3	,002
Linear-by-Linear Association	9,958	1	,002
N of Valid Cases	165		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,03.

18 priedas Draugystės sanatorijoje“ lankausi * ir amžiaus Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,775 ^a	9	,002
Likelihood Ratio	35,445	9	,000
Linear-by-Linear Association	11,103	1	,001
N of Valid Cases	165		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,31.

Pastaba. 1 ir 2 amžiaus grupės apjungtos siekiant neviršyti 20 % rekomenduojamos ribos ir pateikti patikimus duomenis.

19 priedas Draugystės sanatorijoje“ lankausi * Jūsų pagrindinis užsiėmimas Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,491 ^a	9	,001
Likelihood Ratio	33,896	9	,000
Linear-by-Linear Association	3,487	1	,062
N of Valid Cases	165		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,36.

20 priedas „Draugystės sanatorijoje“ lankausi * tikslas Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,018 ^a	3	,002
Likelihood Ratio	22,909	3	,000
Linear-by-Linear Association	9,726	1	,002
N of Valid Cases	165		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,56.

Pastaba. 3 ir 4 apsilankymo tikslo grupės apjungtos siekiant neviršyti 20 % rekomenduojamos ribos ir pateikti patikimus duomenis.

21 priedas. Savijautos vertinimas pagal lytį Mann-Whitney testas

	Kaip Jūs buvote sutiktas (-a) „Draugystės sanatorijoje“?	Jaučiuosi laukiamas (-a) „Draugystės sanatorijoje“:	Įvertinkite Jums skiriamą dėmesį „Draugystės sanatorijoje“ Jūsų apsilankymo metu:
Mann-Whitney U	3006,000	3131,000	3290,000
Wilcoxon W	5562,000	7691,000	5846,000
Z	-1,241	-,812	-,280
Asymp. Sig. (2-tailed)	,215	,417	,779

a. Grouping Variable: Jūsų lytis

22 priedas Savijautos vertinimas pagal amžių Kruskal Wallis testas

	Kaip Jūs buvote sutiktas (-a) „Draugystės sanatorijoje“?	Jaučiuosi laukiamas (-a) „Draugystės sanatorijoje“:	Įvertinkite Jums skiriamą dėmesį „Draugystės sanatorijoje“ Jūsų apsilankymo metu:
Chi-Square	16,427	5,947	23,709
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,002	,203	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų amžius

23 priedas. Savijautos vertinimas pagal užsiėmimą Kruskal Wallis testas

	Kaip Jūs buvote sutiktas (-a) „Draugystės sanatorijoje“?	Jaučiuosi laukiamas (-a) „Draugystės sanatorijoje“:	Ivertinkite Jums skiriamą dėmesį „Draugystės sanatorijoje“ Jūsų apsilankymo metu:
Chi-Square	2,476	3,377	7,966
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,480	,337	,047

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis užsiėmimas

24 priedas. Savijautos vertinimas pagal tikslą Kruskal Wallis testas

	Kaip Jūs buvote sutiktas (-a) „Draugystės sanatorijoje“?	Jaučiuosi laukiamas (-a) „Draugystės sanatorijoje“:	Ivertinkite Jums skiriamą dėmesį „Draugystės sanatorijoje“ Jūsų apsilankymo metu:
Chi-Square	6,738	1,660	13,638
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,081	,646	,003

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis apsilankymo tikslas:

25 priedas. Sanatorijos kaip asmenybės vertinimas pagal lytį

	Tradicijos	Moderni/Senamadiška	Būdas	Tipas	Orientacija
Mann-Whitney U	2747,000	2334,000	3025,500	3349,000	3061,500
Wilcoxon W	7307,000	4890,000	7211,500	5905,000	7621,500
Z	-1,214	-3,070	-,243	-,078	-1,033
Asymp. Sig. (2-tailed)	,225	,002	,808	,938	,302

a. Grouping Variable: Jūsų lytis

26 priedas. Sanatorijos kaip asmenybės vertinimas pagal amžių

	Tradicijos	Moderni/Senamadiška	Būdas	Tipas	Orientacija
Chi-Square	13,543	13,015	13,932	8,107	7,780
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,009	,011	,008	,088	,100

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų amžius

27 priedas. Sanatorijos kaip asmenybės vertinimas pagal užsiėmimą

	Tradicijos	Moderni/Senamadiška	Būdas	Tipas	Orientacija
Chi-Square	4,065	4,393	14,460	17,215	15,760
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,255	,222	,002	,001	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis užsiėmimas

