

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Asta ŽALPYTĖ

Vadybos studijų programos studentas

NAUJO PASLAUGŲ KOMPLEKSO FORMAVIMAS
IR ĮGYVENDINIMO PERSPEKTYVOS ĮMONĖJE
UAB „MINGINTĖ“

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Asta ŽALPYTĖ

NAUJO PASLAUGŲ KOMPLEKSO FORMAVIMAS
IR ĮGYVENDINIMO PERSPEKTYVOS ĮMONĖJE
UAB „MINGINTĖ“

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
doc. dr. Irina ŽALIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Asta Žalpytė

Naujo paslaugų komplekso formavimas ir įgyvendinimo perspektyvos įmonėje UAB „Mingintė“. Magistro darbas.

Magistro darbe yra susisteminta įvairių Lietuvos ir užsienio autorių naujovių diegimo svarba įmonėse, išsamiai išanalizuoti naujų paslaugų (NP) diegimo etapai ir procesai, susisteminti pagrindiniai naujų paslaugų diegimo modeliai. Pasiūlytas naujas NP diegimo modelis, kuris atspindi pagrindinius paslaugų įmonėms būdingus įdiegimo etapus. Apžvelgtas poreikis sporto ir sveikatingumo paslaugų vartotojų rinkoje. Atlikta Lietuvos Respublikos norminių teisės aktų, turinčių įtakos naujo paslaugų komplekso formavimui apžvalga. Atlikta ekspertų analizė pusiau struktūruoto interviu metodo būdu, kuri parodė, kad sporto ir sveikatingumo paslaugų poreikis išlieka aukštas Šiaulių miesto rinkoje.

Sukurta nauja paslauga – sporto ir sveikatingumo paslaugų kompleksas įmonėje UAB „Mingintė“, remiantis sukurtu NP diegimo modeliu, kurį tikimasi praktiškai įgyvendinti įmonės veikloje 2013 – 2014 metais.

SUMMARY

Asta Žalpytė

The new service complex formation and implementation perspective in JSC „Mingintė“. Master`s work.

This master`s final paper is structured in various Lithuanian and foreign authors, the importance of innovation in enterprises, a detailed analysis of new services (NS), the installation steps and processes, the basic structure of new service deployment models. The proposed new NS deployment model, wich reflects the service companies underlying specifid installation steps. Need to look at the fitness and wellness services in consumer market. Carried out in the Republic of Lithuania of regulations affecting the complex formation of the new service overview. Carried out and expert analysis of semi-structured interview method by wich shows that sport and health services need to remain high in the market town of Siauliai.

A new service – fitness and wellness services in complex enterprise JSC „Minginte“ according to the National Assembly created the deployment model, wich is expected to put into practice the activities of the company 2013 – 2014 year.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. NAUJŲ PASLAUGŲ FORMAVIMAS TEORINIAME KONTEKSTE	10
1.1. Naujovių diegimo įmonėje svarba	10
1.2. Naujos paslaugos kūrimas ir jos plėtojimo kryptys	13
1.2.1. Naujos paslaugos formavimo procesas	13
1.2.2. Naujo produkto/ paslaugos formavimo etapų apžvalga	16
1.3. Naujų paslaugų diegimo modelių analizė	23
1.4. Naujų paslaugų diegimo svarba vartotojui	28
1.5. Sporto ir sveikatingumo paslaugų poreikis Lietuvos rinkai	31
1.6. Naujų paslaugų įgyvendinimo perspektyvos Lietuvoje	35
2. TYRIMŲ METODIKA	38
2.1. Teorinių šaltinių analizės struktūra	38
2.2. Ekspertų apklausa. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai	38
2.3. Ekspertų apklausos rezultatų analizė	41
2.4. Praktinė naujo paslaugų komplekso formavimo metodika	45
3. NAUJA PASLAUGA - SPORTO IR SVEIKATINGUMO KOMPLEKSAS	47
3.1. Juridinio asmens aprašymas	47
3.1.1. Įmonės UAB „Mingintė“ trumpa charakteristika	47
3.1.2. Įmonės žmogiškųjų išteklių analizė, dabartinė organizacija	48
3.1.3. Dabartinė įmonės veikla, pobūdis ir rezultatai	50
3.2. Produktai ir paslaugos	53
3.2.1. Įmonės situacija ir perspektyvos paslaugų sektoriaus raidos požiūriu	53
3.2.2. Naujos paslaugos poreikio pagrindimas ir aprašymas	56
3.3. Sporto ir sveikatingumo komplekso rinka ir konkurentai	58
3.3.1. Esamos ir prognozuojamos rinkos apibūdinimas	58
3.3.2. Konkurentai. Įmonės pranašumai konkurentų atžvilgiu	60
3.4. Naujo komplekso rinkodaros strategija	62
3.4.1. Sporto ir sveikatingumo komplekso rinkodaros ir pardavimo strategija	62
3.4.2. Sporto ir sveikatingumo komplekso kainodara	63
3.4.3. Naujo paslaugų komplekso paskirstymo kanalai	65
3.5. Sporto ir sveikatingumo komplekso paslaugų teikimo sistema	66
3.5.1. Valdymas ir darbuotojų komanda	66
3.5.2. Paslaugų teikimo principai	69

3.5.3. Naujo paslaugų komplekso įgyvendinimo etapai	70
3.6. Finansinis planas.....	72
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	78
DISKUSIJA	79
LITERATŪRA.....	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Produkto inovacijos lygis.....	14
2 lentelė. NP diegimo etapų mokslinės literatūros analizė.....	24
3 lentelė. Naujų paslaugų pasirinkimas.....	31
4 lentelė. Interviu klausimai.....	40
5 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ir funkcijas.....	49
6 lentelė. Pagrindinės vykdomos veiklos 2005 – 2012 m.....	52
7 lentelė. 2009 – 2011 metų teikiamų paslaugų užimtumo rodikliai.....	53
8 lentelė. Pagrindiniai veiklos rezultatai ir finansinės atskaitomybės 2009 – 2011 m. duomenys.....	53
9 lentelė. Pagrindinių viešbučio teikiamų paslaugų charakteristika.....	55
10 lentelė. Klientų srantai iš Lietuvos ir užsienio 2009 – 2011 m.....	56
11 lentelė. Sporto ir sveikatingumo komplekso konkurentai.....	61
12 lentelė. Sveikatingumo centro paslaugų kainos.....	64
13 lentelė. Daugiafunkcinės aikštelės paslaugų kainos.....	65
14 lentelė. Personalo pareigybių sąrašas ir funkcijos.....	68
15 lentelė. Paslaugos proceso aprašymas.....	70
16 lentelė. I, II ir III-ojo darbų etapų detalizavimas.....	71
17 lentelė. Prognozuojamos pajamos iš sveikatingumo paslaugų teikimo 2014 m.....	73
18 lentelė. Prognozuojamo sveikatingumo komplekso pardavimai.....	74
19 lentelė. Prognozuojamos pajamos iš daugiafunkcinių aikštelių paslaugų teikimo 2014 m.....	74
20 lentelė. Daugiafunkcinių sporto aikštelių paslaugų pardavimai.....	74
21 lentelė. Sporto ir sveikatingumo komplekso darbuotojų atlyginimai 2014 m.....	75
22 lentelė. Pastovių veiklos sąnaudų prognozė 2014 – 2018 metų.....	75
23 lentelė. Tiesioginių sąnaudų prognozė 2014 – 2018 metams.....	76
24 lentelė. Suminis naujų paslaugų prognozuojamas pelnas 2014 – 2018 m.....	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Priežastys skatinančios kurti naujus produktus.....	11
2 paveikslas. SVV inovacinės veiklos aktyvinimo kryptys.....	12
3 paveikslas. Naujų prekių kategorijos.....	15
4 paveikslas. Naujų prekių kūrimo procesą atspindintys etapai.....	17
5 paveikslas. Išoriniai naujo paslaugų produkto idėjų šaltiniai.....	18
6 paveikslas. Naujovės diegimo etapai.....	20
7 paveikslas. Naujo produkto kūrimo etapai.....	21
8 paveikslas. Radikalių produkto inovacijų kūrimo modelis.....	23
9 paveikslas. Naujų produktų kūrimo modelis.....	25
10 paveikslas. Naujų paslaugų komercializavimo modelis.....	26
11 paveikslas. Johnsono Naujų Paslaugų Įdiegimo (NPI) modelis.....	27
12 paveikslas. Naujų paslaugų įdiegimo modelis.....	89
13 paveikslas. Siūlomas naujo paslaugų komplekso įdiegimo įmonėje modelis.....	28
14 paveikslas. Įmonės ir klientų poreikių matrica.....	30
15 paveikslas. Matrica – „Patrauklumas – sėkmės tikimybė“.....	30
16 paveikslas. Efektyviausi naujo produkto įvedimo į rinką rėmimo būdai.....	32
17 paveikslas. Ūkio ministerijos (Valstybinio turizmo departamento) ir sveikatos apsaugos ministerijos veiklos kryptys.....	34
18 paveikslas. Lietuvos inovacijų paramos žemėlapis.....	37
19 paveikslas. Įmonės valdymo struktūra.....	50
20 paveikslas. Apsilankymų skaičiaus dinamika 2009 – 2011 metais.....	52
21 paveikslas. Viešbučiosporto ir sveikatingumo komplekso paslaugų valdymo schema.....	68
22 paveikslas. Projekto valdymo pasiskirstymas.....	69

IVADAS

Didėjanti konkurencija paslaugų rinkoje skatina įmones ieškoti būdų, kaip kokybiškiau aptarnauti vartotojus, patenkinti jų poreikius, išlaikyti lojalumą, gauti pelno ir sėkmingai plėtoti savo veiklą. Įmonėms veiklos sėkmę gali užtikrinti tik nuolatinis naujų produktų kūrimas ir realizavimas, pažangos taikymas, kokybės sistemos įgyvendinimas, sėkmingas rinkų bei jų pavienių segmentų veiksmų valdymas, racionalus visų rūšių išteklių naudojimas, darbo našumo didinimas ir veiklos modernizavimas, optimalių valdymo sistemų kūrimas ir taikymas, bendros veiklos su užsienio įmonėmis spartinimas bei efektyvus kapitalo naudojimas. Paslaugų įmonės siekdamos šių užsibrėžtų tikslų domisi įvairiomis naujovėmis, suteikiančiomis joms konkurencinių pranašumų prieš konkurentus.

Prisiimti rizikos nebijantis, kūrybiškas ir inovatyvus verslininkas, savo galvoje subrandinęs ekonomiškai pagrįstą verslo idėją, gali tikėtis pagalbos ir valstybės paramos. Finansinę paramą bendrovėms, diegiančioms inovacijas suteikia įvairūs Europos sąjungos struktūriniai fondai. Pasinaudojus įmonių, kurios teikia investicijų ir verslo garantijas paslaugomis, įmanoma gauti finansinį gaarantą bankui, bei banko paskolos palūkanų kompensavimą.

Lietuvos statistikos departamentas praneša, kad 2008 – 2010 m. Lietuvoje inovacinę veiklą vykdė 32,5 procento gamybos ir paslaugų įmonių, kuriose dirbo 10 ir daugiau darbuotojų. Daugiausia tokių buvo tarp informacijos ir ryšių įmonių (62,4 proc.) bei finansinių ir draudimo įmonių (53,4 proc.). Nors inovacijas diegė tik trečdalis įmonių, jų apyvarta sudarė daugiau kaip pusę visų įmonių apyvartos (2008 m. – 64,2 proc., 2010 m. – 65,8 proc.).

Index mundi duomenimis 2010 metais Lietuvos BVP paslaugų sektorius sukūrė 68,2 %, kai tuo tarpu pramonės sektorius 27,6 %, o žemės ūkis 4,3 %. Vadovaujantis šiais rodikliais, galima teigti, kad tikslinga paslaugų įmonėms plėstis ir diegti naujoves, nes dabartinėmis konkurencijos sąlygomis ir augant vartotojų poreikiams, būtina ieškoti būdų kaip pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir padidinti asortimentą. Siekiant įgyvendinti naujas idėjas, galima pasitelkti užsienio investuotojus. Kaip praneša LR ūkio ministerija, sukauptos tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje 2011 metais padidėjo 1,607 mlrd. Litų, arba 4,5 proc., ir gruodžio pabaigoje siekė 37,16 mlrd. Litų. Daugiausiai investuoja Švedijos investuotojai – 5,741 mlrd. Litų (15,4 proc. visų tiesioginių užsienio investicijų), Lenkijos – 4,283 mlrd. Litų (11,5 proc.), Vokietijos – 3,873 mlrd. Litų (10,4 proc.), Nyderlandų – 3,273 mlrd. Litų (8,8 proc.), Rusijos (6,6 proc.), Norvegijos (5,4 proc.). Taigi, Lietuva yra patraukli investicinė šalis, remiantis internetinės svetainės „Investuok Lietuvoje“ 2011 m. paskelbtu „A.T. Kearney“ patraukliausių pasaulio šalių verslo paslaugų plėtrai indeksu, Lietuva pakilo 7 punktais ir užima 14 vietą pasaulyje. Ji yra aukščiau už Jungtinę karalystę (16) ar JAV (18), taip pat už kaimynę Lenkiją (24) ar Vengriją (24), Čekiją (35).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, viešbučių numerių skaičius kasmet didėjo, nuo 2008 iki 2009 metų – padidėjo viešbučio numerių skaičius 812, o nuo 2009 iki 2011 metų padaugėjo 617 numerių. 2011 metais svečių apgyvendinta 213 801 daugiau nei lyginant su 2010 metais. Daugeliui užsienio turistų Lietuva yra mėgstama ir lankytina vieta ramiam ar aktyviam poilsiui, pavyzdžiui: Baltarusios gyventojams (99 proc.) Lietuva yra labai patraukli turistinė kryptis, kaip svarbiausią kelionės tikslą išskiria kultūros pažinimą – 68,8 proc., kiti atvyksta verslo reikalais – 20,2 proc., pasinaudoti sveikatinimo paslaugomis 20,2 proc., apsipirkti – 13,8 proc. Tokie rodikliai nusako pakankamai gerą viešbučių teikiamų paslaugų poreikį. Viena iš poluliarejančių paslaugų sričių Lietuvoje yra sveikatingumo paslaugų teikimas. 2011 metais Lietuva buvo paskelbta sveikatos turizmo metais.

Aktyvus turizmas, kaip vienas iš 5 svarbiausių Lietuvos turizmo produktų, yra itin svarbi paslaugų sritis, kuria Lietuva gali drąsiai pristatyti užsienio svečiams, mažinti tiek užsienio, tiek vietos turistų srautų sezoninius svyravimus. Aktyvaus laisvalaikio praleidimo Lietuvoje galimybės leidžia mums būti matomiems turizmo srityje, kadangi sudaro sąlygas aktyviai pramogauti visais 4 metų laikais. Jeigu sveikatinimo ir kultūrinis turizmas yra mažiau veikiami sezoniškumo, tai aktyvaus turizmo srityje vis dar galima kelti sau naujus tikslus. Šiaulių mieste kompleksiskai teikiančių aktyvaus laisvalaikio praleidimo būdų ir sveikatingumo paslaugų įmonių praktiškai nėra. Todėl, siekiant pritraukti kuo daugiau užsienio turistų į Šiaulių miestą, skatinti gyventojų fizinių aktyvumą, bei plėsti ir gerinti miestso teikiamų paslaugų racioną, esant galimybėms verslininkai turėtų vystyti šias sritis.

Šio darbo mokslinis *aktualumas ir naujumas* mokslinėje literatūroje naujų prekių (dažnai vadinamų produktu) kūrimo problemos nagrinėjamos gerokai plačiau. Atitinkamai daugiau pasiūloma modelių, išsamiau išnagrinėjami jų komponentai ir gerokai didesnis tokiam objektui adresuotas metodinis potencialas. Tačiau naujų paslaugų diegimo metodai, procesai ir modeliai yra mažai nagrinėjami. Mokslinėje literatūroje dažniausiai diegiant naują paslaugą siūloma vadovautis naujų prekių diegimo etapais ar modeliais, kurie nėra tiesiogiai pritaikyti ir tinkami naujos paslaugos diegimui.

Tyrimo naujumas. Šiuo metu Lietuvos viešbučiai siūlo įvairiausias papildomas paslaugas savo klientams, siekdami išlaikyti jų lojalumą ir pritraukti kuo daugiau užsienio klientų. Tačiau, daugelis viešbučių, esančių Šiaulių mieste, nesiekia atnaujinti teikiamų papildomų paslaugų asortimentą. Trūksta naujovių ir inovacijų papildomų paslaugų paketuose, nes susilpnėjusi konkurencija, nebeskatina viešbučių siūlyti naujų aktyvaus poilsio pramogų kompleksų, bei įvesti sveikatinimo paslaugas viešbučių rinkoje. Rinka yra iškreipta dėl viešbučiuose apsistojusių Nato kareivių, tačiau būtina tobulėti, diegti naujoves siekiant išlikti patraukliu miestu užsienio turistams.

Tyrimo aktualumas. Šis magistro darbas yra rengiamas pagal organizacijos UAB „Mingintė“ tikslinį užsakymą. Įmonė turi idėją ir yra pasirengusi techninį projektą, tačiau siekiant gauti valstybės finansinę paramą ar norint pritraukti Lietuvos ar užsienio investuotojus, reikia detalaus naujo paslaugų komplekso aprašymo.

Darbe keliamas **probleminis klausimas**: koks naujas paslaugų kompleksas padidintų įmonės pelną, vartotojų lojalumą, bei pritrauktų naujų klientų?

Darbo **objektas** – naujo paslaugų komplekso formavimas įmonėje UAB „Mingintė“.

Darbo **tikslas** – atliktus naujų paslaugų formavimo etapų ir įdiegimo modelių teorinę analizę, ir remiantis atlikta ekspertų analize, sumodeliuoti naują paslaugų kompleksą įmonėje UAB „Mingintė“, bei pateikti jo įgyvendinimo perspektyvas.

Tiksliui realizuoti išskelti tokie **uždaviniai**:

1. Remiantis moksline literatūra, išsiaiškinti naujovių diegimo svarbą įmonėms.
2. Išanalizuoti pagrindinius naujų paslaugų kūrimo modelius, schemas ir etapus.
3. Išanalizuoti sporto ir sveikatingumo paslaugų poreikį vartotojams.
4. Pateikti planą naujo sporto ir sveikatingumo komplekso įmonei UAB „Mingintė“.
5. Įvertinti galimą praktinį naudingumą, investicijų atsipirkimą įdiegus naują paslaugų kompleksą įmonėje.

Darbe naudoti **teoriniai metodai**: analizė, apibendrinimas, sisteminimas ir kt., siekiant identifikuoti naujo paslaugų komplekso diegimo modelius, schemas ir etapus. Ir **empiriniai metodai**: ekspertų apklausa pusiau struktūruoto interviu metodo būdu apie naujo paslaugų komplekso reikalingumą Šiaulių miesto rinkai, su tendencija jį įgyvendinti įmonės UAB „Mingintė“ teritorijoje, neįvardinant tiesioginio užsakovo.

Darbo paktinis rezultatų reikšmingumas susijęs su naujų paslaugų komplekso formavimu, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančioje įmonėje UAB „Mingintė“. Sukurtas naujas sporto ir sveikatingumo paslaugų kompleksas taps realiai įgyvendinama idėja įmonės teritorijoje. Paslaugos aprašymas bus naudojama kaip dokumentacija siekiant gauti paramą pagal Lietuvos verslo paramos agentūros pateiktas priemones, arba ieškant Lietuvos ar užsienio investuotojų.

Darbo problemos sprendinio vizija - analizuojant naujo paslaugų komplekso formavimo ir įvedimo perspektyvas į apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančią įmonę „Mingintė“, tyrimas būtų atliktas:

1. Remiantis moksline teorija, bei pritaikius vieną iš naujo paslaugų diegimo modelių, suformuoti paslaugų kompleksą skirtą įmonei UAB „Mingintė“.
2. Apskaičiuoti naujo paslaugų komplekso vykdymo kaštus: įmonės investicijų dydį, bei paslaugos atsiperkamumą metais.
3. Įdiegus naują paslaugų kompleksą atlikti išsamią veiklos tyrimo analizę.

Darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: darbo anotacija (santrauka), turinys, įvadas, trys skyriai: teorinė, analitinė, ir išvados ir rekomendacijos, diskusija, literatūros sąrašas ir priedai.

Pirmasis - **teorinis** – teorinę dalį sudaro šeši poskyriai, kurie analizuoja naujų paslaugų diegimo svarbą įmonėse, jų kūrimo ir plėtojimo kryptis, susistemintas naujos paslaugos formavimo etapas, atlikta naujų paslaugų diegimo modelių analizė. Pateiktas siūlomas naujų paslaugų diegimo modelis, pagal kurį atlikta praktinė darbo dalis. Išsiaiškinti vartotojų poreikiai ir požiūris į sporto ir sveikatingumo paslaugas, bei susistemintos įgyvendinimo perspektyvos Lietuvoje.

Antrasis – **analitinis** – šioje dalyje yra atlikta mokslinės literatūros analizė, susisteminti mokslinių šaltinių autoriai. Išdėstyta tyrimo eiga (ekspertų nuomonių tyrimas, pusiau struktūruoto interviu metodu), pateiktas interviu klausimynas. Atlikta ekspertų apklausos rezultatų analizė ir išdėstyta praktinė naujo paslaugų komplekso formavimo metodika.

Trečiasis – **praktinis** – praktinė dalis yra atlikta vadovaujantis teorinėje dalyje pateiktu siūlomu naujos paslaugos įdiegimo modeliu. Sukurta nauja paslauga – sporto ir sveikatingumo kompleksas. Šioje dalyje pateikti naujos paslaugos įgyvendinimo etapai, teikimo procesas, finansinis planas, įgyvendinimo perspektyvos. Atlikta esamų ir būsimų paslaugų veiklos analizė.

1. NAUJŲ PASLAUGŲ FORMAVIMAS TEORINIAME KONTEKSTE

1.1. Naujovių diegimo įmonėje svarba

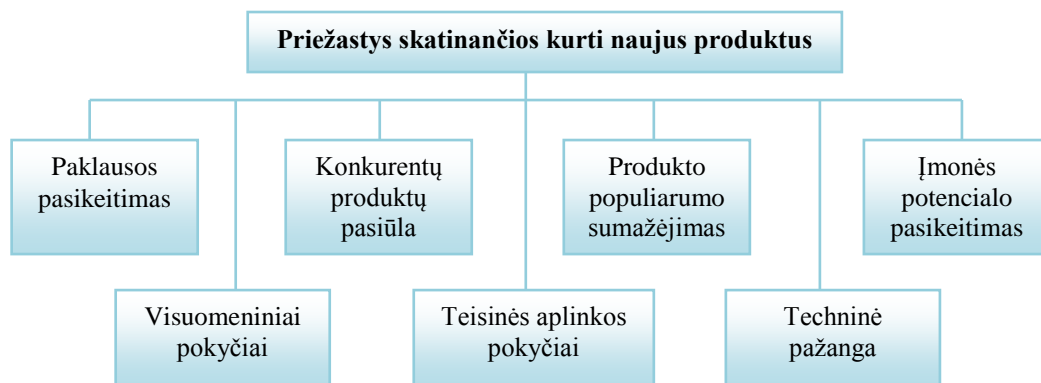
Naujovių diegimas įmonėse tampa savaiminiu procesu šiomis dienomis, nes kiekvienos įmonės vadovas žino, kad privalo diegti naujoves, reaguoti į rinkos pasikeitimus, stebėti ir analizuoti konkurentus, bei rinką. Beniušienės ir Svirskienės (2008) teigimu, šiuolaikinėse verslo valdymo teorijose vis labiau įsigali nuostata, kad laimi tas, kuris vysto esmines kompetencijas. Šiandien organizacijoms reikia ne turėti ir siekti išlaikyti, o nuolatos kurti ir tobulinti savo konkurencinį pranašumą. Klimo ir Ruževičiaus (2009) nuomone, svarbiausias šio laikmečio iššūkis vadovybei – organizacija turi tapti permainų lydere. Permmainų lyderis ieško permmainų, žino, kaip rasti tinkamas permmainas ir kaip padaryti, kad jos būtų efektyvios tiek už organizacijos ribų, tiek jos viduje. S. Anholt (2005) teigimu, šiandien pasaulis yra viena rinka, o greita globalizacijos pažanga reiškia, kad kiekviena šalis, kiekvienas miestas ir kiekviena sritis turi konkuruoti su kitų pasaulio vartotojų, turistų, investitorių, studentų, verslininkų tarptautinių sporto ir kultūrinių įvykių, ir tarptautinės žiniasklaidos, kitų vyriausybių ir kitų šalių žmonių dėmesiu ir pagarba.

Visi autoriai yra vieningos nuomonės, kad besikeičiančioje verslo aplinkoje reikalingi teisingi, greiti ir tikslūs verslo sprendimai, kurie leidžia įmonei išlikti ir pakelti įmonės konkurencingumą. Konkurencinė kova tarp verslo įmonių kasdien tampa vis aštresnė, kad netgi senbuviams išlikti nėra lengva. Būdų kaip pasiekti aukštumas yra įvairių, paprastai konkurencingumą didinančios priemonės yra stipri komanda, naujos technologijos, prekybos tinklo plėtra, reklama, naujų idėjų generavimas ir kt. Navickas ir Malakauskaitė (2006) cit. Kao (1997) išreiškia, kad *kūrybiškumas, inovatyvumas tampa esminėmis kompetencijomis*, kurios gali padėti įmonei įgyti ir išlaikyti **konkurencinį pranašumą**. Įmonės privalo kurti naujas idėjas, kitaip jos nepajėgios varžytis pridėtinės vertės kūrimo procese. Jakubavičius ir kt. (2008) teigimu, inovacijos versle apibūdinamos kaip į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais/ paslaugomis.

Naujovių kūrimas ir integravimas įmonių veikloje, dažnai sukuria didžiulę vertę ne tik pačiai įmonei, bet ir visai veiklos šakai. Vijeikio ir Baleženčio (2010) teigimu, smulkaus ir vidutinio verslo plėtros skatinimas yra vienas svarbiausių ekonominės plėtros uždavinių, leidžiančių įgyvendinti šalies raidos tikslus: didinti BVP, mažinti nedarbą, gerinti įmonių inovacinę veiklą, didinti gyventojų perkamąją galią, gerinti gyventojų socialinį bei ekonominį gyvenimą, mažinti regioninius netolygumus. Župerkos (2009) nuomone, smulkių ir vidutinių verslo organizacijų veiklos indėlis yra reikšmingas, *kuriant naujas darbo vietas, skatinant naujų veiklos galimybių*

plėtrą, didinant visuomenės ekonominę gerovę. Ekonominio nuosmukio metu, verslių organizacijų gebėjimas išnaudoti aplinkoje atsirandančias naujas verslo galimybes, yra aktuali tyrimų sritis.

Taigi, naujovių diegimas tai ne tik nauda įmonei, jų dėka yra mažinamas nedarbo lygis, didinamas šalies BVP, gerinama gyventojų socialinė bei ekonominė padėtis ir kt. Naujovės skatina naujų veiklos galimybių plėtrą ir savo pavyzdžiu atkreipia konkurentų dėmesį, kurie dažniausiai savo ruožtu stengiasi pasivyti, o kartais net ir pralenkti konkurentą. Kūrybiškumas, inovatyvumas, bei kiti pokyčiai organizacijose turi turėti jiems vykdyti tinkamą aplinką. Ruibytės ir Raubienės (2005) teigimu, ar sėkmingas bus naujovių įdiegimas, labai priklauso nuo vadovų pasirengimo, nuo jų turimų žinių ir nuo to, kokias vadovai mato galimybes, padedančias vadovauti pokyčiams. Urbono ir Maksvytienės (2009) teigimu, įmonei stiprinant konkurencingumą, **būtina turėti sąlygas ir galimybes vykdyti pokyčius**, kurių dėka įmonė įgyja konkurencinius pranašumus, rengdama naujus veiklos būdus, diegdama naujas technologijas arba tobulindama bazinius gamybos ir jos organizacijos komponentus. Naujovės veda į lyderio pasikeitimą šakos konkurencinėje rinkoje tuo atveju, jei kitos šakos konkuruojančios įmonės nediegia naujovių arba negali jų diegti. Naujų konkurencinių pranašumų strategijų ir būdų atsiradimas dažniausiai įvyksta todėl, kad dėl kokių nors priežasčių suyra arba pasikeičia šakos struktūra. Anot, Virvilaitės ir Valainytės (1996) yra galimos ir kitokios priežastys skatinančios kurti naujus produktus. Autorės pateikia tokias naujų produktų ar paslaugų kūrimo priežastis:



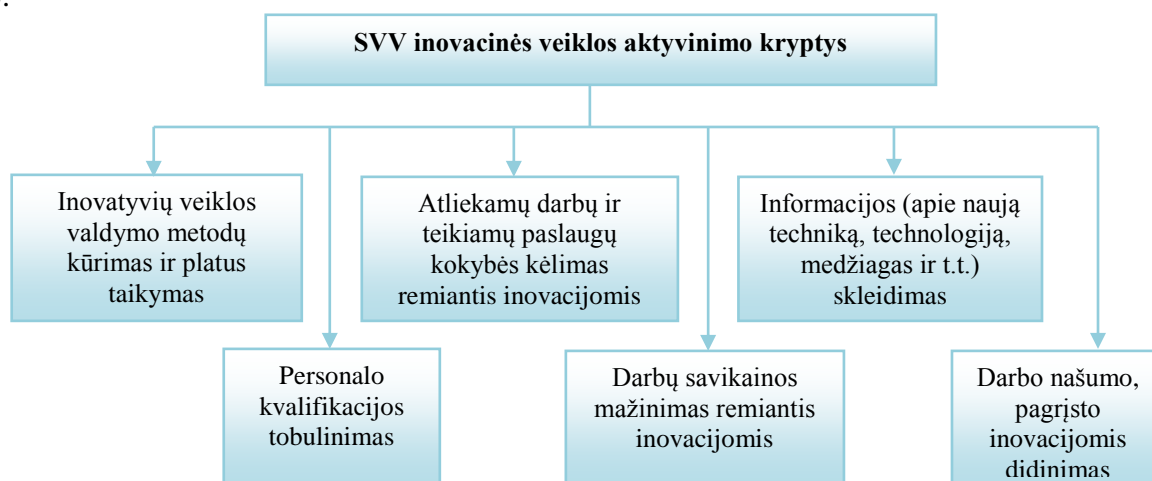
1 pav. Priežastys skatinančios kurti naujus produktus

Šaltinis: Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Keičiantis paklausai, sumažėjus įmonės produktų ar paslaugų populiarumui, taip pat konkurentams praplėtus teikiamų paslaugų asortimentą būtina imtis priemonių siekiant išlikti rinkoje. Natūralu, kad įdiegusi naujoves įmone tampa pranašesnė už konkurentus, bet tampa ir pažeidžiama. Valentinavičiaus (2006) nuomone, inovacinės įmonės savaime įgyja savitų pranašumų ir susiduria su joms būdingomis grėsmėmis. **Svarbiausi galimi pranašumai:** staigus augimas, orientacija į eksportą ir tarptautines rinkas, sukuriama didelė pridėtinė vertė, samdoma kvalifikuota

darbo jėga, įmonės gebėjimas greitai prisitaikyti, technologijų skleidimas, didelis pelningumas (dirbant sėkmingai), didelių įmonių patirties pritaikymas. Tačiau tokia įmonė yra *lengvai pažeidžiama dėl* kapitalo trūkumo arba, keičiantis valstybės politikai, labiau nei kitos įmonės susiduria su nepastoviais pinigų srautais, turi ribotus išteklius tyrimams, išgyvena ilgus investicinius ciklus (daugiau nei penki metai), gali sunkiai suvaldyti staigų augimą arba pastarąjį dažnai grindžia vienu sėkmingu produktu.

Autorių teigimu, inovacijų diegimas ne tik stiprina įmone, bet tam tikru laikotarpiu ir tam tikrose srityse padaro ją pažeidžiamą. Todėl, labai svarbu užtikrinti tinkamus ir apgalvotus, veiklos vystymo procesus (etapus). Melniko ir kt. (2000) teigimu, viena iš svarbiausių inovacinės veiklos spartinimo prioritetinių kryptių yra racionalių, teoriškai ir praktiškai pagrįstų inovacinės veiklos valdymo sistemų ir modelių sukūrimas bei įdiegimas smulkaus ir vidutinio verslo įmonių srityje. Smulkaus ir vidutinio verslo inovacinės veiklos aktyvinimas turi rutuliotis šiomis kryptimis (žr. 2 pav):



2 pav. SVV inovacinės veiklos aktyvinimo kryptys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2012), remiantis Melniku ir kt. (2000).

Remiantis šiomis autoriaus pateiktomis kryptimis, galima užtikrinti visų sričių tolygų tobulėjimą ir sėkmingą inovacijos diegimo eigą. Tačiau, pasitaiko ir tokių atvejų, kai inovacijos nėra įdiegiamos arba sėkmingai baigiamos diegti. Valentinavičiaus (2006) teigimu, dažnai didžiausias inovacinio verslo plėtros stabdis yra lėšų, kurios turi būti skiriamos naujiems, tačiau dar nepelningiems produktams/ paslaugoms ar valdymo sistemoms, tik ilginiui galinčioms lemti didesnę efektyvumą ir novatoriškumą, trūkumas. Melnikas ir kt. (2000) nuomone, kiekvieną organizaciją, plėtojančią inovacinę veiklą, veikia daugybė išorinių veiksnių: ekonominių socialinių, technologinių ir kt. Be to, rinkoje susiduriama su produkcijos ar paslaugų kainomis, konkurencija, žaliavų stygiu ir daugybe kitų veiksnių, kurie gali nulemti inovacinės veiklos likimą. Ne mažiau svarbu teisingai įvertinti ir firmos vidaus situaciją. Čia lemiamą vaidmenį vaidina žmonės,

informaciniai, finansiniai bei materialiniai ištekliai, kurių stoka arba nepatenkinama kokybė taip pat galit vienaip ar kitaip paveikti inovacinę veiklą. Visa tai padeda įvertinti inovacinės veiklos planavimas, kuri yra visų valdymo sprendimų pamatas.

Naujovių diegimas, - tai viena iš priemonių kurti ir plėtoti konkurencingumą tarp įmonių. Nusistovėjusi tvarka, tos pačios paslaugos, gerai žinomi produktai – nusibosta, tuomet dažniausiai ieškoma pakaitalų, geresnių paslaugų ir produktų, naujienų šiuolaikinėje rinkoje. Tuo tarpu, įmonėms pagrindiniu uždaviniu tampa, sėkmingas naujovių sukūrimas ir įgyvendinimas.

1.2. Naujos paslaugos kūrimas ir jos plėtojimo kryptys

1.2.1. Naujos paslaugos formavimo procesas

Naujovių diegimas įmonėse ir paslaugų teikėjų komunikavimas su visuomene yra neatsiejamos priemonės, suteikiančios galimybę didinti verslo efektyvumą ir konkurencingumą. Bivainio ir Drejerio (2009) teigimu, stiprėjanti konkurencija paslaugų sektoriuje skatina paslaugų įmones ieškoti naujų verslo technologijų sprendimų, kurti naujas paslaugų technologijas, kurias taikant paslaugos teikiamos efektyviau. Tik nuolat didinančios konkurencingumą paslaugų įmonės gali išsilaikyti rinkoje greitai kintančios aplinkos sąlygomis.

Paslaugų sektoriuje permainų lygis yra aukštas ir jos nuolatos reikalingos, nes vartotojų poryčiai ir norai keičiasi nuolatos. Įmonės privalo tapti permainų lyderėmis ir siūlyti turistams naujus turizmo produktus. Vitkienė (2004) pažymi, kad **paslauga** – tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai (bet nebūtinai) pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslauga teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą. Paslaugos, kaip ir prekės parduodamos rinkoje. Jos tiek ekonominiu, tiek socialiniu, tiek psichologiniu, intelektiniu ar emociniu atžvilgiu teikia naudą. Orientuotos į tiesioginį ar netiesioginį vartotoją, tenkina jo trumpalaikes ar ilgalaikes reikšmes, padeda pildyti tiek individų, tiek organizacijų norus, siekia pateisinti jų lūkesčius.

Autorių teigimu, paslauga yra neatsiejama nuo paslaugos teikėjo ir vartotojo. Kiekviena organizacija (nesvarbu kokią paslaugą ji teiktų) stengiasi įtikti klientui ir laukia grįžtamojo ryšio iš paslaugos vartotojų. Anot Butkaus (2006), **paslaugos ypatybė yra ta**, kad joje dalyvauja ne tik darbuotojas, kuriantis produktą, bet ir paslaugos vartotojas, ir jei gamybą galima pradėti kada nori, sekant tik darbo pabaigos laiką, tai paslauga pradedama tada, kai to prisireikia vartotojui, kai jis kreipiasi į paslaugos teikėją. Kadangi pagal ISO apibrėžimą paslauga laikomi ir paties paslaugos teikėjo veiksmai, nedalyvaujant vartotojui (suteptų drabužių ir skalbinių valymas), tokį darbą galima nagrinėti taip pat kaip ir daiktų gamybą. Gryna paslauga dar ypatinga tuo, kad ji yra vyksmas, ne visada besibaigiantis aiškiai matomais ar kitaip suvokiamais bruožais, todėl jos

vertinimas neturi tokių aiškių ir tikslų pagrindų ir dažnai gali daugiau remtis vartotojui sukeltais jausmais, o ne tikromis baigto darbo ypatybėmis.

Naujo paslaugų (NP) produkto samprata apima: antros ir paskesnės kartos paslaugų produktus, tačiau dažnai pateikus rinkai naują paslaugų produktą pastebima, kad tai tik jau patobulintas esamos (buvusios) paslaugos variantas. Išsiaiškinus prekės naujumo sampratą, galima pradėti nagrinėti naujų prekių kūrimą. Anot Pranulio (2003), Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003) galimi šie sprendimo variantai: prekės inovacija ir prekės modifikavimas. Prekės inovacija – visiškai naujų prekių kūrimas. Produkto inovacijos lygiai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Produkto inovacijos lygis

Visiškai nauji produktai	Tikra inovacija
Įmonei nauji produktai	Lenktyniavimas
	Licencijos pirkimas Vardo ar ženklo panaudojimas
Artimai susiję produktai	Prekinės linijos išplėtimas

Šaltinis: Vijeikienė B., Vijeikis V. (2000)

Pagal pateiktą 1 lentelę, tikra inovacija yra laikoma tik visiškai naujų produktų sukūrimas. Įmonei nauji produktai, neįvardijami kaip inovacija, nes tai yra tik lenktyniavimas tarp konkurentų, licencijos pirkimas, siekiant pateikti papildomas prekes (paslaugas), ar pradėjus vykdyti visiškai naują įmonei veiklą, bei vardo ar ženklo panaudojimas. Įmonės nauji produktai nusakomi, kaip įmonės veiklos išplėtimas, t.y. visiškai naujos veiklos įvedimas (veiklos srities pakeitimas), ar asortimento didinimas, tokiu atveju prekinės linijos išplėtimas.

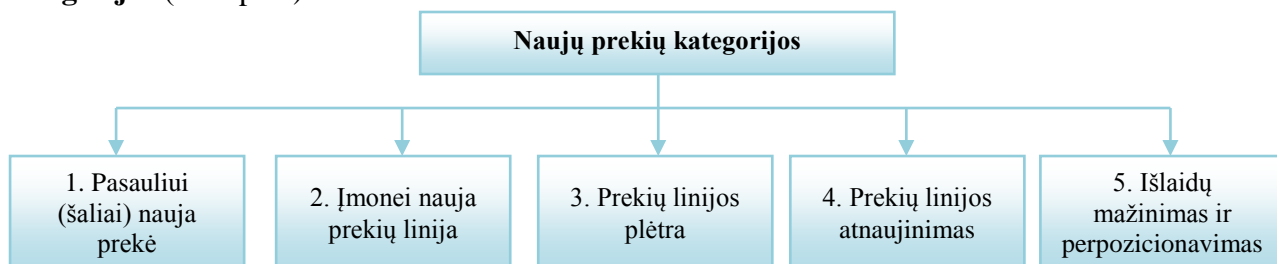
Tuo tarpu literatūroje, galima rasti prieštaravimų Vijeikio ir Vijeikienės pateiktai nuomonei. Anot Dobrikaitės (2007) cit. Melniku ir kt. (2000), **inovaciją** galima apibūdinti gan lakoniškai - tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, **orientuota į seno pakeitimą nauju**. Prekės modifikavimas – prekės savybių pakeitimas. Gali būti modernizuotos modifikacijos jau egzistuojančios rinkoje prekės, naujos markės prekės, intelektinės veiklos produkcija. Esamos prekės pateikimas, naujam rinkos segmentui, irgi priskirtinas prie naujų prekių. Dažniausiai naujas produktas yra įvardijamas tas, kuris pirmą kartą pasirodo rinkoje, ir dar niekas nėra jo matęs. Tuo tarpu literatūroje galima sutikti ir kitokį požiūrį. Anot Pranulio (2003), Pajuodžio ir kt. (2000), Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003) naują prekę galima laikyti originalią, patobulintą, modifikuotą prekę arba naują prekės rūšį. Skiriami šie **prekės naujumo aspektai:**

- nauja prekė pasauliniu lygiu;
- nauja prekių grupė;
- priedai prie esamos prekės;

- esamos prekės modifikavimas;
- esamos prekės pateikimas naujam rinkos segmentui.

Nauja prekė/ paslauga – iš principo naujos galimybės. Tačiau, tik tuo atveju, jei turime išties gerą idėją, principinį požiūrį į tai, kurią vartotojo problemą spręstume ir kuo originali būtų prekė plačiaja prasme, o tai savo ruožtu pirmiausia būtų aukščiausias prekės lygmuo – branduolys. Kai kuriuose šaltiniuose galima rasti kitokių teiginių, Sarpaliūtė (2007) cit. Berkowitz, Kerin ir kt. (2000), kad produktas laikomas nauju, kol nepraeina 6 mėnesiai po jo įvedimo į rinką. Pagal prekės laipsnį naujovės gali būti: **nutrūkstančios; dinamiškai besitęsiančios; nuolatinės**.

Nutrūkstančios naujovės yra prekės pionieriai, kai nė viena ankstesnė prekė neatliko analogiškų funkcijų. Šioms prekėms būdingi vartotojų elgsenos prekės pirkimo ir vartojimo procese pokyčiai. Dinamiškai besitęsiančioms naujovėms būdingi pakeitimai, kurie iš dalies pakeičia vartotojų elgseną prekės pirkimo ir vartojimo procese. Nuolatinė naujovė yra nežymus prekės pakeitimas, arba vartotojų supažindinimas su analogiškų prekių imitacijomis. Vartotojų elgsena tokių prekių pirkimo ir vartojimo procese nesikeičia. Remiantis Kuvykaite ((2001) cit. T.D. Kuzmarski (1992)), **prekės naujumą apibūdina, remdamasi trimis kriterijais**: prekės naujumu rinkai; prekės naujumu įmonei; technologijos naujumu. Pagal šiuos kriterijus jie išskiria tokias **naujų prekių kategorijas** (žr. 3 pav.).



3 pav. Naujų prekių kategorijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2012), remiantis Kuvykaite (2001).

Pasauliui (šaliai) naujos prekės – tai prekės, sukuriančios visiškai naują prekių kategoriją ir jų rinką. Įmonei naujos prekių linijos – rinkoje jau esančios, tačiau įmonei naujos prekės. Prekių linijos plėtra – naujų prekių į esančią prekių liniją įvedimas (asortimento ilginimas) ar prekių linijos papildymas naujais modifikuotais elementais (asortimento gilinimas). Prekių linijos atnaujinimas – tai patobulintos prekių linijos prekės, kurios geriau patenkina vartotojų poreikius ir teikia jiems didesnę suvoktą naudą, pakeičiančios esamas prekes.

Mokslinėje literatūroje galima rasti ir kitokių naujų prekių į kategorijas suskirstymą. Anot Dobrikaitės (2007), **naujos prekės skirstomos į šešias kategorijas**:

1. Visiškai nauja prekė – nauja prekė, sukurianti visiškai naują rinką.

2. Naujos prekių asortimento linijos – naujos prekės, leidžiančios įmonei įžengti į jau esamą rinką.

3. Esamą prekių asortimentą papildančios prekės – naujos prekės, papildančios turimą prekių asortimentą (skoniai ir t.t.).

4. Prekės, atsiradusios patobulinius ar pakeitus esamas prekes, - naujos prekės, pasižyminčios geresnėmis naudojimo savybėmis arba teikiančios daugiau naudos ir pakeičiančios esamas prekes.

5. Naujai pozicionuojamos prekės – esamos prekės, nukreiptos į naujas rinkas ar rinkos segmentus.

6. Sąnaudas mažinančios prekės – naujos prekės, kurių naudojimo savybės tos pačios, bet sąnaudos mažesnės.

Taigi, naujų prekių kategorijos gali būti pateiktos skirtingai. Nėra mokslininkų pateiktos bendros nuomonės, pagal kokius kriterijus ir tikslus standartus reikia vadovautis ir analizuoti naują prekę ar paslaugą, bet visi vienos nuomonės, kad reikia vadovautis kūrimo etapais, ar susiformuoti kūrimo strategiją. Pasak Kuvykaitės (2001) nesuformulavus naujų produktų kūrimo strategijos, sunku suvokti, kuria kryptimi firma ruošiasi eiti. Naujo produkto strategijos uždavinys yra identifikuoti strateginį naujo produkto vaidmenį, kurį jis atliks siekiant įmonės užsibrėžtų tikslų. Pavyzdžiui naujas produktas gali būti sukurtas, siekiant padidinti užimamą rinkos dalį arba užsitikrinti įmonės – novatorės reputaciją.

Apibendrinant autorių teiginius, galima daryti išvadą, kad naujo produkto ar paslaugos kūrimas privalo būti kruopščiai apgalvotas ir pagrįstas diegimo (įgyvendinimo) proceso planu, nes neįgyvendintas naujas produktas, lieka tik įmonės idėja. Naujo produkto ar paslaugos kūrimas ne visuomet yra susijęs su pažangia naujove ar aukšta technologija. Galima pasitelkti jau esamų produktų ar paslaugų modernizavimą, kurios įmonės vartotojams atrodys kaip naujos nepažintos paslaugos. Be to, gan sunku yra paskatinti vartotoją atsisakyti vieno produkto (paslaugų), su kuriais jis jau būna susipažinęs, nuolat vartoja, ir pradėti vartoti ar bent jau išbandyti naują produktą (paslaugą) apie kurį jis net nėra girdėjęs. Todėl, įmonei būtina detaliai išanalizuoti kiekvieną naujo produkto formavimo etapą, norint garantuoti produkto ar paslaugos įvedimo į rinką sėkmę.

1.2.2. Naujo produkto/ paslaugos formavimo etapų apžvalga

Naujo produkto formavimas apima daug įvairių etapų, todėl mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai analogiškų autorių nuomonių. Činčikaitės (2009) teigimu, nusprendus išleisti naują produktą, **reikia tiksliai žinoti rinkos poreikius, įvertinti savo įmonės galimybes, konkurentus, numatyti veiksmus pasikeitus aplinkos veiksmai**. Taigi, turi būti numatomi veiksmai ne tik iki paslaugos teikimo pradžios, ar jos teikimo metu, bet ir tuomet, kaip bus elgiamasi jei pasikeis

išoriniai ar vidiniai veiksniai, susiklostys tam tikros situacijos, o galbūt atvejus, jei tektų nutraukti naujo produkto diegimą rinkai. Nors, Lee ir Wong (2010) teigimu, svarbiausias dalykas diegiant naują produktą įmonėje, yra tvirta sąsaja tarp kompanijos ir naujo produkto. Tokiu atveju, žinant buvusių produktų sėkmės diegimo procesus garantuojama, kad nauji produktai bus sėkmingi ir pateikti rinkai laiku ir vietoje. Autorių teigimu, 57,1% naujų produktų jei turi tvirtus ryšius su kompanija yra įgyvendinami laiku. Strazdo (2011) teigimu, dominuojantis siauras produkto suvokimas lemia netinkamai pasirinktą produkto kūrimo procesą ir iš to kylantį rezultatą – netinkamą produktą. Tokiu būdu įmonė praranda savo išskirtinumą, originalumą ir tampa neįdomi nei vartotojams, nei patiems kūrėjams. Todėl, būtina detaliai išanalizuoti naujo produkto formavimo etapus. Naujų prekių kūrimo procesas detaliai aprašomas įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose. Visi autoriai šiame procese išskiria panašius etapus. Kuvykaitės (2001), Pikturienės (2000), Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003) nuomone, kai įmonė pateikia į rinką pačios sukurtas prekes, tiksliausiai **naujų prekių kūrimo procesą atspindi etapai (žr. 4 pav.)**. Jų nuomone naujo produkto kūrimo procesą sudaro devyni pagrindiniai etapai:



4 pav. Naujų prekių kūrimo procesą atspindintys etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2012), remiantis Kuvykaite (2001), Pikturienė (2000), Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003).

Kiekvienas autoriaus pateiktas etapas numato būtinų uždavinių įvykdymą, kuriuos privalo atlikti įmonė įvesdama naują produktą į rinką. Atrinkti ir sugeneruoti geriausias idėjas ir siūlymus, sukurti idėjos įgyvendinimo koncepciją ir patikrinti jos galimybes, parinkti tinkamiausią rinkodaros strategiją siekiant įgyvendinti naują paslaugą ar prekę. Verslo analizė būtina siekiant išsiaiškinti įmonės pajėgumus (SSGG, PEST ir kt. analizių atlikimas). Tolimesni etapai numato produkto kūrimą, pabandymą ir parengimą pateikti rinkai, visi šie etapai apima smulkesniu etapus.

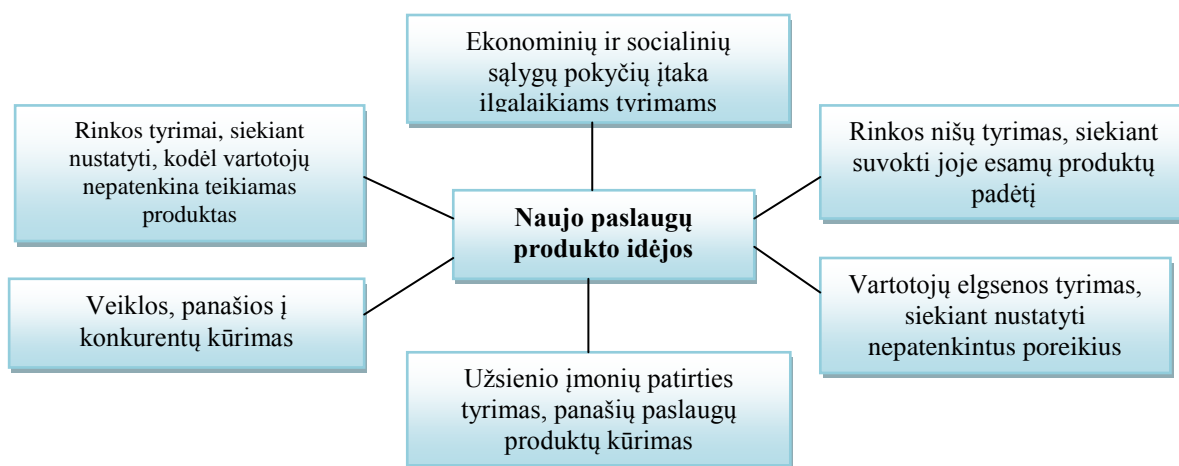
Produkto kūrimą gali sudaryti begalės smulkesnių etapų, būtina produktą aprašyti, suplanuoti kokias rinkai jis bus siūlomas, nustatyti pagrindinius rinkos konkurentus, išanalizuoti vartotojų poreikius, nustatyti naujo siūlomo produkto kainodaros sistemą, išanalizuoti produkto koregavimo galimybes. Literatūroje autorių nuomonės dažniausiai yra panašios šiuo požiūriu, nebent produkto kūrimo procesas gali skirtis dėl tam tikros rinkos specifikos, kuri nėra būdinga kitoms šakoms.

Aštuntasis naujų prekių kūrimo procesą atspindintis etapas – bandomoji rinka yra labai svarbus, kadangi šiame etape yra patikrinama preliminari prekės sėkmė rinkoje. Kiekviena įmonė pasirenka tinkamiausią būdą patikrinti naujam produktui, pvz.: galima pateikti produkto pavyzdžius nemokamai mažais kiekiais ir pažiūrėti vartotojų nuomonę ir poreikį pirkti naują prekę.

Autoriai apibendrinami produkto pasirengimą rinkai, pabrėžia, kad šiame etape turi būti koreguojami trūkumai pastebėti aštunto etapo kūrimo procese, įvertintos vartotojų nuomonės ir jų poveikis naujo produkto plėtros sėkmei, bei atlikti kiti pasirengimo – baigiamieji darbai.

Mokslinėje literatūroje yra sutinkama ir kitokių naujo produkto kūrimo procesų. Svetikienės (2002) teigimu, **naujo produkto kūrimo procesas** apima šiuos pagrindinius etapus:

1. Idėjų kūrimas. Naujo produkto idėjos gali būti pačių sukurtos, nupirktos, atrastos ir pan. Jų galima rasti ir įmonėje, ir už jos ribų, ir tiriant rinką. Naujo produkto idėjų šaltinių gali būti daug. 5 paveikslėlyje pavaizduoti pagrindiniai išoriniai naujo produkto idėjų šaltiniai.



5 pav. Išoriniai naujo paslaugų produkto idėjų šaltiniai

Šaltinis: Svetikienė, I. (2002). *Turizmo marketingas*. Vilnius: Vilniaus kolegija.

2. Geriausių idėjų atrinkimas ir paslaugos koncepcijos sudarymas. Paslaugos koncepcijos esmė nusakoma pagal bendrą naudą, kurią turėtų gauti vartotojas. Pagal paslaugų koncepciją atsakoma į klausimus: Kokiu verslu įmonė užsiima? Kokius reikalavimus ir norus gebės patenkinti paslaugos teikėjai?

Paslaugos koncepcija apibrėžia pačią paslaugą ir jos vartotojus. Idėjos atrenkamos atsižvelgiant į to laikotarpio mokslo ir technologijų pažangą, išlaidas, kurių reikia, ir vadybininkų gebėjimus, atliekant jiems tolesnius tyrimus. Technologinės inovacijos yra vienas iš svarbiausių veiksnių, užsitikrinančių konkurencinį pranašumą versle (Kručinskis, Vasiliauskaitė, 2005).

3. Naujo produkto verslo analizė. Šiame etape idėja paverčiama siekiamu įmonės verslo tikslu. Siekiant nustatyti, kaip vartotojas reaguoja į naują produktą, įvertinamos paslaugos kūrimo ir

pateikimo į rinką išlaidos. Taip pat šiame etape nustatoma galima naujo produkto kaina ir apskaičiuojamas laukiamos pajamos ir pelnas.

4. Marketingo strategijos sudarymas. Svarbu, kad marketingo strategija atitiktų įmonės siekiamus verslo marketingo tikslus.

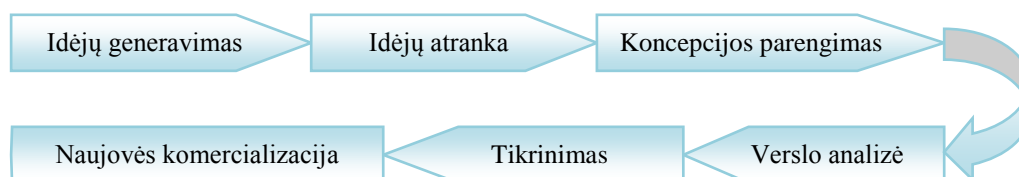
5. Verslo plėtojimas. Šiame etape paslaugų produkto koncepcija paverčiama realiu produktu, kuris pateikiamas į tikslinę rinką. Projektui įgyvendinti paprastai reikia papildomų investicijų. Gali reikėti samdyti naujų darbuotojų arba perkvalifikuoti esamus, rasti papildomų galimybių komunikacinėms sistemoms diegti ir pan.

6. Paslaugų produkto bandymas. Yra atvejų, kai nebūtina naujų paslaugų produktų bandyti. Pavyzdžiui, oro linijų koncepcijos gali pateikti naują paslaugą tik tam tikriems maršrutams.

7. Paslaugų produkto įdiegimas ir pateikimas rinkai. Šiame etape atskleidžiami įmonės įsipareigojimai ir galimybės diegti naują paslaugų produktą. Šiuo atveju svarbu gerai pasirinkti: **Kada** pateikti naują paslaugų produktą; **Į kokią** rinką pateikti; **Kokiam** vartotojui pateikti (atsižvelgiant į ankstesnius tyrimus segmentuojant ir pasirenkant tikslinę rinką); **Kaip** naują paslaugą pateikti. Šiuo atveju svarbus vartotojų ir paslaugų teikėjų sąveikos marketingas. Kotler ir kt. (2001) teigimu, produkto įvedimas į rinką – tai produkto gyvavimo etapas, kuriame naujas produktas yra pirmą kartą įvedamas į rinką ir pasidaro prieinamas vartotojams.

8. Naujo paslaugų produkto įvaizdžio kūrimas. Kuriant įvaizdį turi įtakos tinkamas masinio informavimo priemonių pasirinkimas, ryšių su visuomene užmezgimas, įvairios komunikavimo priemonės, skirtos specialioms vartotojų auditorijoms ir pan. Labai svarbi, tačiau nekontroliuojama reklama iš „lūpų į lūpas“. Todėl būtina atkreipti dėmesį į kiekvieną smulkmeną, kuri netenkina vartotojo ir kartu turi neigiamą poveikį kuriant gerą paslaugos įvaizdį (Svetikienė, 2002).

Vertinant šiuos pateiktus 8 etapus, reikia pabrėžti, kad jų sėkmę lemia ne tik įmonės vadovas, ar visa darbuotojų komanda, bet ir daugelis kitų veiksnių. Neužtenka vien geros idėjos, būtina nuosekliai įvertinti įmonės galimybes, iširti vidinius ir išorinius veiksnius, nusakyti naujo paslaugų produkto rinkos segmentą, išbandyti naują paslaugą, atlikti kontrolę ir tobulinti savo idėją iki jos pateikimo vartotojams. Bivainis ir Drejeris (2006), cit. autorius Edvardsson ir Olsson (7) pateikia šešis naujovės diegimo etapus:

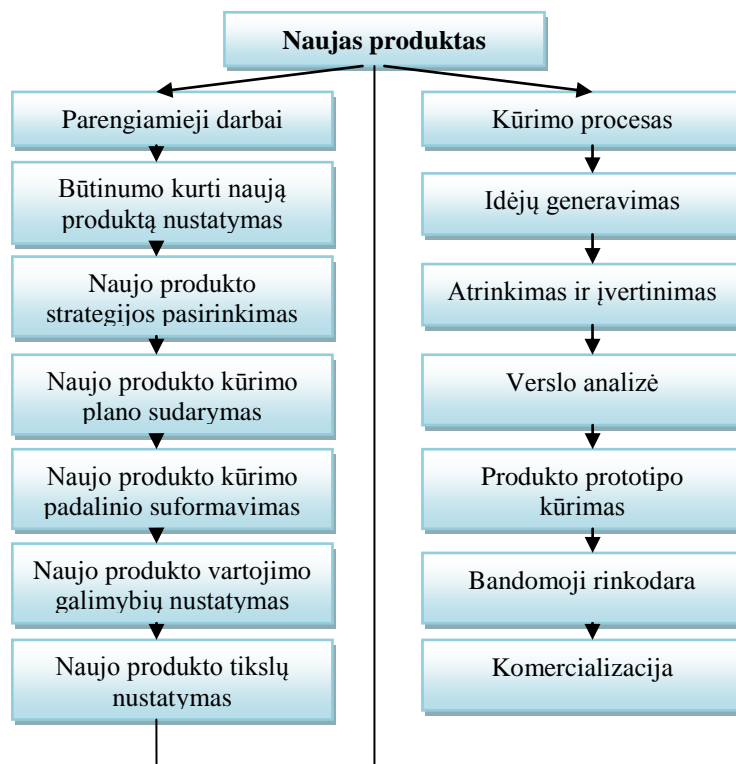


6 pav. Naujovės diegimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2012), remiantis Bivainiu ir Drejeriu (2006).

Idėjų generavimas. Idėjos gali atsirasti tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Lengvai generuojamos idėjos negali būti labai originalios. Daugelis jų orientuotos į mažas modifikacijas, mažą geografinį išplėtimą arba yra konkurentų naujovių kopijos. **Idėjų atranka.** Šiame etape idėjos vertinamos ir atsisakoma tų, kuris neatitinka tikslų ir galimybių. Vertinant idėjas, pasirenkami tam tikri kriterijai, kurie leidžia idėjas lyginti. **Koncepcijos parengimas.** Idėjas, praėjusias vertinimo filtrą, reikia paversti koncepcijomis. **Verslo analizė.** Idėja turi virsti verslo pasiūlymu. Narinėjamos sėkmės ir nesėkmės tikimybės. **Tikrinimas.** Tikrinama ar sukurta sistema veikia ir koks jos efektyvumas. **Naujovės komercializacija.** Sprendžiama kada, kur ir kaip pristatyti naujovę.

Bagdonienės ir Hopenienės (2005) cit. F. Jallat nuomone, kad „paslaugų naujovių eiga“ gali būti labai įvairi. Paslaugų naujovių diegimo eigos skirtumus lemia rinkų, kuriose veikia organizacijos, ypatumai, konkurencijos intensyvumas, naujovių tipai, veiklos patirtis ir kiti veiksniai, todėl universalios diegimo eigos schemas būti negali. Bet praktiškai šiame procese neišvengiamos trys fazės: 1. galimybių nustatymas, arba koncepcijos rengimas; tai apima idėjų generavimą, jų atranką ir analizę; kartais tai gali būti tik viena idėja, jos įvertinimas ir ekonominė analizė; 2. naujovės plėtotė; šioje fazėje kuriamas ir tikrinamas naujovės prototipas; be to, tikrinami visi elementai, būtini naujovei įdiegti; 3. komercializacija; naujovė aktyviai siūloma ir taikomos jos sėkmę užtikrinančios priemonės. Tačiau, plačiausią naujo produkto etapų aprašymą yra pateikęs Vijeikis (2003). Jo teigimu, naujo produkto parengiamieji darbai susideda iš šių tarpusavyje susijusių etapų:



7 pav. Naujo produkto kūrimo etapai

Šaltinis: Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo šiuolaikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.