28 priedas. Sanatorijos kaip asmenybės vertinimas pagal tikslą

	Tradicijos	Moderni/Senamadiška	Būdas	tipas	Orientacija
Chi-Square	23,921	8,919	18,542	16,803	1,370
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,030	,000	,001	,713

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis apsilankymo tikslas:

29 priedas. Sanatorijų vertinimas pagal lytį

	Kokybe kita	Pasiūla_kt	Kainodara_kt	Įvaizdis_kt	Apgyvendinimas_kt
Mann-Whitney U	128,500	37,500	134,000	48,500	138,500
Wilcoxon W	233,500	142,500	239,000	153,500	243,500
Z	-2,593	-4,668	-2,487	-4,407	-2,371
Asymp. Sig. (2-tailed)	,010	,000	,013	,000	,018

a. Grouping Variable: Jūsų lytis

30 priedas. Sanatorijų vertinimas pagal amžių

	Kokybe kita	Pasiūla_kt	Kainodara_kt	Įvaizdis_kt	Apgyvendinimas_kt
Chi-Square	8,564	3,083	,630	2,493	4,725
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,014	,214	,730	,288	,094

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų amžius

31 priedas. Sanatorijų vertinimas pagal užsiėmimą

	Kokybe kita	Pasiūla_kt	Kainodara_kt	Įvaizdis_kt	Apgyvendinimas_kt
Chi-Square	5,321	1,626	,660	1,392	3,185
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,070	,444	,719	,499	,203

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis užsiėmimas

32 priedas. Sanatorijų vertinimas pagal tikslą

	Kokybe kita	Pasiūla_kt	Kainodara_kt	Įvaizdis_kt	Apgyvendinimas_kt
Chi-Square	9,286	3,394	,547	6,223	9,452
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,002	,065	,460	,013	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis apsilankymo tikslas

33 priedas. „Draugystės sanatorijos“ vertinimas pagal lytį

	Kokybė_DS	Pasiūla_DS	Kainodara_DS	Įvaizdis_DS	Apgyvendinimas_DS
Mann-Whitney U	2973,000	3039,500	2967,500	2612,500	3157,500
Wilcoxon W	7068,000	7317,500	7338,500	5097,500	7435,500
Z	-,309	-,474	-,970	-1,754	-,215
Asymp. Sig. (2-tailed)	,757	,635	,332	,079	,829

a. Grouping Variable: Jūsų lytis

34 priedas. „Draugystės sanatorijos“ vertinimas pagal tikslą

	Kokybė_DS	Pasiūla_DS	Kainodara_DS	Įvaizdis_DS	Apgyvendinimas_DS
Chi-Square	8,724	5,718	9,558	9,938	4,873
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,033	,126	,023	,019	,181

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis apsilankymo tikslas

35 priedas. „Draugystės sanatorijos“ vertinimas pagal amžių

	Kokybė_DS	Pasiūla_DS	Kainodara_DS	Įvaizdis_DS	Apgyvendinimas_DS
Chi-Square	5,795	2,359	6,317	4,659	2,234

df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,215	,670	,177	,324	,693

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų amžius

36 priedas. „Draugystės sanatorijos“ vertinimas pagal užsiėmimą

	Kokybė_DS	Pasiūla_DS	Kainodara_DS	Ivaizdis_DS	Apgyvendinimas_DS
Chi-Square	6,166	6,407	2,967	1,406	5,271
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,104	,093	,397	,704	,153

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Jūsų pagrindinis užsiėmimas

37 priedas. Dažesnio apsilankymo vertinimas pagal tikslą

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,578 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	33,923	5	,000
Linear-by-Linear Association	,633	1	,426
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,02.

38 priedas. Dažesnio apsilankymo vertinimas pagal užsiėmimą

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,541 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	33,827	5	,000
Linear-by-Linear Association	,062	1	,803
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,94.

39 priedas. Kintamojo lūkesčiai Chi Square testas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,115 ^a	2	,944
Likelihood Ratio	,114	2	,944
Linear-by-Linear Association	,106	1	,745
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,22.

40 priedas. Kintamojo lūkesčiai ir amžius Chi Square testas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,191 ^a	2	,123
Likelihood Ratio	4,161	2	,125
Linear-by-Linear Association	4,045	1	,044
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,28.

41 priedas. Kintamojo tobulinti ir užsiėmimas Chi Square testas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,772 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	20,601	4	,000
Linear-by-Linear Association	6,499	1	,011
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,31.

42 priedas. Kintamojo tobulinti ir amžius Chi Square testas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,987 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	8,223	4	,001
Linear-by-Linear Association	2,479	1	,467
N of Valid Cases	166		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,29.