I etapas. Būtinumo kurti naujus produktus nustatymas. Įmonė, priimdama sprendimą dėl būtinumo kurti naujus produktus, pirmiausia turi išanalizuoti savo galimybes, t.y. nustatyti, kokius produktus jai naudinga gaminti.

II etapas. Naujo produkto strategijos pasirinkimas. Įmonė, dirbanti rinkos sąlygomis, vis dažniau keičia savo siūlomus produktus ir daro tai todėl, kad, pavėlavus įeiti į rinką su nauja preke, galima netekti pelno arba užimamos rinkos dalies, todėl įmonės verčiamos nuolat kurti ir gaminti naujus produktus. Šio proceso sėkmė priklauso nuo to, kaip įmonė remiasi naujų prekių kūrimo strategija, nes naujai prekei kurti reikia gana nemažų investicijų, o pats strategijos kūrimas yra atsakingas, kruopštus ir darbo reikalaujantis procesas.

III etapas. Naujų produktų kūrimo planas. Naujų produktų kūrimo plano sudėtinės dalys yra: galimybių analizė, prekės kūrimo tikslų formulavimas, strategijos kūrimas, naujų prekių variantų parinkimas, produktų kūrimo biudžeto sudarymas, plano vykdymo kontrolė.

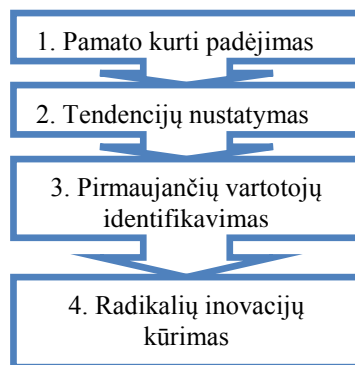
IV etapas. Naujų produktų kūrimo padalinio suformulavimas. Nuo tinkamos organizacinės valdymo struktūros ir gerai organizuoto valdymo proceso priklauso naujų produktų kūrimo strategijos formavimas, taip pat ir įmonės tolimesnė veikla. Už naujų produktų strategijos kūrimą įmonėje atsakingas - naujų produktų kūrimo padalinio vadovas, kurio pagrindinės darbo funkcijos yra kurti produkto strategiją, kaupti su produktu susijusią informaciją ir pan.

V etapas. Naujų produktų vartojimo galimybių nustatymas. Galimybių šaltiniai: nepatenkinti vartotojų poreikiai, konkurentų trūkumai, naujos technologijos, įstatymų pasikeitimai. Analizuojant vartotojų poreikius nustatomos tuštumos rinkoje, nepatenkintų esamu produktų asortimentu, segmentus. Todėl tos tuštumos yra potencialios naujų produktų realizavimo galimybės.

VI etapas. Naujo produkto tikslų nustatymas. Kiekvieno naujo produkto kūrimui turi būti keliami konkretūs būsimo pelno ir realizacijos tikslai norint nustatyti jos sėkmingumo laipsnį. Tikslais dažniausiai būna: realizacijos apimtis, rinkos dalis, investicijų rentabilumas. Atlikus parengiamuosius organizacinius darbus toliau seka prekės kūrimo procesas. Naujo produkto kūrimo procesas vykdomas atsižvelgiant į įmonės pasirinktą naujo produkto strategiją. Naujo produkto strategija siekiama šių pagrindinių tikslų: suteikti naujai produktų kūrimo komandai veiklos kryptį, sutelkti šios komandos pastangas, suvienyti funkcinį padalinių pasekmes, naujų produktų kūrimo komandai įteikti naujų produktų kūrimo strategiją, komandos nariams paskirstyti užduotis, kad kiekvienas galėtų veikti savarankiškai.

Apibendrinant autorių naujų produktų ar paslaugų diegimo etapus, galima daryti išvadą, kad vieno teisingo ir geriausio etapų pateikimo varianto nėra. Paslaugos ir produktai yra skirtingi, veikiami tam tikrų įmonės vidinių ir išorinių veiksnių, todėl jų pateikimo etapai yra individualūs. Galima vadovautis šiais autorių pateiktais žingsniais kaip pagrindu, tačiau yra neišvengiami nukrypimai dėl paslaugų ir produktų skirtingumo. Strazdas ir Bareika (2010), analizuoja „Radikalių

produkto inovacijų kūrimo modeli“, kuriame taikomas specifinis požiūris per pradinis produkto kūrimo etapus (žr.8 pav.).



8 pav. Radikalių produkto inovacijų kūrimo modelis

Šaltinis: Strazdas, R., Bareika, R. (2010). *Produkto inovacijų kūrimo modelių tobulinimas*. Mokslas – Lietuvos ateitis, 2 tomas, Nr. 2, Verslas XXI amžiuje.

Pamato kurti padėjimas. Šiame etape suformuojama produkto kūrimo komanda, kuri nustato tikslinę rinką, kurią planuojama pasiekti su savo kuriamu produktu. Taip pat nustatoma, kokio inovatyvumo lygio turi būti kuriamas produktas ir kas iš įmonės padalinių yra suinteresuotas tokį produktą sukurti, Nustačius padalinį, jo atstovas yra įtraukiamas į produkto kūrimo komandą.

Tendencijų nustatymas. Šio etapo tikslas kaip tik yra – nustatyti tos srities, kurioje yra kuriamas produktas, vyraujančias tendencijas. Todėl kreipiamasi į tos srities ekspertus, analizuojami, kokie šiuo metu taikomi inovatyvūs sprendimai.

Pirmaujančių vartotojų identifikavimas. Šiame etape produkto kūrimo komanda turėtų nustatyti tuos pirmaujančius tikslinės rinkos ir gretimų rinkų vartotojus ir gauti produktui kurti reikiamų žinių. Šis procesas nėra labai paprastas, nes dažnai trūksta informacijos apie tai kad yra tos srities pirmaujantys vartotojai. Pirminė paieška prasideda nuo tikslinės ir gretimų rinkų asmeninių pažinčių ieškojimu. Iš asmeninių pažįstamų prašoma informacijos apie aukštesnio lygio tos arba gretutinių rinkų vartotojus.

Radikalių inovacijų kūrimas. Šio etapo tikslas yra pasirinktas produkto koncepcijas sukurti taip, kad puikiai atitiktų vartotojų ir įmonės poreikius.

Strazdo ir Bareikos (2010) teigimu, modelis prastai atitinka nustatytus produktų inovacijų kūrimo proceso veiksnius. Nėra detalizuojami produkto komercializavimo, testavimo etapai. Pats procesas labai gerai orientuotas į rinkos poreikių nustatymą, ilgalaikės rinkos plėtros tendencijų nustatymą; Nėra numatyta veiksmų įmonės kultūrai vertinti ir tobulinti; Nėra aiški produkto kūrimo kontrolė ir aukščiausio lygio vadovų įtraukimas; Produkto kūrimas yra strategiškai aiškiai orientuotas; Šis modelis yra skirtas radikalioms produkto inovacijoms kurti, didelei, jau produkto kūrimo patirtį turinčiai, įmonei. Kūrimo procesas yra gana ilgas.

Galima rasti bendrų požymių autorių pateiktuose etapuose (žr. 2 lentelė), kai kurie autoriai etapus aiškina vienodai, tik kitaip įvardina pačio etapo pavadinimą.

2 lentelė

NP diegimo etapų mokslinės literatūros analizė

Etapai \ Autoriai	Kuvelykaitytė (2001), Pikturnienė (2000), Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003)	Svetikienė (2002)	Vijeikis (2003)	Bagdonienė, Hopenienė (2005)	Bivainis, Drejeris (2006)
Naujo produkto strategija	+		+		
Idėjų paieška, kūrimas	+	+	+	+	+
Idėjų atranka	+	+	+	+	+
Koncepcijos kūrimas ir tikrinimas	+		+		+
Rinkodaros strategija	+		+		
Verslo analizė	+	+	+	+	+
Produkto, paslaugos kūrimas	+		+		
Bandomoji rinkodara (tikrinimas)	+	+	+	+	+
Produkto parengimas rinkai	+	+	+		
NP įdiegimas ir pateikimas rinkai		+	+	+	
NP įvaizdžio kūrimas		+	+		
NP vartojimo galimybių nustatymas			+		
Naujovės komercializacija				+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2012), remiantis moksline literatūra.

Taigi, išanalizavus mokslininkų išdėstytus naujų paslaugų diegimo etapus, galima teigti, kad svarbiausi naujos paslaugos ar produkto diegimo etapai ir jų seka yra tokia: kūrimo procesas – idėjų generavimas - geriausių idėjų atrinkimas ir įvertinimas – verslo analizė – produkto ar paslaugos kūrimas – bandomoji rinkodara ir paskutinis etapas - komercializacija, kurios daugelis autorių nemini, nes tai jau yra įdiegto produkto paskutinis etapas, kurio metu peržiūrima NP įdiegimo sėkmė, vykdoma kontrolės ir kt. funkcijos. Tačiau, diegiant NP įmonėje, etapai keičiasi dėl paslaugų heterogeniškumo, neapčiuopiamumo ir kitų paslaugoms būdingų savybių, todėl mokslininkai pataria integruojant NP vadovauti jų diegimo modeliais.

1.3. Naujų paslaugų diegimo modelių analizė

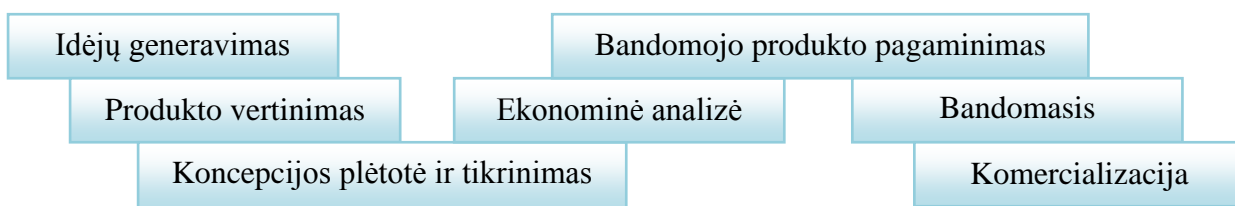
Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių naujų paslaugų diegimo modelių. Pasak Pitta, D. ir Pitta E. (2012), naujų paslaugų kūrimas yra gerai išanalizuotas įvairiausių autorių, bei yra daugelio įmonių šerdis ir geriausia viltis augti ateityje. Per daugelį metų naujų paslaugų diegimo modeliai buvo patobulinti, tikslinami, skirtas dėmesys vartotojui, atsižvelgta į produkto prigimtį,

analizuojamos prekybos vietos pozicijos ir t.t. Stevens ir Dimitriadis (200) pataria atsižvelgti į šiuos **pagrindinius punktus diegiant naujas paslaugas:**

- 1) naujai siūlomų paslaugų turinį;
- 2) diegimo proceso eigą, jo pagrindinius etapus, proceso dalyvius ir būdą kaip buvo priimtas sprendimas;
- 3) organizacinius įmonės bruožus prieš ir po diegimo (kadangi transformuojasi įmonės dydis, santykiai su kitomis organizacijomis);
- 4) įmonės išorinę aplinką, kuri galėtų daryti įtaka naujo paslaugų produkto diegimui.

Bivainio ir Drejerio (2006) teigimu, **naujovių (inovacijų) struktūros modelis**, labiau susitelkia į naujoves kaip į strategiją, specifinius vadybos veiksmus, kuriančius strategiją, „sėkmės vizijos“, apibudinančios aukštesnius tikslus, kūrimą ir verslo institucijos plėtojimą. Pagrindinis modelio pranašumas yra tas, kad jis skatina naujoves ir verslumą, bet išlaiko ir centrinę kontrolę. Jis taip pat yra gana gerai suderinamas su kitais veiksmais, tokiais kaip valdymo reformavimas, sistemų analizė ir kokybės valdymas. Modelio trūkumas yra tas, kad įgyvendinant naujoves dažnai yra padaroma daug klaidų. Klaidos būna gana brangios. Decentralizuotose sistemose prarandamas atsakomybės suvokimas (Bryson, 1988).

Bivainio ir Drejerio (2006) teigimu, mokslinėje ir specialiojoje literatūroje pateikiamas naujų paslaugų įdiegimo modelių arsenalas yra gana ribotas. Tyrėjai dažniau nagrinėja įvairių veiksmų įtaką paslaugos teikimo technologijai ar kokybei, naujos paslaugos įdiegimo organizavimui. Bene labiausiai išnagrinėtas ir pagrįstas naujo produkto kūrimo modelio variantas, kurį, apibendrinusios Evans, Berman; Reeder, Brierty, Reeder; Kotler, Bliemel; Rinnear, Bernhard, Krentler pasiūlymus, pateikia Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė (2005). Jis susideda iš 7 komponentų, kurių kiekvienas apibūdina tam tikrą naujo produkto kūrimo etapą.

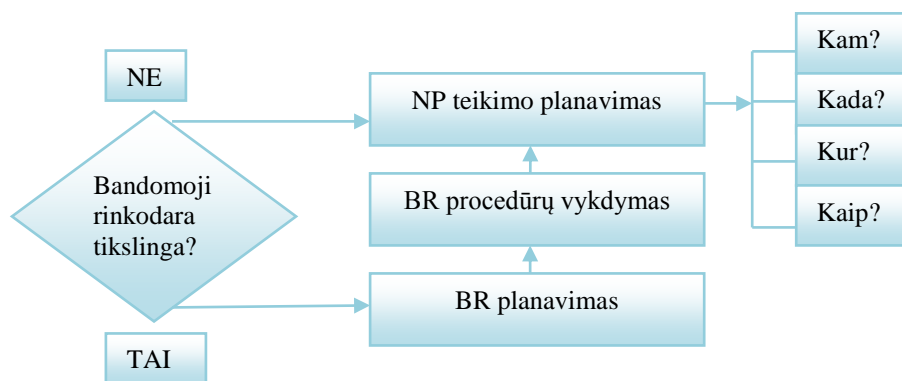


9 pav. Naujų produktų kūrimo modelis

Šaltinis: Bivainis, J., Drejeris, R. (2006). *Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas*. Verslas: teorija ir praktika. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

Pasak Drejerio (2009), **naujų paslaugų komercializavimas** yra procesas, reikalaujantis materialinių ir žmogiškųjų sąnaudų, reikšmingas ir atsakingas, nes jo veiksmų vykdymo tinkamumas turi įtakos naujos paslaugos sėkmei. Ši aplinkybė lemia detalaus veiksmų planavimo

bei paslaugų įmonių vidinių ir išorės veiksnių poveikio įvertinimo poreikį komercializuojant naujas paslaugas. Zemlickienės (2011) teigimu mokslinių tyrimų komercializavimas yra apibrėžiamas kaip naujos idėjos vystymo procesas ir/ar mokslinių tyrimų pavertimas komerciniais produktais ar paslaugomis bei jų įvedimas į rinką. Apimantis tam tikras funkcijas susijusias su produkto projektavimu, vystymu, gamyba ar marketingu. Kai kuriais atvejais, pagrindinė naujo produkto kūrimo veikla yra atlieka išorinių organizacijų. Vadovaujantis Drejerio (2009), parengtu lanksčios konstrukcijos naujų paslaugų komercializavimo modeliu (žr. 10 pav.), apibrėžiamos tam tikros bandomosios rinkodaros veiksmų tikslingumo sąlygos ir sudaroma galimybė naujų paslaugų pateikties rinkai etapo aktualių sprendimų variantus vartotojų, vietos, laiko ir būdo atžvilgiu parinkti.



10 pav. Naujų paslaugų komercializavimo modelis

Šaltinis: Drejeris, R. (2009). *Naujų paslaugų komercializavimo problema ir jos sprendimo gairės*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), ISSN 1648-9098.

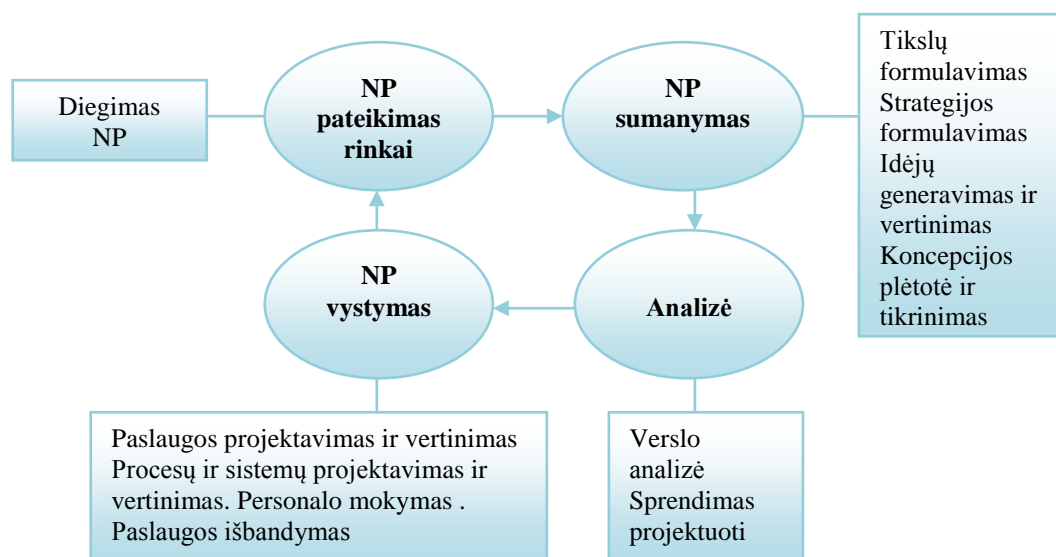
Drejerio (2009) teigimu, **bandomoji rinkodara (BR)** – tai naujos paslaugos pateikties nedideliame rinkos segmente siekiant išsiaiškinti vartotojų reakciją į naują paslaugą. Naujų paslaugų bandomosios rinkodaros procedūrų vykdymo tikslingumą ir mastą sąlygoja NP pobūdis, sėkmės tikimybės laipsnis ir rinkos pobūdis. Jeigu naujas produktas yra panašaus pobūdžio, kaip jau turimas, tokiu atveju ir komercializacijos etapas taip pat bus panašus, turima diegimo patirtis padės išvengti galimų nesklandumų.

NP teikimo planavimas. Autorius pateikia, kad planuojant pateikti rinkai naują produktą, reikia žinoti atsakymus į tam tikrus klausimus: **kam?, kada?, kur? ir kaip?**

Atsakymai į šiuos klausimus numato kokiam rinkos segmentui bus pateikta nauja paslauga, koks tai yra vartotojas, kokie yra vartojimo įgūdžiai, kas klientams yra priimtina, o ko geriau net nesiūlyti, kad nepakenkti pvz.: pagrindinei įmonės veiklai. Klausimas kada?, nurodo kokiu metu yra tinkamiausia pateikti naują paslaugą vartotojui, ar tai yra priklausoma nuo sezoniškumo, galbūt klientui yra svarbu paslaugos pateikimo laikas, arba domina paslaugos pristatymo vieta, nes kartais reikia puikiai papasakoti naujai siūlomą paslaugą gražioje aplinkoje (aplinka dažniausiai nebūna

tiesiogiai susijusi su paslauga) ir tokiu būdu yra sužadinas vidinis kliento noras siūlomą paslaugą išbandyti. Kur ją pateikti, t.y. kokioje vietoje ir kaip pateikti, tai naujos paslaugos pateikimo būdas. Paslaugos teikėjai linkę sudominti klientą leisdami jam pirmą kartą išbandyti prekę nemokamai, o jei tai paslauga, - su didelėmis nuolaidomis. Visi iškelti klausimai tiksliai nurodo kokia turi būti nauja paslauga, nusako pagrindinius paslaugos teikimo aspektus vartotojui.

Iš naujų paslaugų įdiegimo modelių tinkamiausiu, kaip daugiausia paslaugų išskirtinių savybių nusakantį, laikomas Bivainio ir Drejerio (2006) teigimu, adaptuotas Johnson ir kt. modelis, pateiktas Stevens, Dimitriadis straipsnyje „Naujų paslaugų įdiegimas: sisteminio modelio link“. Šiame modelyje logiškai susieti keturi **naujų paslaugų įdiegimo** (NPĮ) etapai, atitinkantys naujų produktų kūrimo modelio esmę bei tinkamai konkretintos modelio etapų sudedamosios dalys.



11 pav. Johnsono Naujų Paslaugų Įdiegimo (NPĮ) modelis

Šaltinis: Bivainis, J., Drejeris, R. (2006). *Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas*. Verslas: teorija ir praktika. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

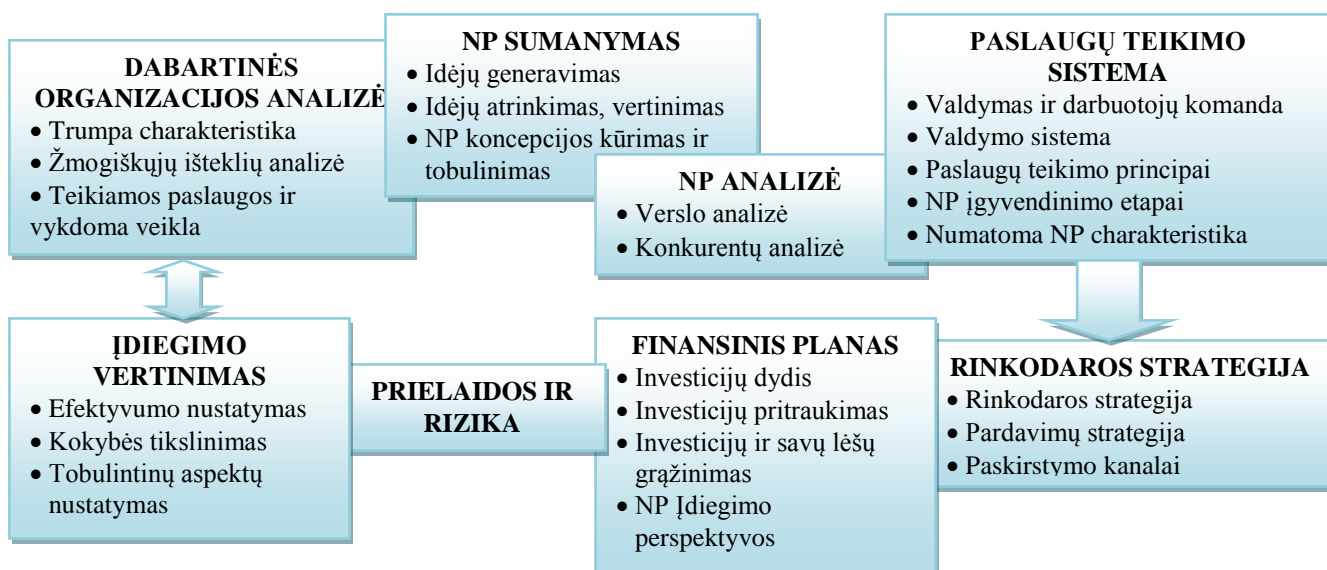
Naujų paslaugų strategijos formavimas. Daugelis naujų produktų kūrimo modelių autorių iš esmės pritaria tokio etapo tikslingumui. Autorius pritaria Johnson siūlymui, kad naujų paslaugų sumanymo etapu būtų generuojamos ir vertinamos idėjos, kuriama ir tobulinama naujų paslaugų koncepcija. Antras, pasak Johnson ir bendraautorių, NPĮ modelio etapas yra analizė ir sprendimas pradėti projektuoti naują paslaugą. Sisteminiu požiūriu toks analizės etapo turinys konfliktuoja su pirmojo etapo turiniu, nes koncepcijos tikrinimas (vertinimas) atskirtas nuo analizės etapo. Šiai spragai pašalinti autoriai siūlo koncepcijos vertinimą, verslo analizę ir sprendimą projektuoti vienu analizės etapu (žr. 11 pav.). Beje, verslo analizę siūlo ir kiti naujovių įdiegimą tyrinėjantys mokslininkai. Nemažai šalininkų siūlo koncepciją vertinti prieš darant verslo analizę. Sprendimą projektuoti skatina loginė veiksmų seka. Sprendimas projektuoti yra vienas iš esminių. Ši nuostata

taip pat atitinka Cooper autoriaus požiūrį, kad etapo pabaigoje tikslinga priimti sprendimą dėl tolesnių darbų atlikimo. Todėl, autoriai Bivainis ir Drejeris (2006) trečią siūlomo modelio komponentą įvardijo kaip naujos paslaugos projektavimą (žr. 12 pav., priede Nr. 1).

Paslaugos projektavimo turinys toks: paslaugos detalizavimas, išteklių planavimas, personalo mokymas, paslaugos išbandymas. Šiuo etapu įvertinamos trys paslaugų išskirtinės savybės: neatsiejamumas, neatskiriamumas ir heterogeniškumas (Bivainis, Drejeris, 2006). Naujų galimybių ieškojimas bei veiklos kokybės, efektyvumo gerinimas, kai sumažėja turimi finansiniai resursai - artimoje ateityje taps dar aktualesni (Tamaliūnienė, 2007).

Išanalizavus produktų ar paslaugų inovacijų kūrimo modelius, galima teigti, kad visi nagrinėti modeliai tik iš dalies įvertina nustatytus produkto kūrimo sėkmę lemiančius veiksnius. Visuose modeliuose labiausiai atsižvelgiama į inovacijų kūrimo proceso veiksnius (etapus), tačiau nėra aiškiai apibrėžiama vadovo, darbuotojų įtraukimo svarba, jų veiksmai formuojant įmonės naują paslaugą. Nagrinėti modeliai labiau orientuoti į stambias įmones, kurioms diegimo proceso eiga yra aiškiai žinoma, remiantis buvusia patirtimi, bei tokioms įmonėms, kurios turi labai gerą finansinę padėtį, nes nei viename modelyje nėra paminėta ar išskirta investicijų ieškojimo poreikio svarba, jų paskirstymo reikšmė įmonei. Tinkamai parinktas naujos paslaugos diegimo modelis leis geriau valdyti naujų gaminių įvedimo procesą – trumpinti gaminių įvedimo laiką, bei mažinti klaidų skaičių, o visa tai įmonei padeda sutaupyti pinigus, didinti konkurencingumą, bei mažinti sąnaudas.

Remiantis Bivainio ir Drejerio (2006) pateiktu naujų paslaugų įdiegimo modeliu, bei Johnsono naujų paslaugų diegimo modeliu, siūlau mažesnėms įmonėms pritaikytą naują paslaugų diegimo modelį, kuris apima visus pagrindinius etapus reikalingus įdiegti NP (žr. 13 pav.).



13 pav. Siūlomas naujo paslaugų komplekso įdiegimo įmoneje modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bivainio ir Drejerio (2006) modeliais.

Siūlomas naujas paslaugų modelis yra nesudėtingas ir praktiškas tuo, kad įmonei vadovaujantis pateiktu modeliu nebelieka neapspręstų klausimų. Visų pirma įmonė privalo išsianalizuoti savo dabartinę veiklą, peržvelgti teikiamas paslaugas, pasidomėti vykdomos veiklos finansiniais rodikliais. Visa tai padeda nustatyti ar įmonėje nėra sričių, veiklų, kurios kenkia įmonės bendrajai finansinei padėčiai, bei ar įmonė bus pajėgi vykdyti naujos paslaugos diegimo procesą.

Jei įmonės dabartinė situacija yra gera ir įmonė pajėgi plėsti veiklą sekantis etapas apima NP sumanymą. Šiame etape atsispindi idėjų generavimas, jų atrinkimas, vertinimas. Sukuriama NP koncepcija (t.y. kokia paslauga bus teikiama, numatomas jos poreikis vartotojams, atsižvelgiama į verslo sąlygų atitikimą). NP analizė ir paslaugų teikimo sistema apima visus svarbiausius etapus, kuriuos reikia detalizuoti siekiant išsiaiškinti kokia tai paslauga, kokie planuojami klientų srutai, kokia kainų politika, numatomas personalo skaičius, profesionalų poreikis, atliekami personalo mokymai, ruošimasis naujos paslaugos teikimo pradžiai. Šiame etape būtina tiksliai išsianalizuoti visą paslaugos teikimo kelią, vadovo, darbuotojo ir kliento vaidmenį jame.

Rinkodaros strategiją būtų galima priskirti prie paslaugų teikimo sistemos, tačiau ji yra labai plati ir turi būti suformuota gerų specialistų, kurie puikiai išmano NP įvedimą į rinką strategiją. Kadangi nuo pateikimo vartotojui, labai priklauso jo pirmasis įspūdis, kurį pakeisti eigoje yra sunku.

Finansinis planas, prielaidos ir rizikos tai pagrindas viso NP įdiegimo schemeje. Jei įmonė neturės tvirto finansinio plano, nei viena idėja nebus sėkmingai įgyvendinta. Esmė yra tokia, kad būtinas finansinių rodiklių stabilumas, kelerių metų nenuostolinga veikla, nedideli kiti finansiniai įsipareigojimai (tokie kaip bankų paskolos, skolos tiekėjams, valstybinėms įstaigoms). Analizuodami Lietuvos ar užsienio investitoriai labiausiai kreipia dėmesį į finansinius rodiklius (finansinį planą), kadangi tai atspindi įmonės sugebėjimą sėkmingai vystyti esamą veiklą. O įdiegimo vertinimo etape reikia apžvelgti tobulintinas vietas, nusistatyti NP efektyvumą ir toliau sėkmingai kurti naujas idėjas, tobulinti teikiamas paslaugas, gerinti kokybę, ir plėsti asortimentą.

1.4. Naujų paslaugų diegimo svarba vartotojui

Labai priklauso vartotojo susidomėjimas NP kaip ji bus pateikta, kokioje vietoje, koku būdu, bei dar daug kriterijų nusakančių vartotojų poreikius ir pasitenkinimą. Vartotojai ieško naujovių, seka įmonių organizuojamas akcijas, stebi kainas, domisi naujovėmis. Vosyliūtės (2003) teigimu, svarbus vartojimo **visuomenės bruožas yra nuolatinis naujų poreikių ir vartojimo norų kūrimasis**, patenkinus ankstesnius. Nesulaikoma trauka „link naujumo“, „bėgimas pirmyn“ yra postmodernistinei tikrovei būdingos būsenos. Galima teigti, kad vartojimo visuomenėje žmogus dažnai orientuojamas iš išorės – veikiamas įvairių įtakų, tokių, kaip mada, informacija, siūlomi

elgesio būdai, įvairios prekės. Kuvykaitės (2001) teigimu, vartotojas prekes pasirenka, vadovaudamasis prekės vartojamosios vertės suvokimu. Vartojamoji vertė yra vartotojo požiūris į prekės sugebėjimą tenkinti jo poreikius. Prekės vartojamoji vertė nustatomas, prekės teikiamą naudą palyginus su jos įsigijimo ir eksploatacijos išlaidomis. Vartotojas bus patenkintas pirkiniumi, jei prekės privalumai sutaps su vartotojo lūkesčiais. Pirkėjų subjektyviai vertinamų prekės charakteristikų ir jų lūkesčių atitikimas vadinamas pirkėjų pasitenkinimu preke. Pasak Alam ir Perry (2002), vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos diegimo procesą yra būtinas, siekiant užtikinti geresnę teikiamų paslaugų vertę klientams. Klientų įtraukimas sutrumpina idėjų atrankos ir generavimo procesą, kadangi klientai išsako savo pageidavimus ir norus tiesiogiai teikėjui.

Gausus naujų idėjų turėjimas priverčia jas detaliai analizuoti bei pasirinkti pačias svarbiausias ir realiai įgyvendinamas. Дурович (2001) nurodo pakankamai efektyvų būdą atrenkant idėjas - **“Įmonės ir klientų pageidavimų” matricą**, kuri pavaizduota 14 pav. Paslaugos, kurios yra kairiame viršutiniame matricos kvadrato, yra labiau patrauklūs formavimui, o esančios dešiniame apatiniame kvadrato turi būti atmestos.

Paslaugos poreikis klientui

		Aukštas	Žemas
Paslaugos poreikis įmonei	Aukštas		
	Žemas		

14 pav. Įmonės ir klientų poreikių matrica

Šaltinis: Дурович (2001). *Маркетинг в туризме*. Минск.

Svarbu yra tai, kad įmonės poreikis diegti NP turi sutapti ir su vartotojų NP poreikiu. Jei vartotojo paslaugos poreikis žemas, o įmonės poreikis aukštas, tikėtina, kad tokia NP patirs nesėkmę ir nepasiteisins įmonei, atneš tik nuostolius ir bus netikslingai panaudotos investicijos. Kokybinis idėjų atrinkimo įvertinimas taip pat atliekamas “patrauklumo – sėkmės tikimybės” matricos pagalba (žr. 15 pav.).

Patrauklumas įmonei

		Žemas	Aukštas
Sėkmės tikimybė	Aukštas	„Lėkštės su koše“	„Perlai“
	Žemas	„Praloštos bylos“	„Besiskleidžiantys pumpurai“

15 pav. Matrica “Patrauklumas – sėkmės tikimybė”.

Šaltinis: Дурович (2001). *Маркетинг в туризме*. Минск.

Horizontalioje ašyje matomas idėjos patrauklumas įmonei, kuris vertinamas pagal rinkos plėtros tendencijas, jos prieinamumą, klientų poreikius ir t.t. Vertikaliajoje ašyje galime matyti prognozuojamą komercinės sėkmės tikimybę pagal įmonės vadovybės vertinimą. Galutiniame rezultate matome keturias pozicijas:

- “Perlai” – aukštos sėkmės tikimybės ir labai patrauklūs įmonei;
- “Besiskleidžiantys pumpurai” (“Potencialūs perlai”) – idėjos, labai patrauklios įmonei, bet su maža sėkmės tikimybe;
- “Lėkštės su koše” – idėjos, turinčios aukštą sėkmės tikimybę, tačiau nelabai patrauklios įmonei. Vis tik jos nusipelno dėmesio;
- “Praloštos bylos” – idėjos su maža sėkmės tikimybe ir mažai patrauklios įmonei.

Ši naujų paslaugų idėjų analizė padeda atlikti atranką ir numatyti prioritetinius veiksmus, pvz.: sutelkti jėgas formuojant ir įvedant į rinką idėjas – “Perlus”. Padidinti idėjų – “Besiskleidžiantys pumpurai” konkurencijos galimybes, atlikti išsamesnę analizę, kad būtų galima nustatyti koncepciją. Sumažinti idėjų – “Lėkštės su koše” skaičių, nes jos atima daug laiko ir resursų. Išbraukti iš aptarimo idėjas – “Praloštos bylos”.

Tinkamai atrinkti NP idėjas įmonė turi atsižvelgti ne tik į klientus, bet ir išanalizuoti įmonės išteklių resursus. Svetikienės (2002) teigimu, plėtojant **NP kryptis**, būtina įvertinti susiklosčiusią padėtį rinkoje ir įmonės realias ekonomines galimybes, bei parengti produkto rinkos strategiją. Galimi paslaugų produkto plėtojimo kryptių pasirinkimo variantai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

Naujų paslaugų pasirinkimas

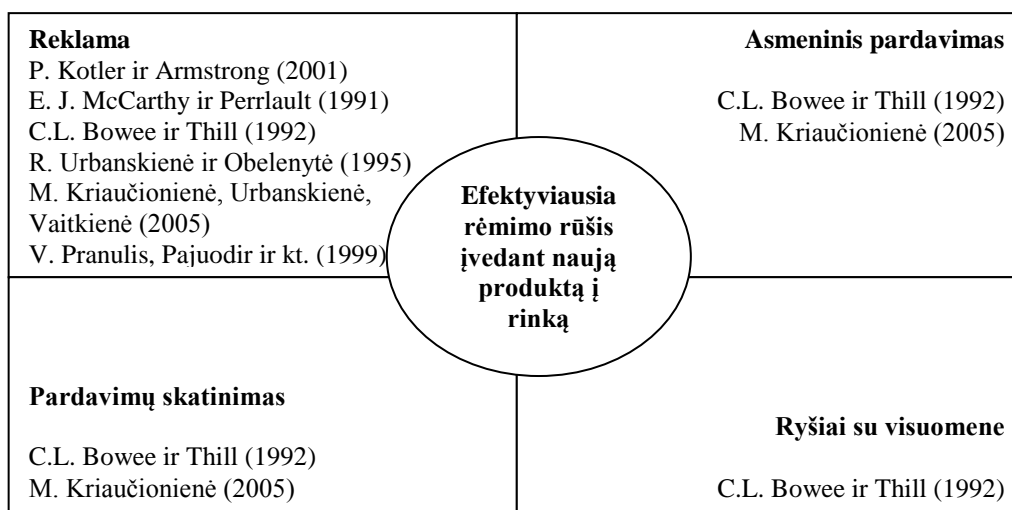
Situacija	Ištekliai
1. Pateikti daugiau esamų paslaugų esamiems klientams.	Dabartiniai ištekliai ir galimybės, ta pati rinkos dalis.
2. Pateikti esamas paslaugas naujiems klientams.	Dabartiniai ištekliai ir galimybės. Rinka nekeičiama.
3. Pateikti naujas paslaugas esamiems klientams.	Rinka keičiama. Pasirenkamos naujos galimybės.
4. Pateikti naujas paslaugas naujiems klientams.	Nieko.

Šaltinis: Svetikienė, I. (2002). *Turizmo marketingas*. Vilnius: Vilniaus kolegija.

Autorės teigimu, **mažiausiai išteklių reikalaujanti situacija yra pateikti naujas paslaugas naujiems klientams**. Tačiau, net ir tokiu atveju išteklių įmonė neišvengia, kadangi yra pasirenkamos naujos galimybės, kurios atsispindi trečioje situacijoje. Todėl, galime daryti išvadą, kad nepriklausomai nuo to ar bus pasirinkta NP teikti esamiems klientams, ar naujiems, esamiems klientams, įmonė patirs panašiai išteklių. Žinoma, mažiausiai patiriama išteklių NP pateikiant naujiems klientams, kadangi jų poreikiai tik pradedami analizuoti, aiškinamasi ar NP atitinka vartotojų poreikius ir lūkesčius. O siekiant tinkamai pritaikyti NP vartotojui įmonė neišvengs didelių išteklių, kadangi rinkos tyrimai kainuoja papildomas lėšas, vartotojų skatinimas naudotis

paslaugomis priverčia įmonę pateikti nemokamų paslaugų išbandymo laikotarpį, o tai atneša pradžioje nuostolius įmonės veiklai.

Siekiant sumažinti įmonės patiriamus išteklius NP diegimo pradžioje, reikia parinkti tinkamą rėmimo strategiją, kurios pagalba yra sumažinamas NP įvedimo į rinką laikotarpis. Vanagienės (2007) teigimu, svarbu pabrėžti, jog naujo produkto rėmimo būdo parinkimui turi įtakos ir įmonės pasirinkta rėmimo strategija, kuri žinoma yra orientuota į NP vartotoją. Sudarant rėmimo strategiją naujam produktui reikia žinoti, kad **visi vartotojai skirtingai priima naują produktą.**



16 pav. Efektyviausi naujo produkto įvedimo į rinką rėmimo būdai

Šaltinis: Vanagienė, V. (2007). *Naujo produkto įvedimo į rinką rėmimo strategijos kūrimo modelis.* Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Produkto įvedimo į rinką galutiniams vartotojams informuoti labiausiai tinkama reklama. Ją efektyviausia rėmimo rūšimi laiko daugelis autorių. Gopalani (2010) nuomone, pardavimų skatinimas yra labai svarbi rėmimo rūšis įvedant naują produktą į rinką. Įmonė turi susitelkti ne tik ties esamais klientais. Pagrindinė siekiamybė privalo tapti naujų klientų nuolatinis sudominimas naujais pardavimais, nes tai tampa tikimybe, kad naujas produktas ar paslauga taps plačiai vartojama dar nesamų klientų. Pažymėtina, kad Bower ir Thill, bei Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė siūlo reklamą derinti su pardavimų skatinimu ir asmeniniu pardavimu (žr. 16 pav.). Neabejotina, kad rėmimo veikslių kompleksas yra efektyvesnis už atskirų rėmimo būdų naudojimą.

1.5. Sporto ir sveikatingumo paslaugų poreikis Lietuvos rinkai

Visuomenės poreikiai kiekvieną dieną auga, vartotojų poreikiai keičiasi stebint ir analizuojant užsienio rinkas, siekiama tobulėti ir augti visose srityse. Pasak Bivainio ir Tunčikienės (2009),

dabartinės finansų ir ekonomikos krizės sąlygomis, kai pastebimas gamybos apimčių mažėjimas, lėšų įvairioms programoms įgyvendinti trūkumas, nedarbo augimas ir įvairios socialinės negerovės, labai svarbu pasirinkti tinkamus strateginio valdymo prioritetus. Labanauskaitės (2011) nuomone, verslo struktūros ir valstybinės institucijos vis labiau domisi atvykstamojo turizmo įtaka ekonominiam augimui. Atvykstamojo turizmo sąlygotas ekonominis augimas yra svarbus diskusijų objektas, sudarant valstybės, regionų plėtros planus ir planuojant ekonominę raidą, rinkodaros priemones bei priimant veiklos skatinimo sprendimus.

Malinauskaitė (2006) nurodo, kad ekonominė turizmo kuriama nauda – investicijos, darbo vietos, gaunamos pajamos ir mokami mokesčiai – yra daug nagrinėti mokslinėje literatūroje, tačiau dėl informacijos sklaidos bei nuolatos vykstančių kultūrinių mainų turizmas daro įtaką ne tik ekonominiam, bet ir socialiniam bei kultūriniam gyvenimui. Latvėnienės (2009) teigimu, turizmo sektoriaus plėtra yra galima visose vietovėse, o jos aktyvumą lemia vietinių žmonių vykdoma veikla bei naujos idėjos. Paprastai, pagrindiniai žmonių traukos veiksniai yra vertingi kultūros ir gamtos paveldo objektai, gilios amatų ir liaudies meno tradicijos bei jų propagavimas, graži gamta bei paslaugų sektoriaus plėtra. Tarptautinio turizmo požiūriu Lietuva pripažįstama kaip naujas turistinis regionas ir kartu – Baltijos jūros valstybių turistinio regiono dalis. Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos duomenimis (2009), Lietuvos regionų kultūrinis ir gamtinis turizmo potencialas yra didelis, tačiau dabartiniu metu jis nėra visiškai panaudojamas, teigia Žilinskas (2011). **Vienas iš populiarijančių turizmo traukos šaltinių yra sveikatingumo centrai.** Žalienės ir kt. (2009) teigimu, kiekvienos valstybės gyventojų sveikata yra didžiausia visuomenės socialinė ir ekonominė vertybė. Gera visuomenės sveikata yra viena svarbiausių valstybės saugumo ir klestėjimo prielaidų.

Sveikatinimas - (*angl. healthness, health treatment*) tai „asmens sveikatos priežiūra, visuomenės sveikatos priežiūra, farmacinė ir kita sveikatinimo veikla, kurios rūšis ir reikalavimus ją vykdančiams subjektams nustato Sveikatos apsaugos ministerija“ (LR Sveikatos sistemos įstatymas, Žin., 1994, Nr. I-552).

Sveikatingumo įstaiga apima apgyvendinimo paslaugas teikiančias sveikatos stiprinimo ir sveikatos priežiūros įstaigas, pvz.: mineralinių vandenų kurortus, terminių vandenų kurortus, sanatorijas, kalnų sanatorijas, reabilitacijos įstaigas, sveikatingumo ūkius ir kitas panašias įstaigas. Ligoninių veikla neįskaitoma (BGI Consulting (2007)).

Sveikatingumo veikla – asmens laisvalaikio praleidimo forma, pagrįsta sveikos gyvensenos principais, naudojant turizmo ir rekreacinius išteklius aktyviam poilsiui (BGI Consulting (2007)).

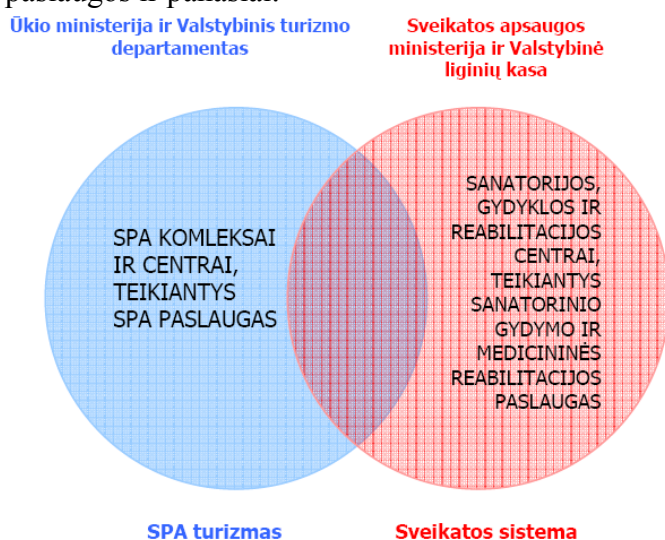
Grigorjevaitės (2010) teigimu, kadangi sveikatinimas yra asmens / visuomenės sveikatos priežiūra, o sveikatingumas – laisvalaikio praleidimo forma, tai šios sąvokos yra viena kitą papildančios. Tai reiškia, kad sveikatinimas apima sveikatingumo sąvoką, nes asmens sveikatos

priežiūra tiek formaliu, tiek neformaliu aspektu priklauso nuo laisvalaikio praleidimo formos, sveikos gyvensenos bei aktyvaus poilsio.

Mačerinskienė (2008) pateikia, **Lietuvos viešbučiams**, kurie prisistato teikiantys **sveikatingumo paslaugas būdingus bruožai**:

- 3 – 4 žvaigždučių kokybės apgyvendinimo paslaugos;
- Iki 100 apgyvendinimo vietų skaičius;
- Baseinai, pirtys, masažai, lepinamosios ir grožio procedūros;
- Naudojamas gėlas vanduo;
- Neteikiamos gydytojų konsultacijos;
- Skirtingai nuo vyraujančių tendencijų Čekijoje ar Vokietijoje, Lietuvos viešbučiai nesiūlo gydomųjų SPA procedūrų.

Pasak Fontanari ir Kern (2003), rengiant strategiją orientuotą į sveikatingumo turizmą įvairiose vietovėse, svarbu išanalizuoti regiono plėtros galimybes, pamatyti, kurios produktų linijos ir paslaugos yra ypatingai tinkamos, o tai turi būti absoliučiai orientuota į rinkos poreikius. Būtina atlikti pirminių rinkų apklausą, bei pasirinkti sub. rinkas (t.y. medžiagų, žaliavų, specialistų atranka). Pagal BGI Consulting (2007) rekomenduojamą schemą SPA sektoriuje galėtų būti plėtojama veikla susijusi su viešbučio SPA, dienos SPA, gydomieji SPA, mineraliniai SPA, tikslinės vietovės ir kitos įstaigos teikiančios SPA paslaugas: aromaterapija, masažai, vandens masažai, odos mikrovalymas ir kt. Tuo tarpu sveikatos sistemos sektoriuje galėtų būti plėtojamas sveikatinimo (sanatorinio gydymo ir rehabilitacijos) paslaugas, kurioms reikalinga gydytojų priežiūra, medicininės paslaugos ir panašiai.



17 pav. Ūkio ministerijos (Valstybinio turizmo departamento) ir Sveikatos apsaugos ministerijos veiklos kryptys

Šaltinis: BGI Consulting (2007), „Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija“. Mokslinio tyrimo darbas.

Šiuo metu galiojanti patvirtinta sveikatinimo veiklos sąvoka neaprepia Ūkio ministerijos veiklos kryptių bei turizmo principų, todėl turi būti keičiama tinkamu, įvertinant pakeitimus ir skirstant ES SF paramos priemones 2007 – 2013 metų laikotarpyje (BGI Consulting (2007)).

Jankauskienės (2008) teigimu, **šalyje sparčiai didėja privataus kapitalo investicijos į mankštintis ir fizinio tinkamumo (angl. *fitness*) rinką**, todėl vis daugiau kuriasi privačių sporto ir sveikatingumo centrų, sudarančių sąlygas mankštintis žmonėms, gaunantiems didesnes nei vidutinės ir didžiausias pajamas. Staigus šios rinkos augimas išryškino kompetentingų trenerių, instruktorių bei vadybininkų trūkumą.

Sporto mokyklos yra juridiniai asmenys, turintys aiškiai apibrėžtas veiklos ribas, kurios yra nustatomos Lietuvos sporto politiką vykdančių organizacijų. Sporto mokyklų pagrindinis tikslas yra ruošti profesionalius sportininkus Lietuvos nacionalinėm rinktinėm. Sporto mokyklos yra tarsi fundamentas visam Lietuvos sportui, nes jos yra sporto hierarchijos piramidės apačioje, teigia Šimkus ir Liesionienė (2009). Esant tokiai nuomonei Lietuvoje, galima teigti, kad mėgėjams aktyviai sportuoti ir leisti laisvalaikį sporto mokyklose vietos nebeužtenka, kadangi sporto mokyklų tikslas yra stipriai orientuotas į profesionalių sportininkų rengimą.

Hofer ir kt. (2012) teigimu, sveikata tapo plačiai priimtina ir aktuali kasdieninei gerovei, bei yra vertinama kaip dalis bendros gyvenimo kokybės. Medicinos gydymas įnešė didelį indėlį į žmonių gyvenimus, todėl net kartais ar suteikiamos sveikatinimo ar sveikatingumo paslaugos, - nebeturi didelio skirtumo. Autorius cituodamas Sigrist (2006), pabrėžia, kad medicinos ir sveikatingumo paslaugų augimas yra pasiekęs „bumą“ ir tai tampa pagrindine nauja „ekonomine galia“. Taip yra todėl, kad mažiau turime apribojimų, aukštas inovacijų potencialas ir pagrindinis dėmesys yra skiriamas klientų norams ir poreikiams. Koh ir kt. (2009) nuomone, sveikatingumo paslaugomas naudojantys klientai, dažniausiai lankosi sveikatingumo centruose, kad pagerintų fizinę sveikatą, pabėgtų nuo kasdienybės (rutinos), pakeltų dvasinę pusiausvyrą, linksmai praleistų laiką, atsipalaiduotų, pabendrautų su kitais žmonėmis, įveiktų stresą. Dažniausiai savais patyrimais ir pasiektais rezultatais jie dalijasi su šeima, kitais sveikatingumo centro lankytojais, bei pažįstamais.

Valstybinis turizmo departamentas (2012), skelbia pasisekimus vienoje didžiausių tarptautinių turizmo mugių pasaulyje, kuri vyko 2012 m. kovo 7–11 dienomis Berlyne, kuri buvo itin sėkminga Lietuvai. Baltijos šalys pasidalino turizmo naujovėmis: estai pristatė turizmą gamtoje, latviai akcentavo kultūrinį turizmą, o **Lietuva išsiskyrė miestų bei SPA ir sveikatingumo turizmu**. Miestų turizmu norima paskatinti vokiečius keliauti po visą Lietuvą, neapsiribojant vien Kuršių Nerijos regionu, kuriame vokiečiai sudaro 65% visų turistų. SPA ir sveikatingumo turizmu siekiama sumažinti sezoniškumą bei pritraukti vokiečių turistus aplankyti Lietuvą ir šaltuoju metų laiku.

Siekiant akcentuoti sveikatos turizmo svarbą turizmo paslaugų eksportui ir sezoniškumo mažinimui 2011-ieji – buvo paskelbti sveikatos turizmo metais, tad Valstybinis turizmo departamentas paskelbė nominaciją - „Sėkmingiausias 2011 metų sveikatos turizmo metų projektas“. Nugalėtoju pripažintas viešbutis „Palanga SPA Design“. Antroji vieta atiteko „SPA Vilnius Sana“, o trečioji – viešbučio „Vanagupė“ SPA centrai.

Lietuva turi dideles galimybes plėtoti ir eksportuoti sveikatos turizmo paslaugas, kadangi išsiskiria kaip geros kainos ir kokybės santykio sveikatos turizmo šalis. Viena svarbiausių mūsų šalies turizmo sektoriaus problemų – trumpas turistinis sezonas. Pasak D. Lapinsko, per pastaruosius 4 metus sveikatos ir sveikatingumo sektorius Lietuvoje ypač populiarus ir aktyviai plėtojamas ir būtent sveikatos turizmo paslaugų vartotojams būdinga atvykti ne sezono metu bei apsistoti ilgiau, nei atvykus pažintiniais tikslais. Todėl sveikatos turizmo pridėtinė vertė yra didesnė. Pavyzdžiui, sveikatingumo tikslais atvykęs turistai vidutiniškai per dieną išleidžia per 350 litų, o atostogaudamas ir poilsiaudamas – apie 210 litų (Lietuvos turizmo departamentas, 2012).

Kalvėno ir Simanavičiūtės (2010) teigimu, per pastaruosius 20 metų Lietuvoje, remiant valstybei, pastatytas vos vienas universalus daugiavfunkcinis ir tarptautinius reikalavimus atitinkantis sporto objektas (Šiaulių arena), o dalis šiuo metu veikiančių sporto bazių neatitinka net standartinių higienos normų reikalavimų. Apgailėtina dviračių takų, daugelio šalies parkų, vaikų žaidimų aikštelių, čiuožyklių situacija. Ypač svarbu, kad fizinis aktyvumas būtų integruojamas į gyventojų kasdienybę, kad mankštinimosi paslaugų kaina būtų prieinama kuo didesniai vartotojų sluoksniui, kad visuose regionuose būtų kuo daugiau rekreacinių įrenginių, skatinančių kasdieninį gyventojų fizinį aktyvumą.

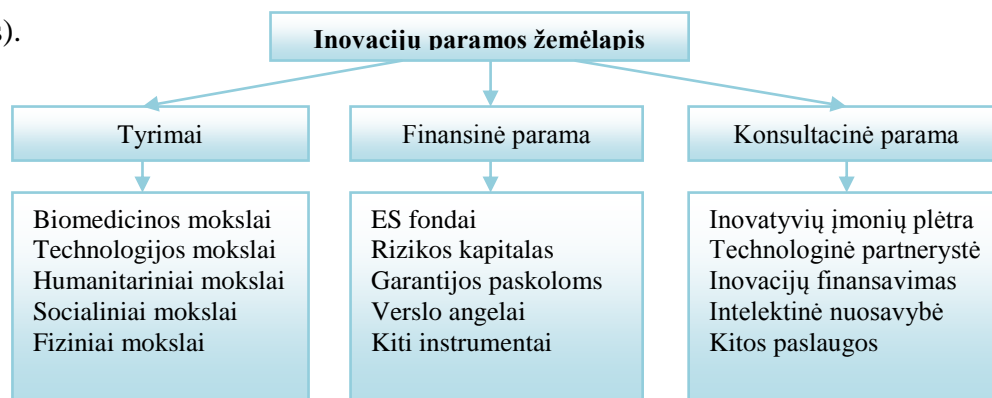
Sporto ir sveikatingumo paslaugų teikimas pagerėjo po 2011 metų Lietuvoje įvykusio Europos krepšinio čempionato, nes didžiuosiuose miestuose buvo pastatytos visus Europos standartus atitinkančios arenos, o šiuo metu ši infrastruktūra yra puikiai išnaudojama tiek sporto tiek pramoginiams renginiams vykdyti. Aktyvaus laisvalaikio praleidimo būdų poreikis išlieka didelis, ypatingai Šiaulių mieste jaučiamas stygius tinkamai įrengtų sporto aikštynų, krepšinio aikštelių, bėgimo takelių. Šiauliai vadinami dviračių miestu, tačiau ir dviračių takai nėra tinkamai sutvarkyti ir jau daugelį metų „silpnai“ plėtojami.

1.6. Naujų paslaugų įgyvendinimo perspektyvos Lietuvoje

Įmonei sukūrus naują paslaugą iškyla pagrindinis klausimas: kokios perspektyvos tai įgyvendinti? Lietuvos smulkiam ir vidutiniam verslui nėra lengva įdiegti naujoves, todėl dažnai tenka pasitelkti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas arba ieškoti investuotojų. Pasak Baležentis ir Žalimaitė (2011), prie inovacijų paramos organizacijų, besiorientuojančių į inovacijų

skatinimą *valstybinu lygmeniu* ekspertų priskirtos INVEGA („Investicijų ir verslo garantijos“), Verslo Lietuva, MOSTA („Mokslo ir studijų stebėsenos centras“) bei MITA („Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra“), kurios paprastai kuruoja nacionalinius bei Europos Sąjungos finansinius instrumentus, dalyvauja rengiant inovacinius projektus Lietuvos bei Europos Sąjungos lygmenyse, yra atsakingos už verslo sąlygų, darančių įtaką inovacinės veiklos eigai bei rezultatams, priežiūrą ir jų gerinimą. Kadangi inovacijos remiasi mokslu, žiniomis, reikšminga išskirti ir veiksmingos studijų, aukštojo mokslo bei, apskritai, švietimo sistemos poveikį inovacijų plėtrai. Mokslo ir studijų stebėsenos centras prisideda prie konkurencingumo bei inovatyvumo skatinimo ruošiant kokybiškas studijų programas bei pagal jas atsakingai parengiant jaunuosius specialistus. Žinių Ekonomikos Forumas bei Lietuvos Pramonininkų Konfederacija įvardintos kaip *tarpininkavimo vaidmenį* atliekančios organizacijos, kurios yra nepriklausomos nuo valstybinės valdžios asociacijos, vienijančios tiek verslo, tiek švietimo, mokslo, politikos atstovus. Organizacijos skatina mokslo ir verslo partnerystę, konkurencingumą, remiantis mokslu bei inovatyviomis idėjomis, talkina, siekiant plėtoti inovacijų sritį. Trečiajai grupei priskirtos Lietuvos Inovacijų Centras, Mokslo ir Technologijų Parkai, Verslo Inkubatoriai bei Verslo Informacijos Centrai savo bendradarbiavime su inovatyviomis, perspektyviomis įmonėmis bei viešuoju sektoriumi *turi tiesioginį ryšį su įmonių inovacijomis* tiek paslaugų teikimo prasme, tiek inovacijų skatinimo prasme bei plėtra regionuose. Toks organizacijų grupavimas pagal teikiamas paslaugas leido atlikti ekspertinį inovacinių paslaugų pasiūlos-paklausos vertinimą.

Liutkutės ir Vijeikio (2012) teigimu, Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, inovacijų plėtra skatinama įvairiomis priemonėmis. Inovacijų paramos žemėlapyje pateiktos 3 pagrindinės paramos inovacijoms rūšys: tyrimai, finansinė ir konsultacinė parama (žr. 18 pav.). Ne visos į inovacijų paramos žemėlapi įtrauktos priemonės Lietuvoje yra realiai įgyvendinamos, kai kurios yra tik pradiniam įgyvendinimo etape (pvz.: rinkos kapitalas, „verslo angelai“ – neformalus investuotojai, galintys finansuoti įmonės steigimą kaip dalininkai ir tiesiogiai konsultuoti įmonę valdymo klausimais).



18 pav. Lietuvos inovacijų paramos žemėlapis

Šaltinis: Liutkutė, R., Vijeikis, J. (2012). *Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas*. Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai. ISSN 1392-3137. Tiltai, 1.

Daugeliu atvejų rizikos kapitalas Lietuvoje – tai investicijos į ilgalaikį materialųjį turtą. Lietuvoje šis investicijų pritraukimo būdas dar nėra labai išplėtotas, teigia Liutkutė ir Vijeikis (2012).

Lietuvos Respublikos ūkio ministerijai priklausančiai VŠĮ „Versli Lietuva“ iniciavus Europos Sąjungos lėšomis finansuojamą projektą „Pradedančiųjų verslininkų konsultavimo ir biuro paslaugoms“, „Nacionalinis medicinos mokymų centras“ nemokamai konsultuoja verslininkus visais klausimais, todėl galima išsiaiškinti visas investicijų galimybes. Taip pat parengtas projektas „Verslumo skatinimas“, kuris sudaro sąlygas labai mažoms ir mažoms įmonėms bei fiziniams asmenims pradėti savo verslą, skatinti verslumą ir savarankišką užimtumą, teikiant finansinę paramą paskolų forma ir konsultuojant bei mokant pradedančiuosius verslo pagrindų. (Lietuvos kredito unijos, 2012). Tačiau populiariausia Lietuvoje įgyvendinimo perspektyva yra pasirenkama Lietuvos verslo paramos agentūros pateikiamos priemonės, tokios kaip Invest LT+, Invest LT-2, Intelektas LT, Idėja LT, Asistentas-2 ir kt. (Lietuvos verslo paramos agentūros internetinė svetainė), ir kitos priemonės, kurias inicijuoja LR ūkio ministerija verslui skatinti ir plėsti.

Taigi, būdų kaip galima praplėsti įmonės veiklą, įdiegti naujoves, atsinaujinti asortimentą, - tikrai yra, tačiau vienintelio dalyko, kurio nei viena įmonė neišvengs, - tai **savų lėšų turėjimas**. Be jų, nei viena smulki, vidutinė ar didelė įmonė Lietuvoje negalės plėstis ar tobulinti teikiamų paslaugų asortimento. Sobol (2011) pabrėžia, kad nuolat atsiranda naujų būdų verslui plėtoti arba jau esamam sutrikdyti, o tai vadinama išlyginamuoju metodu. Tiesiog dabar populiariu yra siūlyti daug daugiau už tą pačią ar net mažesnę kainą, teikti aukštos kokybės paslaugas, o tai netiesiogiai traukia investuotojus.

Esant sunkiai rinkos situacijai, sukuriama ir sudėtingos sąlygos įmonėms gauti valstybės paramą verslui kurti, plėsti. Lietuvos ūkio ministerija intensyviai dirba visose srityse siekiant pagerinti padėtį Lietuvos įmonėms ir palengvinti sąlygas kuriant verslą, o kiekvieno verslininko pasirinkimas yra rizikuoti ar palaukti geresnių laikų.

2. TYRIMŲ METODIKA

2.1. Teorinių šaltinių analizės struktūra

Teorinę dalį – naujų paslaugų formavimas teoriniame kontekste, sudaro šeši poskyriai: naujovių diegimo svarba įmonėje, naujų paslaugų kūrimas ir jos plėtojimo kryptys, naujų paslaugų formavimo procesas, formavimo etapų apžvalga, NP diegimo modelių analizė. Taip pat išanalizuota NP diegimo svarba vartotojui, sporto ir sveikatingumo paslaugų poreikis Lietuvos rinkai ir apžvelgtos NP įgyvendinimo perspektyvos.

Apžvelgti ir išanalizuoti 75 moksliniai ir specialieji literatūros šaltiniai, iš kurių 13 užsienio mokslininkų darbai, tokie kaip: Alam, Perry (2002), Anholt (2006), Bryson (1988), Fontanari, Kern (2003), Gopalani (2010), Hofer, Honegger, Hubeli (2012), Koh, Sun – Eun Yoo, Boger (2009), Kotler, Armstrong (2001), Lee, Wong (2010), Pitta D., Pitta E. (2012), Sobol (2011), Stevens, Dimitriadis (2005), Durovič (2001).

Išanalizuota 14 Lietuvos mokslinių straipsnių: Baležentis, Žalimaitė (2011), Beniušienė, Svirskienė (2008), Drejeris (2009), Jakubavičius ir kt. (2008), Labanauskaitė (2011), Šimkus, Liesionienė (2009), Urbonas, Maskvytienė (2009), Valentinavičius (2006), Vijeikis (2006), Vijeikis, Baležentis (2010), Zemlickienė (2011), Žalienė, Žalys, Izdonaitė (2009), Žilinskas (2011), Župerka (2009). Taip pat, Lietuvos Respublikos sveikatos įstatymas (1994) ir Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas (2002), Lietuvos statistikos departamento duomenys, bei Valstybinio turizmo departamento duomenys, Nacionalinės turizmo plėtros strategija 2007 – 2013 metų.

Apžvelgta 14 mokslinių knygų: Butkus (2006), Klimas, Ruževičius (2009), Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003), Kotler, Keller (2007), Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė (2005), Kuvykaitė (2001), Latvėnienė (2009), Melnikas, Jakubavičius, Strazdas (2000), Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė (2000), Svetikienė (2002), Vijeikienė, Vijeikis (2000), Virvilaitė, Valainytė (1996), Vitkienė (2004) ir Durovič (2001).

Taip pat, Dobrikaitės (2007) magistro darbas ir Pikturnienės (2007) daktaro disertacija. Daugybė internetinių svetainių (įmonės esamų ir būsimų konkurentų), valstybinių sektorių internetinių svetainių tokių kaip Lietuvos verslo paramos agentūros, LR ūkio ministerijos, Investuok Lietuvoje, Lietuvos kredito unijos internetinės svetainės.

2.2. Ekspertų apklausa. Pusiau struktūruoto interviu klausimai

Siekiant išanalizuoti naujų paslaugų komplekso reikalingumą įmonei UAB „Mingintė“, buvo pasitelkta tos srities ekspertų nuomonės analizė, apskritai apie Šiaulių miestui naujų multifunkcinių aikštelių reikalingumą, aktyvaus laisvalaikio pramogų pasiūlos didinimą. Tokiu būdu, buvo

siekama išsiaiškinti vartotojų poreikį naudotis aktyvaus laisvalaikio praleidimo būdais, klientų srautus, pagrindinį rinkos segmentą, bei poreikį diegti naujas paslaugas, neįvardijant įmonės planų statyti viešbučio teritorijoje sporto ir sveikatingumo kompleksą.

Sudaryta tam tikra žmonių grupė, kuri bus apklausiama pusiau struktūruoto interviu metodu būdu. Asmenys atrinkti pagal jų vykdomą veiklą (teniso aikštelės, treniruoklių salės, krepšinio salės, futbolo aikštės, bėgimo takelis, mini SPA, profesionalus baseinas: atrinkti ekspertai tiesiogiai atsakingi už šių paslaugų pateikimą ir plėtojimą Šiaulių miesto rinkai). Įvedus į rinką naują paslaugų kompleksą, parinkti ekspertai būtų įvardijami, kaip tiesioginiai konkurentai.

Pasak Kardelio (2007), ekspertų vertinimo metodo esmė ta, kad ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Pagal ekspertų vertinimus, numatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu bei ekspertų išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai, realūs faktų ir reiškinių ryšiai.

Atrinkti ekspertai analizuoja jų pačių teikiamų paslaugų užimtumą, poreikį didinti paslaugų asortimentą Šiaulių mieste, galimybes aptarnauti užsienio turistus ir aktyvaus laisvalaikio sporto pramogų reikalingumą vartotojams. Respondentams buvo pateikti šie klausimai:

4 lentelė

Interviu klausimai

„Šiaulių teniso mokykla“ vadovui/ atstovui:	Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovui/ atstovui:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trumpai papasakokite apie Šiaulių teniso mokyklos teikiamas paslaugas, veiklos pobūdį. 2. Koks yra teniso mokyklos salių užimtumas? 3. Įvardinkite pagrindinį teniso mokyklos rinkos segmentą? 4. Kaip dažnai teniso mokykloje vykdomos varžybos? 5. Kokia tikimybė, kad žaidėjai ruošdamiesi varžybomis naudotų ne tik Jūsų teniso mokyklos aikštes? 6. Kokie taikomi apribojimai Jūsų mokyklos varžybų dalyviams dėl treniruočių vietos ir laiko? 7. Ar priimate pavienius užsakymus dėl salės nuomos? Kaip dažnai pasitaiko tokių užsakymų? 8. Kokios galimybės užsienio turistams išsinuomoti salę teniso mokykloje kelioms valandoms? Ar yra buvę tokių užsakymų ar užklausų? 9. Kokia yra apytiksliai kaina užsisakius teniso salę vienai valandai? Ar tokiu atveju klientai salėje yra vieni? 10. Kokios galimybės suteikiamos klientams norintiems išsipirkti individualias teniso pamokas? 11. Ar teikiate papildomas paslaugas klientams? (pvz.: rakečių nuoma) 12. Ar Jūsų nuomone Šiaulių miestui yra užtekinai teniso aikštelių? 13. Ar Jūsų nuomone pasiteisintų Šiaulių mieste multifunkcinės sporto aikštės, kuriose būtų galimybė žaisti tenisą tiek mėgėjams, tiek profesionalams? 14. Kokių aktyvaus laisvalaikio pramogų, Jūsų manymu, trūksta labiausiai Šiaulių mieste, bei miesto apylinkėse? 15. Jūsų tikslus pareigų pavadinimas, vardas, pavardė? 16. Kiek laiko dirbate šioje mokykloje? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papasakokite, apie sporto mokyklos „Dubysa“ teikiamas paslaugas. Kokia yra Jūsų pagrindinė veikla? 2. Kokios paslaugos dažniausiai naudojamos ir kokių tikslu? 3. Koks yra salių užimtumas? Kas yra pagrindiniai jų lankytojai? 4. Turite galimybę nuomoti salę kelioms valandoms? Kokios yra salių nuomos kainos valandai? 5. Ar Jūsų paslaugomis gali naudotis užsienio turistai (pvz.: jei atvyko į viešbutį ir vakare nori pažaisti tinklinį)? 6. Buvo tokių atvejų, kad pavieniai lankytojai neturėjo galimybės naudotis salėmis dėl jų užimtumo? 7. Kokios galimybės klientui nusipirkti individualias pamokas? Ar suteikiama tokia paslauga? 8. Jūsų nuomone, ar jaučiamas aktyvaus laisvalaikio pramogų stygius Šiauliuose? O gal rinka yra persotinta pasiūlos? 9. Jūsų nuomone, ar reikalingos naujos multifunkcinės aikštės (krepšinis, futbolas, tenisas, bėgimo takelis, tinklinis) Šiaulių mieste? 10. Jūsų tikslus pareigų pavadinimas, vardas, pavardė? 11. Kiek laiko dirbate šioje mokykloje?

Apklausiant „Šiaulių teniso mokyklos“ ir sporto mokyklos „Dubysa“ vadovus, buvo siekta išsiaiškinti ar yra poreikis plėsti aktyvaus laisvalaikio praleidimo būdus Šiaulių mieste, būtent krepšinio, tinklinio, futbolo, bėgimo takelių srityse. Analizuojant vadovų nuomones, norėta išsiaiškinti koks yra mokyklų pagrindinės ir papildomos teikiamos paslaugos, kokį rinkos segmentą aptarnauja, salių užimtumas ir paklausta ekspertų nuomonė apie naujų multifunkcinių aikštelių reikalingumą.

Kita ekspertų grupė buvo sudaryta siekiant išsiaiškinti ar Šiaulių mieste yra plačiai naudojamos tokios paslaugos kaip sporto salė, aerobika, mini SPA paslaugos, ir baseinas. Siekta išsiaiškinti Ekspertų nuomonę apie poreikį sporto centrų, kuriuose būtų galima teikti sporto paslaugas, taip pat ar pasiteisintų investicija Šiauliuose atidaryti dar vieną 25 m. baseiną.

4 lentelės tęsinys

Interviu klausimai

„Šiaulių arena“ vadovui/ atstovui:	Šiaulių BĮ plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovui/ atstovui:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokios yra Šiaulių arenos teikiamos paslaugos, pagrindinė veikla? 2. Ar Arenos užimtumui turi įtakos sezoniškumas? 3. Koku paros metu yra jaučiamas didžiausias klientų antplūdis Šiaulių arenos sporto salėje? 4. Koks pagrindinis rinkos segmentas lankosi sporto klube? 5. Ar pasitaiko treniruoklių salės paslaugas užsisakančių užsienio klientų? 6. Kaip dažnai mėgėjai užsisako arenoje siūlomą krepšinio aikštę? 7. Yra buvę tokių atvejų, kai dėl salės užimtumo negalėjote suteikti pageidaujamos paslaugos klientui? 8. Kaip dažnai pasitaiko atvejų, kai klientai pasinaudoję treniruoklių sale ar krepšinio aikšte, užsisako procedūras mini SPA „Agnė“ centre? 9. Koks yra mini SPA „Agnė“ užimtumas? Ar sveikatinimo ir grožio paslaugos yra populiarios? 10. Kokios mini SPA „Agnė“ paslaugos yra dažniausiai naudojamos? 11. Ar planuojate artimiausiu metu atnaujinti teikiamų paslaugų asortimentą? 12. Ar yra tekę aptarnauti užsienio klientus, kokias paslaugas jie dažniausiai renkasi? 13. Jūsų nuomone, ar jaučiamas aktyvaus laisvalaikio pramogų stygius Šiauliuose? 14. Jūsų nuomone, ar reikalingos naujos multifunkcinės aikštės (krepšinis, futbolas, tenisas, bėgimo takelis, tinklinis) Šiaulių mieste? 15. Jūsų tikslus pareigų pavadinimas, vardas, pavardė? 16. Kiek laiko dirbate „Šiaulių arenoje“? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trumpai papasakokite apie plaukimo mokyklos „Delfinas“ teikiamas paslaugas. 2. Kokios papildomos paslaugos yra suteikiamos atvykusiems baseino lankytojams (medicinos paslaugos, rankšluosčių, plaukimo įrangos nuoma, vaikų priežiūra ir t.t.)? 3. Ar didelis baseino lankomumas (galbūt galėtumėte įvardinti procentais)? 4. Ar jaučiamas baseino naudojimo sezoniškumas, jei taip kokios vykdomos priemonės sezoniškumui mažinti? 5. Koks pagrindinis rinkos segmentas lankosi Jūsų baseine (pavieniai lankytojai ar grupės, komandos)? 6. Ar plaukimo mokykloje yra organizuojamos varžybos? Kokie reikalavimai yra taikomi baseinui norint rengti varžybas? 7. Jei vyksta varžybos baseine, pavieniai klientai turi koreguoti savo lankymosi grafikus? Ar kaip nors kompensuojate patirtus nepatogumus? 8. Kokia yra abonentų išdavimo tvarka? Ar galima atėjus į baseiną iš karto juo naudotis? 9. Kokie apribojimai yra taikomi naudojantis baseinu (pvz.: amžiaus)? 10. Kokia galimybė turėti individualų plaukimo instruktorių? 11. Kokia yra apytiksli kaina plaukimo pamokos, bei kiek ji trunka? 12. Jūsų nuomone, plaukimo treneriai yra labiau suinteresuoti dirbti su pavieniais klientais ar plaukimo grupėmis (būreliais)? 13. Jūsų nuomone, ar reikalingas Šiaulių miestui dar vienas 25 m. baseinas, ar tokia investicija pasiteisintų? 14. Ar sulaukiate iš klientų pageidavimų ar pasiūlymų praplėsti teikiamų paslaugų asortimentą (jei taip, kokiomis paslaugomis)? 15. Jūsų tikslus pareigų pavadinimas, vardas, pavardė? 16. Kiek laiko dirbate šioje mokykloje?

Apklausiant respondentus, buvo laikomasi numatyto interviu klausimyno, tačiau esant poreikiui paklausti papildomi klausimai. Taigi, panaudotas pusiau struktūruotas (tiriamasis) interviu tipas. Remiantis Kardeliu (2007), klausimai ir visa procedūra yra numatoma iš anksto, ir interviu eigoje

mažai kas keičiama, situacija yra apibrėžta. Interviu tikslas buvo išsiaiškinti konkurentų nuomonę apie jų pačių teikiamas paslaugas, bei papildomų paslaugų poreikį, planuojamas investicijas, todėl apibrėžus situaciją, klausimai privesti prie neįvardinto tikslo išaiškinimo, t.y., nuomonės apie multifunkcinių aikštelių ir sveikatingumo paslaugų poreikį Šiaulių mieste.

2.3. Ekspertų apklausos rezultatų analizė

Vadovaujantis sudarytu interviu klausimynu, buvo apklausti keturi organizacijų/ įmonių vadovai, kurie buvo pasirinkti todėl, kad Šiaulių mieste teikia panašaus pobūdžio paslaugas. Juos apklausiant buvo siekiama išsiaiškinti koks yra konkurentų teikiamų paslaugų asortimentas, papildomos paslaugos, užimtumas, rinkos segmentas ir t.t..

Interviu su plaukimo mokyklos „Delfinas“ direktoriumi Valerijumi Belovu, kuris mokykloje dirba jau 33 metai:

Plaukimo mokykla „Delfinas“ yra biudžetinė įstaiga, kuri kontroliuoja du baseinus: vienas yra Ežero g., o kitas baseinas yra 18 vidurinėje mokykloje. Pagrindinės teikiamos mokyklos paslaugos yra vaikų mokymas plaukti ir sportinis parengimas varžyboms, bei aktyviai praleisti laiką baseine. Baseiną gali lankyti įvairaus amžiaus vaikai, taip pat kviečiami apsilankyti miesto gyventojai, organizacijos. Šiaulių miesto savivaldybėje yra patvirtinti įkainiai už vienkartinius apsilankymus ir abonentus. Teikiamų papildomų paslaugų baseine kaip ir nėra, išskyrus šampūnų, kepuraičių pardavimas, rankšluosčių nuoma, taip pat dar galima išsinuomoti pirtį.

Suaugusiems vienkartinis apsilankymas kainuoja nuo 8 iki 15 litų, 15 apsilankymų kaina – 107 Lt, 30 apsilankymų kaina – 200 Lt, metams – 780 Lt. Esant poreikiui galima išsinuomoti ir vieną taką, kurio kaina yra nuo 50 iki 100 litų. Galima baseine užsisakyti individualų trenerį, kuris pamokys plaukti. Tokio trenerio 1 akademinė valanda kainuoja 60 – 80 litų. Tačiau, tokia paslauga nėra populiari, kadangi brangiai kainuoja. Atvykusiems nereikia pateikti jokių medicininių pažymų, o baseinu gali naudotis iš karto susimokėjus.

Pagrindiniai baseino lankytojai yra vaikai, tačiau pasitaiko ir studentų, senyvo amžiaus žmonių, bei užsienio lankytojų, kurie dažniausiai būna atvykę pagal studijų mainų programą arba Nato kariai atvykę atlikti misijos. Mokyklos direktoriaus teigimu, per savaitę apsilanko 600 žmonių, o per metus apie 20000 lankytojų (tokie skaičiai yra pasiekiami per du mokyklos baseinus).

Varžyboms yra reikalaujama turėti 25 m. ilgio baseiną, o siekiant tarptautinių standartų 50 metrų baseiną,

Belovo teigimu, Šiaulių miestui nėra reikalingas 25 metrų baseinas, kadangi Šiauliai priskiriami prie vienu iš didžiausių miestų, ir ateityje planuoja turėti 50 metrų baseiną prie „Šiaulių arenos“. Šią

investiciją yra planuojama įgyvendinti 2014 – 2020 metais, kad Šiaulių mieste būtų galima organizuoti tarptautinio lygio plaukimo varžybas.

Interviu su sporto mokyklos „Dubysa“ direktoriumi Aivaru Strockeriu, kuris mokykloje dirba jau 9 metai:

Sporto mokyklos „Dubysa“ pagrindiniai tikslai yra sudaryti sąlygas vaikams, jaunimui ir suaugusiems pasirinkti šias sporto šakas: BMX, boksą, dviračių sportą, stalo tenisą, šachmatų, šaškes, šaudymą, tinklinį. Ieškoti talentingų sportininkų, galinčių deramai atstovauti miestui ir šaliai Olimpinėse žaidynėse, pasaulio ir Europos čempionatuose, kituose tarptautiniuose renginiuose.

Strockio teigimu, pagrindinė veikla, - tai aukšto meistriškumo sportininkų paruošimas, o kadangi turime nemažai sporto šakų (viso jos yra 8), tai turime ir nemažai bazių. Pagrindinė bazė yra sporto mokyklos salė, kurioje pagrinde sportuoja tinklininkai, vykdomi įvairūs tarptautiniai turnyrai, tarptautiniai čempionatai įvairaus rango, nuo vaikų iki suaugusių. Dažniausiai salė yra užimta, bet kai ji yra laisva bandoma išnuomoti privatiems asmenims ir užsienio atstovams, pagal nustatytus Šiaulių miesto tarybos įkainius: jeigu naudojama elektros energija salės nuoma kainuoja 60 Lt/val., jei nenaudojama elektros energija – 50 Lt/ val., o studentams ir moksleiviams – 20 Lt/val.

Pagrindinės salės funkcijos, - tai vykdymas treniruočių ir varžybų. Sporto salėje galima žaisti tinklinį, futbolą, krepšinį, tačiau dažniausiai salė naudojama tinkliniui ir krepšiniui. 80 proc. salių užima sporto mokyklos auklėtiniai, o tik 20 proc. užima miesto svečiai. Paprastai, jeigu salė yra nuomojama vienos sporto šakos atstovui, kiti salėje neturi galimybės žaisti, kadangi laikomasi nuostatų, kad nereikia trukdyti vieni kitiems.

Kol kas mokykloje negalima nusipirkti individualių pamokų, nes treneriai yra labai užimti, jie dirba 6 kartus per savaitę ir savaitgaliais turi varžybas, bet iš miesto bendruomenės, jau yra susilaukiama skambučių ir užklausimų ar būtų galima nusipirkti trenerio pamokų. Direktoriaus Aivaro Strockerio teigimu, nuo rugsėjo 1 dienos, bus kreiptasi į miesto tarybą ir bus prašoma, kad prie teikiamų paslaugų sąrašo atsirastų ir tokia siūloma paslauga.

Aivaro Strockerio teigimu, Šiaulių miestui labai reikia kokybiškų krepšinio, tinklinio ir kitų sporto šakų aikštelių. Sporto mokyklos direktoriaus ne interviu metu minėjo, kad dažniausiai norima išsinuomoti sporto salę nuo 18 val., kai visi grįžta po darbų, atsiranda poreikis aktyviai praleisti laiką, tačiau sporto mokyklos sale tokiu metu naudojasi mokyklos vaikai, todėl dažniausiai jaučiamas nepasitenkinimas iš miesto gyventojų ar svečių, kad visi vakarai praktiškai yra užimti mokyklos auklėtinių.

Direktorius minėjo, kad planuojama vasaros sezonui Šiaulių mieste atidaryti keturias paplūdimio tinklinio aikšteles, kuriomis galės naudotis miesto svečiai, bei žinoma bus vykdomos varžybos.

Interviu su Šiaulių teniso mokyklos direktoriumi Ramūnu Grušu, kuris mokykloje dirba jau 6 metai:

Šiaulių teniso mokykla yra biudžetinė įstaiga, kurios pagrindinė veikla yra sportininkų rengimas vietiniams ir tarptautiniams turnyrams. Mokykloje dirba 8 treneriai, treniruojasi 250 tenisininkų, 3 nacionalinės rinktinės sportininkai, 2 jaunimo rinktinės nariai ir 5 jaunių rinktinės nariai. Teniso mokykla turi tris pagrindines sporto bazines, kurios yra išsidėsčiusios Lukauskio ir Gardino gatvėse.

Teniso salės dažniausiai yra užimtose vakarais ir savaitgaliais, kadangi dažniausiai vykdomos varžybos arba profesionalų treniruotės. Pagrindiniai teniso mokyklos lankytojai yra mokyklos auklėtiniai, kurie priimami nuo 5 iki 13 metų amžiaus ir dažniausiai treniruojasi nuo 14 iki 20 val. Tačiau galima teniso salę išsinuomoti ir miesto svečiams. Teniso kortų nuomos kainos darbo dienomis ir savaitgaliais yra nuo 20 iki 40 Lt/val, lauko kortų nuomos kaina yra 40 Lt/val. Tačiau tokių pavienių užsakymų pasitaiko retai, kadangi didžiausias poreikis yra kortus nuomotis vakare, o pas mus tokiu metu treniruojasi auklėtiniai. Teisybė, kad miesto svečiams yra problematiška rasti vietas pažaisti tenisą dėl didelio salių užimtumo (ypatingai vasaros sezono metu).

Daugiausia varžybos yra vykdomos vasarą, mažiau organizuojamos žiemos laikotarpiu. Teniso mokykla organizuoja savo iniciatyva kiekvienų metų vasario mėnesio paskutinę savaitę. Neperseniausiai (2011 m. gruodį) kiliminė teniso kortų danga pakeista į aukščiausius turnyrų organizavimo reikalavimus atitinkančią ir viena populiariausių pasaulyje sintetinę – akrilinę dangą. Pakeitus dangą yra galimybė ateityje organizuoti Daviso taurės mačą.

Mokyklos auklėtiniai žinoma, kad naudosis mokyklos teniso kortais vykdant treniruotes, o atvykę užsienio žaidėjai gali treniruotis kur jiems patinka, bet kadangi Šiauliuose nėra didelio pasirinkimo, teniso mokykla sudaro sąlygas treniruotėms mūsų mokykloje, teigia teniso mokyklos direktorius Ramūnas Grušas.

Individualias pamokas galima išsipirkti asmeniškai tariantis su treneriais, mūsų internetinėje svetainėje yra skelbiama jų kontaktinė informacija. Tokių paslaugų poreikis nėra praktikuojamas mokykloje.

Multifunkcinės sporto aikštelės tikrai pasiteisintų Šiaulių mieste, nes tokių aktyvaus laisvalaikio praleidimo paslaugų poreikis auga kasmet. Žmonės noriai aktyviai leidžia laiką vasaros sezono metu, kai tuo tarpu mūsų mokykla miesto bendruomenei ir svečiams negali pasiūlyti savo teikiamų paslaugų dėl kortų didelio užimtumo. Tikrai trūksta teniso kortų aikštelių miesto bendruomenei, mėgėjams.

Interviu su Šiaulių arenos atstovu Linu Cinkučiu, kuris susijęs su įmonės veikla jau 3 metus:

Šiaulių arenos pagrindinės teikiamos paslaugos yra įvairių sporto šakų varžybų rengimas, laisvalaikio ir pramogų organizavimas (koncertų rengimas). Taip pat Šiaulių arenoje yra sporto salė,

konferencijų salė, kuri talpina nuo 20 iki 250 žmonių, sporto klubas, sveikatingumo centras Agnetė. Teikiamų paslaugų užimtumas labai priklauso nuo sezoniškumo, dažniausiai vasaros metu organizuojamų koncertų ir renginių skaičius sumažėja, dėl atsirandančių lauko scenų Baltijos pajūriuose, taip pat suprastėja ir sporto salės užimtumo rodikliai.

Sporto salėje dažniausiai lankosi studentai, tačiau pasitaiko ir vyresnio amžiaus lankytojų. Šiuo metu sparčiai populiarėjanti yra moterų sporto šaka - „Zumba“, taip pat aktyviai lankomos aerobikos salės. Daugelis klientų džiaugiasi čia pat esančiu kokteilių baru, kuriame galima paragauti jėgas atstatančių kokteilių.

Krepšinio sporto salės lankomumas yra taip pat didelis. Daugelis miesto gyventojų noriai žaidžia krepšinį, o po to pasinaudoja mini SPA Agnetė teikiamomis paslaugomis. Visos teikiamos paslaugos yra plačiai naudojamos, bet populiariausios išlieka masažai. Artimiausiu metu planuojama atnaujinti įrangą, bet nežadama plėsti teikiamų paslaugų asortimento, kadangi jis ir taip yra gana platus. Dažnai pasitaiko atvejų kai mini SPA paslaugomis naudojasi atvykę užsieniečiai, kurių pagrindą sudaro Nato kareiviai, teigia Šiaulių arenas atstovas Linas Cinkutis.

Eksperto teigimu, Šiaulių mieste nėra jaučiamas aktyvaus laisvalaikio pramogų stygius, kadangi tiek praėjusiais metais tiek ir šiais metais yra organizuojami Šiaulių mieste didelio masto renginiai, tokie kaip 2011 m. Europos vyrų krepšinio čempionatas, 5-osios TAFISA pasaulio sporto visiems žaidynės „Šiauliai – 2012“, taip pat organizuojami kultūriniai renginiai, koncertai, todėl miesto svečiams veiklos tikrai netrūks.

Pasiteiravus apie naujų multifunkcinių aikštelių poreikį Šiaulių miestui, Šiaulių arenas atstovas Linas Cinkutis, teigia, kad būtina atnaujinti Šiaulių miesto krepšinio aikšteles, futbolo aikštynus, bėgimo takelius, nes ši infrastruktūra nėra gerai išplėta Šiaulių mieste. Ekspertas ragina, Šiaulių miesto bendruomenę imtis iniciatyvos ir patiems stengti gražinti miestą, kurti gražesnę ateitį sau ir savo vaikams. Jo teigimu, jei privati įmonė investuotų į šią sritį ir suteiktų galimybę miesto svečiams ir bendruomenei naudotis multifunkcinėmis aikštelėmis, tokia investicija tikrai pasiteisintų. Kuo daugiau tokių galimybių, tuo geriau.

Interviu rezultatų analizė: visi apklausti ekspertai patvirtino, kad jų veiklos užimtumas yra ganėtinai aukštas. Sporto mokyklos „Dubysa“ direktorius, Teniso mokyklos direktorius pabrėžia, kad paslaugomis dažniausiai naudojasi mokyklų auklėtiniai, o miesto svečiams jau nebėra galimybių pasinaudoti siūlomomis paslaugomis. Kadangi mokyklos yra biudžetinės įstaigos, prioritetai teikiami mokyklų auklėtiniais, siekiant įgyvendinti mokyklų misijas (paruošti aukšto meistriško sportininkus, kurie atstovautų Šiaulių miestą ar net Lietuvą tarptautinėse varžybose), nors joms yra leista parduoti paslaugas, toks pardavimas nėra efektyvus dėl laiko stokos. Didelis užimtumas jaučiamas nuo 18 val., kuomet treniruojasi mokyklų auklėtiniai, o to pasekoje, paslaugomis negali naudotis miesto gyventojai, svečiai.

Šiaulių arenos atstovo teigimu, jų siūlomas paslaugų kontingentas yra platus ir intensyviai naudojamas. Aukšti užimtumo rodikliai rodo, kad žmonės yra linkę aktyviai leisti laisvą laiką, bei gerinti savo fizinę sveikatą. Sietinos yra sporto ir sveikatingumo paslaugos, kadangi eksperto teigimu, mini Spa paslaugomis naudojamosi ir po aktyvių treniruočių, norint atgauti jėgas ir pailsėti.

Plaukimo mokyklos „Delfinas“ eksperto teigimu, Šiaulių miestui nėra reikalingas papildomas 25 metrų baseinas. Tokia eksperto nuomonė yra teisinga, jeigu orientuojamasi į sportininkus – profesionalus, arba norima rengti tarptautinio lygio varžybas. Jeigu planuojamas baseinas yra skirtas laisvalaikio praleidimo būdai ir neplanuojama rengti tarptautinio lygio varžybų, tuomet nėra būtina statyti 50 metrų baseiną.

Visi ekspertai yra vieningos nuomonės, kad papildomų multifunkcinių ir sveikatingumo paslaugų poreikis Šiaulių miestui yra didelis ir tokio tipo paslaugos yra reikalingos. Visos įstaigos, išskyrus Šiaulių areną yra valstybinio (biudžetinės) pobūdžio ir jų veikla yra ribojama tam tikromis nuostatomis. Privataus sektoriaus paslaugų teikėjai turėtų galimybę miesto svečiams pasiūlyti platesnį paslaugų asortimentą, suteikti geresnės kokybės paslaugas ir orientuotis ne į sportininkus – profesionalus ar mokyklinio amžiaus vaikus, o į svečius atvykusius iš užsienio arba miesto bendruomenę, kuri turėtų noro ir vidutines pajamas, bei galėtų aktyviai leisti laisvą laiką sporto ir sveikatingumo komplekse.

Daugelis ekspertų nuomonę išsakė ne interviu metu, todėl galima teigti, kad bendraujant neoficialioje aplinkoje yra galimybė sužinoti daugiau informacijos.

2.4. Praktinė naujo paslaugų komplekso formavimo metodika

Kadangi magistro darbas yra užsakomojo pobūdžio, gauti interviu rezultatai buvo aptarti su įmonės vadovybe. Išanalizavus ekspertų nuomonę, buvo priimtas sprendimas vykdyti sporto ir sveikatingumo komplekso įgyvendinimą įmonės teritorijoje. Įmonės planuojamas kompleksas yra laisvalaikio praleidimo pobūdžio ir siūlys žmonėms sporto (krepšinio, futbolo, tinklinio, teniso, bėgimo takelių nuomą, skvošą, stalo tenisą, aerobiką, sporto salę ir kt.) ir sveikatingumo (baseiną su masažinėmis srovėmis, pirčių kompleksą (5 pirtys), profesionalų teikiamas grožio paslaugas, tai ir masažai ir kūno procedūros, bei bus siūloma pasinaudoti ledo ir druskų kambariais gerinant sveikatą) paslaugas. Įmonė visiškai nesiorientuos į sportininkus ir nesieks organizuoti varžybų, kadangi iš atliktų interviu, buvo nustatyta, kad miesto svečiai ir gyventojai pageidauja tokių paslaugų, o nėra kur jų gauti, tikėtina, kad ši įmonės investicija pasiteisins. Tokią nuomonę patvirtino iš Šiaulių turizmo informacijos centras, kuris buvo paklaustas raštiškai apie poreikį sporto ir sveikatingumo paslaugų Šiaulių miestui. Gautas atsakymas, kad dažnai turistai teiraujasi, kur galėtų aktyviai praleisti laisvą laiką, bet deja turizmo informacijos centras nieko daug pasiūlyti

negali, todėl raštiškai patvirtinta, kad toks sporto ir sveikatingumo kompleksas yra reikalingas miesto bendruomenei ir atvykusiems svečiams, turistams.

Naujas paslaugų kompleksas buvo formuojamas pagal siūlomą NP diegimo modelį (žr. 13 pav.) ir vadovaujantis pateiktais siūlomo diegimo modelio etapais. Praktinę dalį **sudaro šeši poskyriai**: juridinio asmens aprašymas, produktai ir paslaugos, sporto ir sveikatingumo komplekso rinka ir konkurentai, naujo komplekso rinkodaros strategija, sporto ir sveikatingumo komplekso paslaugų teikimo sistema ir finansinis planas.

Juridinio asmens aprašymas apima trumpą įmonės charakteristiką, detalizuoja įmonės misiją ir tikslus, veiklos tęstinumą, išanalizuoja žmogiškųjų išteklių bazę, kuri pateikiama pagal amžiaus ir darbo funkcijų pasiskirstymą, pateikiama įmonės organizacinė struktūra. Išanalizuojama įmonės veikla, pateikiamos pagrindinės ir papildomos vykdomos veiklos rodikliai, pagrindiniai veiklos rezultatai ir finansinės atskaitomybės duomenys.

Produktai ir paslaugos poskyriuje pateikiama įmonės situacija ir perspektyvos paslaugų sektoriaus raidos požiūriu, išanalizuojama įmonės padėtis lokacijos požiūriu, pateikiama klientų srautų analizė, kurie gali lemti planuojamo NP komplekso raidą, pagrindžiamas projektas ir aprašoma nauja paslauga. Detalizuojama kaip pasikeis įmonės dabartinė situacija, kokių papildomų paslaugų prisidės prie įmonės veiklos, kokios tai bus paslaugos, pateikiami jų pranašumai ir išskirtinės savybės, skiriančios juos nuo dabar esančių rinkoje, originalumas ir inovatyvumas, ypatingos charakteristikos savybės.

Trečiame skyriuje išanalizuojami sporto ir sveikatingumo komplekso rinka ir konkurentai. Prognozuojama esama ir būsima rinka: pateikiamos naujų paslaugos teikėjų atėjimo į rinką galimybės (rinkos barjerai), pirkėjų galia daryti įtaką paslaugų kainai ir jautrumas, tiekėjų galia daryti įtaką žaliavų kainoms, aptariami sezoniniai rinkos pakitimai, produkto ciklai ir kita. Apibūdinamas rinkos segmentas, pardavimo masto prognozės. Kitame poskyriuje pateikiama rinkos strategija ir komplekso kainodara, pasiskirstymo kanalai.

Poskyriuje sporto ir sveikatingumo komplekso paslaugų teikimo sistema, išdetalizuojamos personalo pareigybės ir nurodomos jų funkcijos, pateikiama valdymo schema, bei projekto valdymo pasiskirstymas. Aprašomas paslaugos procesas, jos įgyvendinimo etapai, numatoma komplekso patalpų charakteristika.

Finansiniame plane pateikiamos prognozės apie planuojamas gauti pajamas iš sporto ir sveikatingumo paslaugų, bei bendra (suminė) pajamų prognozė. Apskaičiuojami pardavimų dažnumai ir užimtumas, teikimo galimybės. Finansinę situaciją puikiai atspindi pelno (nuostolių) ataskaita. Pateikiamos prielaidos ir galima rizika, bei investicijų atsiperkamumas metais.

Visa praktinė dalis parengta remiantis teorijoje siūlomu modeliu (žr. 13 pav.).

3. NAUJA PASLAUGA - SPORTO IR SVEIKATINGUMO KOMPLEKSAS

3.1. Juridinio asmens aprašymas

3.1.1. Įmonės UAB „Mingintė“ trumpa charakteristika

Remiantis specialistų prognozėmis, dėl augančio atvykstamojo ir vietos turizmo, Šiauliuose ateityje numatomas apgyvendinimo paslaugų poreikio didėjimas. Todėl bet kuriai Šiaulių apskrityje apgyvendinimo paslaugas teikiančiai įmonei – pirmiausia viešbučiams – ypač aktualu sukurti patrauklią ir kokybišką apgyvendinimo paslaugų sektoriaus aplinką tiek vietos, tiek užsienio turistams, kuri sugebėtų užtikrinti konkurencingą alternatyvą panašias paslaugas teikiančių užsienio ir Lietuvos įstaigų atžvilgiu.

Kadangi prognozuojamas apgyvendinimo paslaugų augimas remiasi nuolatiniu atvykstamojo ir vietos turizmo augimu, ilgalaikės perspektyvos požiūriu, viešbutis turi skirti didesnę dėmesį rinkos tendencijų sekimui ir išankstinėmis investicijomis į būsimos paklausos patenkinimą.

Todėl UAB „Mingintė“, turinti viešbutį „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ (toliau – Įmonė) statydama naują paslaugų kompleksą savo valdomo viešbučio teritorijoje, planuoja sukurti papildomą infrastruktūrą aktyviam poilsiui bei sveikatingumo paslaugoms (nėra nei vieno viešbučio Šiauliuose kompleksiskai teikiančio šias paslaugas), taip siekia užsitikrinti šiuo metu atsirandančios nišos užpildymą ateityje.

Įmonės tikslai trumpuoju laikotarpiu: sukurti papildomą infrastruktūrą aktyviam poilsiui bei sveikatingumo paslaugoms.

Tikslas ilguoju laikotarpiu:

- tapti viena didžiausia ir patraukliausia apgyvendinimo paslaugas teikiančia įmone Šiaurės Lietuvoje.
- išlaikyti patikimo bei kokybiškų apgyvendinimo paslaugų tiekėjo vardą.
- plėtoti aktyvias laisvalaikio ir sveikatingumo paslaugas.

UAB „Mingintė“ viešbutį įkūrė daugiau nei prieš 14 metų. Tai - pirmoji privati įmonė Šiauliuose, pradėjusi teikti apgyvendinimo paslaugas. Pati įmonė įkurta 1997 m. birželio mėn. 9 d. Tuo metu statyti viešbutį buvo nuspręsta dėl šių priežasčių: augančio apgyvendinimo paslaugų poreikio; didėjančio turistų ir lankytojų skaičiaus. 2004 m. buvo pradėta šio viešbučio rekonstrukcija, kuri pakeitė viešbučio eksterjerą ir interjerą. Besirengiant 2011 m. Europos vyrų krepšinio čempionatui pastatytas viešbučio priestatas, todėl šiuo metu viešbutyje įrengti 89 kambariai, iš kurių 4 liukso klasės kambariai ir 82 dviviečiai kambariai, 2 apartamentai ir 1 vienvietis kambarys. Tai daugiausiai kambarių turintis keturių žvaigždučių viešbutis Šiaulių mieste.

Viešbutis yra centrinėje miesto dalyje, todėl susisiektis su kitomis miesto dalimis yra labai patogus. Dubijos gatve iki viešbučio labai patogiu atvykti iš Zoknių oro uosto, geležinkelio ir autobusų stoties arba nuosavu transportu, atvykus iš Vilniaus ar Panevėžio. Nuo viešbučio iki autobusų ir traukinių stoties yra apie 0,4 – 0,7 km. Taip pat iki viešbučio, aplenkiant centrą, eina kelias iš/į Palangą ir Klaipėdą (Dubijos g. – Rožių g – Vilniaus g.). Viešbutis yra prie pat miesto centro (Žemaitės gatve apie 0,5 km). Taip pat šalia viešbučio yra „Statoil“ degalinė. Strategiškai patogi vieta ir susisiektis viešbučiui garantuoja klientų srautus bei, išplėtus paslaugas, leidžia prognozuoti ir tolesnį populiarumo augimą.

3.1.2. Įmonės žmogiškųjų išteklių analizė, dabartinė organizacija

Organizacijos veiklos rezultatai priklauso organizacinės valdymo struktūros, atskirų padalinių tarnybų organizavimo, pavaldinių skaičiaus, vadovų darbo stiliaus, darbuotojų elgesio ir pan. Visais atvejais, kokia struktūra būtų, iškyla jos valdymo būtinybė, reikalingos valdymo funkcijos ir metodai. Organizacijos optimaliai veiklai būtina, kad visuose lygiuose, visuose padaliniuose žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas. Šiuo metu veikiančiame viešbutyje klientus aptarnauja 48 žmonių personalas, kuris pagal atliekamas funkcijas skirstomas į 5 kategorijas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ir atliekamas funkcijas pateikimas žemiau esančioje lentelėje.

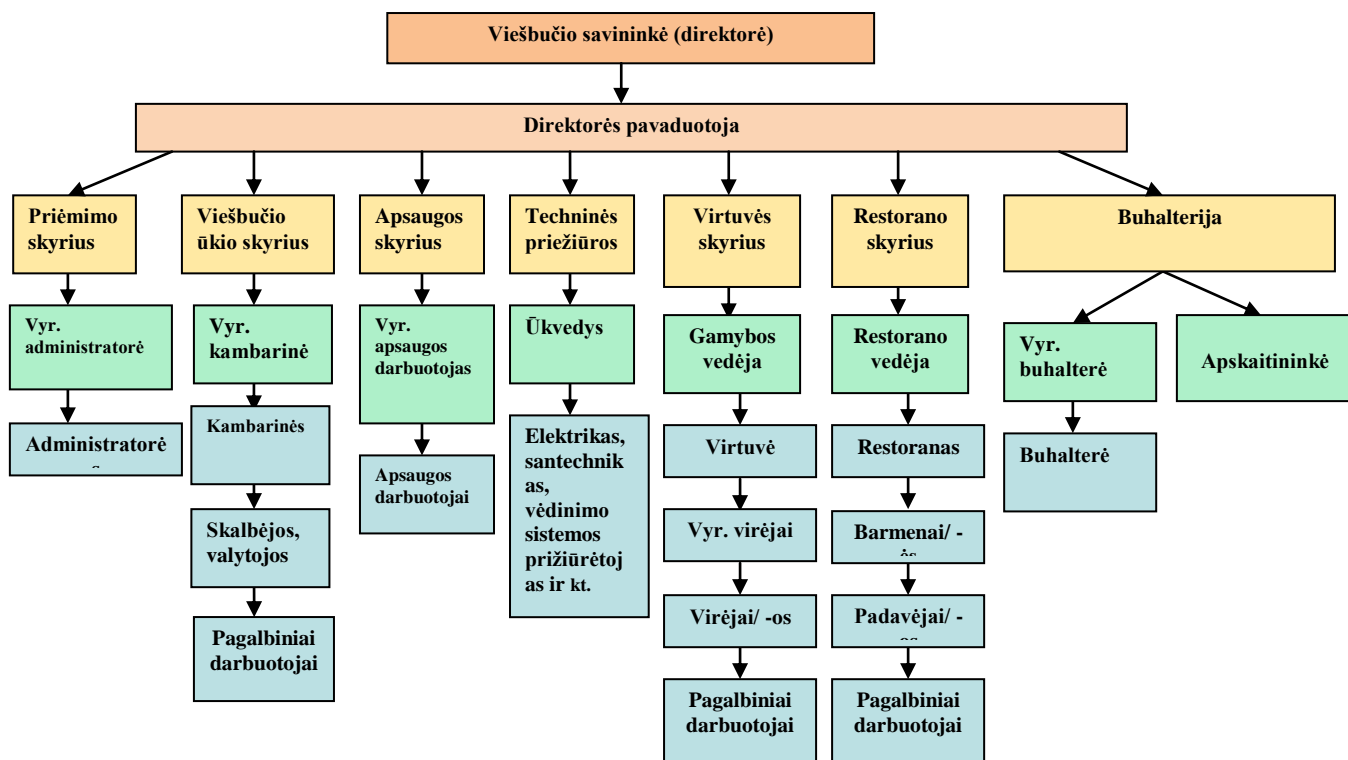
5 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ir funkcijas

Funkcija	Skaičius	Amžius				Darbuotojai su 3 metų patirtimi
		Iki 25 m.	26 – 35 m.	36 – 45 m.	46 m. ir daugiau	
Administracija	6	0	2	2	2	5
Aptarnavimo personalas	35	17	12	3	3	21
Pagalbinis personalas	5	1	1	3	0	4
Ūkio dalis	2	0	0	0	2	2
Iš viso:	48	18	15	8	7	32

Įmonės organizacinė struktūra. Ryšiai tarp skirtingų pareigybių vaizduojami organizacinėje valdymo struktūroje. Įmonėje dominuoja linijinė valdymo struktūra. Pagrindinis vadovas yra viešbučio savininkė, kuriai visi padaliniai yra pavaldūs. Ji turi tris skyrius kuriems tiesiogiai pateikia nurodymus ir įsakymus: direktorės pavaduotoja, gamybos vedėja ir buhalterija. Šie trys skyriai tai atskiri padaliniai, kurie atlieka tam tikras darbo funkcijas. Viešbučio direktorės pavaduotoja atsakinga už priėmimo skyriaus darbą, apsaugos skyrių, techninės priežiūros bei ūkio skyrių (žr. 19 pav.). Gamybos vedėja tiesiogiai atsakinga už virtuvės darbą ir restorano darbuotojų darbą. Šie du padaliniai negali būti atskirti vienas nuo kito, nes jie yra tiesiogiai susiję tarpusavyje.

Buhalterija – tai trečiasis skyrius, kuris nesikiša į viešbučio veiklą, o yra atsakingas už finansines operacijas. Galima teigti, kad viešbutyje dominuoja trys lygiai: pirmasis – savininkė, antrasis – antro lygio vadovai (direktorės pavaduotoja, gamybos vedėja ir buhalterija) ir trečiasis – vykdytojai (administratorės, apsaugos darbuotojai, virėjai, padavėjai, kambarinės) (žr. 19 pav.)



19 pav. Įmonės valdymo struktūra.

Kiekvienas padalinys atlieka tam tikras funkcijas:

1. Rinkodaros ir pardavimų skyrius atsako už naujų klientų paiešką. Rūpinasi apgyvendinimo paslaugų pardavimais grupėms, renginių, konferencijų organizavimo paslaugomis. Rinkodaros ir pardavimo skyrius atsako už reklamą, ryšius su visuomene, organizuoja akcijas.
2. Išvardintas rinkodaros skyriaus funkcijas atlieka viešbučio savininkė. Ji organizuoja reklamą, naujų paslaugų kūrimą. Taip pat yra atsakinga už ryšius su visuomene.
3. Žmogiškųjų išteklių skyriuje už naujų darbuotojų priėmimą ir mokymą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų santykius, darbo apmokėjimą yra atsakingos viešbučio direktorės pavaduotoja bei gamybos vedėja.
4. Buhalterija – tvarko finansinę apskaitą, atsako už mokėjimo pavedimus, žiniaraščių tvarkymą, finansinių ataskaitų pateikimą mokesčių inspekcijai, auditą. Buhalterijoje dirba dvi buhalterės bei apskaitininkė.
5. Priėmimo skyrius – teikia informaciją apie teikiamas paslaugas, priima ir registruoja svečius. Siunčia rezervacijų patvirtinimo raštus, atsakinėja į skambučius. Tikrina pašto siuntas. Kasos

aparatu fiksuoja gautas pajamas, vykdo pardavimus. Šiame skyriuje dirba keturios administratorės.

6. Apsaugos skyrius – atsako už viešbučio svečių, lankytojų ir visų darbuotojų saugumą. Šis skyrius stebi viešbučio teritoriją, kontroliuoja stebėjimo įrangą, saugo viešbučio gyventojų, lankytojų bei tarnautojų nuosavybę. Šiame skyriuje dirba keturi apsaugos darbuotojai. Darbas vykdomas stebint išorinę ir vidinę aplinką vaizdo kameromis.
7. Viešbučio ūkio skyrius – atsako už kambarių ir visų viešųjų vietų viešbutyje švarą. Už švaros palaikymą viešbutyje „Šiaulių krašto medžiotųjų užėiga“ yra atsakingos trys kambarinės, valytoja ir šlavėjas, kuris tvarko viešbučio aplinką.
8. Techninės priežiūros skyrius yra atsakingas už viešbučio išorės bei vidaus mechanizmų (šildymo, kondicionavimo sistemų, liftų, apšvietimo sistemos) priežiūrą. Taip pat remontuoja baldus, atlieka smulkius statybos, santchnikos darbus. Šiuos darbus atlieka ūkvedys, kuris tvarko atsiradusius gedimus.
9. Maitinimo skyrius aprūpina viešbučio svečius maistu ir gėrimais. Šis skyrius atsakingas už kavinių, barų, restoranų teikiamas paslaugas bei maisto ir gėrimų tiekimą į kambarius paslaugas. Maitinimo skyriui priklauso virtuvės ir restorano darbuotojai, iš viso jų yra 13 (7 darbuotojai virtuvėje ir 6 darbuotojai restorane).

3.1.3. Dabartinė įmonės veikla, pobūdis ir rezultatai

UAB “Mingintė” yra ribotos turtinės atsakomybės juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, savarankišką balansą, sąskaitas bankuose, savo anspaudą. Bendrovės veiklos tikslai yra įstatuose numatytos veiklos organizavimas ir vykdymas, siekiant užtikrinti bendrovės pelningą funkcionavimą. Pagal bendrovės įstatus, bendrovės veiklos rūšys yra šios:

- viešbučiai ir restoranai;
- medžioklė, gaudymas spąstais ir medžiojamųjų gyvūnų veisimas bei susijusių paslaugų veikla;
- statyba;
- automobilių degalų mažmeninė prekyba;
- didmeninė ir komisinė prekyba, išskyrus variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais;
- mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą;
- sausumos transportas; transportavimas vamzdiniais;
- papildomoji ir pagalbinė veikla; kelionių agentūrų veikla;
- reklama ir nekilnojamojo turto operacijos.

Pagrindinės šiuo metu vykdomos veiklos ir jų atitikimas ekonominių veiklos rūšių klasifikatoriaus kategorijoms pateikiamos žemiau esančioje lentelėje.

6 lentelė

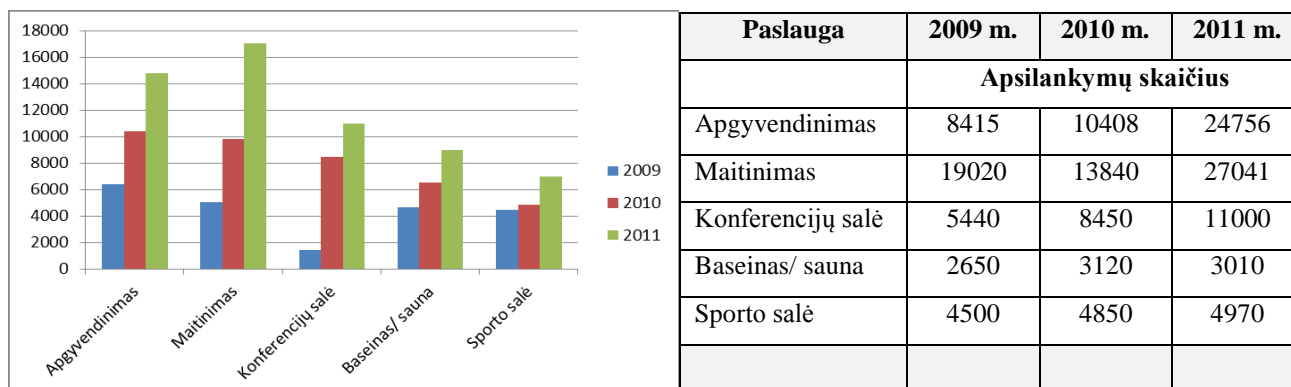
Pagrindinės vykdomos veiklos 2005 – 2012 m.

Veikla pagal įstatus	Veiklos atitikmuo pagal EVRK
Viešbučiai ir restoranai	Viešbučių ir panašių laikinų buveinių veikla (55.10) Restoranų ir pagaminto valgio teikimo veikla (56.10)
Medžioklė, gaudymas spąstais ir medžiojamųjų gyvūnų veisimas bei susijusių paslaugų veikla;	Medžioklė, gaudymas spąstais ir susijusių paslaugų veikla (01.70)

Pagrindinė Įmonės veikla yra susijusi su viešbučių ir panašių laikinų buveinių veikla viešbutyje “Šiaulių krašto medžiotųjų užėiga”. Susijusias paslaugas sudaro salės renginiams nuoma, maitinimo paslaugos, treniruoklių salė, baseino ir pirčių nuoma.

Pagal teikiamų paslaugų pobūdį, daugiausiai klientų naudojosi apgyvendinimo paslaugomis, tačiau augo ir naudojimosi kitomis paslaugomis rodikliai. 2009 – 2011 m. duomenys pateikti žemiau esančiame paveikslėlyje.

Apsilankymų skaičiaus dinamika 2009 – 2011 metais:



20 pav. Apsilankymų skaičiaus dinamika 2009 – 2011 metais

Analizuojant pateiktus duomenis, matoma, kad pagrindinės paslaugos išlieka apgyvendinimas ir maitinimas, kurių paklausa nuo 2009 metų sparčiai augo. Maitinimo paslaugos 2011 metais padidėjo 1,42 karto, o apgyvendinimo paslaugų užimtumas išaugo 2,9 karto. Kiekvienais metais kyla ir konferencijų salių nuomos, baseino, saunos ir sporto salių užimtumo rodikliai. Lyginant 2009 m. ir 2011 m. rodiklius, baseino ir sporto salės užimtumas padidėjo – 1,1 karto.

Pakankamai sunku vertinti rodiklių kitimą, kadangi 2011 metų liepos mėnesio 4 dieną, viešbutis praplėtė savo veiklą. To pasekoje, 2011 metų pusmetis yra nelygiavertis 2009 ir 2010 metams,

kadangi kambarių skaičius išaugo 63 kambariais ir padidėjo dvejomis konferencijų salėmis. Nepaisant pusmečio pokyčių, vartojamų paslaugų poreikis išliko aukštas:

7 lentelė

2009 – 2011 metų teikiamų paslaugų užimtumo rodikliai

Paslauga / metai	Paruošta		Faktiškai užimta			Užimtumas (%)		
	2009/ 2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Apgyvendinimas	19710*	41973**	8415	10408	24756	42,69	52,81	58,98
Maitinimas	41610***	41610	19020	13840	27041	45,71	33,26	64,99
Konferencijų salės	14600	51100	5440	8450	11000	37,26	57,88	21,53
Baseinas/ sauna	3650	3650	2650	3120	3010	72,60	85,48	82,47
Sporto salė	5475	5475	4500	4850	4970	82,19	90,78	90,78

* (27 kambariai) 54 vietos x 365 dienos/metus.

** (27 kambariai/ 6 mėn., 89 kambariai/ 6 mėn.) 54 vietos x 184 d./m + 177 vietos x 181 d./m.

*** (restorano salė talpina 54 asmenis, banketinė – pusryčių salė talpina 60 asmenų) x 365 d./m.

Konferencijų salės iki 2011 m. liepos pradžios talpino 40 asmenų, po prasiplėtimo – 140 asmenų, baseinas ir sauna – 10 asmenų, sporto salė – 15 asmenų. Užimtumo rodiklius yra ganėtinai sunku apskaičiuoti maitinimo ir konferencijų salių nuomos, kadangi salės gali būti naudojamos ir ne pagal paskirtį, t.y. konferencijų salė naudojama turistinės grupės maitinimui. Analizuojant užimtumo rodiklius, galima teigti, kad teikiamų paslaugų poreikis yra labai didelis, ypač baseino ir sporto salės. Taigi, praplėtus viešbučio pagrindinių paslaugų teikimą, būtina plėtoti ir aktyvaus laisvalaikio teikiamų paslaugų asortimentą, nes šių paslaugų poreikis klientams didėja kiekvienais metais, o to pasekoje kyla įmonės veiklos rezultatai (žr. 8 lent.).

8 lentelė

Pagrindiniai veiklos rezultatai ir finansinės atskaitomybės 2009 – 2011 m. duomenys

	2009 m.	2010 m.	2011 m.
Pardavimo pajamos (litas)	3 532 793	4 200 544	4 236 877
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą (litas)	689 458	944 512	199 016
Trumpalaikis turtas (litas)	3 441 587	4 920 871	3 530 743
Ilgalaikis turtas (litas)	5 110 007	6 242 745	8 957 088
Trumpalaikiai įsipareigojimai (litas)	309 265	456 341	995 876
Ilgalaikiai įsipareigojimai (litas)	1 563 626	1 729 712	6 736 446
Įstatinis (pasirašytas) kapitalas * (litas)	110 000	110 000	110 000
Eksportas (įskaitant išvežimą į ES valstybes) (litas)	-	-	-

* Duomenys lentelėje yra pakeisti, siekiant išlaikyti įmonės konfidencialumą, tačiau atspindinti panašią įmonės situaciją.

Pagal pateiktus finansinės atskaitomybės duomenis, matyti, kad įmonės pelnas 2011 m. sumažėjo. Tai yra natūralu, kadangi įmonė 2010 m. pradėjo vykdyti viešbučio priestato statybą:

didėjo trumpalaikiai ir ilgalaikiai įsipareigojimai, kadangi buvo įsigyjama nauja įranga, baldai ir kt., bei augo ilgalaikiai įsipareigojimai, nes įmonė nebuvo pajėgi, be banko paskolos pastatyti viešbučio priestato. Prognozuojama, kad įmonės pelnas didės jau nuo 2013 metų. Per 2012 metus, įmonė planuoja sumažinti trumpalaikius įsipareigojimus, bei padidinti apyvartą.

3.2. Produktai ir paslaugos

3.2.1. Įmonės situacija ir perspektyvos paslaugų sektoriaus raidos požiūriu

Šiuo metu Šiauliuose yra jaučiamas kokybiškų aktyvaus laisvalaikio leidimo ir sveikatinimo paslaugų trūkumas. Ateityje jų poreikis bus dar didesnis, nes numatomas klientų lankomumo viešbutyje didėjimas. Tai siejama su kelias tam palankiais faktoriais: Šiauliai dėl savo turtingos istorinės patirties bei istorinių paminklų yra patrauklūs atvystantiems svečiams; Remiantis Šiaulių turizmo informacijos centro duomenimis, Šiaulių regione yra daug turistus pritraukiančių gamtos ir kultūros objektų (Kryžių kalnas, Šv. Apaštalų Petro ir Pauliaus katedra ir kt. senųjų Šiaulių objektai, 15 muziejų, 3 dailės galerijos, Šiaulių dramos teatras, Salduvės piliakalnis ir parkas, Kurtuvėnų regioninio parko kompleksas);

Šiauliuose nėra sutvarkytos ir patogios apgyvendinimo bei aktyvaus laisvalaikio leidimo, SPA ir konferencijų infrastruktūros, kur būtų galima teikti ne tik svečių apgyvendinimo, bet ir kai kurių sporto renginių, ar sveikatinimo paslaugas. Įmonės ir jos teikimų paslaugų plėtra patenkintų išaugusio srauto lankytojų bei turistų poreikius. Pastačius SPA bei aktyvaus laisvalaikio centrą, Įmonė galės pasiūlyti potencialiems klientams aukštesnio lygio ir platesnio pritaikomumo apgyvendinimo ir laisvalaikio praleidimo paslaugas. Norint maksimaliai patenkinti klientų poreikius būtina įsigyti šiuolaikišką, naujausią apgyvendinimo, aktyvaus poilsio, sveikatinimo infrastruktūrai bei paslaugoms reikalingą įrangą ir pasiūlyti profesionalų aptarnavimą. Tam reikės ne tik ergonomiško gyvenamosios ir poilsio aplinkos suplanavimo bei sutvarkymo, bet ir kompetentingo personalo.

Lokacijos atžvilgiu, viešbutis yra tarp daugiausia lankytojų sulaukiančių sporto ir pramogų kompleksų (Šiaulių arena, Žolės riedulio aikštė, Dainų lauko teniso kortai), bei keleivius atvežančių transporto mazgų (autobusų ir geležinkelio stotis). Tikėtina, kad augant turistų skaičiui, patogi viešbučio padėtis bei aukšta siūlomų paslaugų kokybė, turėtų padidinti lankytojų skaičių. Įmonės infrastruktūros plėtros įgyvendinimui yra pačios palankiausios sąlygos, nes aktyvaus laisvalaikio leidimo ir sveikatinimo paslaugų sektoriuje jaučiamas paslaugų teikėjų trūkumas, todėl klientams būtų patrauklus šių paslaugų paketas, kuris būtų teikiamas tam pritaikytoje viešbučio aplinkoje.

Šiuo metu viešbutyje teikiamas paslaugas sudaro kompleksinis apgyvendinimo, konferencijų/seminarų rengimo, poilsio ir maitinimo paslaugų paketas, kurio pagrindinę dalį sudaro

apgyvendinimo paslaugos. Paslaugos, jų bendrieji požymiai ir santykis su vartotojų poreikių patenkinimu detaliau aprašomas žemiau pateikiamoje lentelėje.

9 lentelė

Pagrindinių viešbučio teikiamų paslaugų charakteristikos

Nr.	Paslauga	Bendri požymiai	Vartotojų poreikių patenkinimas
1.	Apgyvendinimas	Viešbutyje yra trijų kategorijų numeriai, iš kurių 4 liukso kambariai, 83 ekonominės klasės numeriai ir 2 apartamentai.	Kiekviename numeryje yra telefono ir interneto linijos, televizorius (palydovinė TV), mini baras, vonios kambarys, plaukų džiovintuvas, kondicionierius, individualūs seifai, higienos reikmenys ir kt. Viso apgyvendinti galima 177 asmenys.
2.	Maitinimas	Restoranas pirmame viešbučio aukšte ir maitinimo salė nuliniame aukšte	Restorane maitinami ne tik gyvenantys svečiai, bet rengiami banketai, furšetai. Gurmanams siūloma paragauti patiekalų iš elnienos, stirnienos, šernienos, danieliaus mėsos. Viso galima aptarnauti 114 asmenų.
3.	Konferencijų ir seminarų organizavimas	3 konferencijų salės, iš kurių dvi pirmame viešbučio aukšte ir viena penktame aukšte. Salių plotai yra 49 m ² , 46,24 m ² , 92,63 m ² .	Suteikiama Multimedia, nešiojamas kompiuteris, interneto ryšys, rašymo lentos, ekranai, televizija, registracijos vieta, popierius, rašymo priemonės, atskiros kavos pertraukėlių salės. Vienu metu trijose konferencijose gali dalyvauti 140 asmenų.

Remiantis 8 lentele „2009 – 2011 metų teikiamų paslaugų užimtumo rodikliai“ ir 9 lentele „Pagrindinių viešbučio teikiamų paslaugų charakteristikos“ viešbučio teikiamų pagrindinių paslaugų asortimentas atitinka vartotojų poreikius. Užimtumo rodikliai svyruoja nuo 40 proc. iki 60 proc., nes viešbutis svečiams gali pasiūlyti įvairios klasės kambarius, kurie atitinka kokybės ir kainos santykį. Pagrindė orientuojamasi į ekonominės klasės kambarius, todėl jų viešbutyje yra daugiausia – 83 kambariai, tai sudaro 93 proc. visų kambarių ir tik 7 proc. (4 liukso klasės ir 2 apartamentai) yra siūlomi išskirtinės prabangos ir interjero kambariai. Taip yra todėl, kad ekonominės klasės kambarių poreikis yra didžiausias, pvz.: jeigu atvyksta turistinės grupės, tai jiems yra svarbu, kad visi grupės nariai gautų vienodo tipo kambarius, už tinkamą kainą. Tokiu atveju, klientams yra svarbu gerai išsimiegoti (viešbutis turi užtikrinti ramią atmosferą viešbučio teritorijoje) ir ryte gauti maitinimą (pusryčiai, kurie yra įskaičiuojami į viešbučio kambario kainą).

Maitinimo paslaugomis dažniausiai naudojasi visi viešbučio gyventojai, kadangi pusryčiai yra įskaičiuoti į kambario kainą, o turistinėms grupėms yra užsakomas maitinimas (pvz. pietūs, vakarienė ir pusryčiai). Ši paslauga yra siejama ir su konferencijų salių nuoma, nes konferencijų salių dalyviai užsisako kavos pertraukėles ir pietus. Vartotojų poreikiai yra patenkinami, nes šiuo metu nebėra jaučiamas konferencinių salių stygius.

Aukštais užimtumo rodikliais pasižymi sporto salių ir baseino/ saunos paslaugų naudojimas. Analizuojant siūlomas papildomas paslaugas, nėra pakankamai aktyvaus poilsio teikiamų paslaugų,

nes vienu metu viešbutyje gali apsistoti 177 asmenys, o aktyvaus laisvalaikio praleidimo pramogomis gali naudotis tik 41 asmuo.

9 lentelės tęsinys

Nr.	Paslauga	Bendri požymiai	Vartotojų poreikių patenkinimas
4.	Aktyvus poilsis		
4.1.	Sporto salė	Sporto salė nuliniame aukšte ir užima 50 m ² plotą.	Vienu metu gali sportuoti 15 asmenų. Yra priimami ne tik viešbučio gyventojai, bet ir kiti paslaugą išsipirkę žmonės.
4.2.	Medžioklė	Organizuojamos per medžiotojų ir žvejų klubą „Aitra“.	Vienu metu gali dalyvauti nuo 10 iki 16 asmenų (derinama individualiai). Suteikiamos visos paslaugos organizuojant ir vykdant medžioklę, apdorojant trofėjus, apgyvendinant ir maitinant.
4.3.	Baseinas/ sauna	Viešbutyje yra baseinas, suomiška sauna, bei infraraudonųjų spindulių sauna.	Iš viso vienu metu baseinu ir pirtimi gali naudotis 10 žmonių, infraraudonųjų spindulių sauna yra dvivietė. Baseinas yra 400 m ³ .

Ateityje numatoma, kad viešbutis vis daugiau susilauks tokių lankytojų, kurie apsigyvens būtent siekdami pasinaudoti viešbučio teikiamomis medžioklės ir žūklės bei kitomis numatomomis teikti aktyvaus poilsio paslaugomis. Pagrindinė planuojamų teikti paslaugų rinka yra Šiaulių miesto ir regiono gyventojai, o taip pat viešbučio svečiai iš Lietuvos ir užsienio. Įmonė nuosekliai vysto užsienio svečių pritraukimo veiklą. Kaip matome iš žemiau pateiktos lentelės per pastaruosius metus vis daugiau užsienio svečių pasirenka viešbučio siūlomas paslaugas.

10 lentelė

Klientų srautai iš Lietuvos ir užsienio 2009 – 2011

Metai	Viso	Lietuviai	Užsieniečiai	Dažniausios užsienio šalys
2009 m.	8415	3521	4894	Norvegija, Nyderlandai, JAV, Vokietija, Rusija, Jungtinė Karalystė, Danija, Izraelis
2010 m.	10408	4687	5721	Lenkija, Rusija, Vokietija, Ispanija, Belgija, Danija, Jungtinė Karalystė, Prancūzija
2011 m.	24756	9768	14988	Belgija, Lenkija, Latvija, Rusija, Suomija, Vokietija, JAV, Izraelis, Serbija, Prancūzija

Dalis užsienio svečių viešbutyje apsistoja dėl teikiamų papildomų aktyvaus laisvalaikio praleidimo paslaugų (daugiausia baseino, pirties ir medžioklės), todėl tikimasi, kad praplėtus aktyvaus laisvalaikio praleidimą naujomis sritimis ir įsirengus tam reikiamą infrastruktūrą, apsilankymų skaičius turėtų išaugti. Teikti sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugų šiuo metu įmonė neturi jokių galimybių, nes nėra tam tinkamos infrastruktūros.

3.2.2. Naujos paslaugos poreikio pagrindimas ir aprašymas

Sporto ir sveikatingumo paslaugų komplekso idėją paskatino Šiauliuose susidariusi situacija, susijusi su rinkoje teikiamomis sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugomis. Šiuo metu Šiauliuose yra menkai išvystytos ir apgyvendinimą papildančios paslaugos, t.y. kokybiškos SPA sveikatinimo paslaugos ar aktyvaus poilsio ar laisvalaikio praleidimo paslaugos. Šiauliuose nėra SPA centro ir modernaus daugiafunkcinio sporto komplekso, kuriame būtų galima žaisti įvairius sporto žaidimus, o vienintelis dengtų teniso kortų kompleksas pirmiausia yra orientuotas į profesionalius sportininkus ir nepajėgia patenkinti esančios paklausos.

Viešbutis, būdamas šalia centro ir netoli Šiaulių arenos, Dainų lauko teniso komplekso bei Žolės riedulio aikštės yra patrauklus objektas tiek ateityje į renginius atvykstančių dalyvių, tiek galimų sporto varžybų dalyvių atvejais. Dėl sutvarkytos ir patogios apgyvendinimo bei aktyvaus laisvalaikio ir mini SPA infrastruktūros, būtų galima teikti ne tik turistų apgyvendinimo, bet ir kai kurių sporto renginių, ar sveikatinimo paslaugas.

Plėtoti apgyvendinimo, sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugas paskatino ir tai, jog šios paslaugos yra vienos iš labiausiai neišplėtotų paslaugų Lietuvoje. Pagal Nacionalinės turizmo plėtros programos duomenis (2007 – 2013) **Lietuvoje yra neišplėtotas sveikatingumo paslaugų pasiūla ir aktyvaus poilsio infrastruktūra**, per mažai išplėtotas turistinės klasės apgyvendinimo paslaugų sektorius. Trūkstant kokybiškų apgyvendinimo paslaugas siūlančių viešbučių. Sudarant palankesnes individualaus keliavimo pro šalį sąlygas ir siekiant geresnių Lietuvos turizmo galimybių ir produktų populiarumo rezultatų, tikslinga suformuoti nacionalinius turizmo maršrutus, plėtoti esamus ir kurti naujus turizmo traukos centrus, daugiau naudotis tokiomis turizmo verslo galimybėmis kaip SPA, dalykinis (konferencijų) turizmas, golfo plėtra, hipodromai ir panašiai (Nacionalinė turizmo plėtros 2007 – 2013 metų programa).

Įmonės planuojama paslaugų plėtra patenkintų didėjančius lankytojų bei turistų srauto poreikius. Pastačius sveikatingumo kompleksą bei sukūrus aktyvaus poilsio infrastruktūrą, viešbutis galės pasiūlyti potencialiems klientams aukštesnio lygio ir platesnio pritaikomumo paslaugas. Norint maksimaliai patenkinti klientų poreikius būtina įsigyti šiuolaikišką aktyviam poilsiui ir sveikatingumo komplekso infrastruktūrai reikalingą įrangą ir pasiūlyti profesionalų aptarnavimą. Tam reikės ne tik ergonomiško gyvenamosios ir poilsio aplinkos suplanavimo bei sutvarkymo, bet ir kompetentingo personalo.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytas priežastis, įmonė numato vykdyti apgyvendinimo paslaugas papildančių sveikatinimo, konferencijų rengimo, ir aktyvaus poilsio paslaugų teikimo plėtrą. Tuo tikslu įmonė planuoja šiuo metu valdomo viešbučio teritorijoje statyti:

- **sveikatingumo kompleksą;**

- **dvejų dengtų ir vienos atviros multifunkcinių sporto aikštelių kompleksą.**

Įmonės plėtra prisidės ir prie Šiaulių regiono socialinės - ekonominės padėties gerinimo, nes naujoms paslaugoms teikti bus sukurta 20 naujų darbo vietų. Į šias darbo vietas galės pretenduoti ne tik Šiaulių, bet ir Joniškio, Pasvalio miestų bei rajonų, taip pat aplinkinių miestelių bei nedidelių gyvenviečių gyventojai. Plėtros planus numatoma įgyvendinti per 12 mėnesių.

Naujos paslaugos aprašymas: įmonė numato pradėti teikti sveikatinimo bei aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugas. Tokiu būdu, Įmonės paslaugas sudarys kompleksinis paslaugų teikimas šiose srityse: apgyvendinimo, konferencijų organizavimo ir patalpų nuomos, sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio leidimo. Numatoma teikti tiek kompleksinį paslaugų paketą, tiek ir atskiras jų dalis. ***Sveikatingumo komplekse*** bus teikiamos sveikatinimo paslaugos, kurios apims vandens procedūrų, terapijos, inhaliacijos ir masažo programas. Taip pat bus įrengtas baseinas bei pirčių kompleksas. Įrengtas gydytojo konsultacinis kabinetas. Numatoma, kad komplekse dirbs 20 darbuotojų. ***Aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugos*** bus orientuotos įvairių sporto sričių pasiūlą. Bus įrengtos 3 multifunkcinės sporto aikštelės, kuriose bus galima žaisti tenisą, krepšinį, futbolą, tinklinį bei kitas aikštelės sporto šakas. Siekiant sumažinti nepalankius sezoniškumo ir meteorologinius faktorius 2 multifunkcinės sporto aikštelės bus įrengtos uždaruose angaruose. Į kuriuos bus galima patekti tiesiai iš mini SPA centro. Aplink lauko multifunkcinę aikštelę bus įrengtas universalus bėgimo takelis, kuriame bus galima bėgioti ar važinėti riedučiais. Žiemą multifunkcinės aikštelės vietoje ar universaliame takelyje numatoma įrengti čiuožyklą. Šių paslaugų teikimui reikia 4-5 aptarnaujamojo personalo.

Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus kategorijoms priskirtinas naujų paslaugų teikimas:

Naujų paslaugų teikimas pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių priskiriamas:

Fizinės gerovės užtikrinimo veikla (96.04);

Žmonių sveikatos priežiūros veikla (86).

Naujų paslaugų pranašumai ir išskirtinės savybės, skiriančios juos nuo dabar esančių rinkoje, originalumas ir inovatyvumas, ypatingos kokybinės charakteristikos:

Šiuo metu Šiauliuose yra menkai išvystytos apgyvendinimą viešbučiuose papildančios paslaugos, t.y. kokybiškos sveikatinimo paslaugos ar aktyvaus poilsio ar laisvalaikio praleidimo paslaugos. Šiauliuose nėra modernaus sveikatingumo ir daugiafunkcinio sporto komplekso, kuriame būtų galima žaisti įvairius sporto žaidimus, o vienintelis esantis dengtų teniso kortų kompleksas pirmiausia yra orientuotas į profesionalius sportininkus ir nepajėgia patenkinti esančios paklausos.

Kaip ir kodėl minėti pranašumai yra svarbūs vartotojams, kaip vartotojų poreikiai bus tenkinami, ir kita specifika. Numatomos teikti paslaugos sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugos bus teikiamos tiek miesto ir apylinkių gyventojams ir svečiams, tiek ir Įmonės

viešbučio svečiams. Šios paslaugos papildys apgyvendinimo paslaugas, padės pritraukti papildomų svečių į šiuo metu veikiančią viešbutį.

Įgyvendinus projektą atvykstantys svečiai bei vietos gyventojai galės naudotis pigesnėmis ir kokybiškomis apgyvendinimo bei SPA ir aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugomis. Vartotojų poreikiai bus užtikrinami per aukštą aptarnavimo kokybę, personalo profesionalumą, patogų išplanavimą bei didelį paslaugų spektrą.

3.3. Sporto ir sveikatingumo komplekso rinka ir konkurentai

3.3.1. Esamos ir prognozuojamos rinkos apibūdinimas

Šiuo metu Šiauliuose yra stipriai jaučiamas kokybiškų sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugų trūkumas, kuris ateityje turėtų dar labiau jaučiamas. Dėl nedidelės / nepakankamos šių paslaugų pasiūlos tik dalis turistų apsistoja Šiauliuose, tuo tarpu kiti pasirenka kitus Lietuvos miestus, arba apgyvendinimo paslaugų ieško Latvijoje.

Pastaraisiais metais Lietuvoje turizmo ir apgyvendinimo sektoriai išgyvena augimą. Didėja turistų srautai bei apgyvendinimo įstaigų užimtumas. Atsižvelgiant į šias tendencijas, situacija yra palanki ir kartu susijusių paslaugų tokių kaip SPA ir aktyvaus laisvalaikio centrų plėtrai. Nors lėtai, bet atsigauvant ekonomikai gyventojai taip pat daugiau dėmesio ir lėšų skiria sveikatos gerovės užtikrinimui ir aktyviam laisvalaikio leidimui.

Remiantis aukščiau pateiktomis tendencijomis apgyvendinimo, sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugų sektoriuje, galima teigti, jog ir toliau išliks didelė jų paklausa. SPA ir aktyvaus poilsio paslaugos turėtų būti ypatingai paklausios tiek svečių, tiek ir vietos gyventojų tarpe. Vienoje vietoje teikiamos apgyvendinimo bei sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugos turėtų tapti dar labiau patrauklesniu apsilankymo motyvu į apskritį atvykstantiems turistams. Taip tokio objekto buvimas iš dalies turėtų paskatinti ir naujų svečių atvykimą specialiai į jį. Šiuo metu Šiauliuose nėra tokias kompleksines paslaugas teikiančio objekto.

Sveikatingumo centre bus teikiamos sveikatinimo paslaugos, kurios apims vandens procedūrų, terapijos, inhaliacijos ir masažo programas. Taip pat bus įrengtas baseinas bei pirčių kompleksas (4 pirtys). Kiekvienai programai bus skirtos atskiros patalpos bei atitinkama kvalifikaciją įgiję darbuotojai. Numatoma įrengti medicinos konsultacinį kabinetą, kuriame centro lankytojai galėtų pasitikrinti sveikatą. Sveikatingumo centro darbą prižiūrės centro vadovas.

Naujų paslaugos teikėjų atėjimo į rinką galimybės (rinkos barjerai): naujų paslaugų teikėjų atėjimas į rinką nėra ribojamas.

Paslaugų pakeičiamumo lygis: gali būti keičiami sveikatingumo paslaugų tipai, aktyvaus poilsio rūšys, tačiau ne pačios paslaugos. Keitimosi tendencija yra nedidelė, nes dėl savo

universalumo, kainų ir paklausos sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugos turėtų išlikti populiarios.

Pirkėjų galia daryti įtaką paslaugų kainai ir jautrumas kainai, tiekėjų galia daryti įtaką žaliavų kainoms: atskiro pirkėjo galimybės daryti įtaką paslaugų kainai, yra menkos, tačiau pirkėjas turi galimybę pasirinkti pigesnes sveikatinimo paslaugas. Pačių paslaugų kainos yra fiksuotos ir nėra galimybių keisti jų kokybės. Tiekiamų žaliavų ir naudojamų paslaugų kainos rinkoje yra nusistovėjęs ir jų kitimas galimas tik nedideliuose rėmuose.

Sezoniniai rinkos pakitimai, produkto ciklai ir kita: teikiamos apgyvendinimo paslaugos pasižymi sezoniškumu. Didžiausia paklausa yra birželio – spalio mėn. Mažiausia nuo gruodžio iki balandžio. Tais susiję su atostogų planavimo bei turizmo sezono pradžia. Tikimasi, kad atsiradus sveikatingumo centrui bei pradėjus teikti aktyvaus poilsio ir laisvalaikio leidimo paslaugas uždaruose angaruose, pavyks dalinai amortizuoti sezoniškumo įtaką ir apgyvendinimo sektoriuje. Sveikatinimo procedūrų ir aktyvaus poilsio paklausa turėtų būti stabili.

Tikslinių rinkos segmentų apibūdinimas: įmonės numatomos teikti sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugos yra vienos kitą papildančios apgyvendinimo paslaugas, tačiau gali būti teikiamos ir atskirai.

Sveikatingumo centro baseino ir pirčių komplekso paslaugos yra taikomos viešbučio svečiams ir įvairių sluoksnių Šiaulių miesto ir apylinkių gyventojams. Sveikatinimo procedūrų paslaugomis paprastai daugiau naudojasi moteriškos lyties atstovės, todėl laukiama, kad ir įmonės teikiamomis mini SPA procedūrų paslaugomis labiau naudosis moterys.

Aktyvaus laisvalaikio paslaugų vartotojai bus tiek viešbučio gyventojai, tiek Šiaulių miesto ir apylinkių gyventojai – lauko teniso, krepšinio, tinklinio ir kitų sporto šakų mėgėjai. Be to, numatoma, kad aktyvaus laisvalaikio infrastruktūra naudosis sporto klubų ar organizacijų atstovai, rengiant organizuotas treniruotes vaikams, moksleiviams ar kitiems pageidaujantiems.

Segmento (-ų) dydžio ir pardavimo masto prognozė (planuojama užimti rinkos dalis (proc.)): tokio sveikatingumo centro, baseino ir pirčių komplekso, koks numatomas atidaryti Šiauliuose nėra nei vertinant komplekso dydį nei teikiamų paslaugų asortimentą. Atsižvelgiant į tai, numatoma, kad įmonės pradėtos teikti paslaugos greitai taps populiarios. Minimalus prognozuojamas komplekso užimtumas apie 50 proc. nuo maksimaliai galimų aptarnauti klientų. Manoma, kad šis kompleksas patenkins didžiąją dalį Šiaulių miesto ir apylinkių gyventojų paklausos tokioms paslaugoms. Taip pat numatoma, kad sveikatingumo kompleksas taip pat bus gausiai lankomas viešbučio klientų.

Numatoma, kad aktyvaus poilsio ir laisvalaikio leidimo kompleksas bus ypač populiarus, kadangi Šiauliuose ypač trūksta kokybiškos mėgėjiško sporto infrastruktūros. Ypatingai trūksta infrastruktūros lauko teniso mėgėjams, kurie šiuo metu gali naudotis tik viena Šiauliuose esančia teniso arena, kuri nepajėgia patenkinti esančio poreikio. Taip pat kompleksas bus patrauklus ir

organizuotoms grupėms – darbo, mokslo kolektyvams – norintiems organizuoti savo narių laisvalaikį.

3.3.2. Konkurentai. Įmonės pranašumai konkurentų atžvilgiu

Siekiant sumažinti nesėkmingų žingsnių naujo paslaugų komplekso įdiegimo procese būtina išsamiai išanalizuoti galimus konkurentus. Vietos, orientuotos į aktyvaus poilsio praleidimą propaguojančius klientus, atžvilgiu viešbutis užima patogiausią poziciją palyginus su savo konkurentais, nes yra išsidėstęs netoli strategiškų objektų. Šalia viešbučio susikerta iš centro einanti Žemaitės bei nuo geležinkelio (nuotolis – apie 1 km.) ir autobusų stoties (nuotolis – apie 0,5 km.) – Dubijos gatvės. Arčiausiai yra ir Architektų gatve jungiamos Šiaulių arena (nuotolis – apie 1 km.), Žolės riedulio aikštė (nuotolis – apie 0,5 km), Dainų lauko teniso kompleksas (nuotolis – apie 2 km.) bei miesto centras (apie 0,5 km). Žemiau esančioje 11 lentelėje yra pateikiami Šiaulių rinkos dalyviai, teikiantys panašaus pobūdžio paslaugas.

11 lentelė

Sporto ir sveikatingumo komplekso konkurentai

Nr.	Pavadinimas	Adresas	Teikiamos paslaugos	Internetinis adresas
Baseinų, saunos ir sporto paslaugų teikėjai				
1.	Viešbutis „Tomas“	Tilžės g. 63 a	Apgyvendinimas, konferencijų salė (70 vietų), sauna	http://www.hoteltomass.lt/
2.	Viešbutis „Saulininkas“	St. Lukauskio g. 5a	Apgyvendinimas, konferencijų salė (30 vietų), treniruoklių salė, sauna	http://www.saulininkass.com/
3.	UAB „Impuls LTU“	Vairo g. 2	Treniruoklių salė, aerobika, baseinas, pirtys, skvošas	http://impuls.lt/lt/vairo
4.	„Šiaulių arena“	J. Jablonskio g. 16, Šiauliai	Pirčių kompleksas, treniruoklių salė, lauko teniso aikštė, krepšinio treniruoklių salė, sporto klubas, sporto medicinos kabinetas.	http://www.siauliuarena.lt/
5.	„Šiaulių teniso mokykla“	Gardino g. 8, Šiauliai	Tenisas, aerobika, atletinė gimnastika, kovos menų centras.	http://www.siauliaitenis.lt/article.php?id=147
6.	Sporto rūmai „Šiauliai“	Pramonės g. 13, Šiauliai	Sporto salė, sauna, rankinis, krepšinis, teniso aikštelė	http://www.smsaule.lt/
7.	Šiaulių miesto savivaldybės stadionas; „Klevo“ stadionas, Dirbtinės dangos stadionas	Daukanto g. 23, Klevo g., Kviečių g. Šiauliai	Stadiono nuoma.	http://tic.siauliai.lt/article/archive/97/
8.	Šiaulių BĮ plaukimo mokykla „Delfinas“	Ežero g. 11A; Dainų g. 33 A, Šiauliai	Baseino nuoma, plaukimo pamokos	http://www.delfin.lt/
9.	Sporto mokykla „Dubysa“	Gumbinės g. 18, Šiauliai	Sporto salės nuoma, paplūdimio tinklinio aikštelės nuoma, treniruoklių salės nuoma,	http://www.dubysa.com/

Artimiausi apgyvendinimo paslaugų konkurentai yra viešbučiai „Šaulys“ ir „Tomas“, kurie pritraukia panašų procentą klientų, bei teikia panašias paslaugas. Tačiau, pagrindinis viešbučio pranašumas yra jo teikiamų paslaugų kokybė, orientavimasis į aktyvaus laisvalaikio praleidimo ir sveikatingumo paslaugų plėtrą bei patogi lokacija leidžia pritraukti dar daugiau turistų, ypač užsieniečių. Šalia esanti viešbučiui priklausanti teritorija garantuoja vykdomos viešbučio plėtros rezervą, kuris bus nukreiptas į aktyvaus poilsio infrastruktūros kūrimą, taip dar labiau padidinat patrauklumą. Artimiausi konkurentai tokios plėtros vykdyti negali, nes nedisponuoja reikiama teritorija. Todėl, pasiūlyti papildomų paslaugų kompleksą (sporto ir sveikatingumo) jiems nėra įmanoma. Nei vienas iš konkurentų šalia pagrindinio pastato neturi reikiamo ploto papildomų kompleksų statybai, todėl aktyvaus poilsio infrastruktūros plėtra ten yra faktiškai neįmanoma. Visi konkurentai teikiantys aktyvaus poilsio paslaugas yra koncentruoti į kažkokią tai vieną konkrečią sritį, bet neturi aktyvaus sporto ir sveikatingumo procedūrų junginio. Miesto stadionai labiau orientuojasi į profesionalius žaidėjus, komandas, organizuoja turnyrus, o mėgėjams ar atvykusiems užsienio turistams šiomis paslaugomis pasinaudoti yra sudėtinga ar netgi neįmanoma.

11 lentelės tęsinys

Nr.	Pavadinimas	Adresas	Teikiamos paslaugos	Internetinis adresas
Sveikatingumo paslaugų teikėjai				
10.	Viešbutis „Šaulys“, MAYTREYA, ajurvedos centras	Vasario 16-osios 40	Apgyvendinimas, konferencijų salė (50 vietų), treniruoklių salė, baseinas, sauna. Veido joga, pilatesas, dailės saviraiška, masažai, ajurveda.	http://www.saulys.lt/
11.	Sveikatingumo centras „Aronija“	Gumbinės g. 10	Masažas, terapijos, procedūros, patalpų nuoma (iki 30 žmonių)	http://www.aronija.lt/
12.	Grožio ir soliariumų studija „Divalis“	Stoties g. 5, Šiauliai	Vyrų/ moterų kirpykla, soliariumo studija, kosmetologės paslaugos, kūno procedūros, masažai, infrasauna.	http://www.divalis.net /
13.	Mini SPA „Vanilė“	Cvirkos g. 71A, Šiauliai	Kūno procedūros, masažai, veido procedūros, depiliacija, kirpykla, kosmetologė, visažistė.	http://www.spavanile.lt/
14.	„Grožio ir sveikatos klinika“	A. Mickevičiaus g. 2A, III a., Šiauliai	Veido ir kūno procedūros, spalvų terapija, infrasauna, vaakuminis masažas, kūno depiliacija, manikiūras, pedikiūras, mezoterapija.	http://grozioklinika.eu /
15.	Mini SPA „Agnė“	J. Jablonskio g. 16, Šiauliai	Kirpykla, makiažas, manikiūras, pedikiūras, parafino vonelių terapija, depiliacija, soliariumų studija, kūno SPA procedūros, masažai, veido procedūros.	http://www.siauliuarena.lt/
16.	„Mariči“	Dvaro g. 45, Šiauliai	Masažas (viso kūno), ajurveda, kosmetologijos paslaugos.	http://www.marici.lt/lt.html
17.	„Dio & ma“	Varpo g. 25C, Šiauliai	Ajurvediniai masažai, makiažai, manikiūrai, pedikiūrai, aparatinės procedūros, kosmetologo konsultacijos, injekcijos nuo raukšlių, depiliacija.	http://www.dijoma.lt/
18.	Manualinės medicinos klinika	Varpo g. 29, Šiauliai	Masažai, kineziterapija, funkcinė diagnostika, sportininkams paruošimas varžyboms, logopedija, judesio mokyklėlė kūdikiams, psichologinė pagalba.	http://www.manumedklinika.lt/lt/naujienos/2/

Sveikatingumo paslaugas teikiančių mini centrų yra pakankamai daug Šiaulių mieste. Devyni salonai (centrai) teikia įvairaus pobūdžio procedūras, tokias kaip: kūno masažai, ajurvediniai masažai, depiliacijos, pedikiūrai, manikiūrai, kūno procedūros, spalvų terapijos, pirčių kompleksai, soliariumų studijos ir kt. Atsižvelgiant į konkurentų teikiamas paslaugas, naujas sveikatingumo kompleksas orientuojasi į tokias paslaugas, kurios yra būtinos ir susijusios su aktyvaus laisvalaikio praleidimo paslaugomis, t.y. viso kūno masažai, kinezoterapijos paslaugos, soliariumų studijos, bei įvairios kūno procedūros.

3.4. Naujo komplekso rinkodaros strategija

3.4.1. Sporto ir sveikatingumo komplekso rinkodaros ir pardavimo strategija

Viešbutis siekdamas paslaugų kokybę suteikti maksimalų komfortą klientui taip pat skiria didelį dėmesį rinkodarai. Šiuo metu pagrindinės rinkodaros priemonės apima informacijos pateikimą potencialiems viešbučio ir jo teikiamų paslaugų klientams. Pagrindiniai informacijos pateikimo kanalai – įmonės interneto svetainė, kiti informacijos pateikimo būdai internete, informacijos platinimas miesto turizmo įmonėse ir centruose, aktyviai dirbama ieškant naujų informacijos platinimo kanalų kituose sektoriuose (užsienio ir Lietuvos turizmo ir kelionių organizavimo agentūros). Pradėjus teikti naujas paslaugas įmonės rinkodaros strategija bus orientuota į šiuos įmonės siūlomus produktus:

- **apgyvendinimo paslaugos;**
- **sveikatinimo paslaugos;**
- **aktyvaus poilsio paslaugos;**
- **bendras siūlomų paslaugų paketas, į kurį įeitų visi viešbučio siūlomi produktai.**

Atsižvelgiant į tai, numatomos rinkodaros priemonės bus diferencijuotos taip, kad būtų aiškiai išsikirti siūlomi turizmo produktai. Būtina atsižvelgti į tai, kad sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugos harmoningai papildys šiuo metu įmonės teikiamas apgyvendinimo paslaugas. Šiuo metu internetas yra dažniausiai naudojama rinkodaros ir reklamos priemonė, ji pripažįstama ir veiksmingiausia. Atsižvelgiant į tai, įmonė numato **šias rinkodaros priemones:**

- informacijos pateikimą interneto svetainėje;
- informacijos pateikimas Lietuvos ir užsienio kelionių agentūroms ir kelionių organizatoriams;
- bendradarbiavimas su pagrindiniais užsienio interneto portalais, tiekiančiais viešbučių rezervavimo paslaugas.

Įmonė siekdama plėtoti naujas paslaugas numato plėtoti savo turimos interneto svetainės funkcionalumą: numatoma gerinti informacijos pateikimą teikti tiek Lietuvių, tiek pagrindinėmis

užsienio kalbomis (šiuo metu informacija teikiama tik lietuvių ir anglų kalbomis); interneto svetainėje numatoma teikti pilną informaciją apie įmonės teikiamas paslaugas – apgyvendinimo, sveikatingumo centro paslaugas bei aktyvaus laisvalaikio praleidimo galimybes ir kainas; siekiant padidinti įmonės funkcionalumą asmenims ieškantiems informacijos internetu numatoma tobulinti interneto svetainėje veikiančią kambarių ir kitų paslaugų rezervavimo sistemą (pateikti daugiau informacijos užsienio kalbomis); siekiant palengvinti bendravimą su klientais numatoma užtikrinti operatyvią informacijos teikimo į klientų paklausimus elektroniniu paštu sistemą.

Sveikatingumo (SPA, baseino ir pirčių komplekso) ir aktyvaus laisvalaikio paslaugoms dažnai linkę naudotis darbo ar mokslo kolektyvai, tokias paslaugas perka įmonės kaip papildomas savo darbuotojų motyvavimo priemonės. Atsižvelgiant į tai, rinkodaros priemonės šioms numatomoms teikti paslaugoms apims ir tiesioginį galimų grupinių vartotojų informavimą apie teikiamas paslaugas ir jų kainas. Toks informavimas galimas tiek elektroninio pašto žinutėmis, tiek ir laiškais bei tiesioginių kontaktų metu. Pradėjus teikti šias paslaugas taip pat numatomas informuoti potencialius klientus pateikiant reklamą vietos žiniasklaidos priemonės ar interneto portaluose. Pasiekus paslaugų žinomumą tokia reklama nebus intensyviai naudojama. Be to, įmonė numato sustiprinti informacijos pateikimą potencialiems klientams ir kitais kanalais. Ypač numatoma išnaudoti informacijos sklaidą per Lietuvos ir užsienio kelionių agentūras ir kelionių organizatorius. Taip pat numatoma bendradarbiauti su pagrindiniais užsienio interneto portalais, teikiančiais viešbučių rezervavimo internetu paslaugas.

3.4.2. Sporto ir sveikatingumo komplekso kainodara

Viešbutis ir toliau orientuosis į kokybiškas ir patrauklias apgyvendinimo, konferencijų, aktyvaus poilsio bei sveikatinimo paslaugas bei našų jų teikimo procesą, kas leis optimizuoti pajėgumų ir apsilankymų lygius. Optimizavus šiuos procesus, tikimasi pasiekti patrauklų ir žemą kainų lygį įvairioms paslaugų grupėms. Sveikatingumo centro paslaugos mokamos atskirai už baseino ir pirčių komplekso ir atskirai už grožio ir sveikatingumo paslaugas. Numatomos taikyti sveikatingumo centro paslaugų kainos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje.

12 lentelė

Sveikatingumo centro paslaugų kainos

SPA	Apsilankymo/procedūros kaina, Lt su PVM	Aptarnavimo galimybės
Baseinas ir pirčių kompleksas	40	200
Grožio ir sveikatingumo procedūros	125	50

Aktyvaus laisvalaikio paslaugos teikiamos nuomojant daugiavfunkcines aikšteles. Nepriklausomai nuo aikštelės panaudojimo tikslo numatoma taikyti vienodą aikštelės valandinį nuomos įkainį. Numatomos taikyti aktyvaus laisvalaikio komplekso paslaugų kainos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje.

13 lentelė

Daugiafunkcinės aikštelės paslaugų kainos

Daugiafunkcinės aikštelės	Kiekis	Valandos nuomos kaina, Lt su PVM
Uždaros aikštelės	2	40
Atvira aikštele	1	40

Numatomą **naujų paslaugų kainodarą lemia šios prielaidos**: įmonė siekia užtikrinti pelningą įmonės veiklą ir investicijų atsiperkamumą; įmonė siekia pasiūlyti konkurencingą paslaugų kainą. Pagrindinė metodika, kuria vadovaujamasi nustatant naujų apgyvendinimo paslaugų kainą yra orientavimasis į paslaugų savikainą, t.y. apskaičiuojama paslaugos teikimo savikaina ir nustatoma minimali kaina, kuri, atsižvelgiant į planuojamus klientų srautus, leistų įmonei užtikrintų minimalų pelną ir investicijų grąžą. Ši kaina lyginama su konkurentų kainomis, siekiant, kad paslauga būtų konkurencinga, t.y. užtikrinti, kad kaina atitiktų ekonominį lygį.

Būsimų paslaugų kainų nustatymui įtakos turėjo šie faktoriai: konkurentų, tiekiančių panašaus pobūdžio paslaugas Lietuvoje, kainos; konkurentų kainos Šiaulių miesto kontekste; Šiaulių mieste nepakankama aktyvaus poilsio paslaugų pasiūla.

Aukščiau pateiktose lentelėse nurodytos kainos nustatytos įvertinant šiuo metu vyraujančią kainų lygį. Ateityje numatomas jų kitimas atsižvelgiant į bendrą kainų lygį ir situaciją rinkoje. Numatoma, kad planuojamos kainos bus patrauklios vartotojui, atsižvelgiant į šias prielaidas: Šiaulių mieste nepakankama aktyvaus poilsio paslaugų pasiūla; numatomos sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugų kainos yra vienos žemiausių lyginant su kitų įmonių teikiamomis paslaugomis.

Atsižvelgiant į tai, kad apgyvendinimo paslaugų sektoriuje egzistuoja nemažai valstybinio reguliavimo, susijusio su visuomenės sveikatos, higienos, saugos, darbo kodekso ir kitais reikalavimais, nustatant paslaugų kainodarą yra ribotos galimybės taikyti tikslinės kainodaros metodą, kaip paslaugos savikaina optimizuojama pagal tai, kokią paslaugos kainą norima nustatyti. Numatomų teikti naujų paslaugų savikaina susideda iš dviejų dalių – sveikatingumo centro ir aktyvaus laisvalaikio infrastruktūros išlaikymo sąnaudos (pastovios sąnaudos) ir tiesioginės sąnaudos, susijusios su paslaugų teikimu vienam asmeniui.

Pastovios sąnaudos:

- komunalinės paslaugos;
- patalpų valymas;

- personalo darbo užmokestis ir socialinio draudimo mokestis;
- kitos proporcingai tenkančios veiklos sąnaudos.

Tiesioginės (kintamos) sąnaudos:

- skalbimo sąnaudos (sveikatingumo centro lankytojams);
- SPA procedūroms naudojamų medžiagų kaina.

Dalis pastoviųjų sąnaudų t.y. elektros energijos, vandens sunaudojimas, gali kisti priklausomai nuo lankytojų srauto, tačiau šis kitimas nėra patikimai apskaičiuojamas ir sudaro neženklią dalį bendroje pastovių sąnaudų vertėje, todėl yra priskiriamos prie pastoviųjų sąnaudų. Tiesioginės (kintamos) sąnaudos nors ir priklauso nuo individualaus kliento ar jam teikiamų paslaugų, tačiau jų bendras dydis priklauso nuo bendro klientų srauto, kuris yra prognozuojamas ilgalaikėje perspektyvoje, be to sudaro santykinai nedidelę visų sąnaudų dalį. Atsižvelgiant į tai, prognozuojant pardavimo sąnaudas tikslinga tiesiogines sąnaudas vertinti pagal bendrą numatomą vidutinį klientų srautą kartu su pastoviomis sąnaudomis.

3.4.3. Naujo paslaugų komplekso paskirstymo kanalai

Paslaugos bus teikiamos viešbutyje, sveikatingumo ir pirčių komplekse bei aktyvaus laisvalaikio leidimo komplekse. Darbas su nauju klientu vyksta keliais etapais:

I etapas. Parengiamas reikiamų paslaugų teikimo planas, kuriame nurodomas paslaugos, jų kiekis, laikas, apskaičiuojama paslaugų kaina. Tai atlieka administracijos padalinys, kuris turi paruošti paslaugų aprašus, darbo jėgos poreikį ir specifikaciją bei paskaičiuoja galutinę kainą.

II etapas. Klientui yra pasiūloma paslaugų kaina. Atskirais atvejais esant galimybėms jei leidžia užimtumo lygis, galimos lengvatos suteikiant nuolaidas ar nemokamų sveikatingumo ar aktyvaus laisvalaikio paslaugų, kurios suderinamos su direktoriumi. Normaliu atveju taikomi nustatyti įkainiai.

III etapas. Kai suderinama galutinė kaina ir jei bendradarbiavimas yra ilgalaikis, viešbutis su klientu pasirašo sutartį, kurioje detalai nurodomos paslaugų teikimo sąlygos. Jei paslaugos perkamos tik trumpam laikotarpiui ar nedideliu jų kiekiu, tai klientui yra rezervuojamos patalpos ir numatomas paslaugų tiekimo laikas už kuriuos, priklausomai nuo susitarimo, susimokama prieš ar po paslaugų gavimo.

Įmonės teikiamas paslaugas numatoma parduoti šiais kanalais:

- telefonu;
- internetu, naudojantis viešbučio interneto svetainės rezervavimo sistema;
- internetu, naudojantis specializuotų portalų rezervavimo galimybėmis;
- tarpininkaujant Lietuvos ir užsienio turizmo agentūroms ar kelionių organizatoriams.

Interneto portalai, turizmo centrai ir agentūros yra didžiausi pirminiai turistų traukos objektai, kuriuose patalpinta informacija apie paslaugas greičiausiai pasiekia potencialų klientą. Jei su turizmo agentūromis ar centrais sudaromi užsakymai ir sutartys, tai viešbučio atstovai važiuoja į vietą bei suderina sąlygas dėl informacijos platinimo formos (lankstinukai, plakatai, žodinė informacija) bei sąlygų.

Optimalus transportavimo mastas, laikas ir priemonės: sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugų suteikimo atveju Įmonė nenumato teikti klientų transportavimo paslaugos. Klientams iš anksto pageidaujant viešbučio priimamojo darbuotojai gali užsakyti reikiamą transportą (ar nurodyti kontaktus), kuris galėtų atlikti pavėžėjimo paslaugą.

Reklamavimo ir pardavimo skatinimo priemonės, skirtos produktui įvesti į rinką, ir jų pasirinkimo pagrindimas: pradėjus teikti šias paslaugas taip pat numatoma informuoti potencialius klientus pateikiant reklamą vietos žiniasklaidos priemonėmis ar interneto portaluose. Pasiėkus paslaugų žinomumą tokia reklama nebus intensyviai naudojama.

Laikas ir priemonės, skirtos pardavimui skatinti (akcijos, papildomos paslaugos, dovanos ir pan.): siekiant skatinti pardavimus sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio paslaugų klientams numatoma taikyti tokias akcijas ir nuolaidas:

- SPA ir pirčių komplekso bei aktyvaus laisvalaikio centro atidarymo akcija;
- nuolaidos organizuotoms didelėms klientų grupėms;
- nuolaidos klientams išsigyjantiems ilgalaikius paslaugų abonentus;
- viešbučio nuolatiniam gyventojams.

Pajamų prognozės daromos neįvertinant akcijas ir galimų nuolaidų taikymą. Numatoma, kad teikiamos nuolaidos padidins klientų srautus, padidins pardavimus ir jų taikymas turės teigiamos įtakos įmonės pajamoms.

3.5. Sporto ir sveikatingumo komplekso paslaugų teikimo sistema

3.5.1. Valdymas ir darbuotojų komanda

Sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugas teikiančių darbuotojų ir jų pamainų skaičius bus reglamentuojamas pagal klientų apsilankymo kiekį. Prieš pradėdant teikti paslaugas naujuose sektoriuose, įmonėje bus priimti ir apmokyti trūkstanti bei jau esami apgyvendinimo, sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio paslaugų darbuotojai. Į šiuos centrus papildomai bus įdarbinta 20 darbuotojų: bus priimta 3 sporto instruktoriai, 3 vandens procedūrų instruktoriai, 4 masažistai, 1 inhaliacijos ir terapijos instruktorius, 1 medicinos priežiūros darbuotojas, 3 valytojos bei 2 centro priimamojo darbuotojai, taip pat padidės darbuotojų skaičius viešbučio administracijoje.

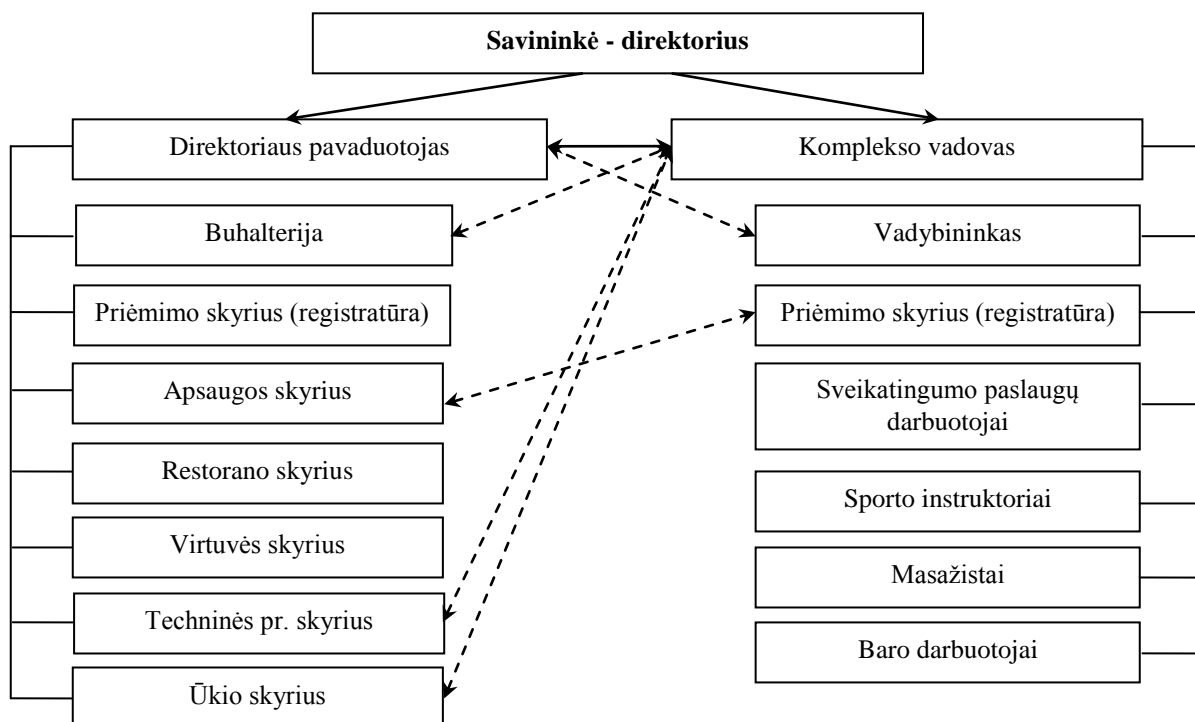
Numatomo priimti personalo pareigybių sąrašas bei jų funkcijų aprašymas pateikiamas žemiau esančioje lentelėje.

14 lentelė

Personalo pareigybių sąrašas ir funkcijos

Nr.	Pareigos	Funkcijos
1.	Vadybininkas	Pagrindinės numatomo priimti vadybininko funkcijos yra sveikatinimo bei aktyvaus laisvalaikio praleidimo paslaugų pardavimas, naujų klientų bei rinkų paieška ir senų klientų išsaugojimas.
2.	Komplekso vadovas	Sporto ir sveikatingumo komplekso veiklos organizavimas, darbuotojų valdymas, centro ūkinės veiklos organizavimas.
3.	Komplekso priimamojo darbuotojai	Teikti informaciją besikreipiantiems klientams apie teikiamas paslaugas; registruoti besikreipiančius klientus, vykdyti paslaugų pardavimą, kontaktuoti su klientais, palaikyti bendrą tvarką.
4.	Masažistai	Pagrindinės masažistų funkcijos yra susijusios su masažo paslaugų atlikimu, kurios priklausys nuo pasirinkto jų tipo bei technologijos. Masažistai taip pat konsultuoja klientus masažo pasirinkimo klausimais.
5.	Inhaliacijos ir terapijos instruktorius	Užtikrina reikiamas inhaliacijos ir terapijos procedūros atlikimo funkcijas, konsultuoja klientus inhaliacijos ir terapijos veikimo klausimais. Budi inhaliacijos ir terapijos zonoje.
6.	Vandens procedūrų instruktoriai	Budi vandens zonoje, konsultuoja pirčių, vandens procedūrų klausimais, veda mokymo plaukti ir koreguojančių mankštų treniruotes.
7.	Sporto instruktoriai	Budi aerobikos salėje, lauko aikštelėse, treniruoklių salėse, konsultuoja tinkamo krūvio bei aktyvios veiklos klausimais.
8.	Medicinos priežiūros darbuotojas	Konsultuoja klientus dėl masažo, inhaliacijos bei terapijos ir kitų paslaugų tinkamumo, suteikia medicininę pagalbą.
9.	Valytojos	Valo komplekso patalpas, prižiūri švarą tiek komplekso viduje, tiek išorėje.

Viešbutyje bus diegiamos papildomos paslaugos, todėl organizacinė viešbučio valdymo schema papildys naujais sektoriais (sporto ir sveikatingumo), tačiau atskaitomybė išliks panaši, kaip ir esamuoju laiku. Visi įmonės darbuotojai privalės vadovautis aprašytais darbų procedūromis.



21 pav. Viešbučio sporto ir sveikatinimo komplekso paslaugų valdymo schema

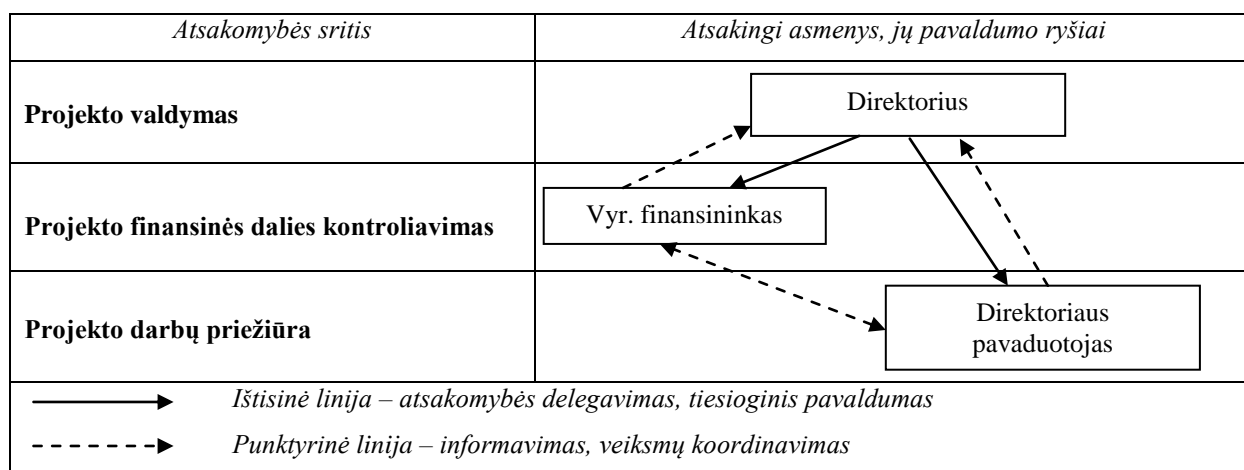
Išsiplėtusių viešbučio paslaugų valdymas bus formuojamas pagal jau veikiančius principus, todėl sprendimų priėmimo mechanizmas nesikeis. Viešbučio vadovai turintys ne vienerių metų verslo organizavimo ir vystymo patirtį, sugeba efektyviai strategiškai valdyti viešbutį bei spręsti einamuosius veiklos klausimus.

Projekto įgyvendinimo atveju valdymo komandą numatoma sustiprinti įvedant komplekso vadovo pareigas, kuris bus tiesiogiai atsakingas už centro darbuotojų veiklos organizavimą bei priežiūrą, tačiau bus pavaldus viešbučio direktoriui, bei tolygiai bendradarbiaus su viešbučio direktoriaus pavaduotoju. Todėl tikėtina, kad komplekso vadovo pareigas perims jau esamas, kuris nors potencialus viešbučio darbuotojas. Tiek viešbutyje, tiek naujame komplekse suskirstyta atsakomybė už atskiras veiklos sferas. Racionalus valdymo funkcijų atskyrimas palengvina kontrolę ir operatyvių sprendimų priėmimą. Nuolat investuodami į apgyvendinimo paslaugų plėtrą, viešbučio vadovai sukauė pakankamai investicinių projektų planavimo ir įgyvendinimo patirties. Ši patirtis leis išvengti žymios valdymo rizikos įgyvendinant naują projektą.

Įmonės vyriausias finansininkas įmonėje dirba jau daugiau beveik penkiolika darbo metų. Todėl sukaupta patirtis ir žinios iš viešbučio rekonstrukcijų, bei priestato statybų leis tinkamai kontroliuoti finansinių srautų judėjimą, bei užtikrinti tolimesnį įmonės darbą, nesutrikdant veiklos.

Už projekto darbų priežiūrą tiesiogiai yra atsakingas įmonės direktoriaus pavaduotojas. Šioms pareigoms tenka didžiausia atsakomybė už tinkamai atliktų darbų priežiūrą ir vykdymą. Toks darbas reikalauja didelios darbo patirties ir įgūdžių panašiose srityse, bei nemažo žinių багаžo.

Sporto ir sveikatingumo komplekso projekto valdymo pasiskirstymas pateiktas žemiau esančiame paveiksle.



22 pav. Projekto valdymo pasiskirstymas

Įmonės direktorius tiesiogiai deleguoja darbus vyr. finansininkui ir direktoriaus pavaduotojui, jie savo ruožtu informuoja apie atliktus veiksmus ir koordinuoja tolimesnius darbus. Vyr. finansininkas su direktoriaus pavaduotoju informuoja vienas kitą apie atliktus darbus, priimtus

darbų priėmimo – perdavimo aktus, pateiktas sąskaitas faktūras ir panašiai. Vadovaujantis tokiu principu projekto valdymas nebūtų sudėtingas, o be to, direktoriaus pavaduotojas neišvengiamai turėtų jam pavaldžias įmones (pvz.: techninės priežiūros kompanija), kuris kontroliuoja atliekamus darbus ir prižiūri projekto statybas, įrengimą, bei prisiima tiesioginę atsakomybę už projekto kokybiškumą ir informuoja įmonės deleguotą asmenį apie projekto vyksmą.

3.5.2. Paslaugų teikimo principai

Įmonės prognozuojamos teikti paslaugos pagal veiklos pobūdį yra suskirstytos į 2 sritis: aktyvaus poilsio ir laisvalaikio praleidimo paslaugos ir sveikatinimo paslaugos. Nors šiuo metu viešbutis turi baseiną ir sauną, tačiau sveikatinimo paslaugų teikime kol kas neturi reikiamos patirties. Tinkamam klientų poreikių patenkinimui bus samdomas kvalifikuotas personalas bei perimta panašias paslaugas teikiančių įmonių patirtis. Žemiau esančioje lentelėje pateikiamas būsimas kiekvienos įmonės teikiamos paslaugos aprašymas ir procesas:

15 lentelė

Paslaugos proceso aprašymas

Nr.	Paslaugos pavadinimas	Proceso aprašymas
1.	Aktyvus poilsis ir laisvalaikio praleidimo paslaugos	Aktyvaus poilsio paslaugos (lauko tenisas, treniruoklių, aerobikos salės, krepšinis, bėgimas, futbolas, tinklinis, skvošas) teikiamos įmonėje tik iš anksto užsisakius atitinkamas aktyvaus poilsio aikšteles ar patalpas bei įrangą. Rezervacija atliekama komplekso registratūroje, bei išduodama priklausanti įranga (pvz.: raketės, kamuoliai). Aikšteles ir įrangą prižiūri specialiai už aktyvaus poilsio paslaugų teikimą atsakingi darbuotojai. Jei komplekso lankytojams reikalinga papildomi daiktai (pvz.: rankšluosčiai, chalatai), juos gali išsinuomoti registratūroje už atitinkamą nuomos mokestį.
2.	Sveikatinimo paslaugos	Sveikatinimo centre bus teikiamos paslaugos, kurios apims vandens procedūras, terapijas, inhaliacijos ir masažo programas. Taip pat bus įrengtas baseinas, bei pirčių kompleksas. Kiekvienai programai bus skirtos atskiros patalpos bei atitinkamą kvalifikaciją įgiję darbuotojai. Numatoma įrengti gydytojo konsultacinį kabinetą, kuriame lankytojai galėtų pasitikrinti sveikatą. Planuojama įrengti soliariumų studiją, bei įdiegti naujovę masažą su „Roll Shaper“ aparatais. Keliuose kabinetuose bus galima naudotis įvairiomis kūno procedūromis, bei planuojama įrengti druskų kambarį.

Numatomų teikti sveikatinimo ir aktyvaus poilsio paslaugų teikimo principai nesikeis. Prioritetai ir toliau bus teikiami aptarnavimo kokybei, spartai bei maksimaliai teikiamų paslaugų pasiūlai. Naujų paslaugų įvedimas nekeičia pačios paslaugų teikimo schemas.

Patalpų charakteristika. Sporto ir sveikatingumo kompleksas maksimaliai galės aptarnauti 180 žmonių. Pagal esamą sklypo situaciją jis orientuotas rytų – vakarų kryptimi, o pietinės pusės

langų tonavimas padės išspręsti šilumos ir šviesos srauto patekimą į pietinėje pusėje esančias patalpas. Pirmame aukšte įrengiamas erdvus holas, kuriame įsikuria registratūra, laukimo zona ir rūbinė. Iš holo patenkama į persirengimo patalpas, treniruoklių salę, soliariumo kabinas. Moterims ir vyrams skirtos atskiros persirengimo erdvės, kriauklės, san.mazgai, dušai. Iš jų patenkama į baseino erdvę. Joje įrengiama pirčių zona, kurioje išdėstomos įvairios paskirties pirtys – infraraudonųjų spindulių, karšta, garinė, sauna, ledo kambarys. Prie pirčių įrengiami dušai, vaikų baseinas, „jacuzzi“ vonia. Laiptai, esantys šalia veda į poilsio zoną. Baseinas projektuojamas 25 metrų ilgio, kad atvažiuavę sportininkai, galėtų ruoštis varžyboms ir atlikti kokybiškas treniruotes. Įrengiamas liftas žmonėms su negalia, bei suprojektuojamos kitos patalpos taip, kad visi galėtų nevaržomai judėti ir lengvai orientuotis. Skiriamos pagalbinės patalpos komplekso personalui.

Iš pirmo aukšto holo galerija patenkama į multifunkcines sporto aikšteles. Antrame aukšte įrengiamos patalpos sveikatingumo procedūroms, inhaliacijos kambarys, persirengimo patalpos, virtuvėlė darbuotojams, san. mazgai lankytojams ir darbuotojams, aerobikos salė, stalo tenisui skirta patalpa, skvošui. Uždaruose multifunkcinėse sporto aikštelėse bus įrengta ir sumontuota lauko teniso, krepšinio, salės futbolo ir tinklinio sporto šakoms tinkanti danga bei įranga. Šalia sveikatingumo centro bus įrengta viena atvira multifunkcinė sporto aikštelė su bėgimo taku.

3.5.3. Naujo paslaugų komplekso įgyvendinimo etapai

Planuojama atlikti pagrindines investicijas, kurias sudarytų sveikatingumo centro statyba, aktyvaus poilsio infrastruktūros įrengimas, naujų įrengimų sumontavimas bei paleidimas. Projekto įgyvendinimui reikalingų darbų finansavimui užtikrinti planuojama rasti užsienio ar Lietuvos investitorių, paimti banko paskolą ar gauti valstybės paramą. Komplekso įdiegimo įmonėje etapai detalizuojami žemiau esančiose lentelėse.

I etapas: konkursų darbams organizavimas bei vykdymas; pirkimų dokumentacijos parengimas.

16 lentelė

I-ojo etapo darbų detalizavimas

Nr.	Etapai	Aprašas
1.1.	Konkursas statybos rangovo parinkimui	Pagal patvirtintas pirkimų taisykles organizuojamas konkursas.
1.2.	Leidimo statybai gavimas	Gautinai suderinami technologiniai projektai ir gaunamas statybos leidimas.

Organizuojami konkursai rangovams statybos darbams atrinkti. Tokio pobūdžio konkursai gali būti rengiamas kelių mėnesių laikotarpiu, siekiant išsiaiškinti tinkamiausius kandidatus. Būtina įvertinti ne tik rangovų teikiamos kainos rodiklius, bet ir siūlomą kokybę (t.y. iš kokių statybinių

medžiagų bus atliekami statybos darbai, kokios suteikiamos garantijos ir t.t.). Pirmuoju etapu yra suderinami statybos leidimai, visiems reikalingiems darbams atlikti, t.y. ne tik statybos leidimas, bet ir leidimas pradėti vykdyti žemės darbus, kirsti medžius, inžinerinių tinklų prisijungimui prie Šiaulių miesto savivaldybės ir panašiai.

II – as etapas: statybos darbai bei komplekso įrengimas.

16 lentelės tęsinys

II-ojo etapo darbų detalizavimas

Nr.	Etapai	Aprašas
2.1.	Statybos darbai	Statomas sporto ir sveikatingumo kompleksas.
2.2.	Sporto infrastruktūros įrengimo darbai	Įrengiamas 400 m. universalus bėgimo takelis, 3 multifunkcinės sporto aikštelės, 25 m. plaukimo baseinas.
2.3.	Konkursas sporto ir sveikatingumo centro įrangos tiekėjo parinkimui	Pagal patvirtintas pirkimų taisykles rengiamas konkursas ir parenkami tinkamiausi tiekėjai.
2.4.	Sporto ir sveikatingumo komplekso įrangos pirkimas	Sporto infrastruktūrai reikalingos įrangos pirkimas ir įrengimas
		Sveikatingumo paslaugoms reikalingos įrangos pirkimas ir įrengimas.

Atliekami sporto ir sveikatingumo komplekso statybos ir įrengimo darbai. Ieškoma subrangovų, kurie pasiūlo tinkamas kainas komplekso įrangai, garantinės priežiūros sąlygas. Prieš baigiant statybas ir įrengimo etapus bus priimamas ir apmokomas personalas bei tikrinamas ir derinamas įrenginių veikimas. Tik po to sporto bei sveikatingumo kompleksuose bus teikiamos paslaugos lankytojams.

III-ias etapas: Įmonės paslaugų teikimo pradžia.

16 lentelės tęsinys

III-ojo etapo darbų detalizavimas

Nr.	Etapai	Aprašas
3.1.	Darbuotojų priėmimas ir apmokymas	Priimami nauji darbuotojai (sveikatingumo paslaugas teiksiantys darbuotojai, sporto instruktoriai, masažistai). Apmokomi nauji bei jau dirbantys darbuotojai.
3.2.	Įrangos derinimas, paleidimas	Funkciškai tikrinamas, komplekso įrangos veikimas, saugumas ir patikimumas.
3.3.	Pilna veiklos pradžia	Pradedamos teikti aktyvaus poilsio ir sveikatingumo paslaugos naujame komplekse.

Siekiant optimaliai išnaudoti bendrąjį veiklų įgyvendinimo planą, kai kurie numatyti darbai persidengs. Pirmame etape bus atlikti projektavimo darbai ir pradėtos statybos. Sekančiame projekto etape bus tęsiami statybos darbai, atliekamas sporto ir sveikatingumo įrangos pirkimas ir įrengimas. Paskutiniame etape vykdomi esamų ir naujų darbuotojų apmokymai, taip pat užbaigiami statybos darbai, įdiegiama įranga.

3.6. Finansinis planas

Projekto numatomas investicijas sudaro daugiafunkcinių sporto aikštelių, sveikatingumo komplekso statybos ir įrengimo kaštai. Visos tinkamos finansuoti išlaidos yra skirtos ilgalaikiam materialiam turtui įsigyti. **Bendra projektui įgyvendinti reikalinga lėšų suma – 10 000 000 Lt.** Investiciją numatoma pradėti po to, kai bus suteiktas statybų leidimas, bei bus gauta valstybės parama ar pritraukti investitoriai. Žinoma, dalis lėšų bus privačios ir suteiktos komercinio banko paskolos, t.y. įmonė planuoja imti banko paskolą 4.200.000 Lt. Prognozuojamas paskolos gražinimo terminas yra – 5 metai. Kitas lėšas planuojama gauti iš valstybės paramos ar pritraukti privačius Lietuvos ar užsienio investitorius, jų indėlis į projektą – 5.800.000 Lt.

Prognozuojant pardavimus *buvo remiamasi prielaida, kad naujas paslaugas įmonė pradės teikti 2013 m. antroje pusėje.* Tokiu būdu, 2014 m. yra pirmi projekto metai, kai paslaugos bus teikiamos ištisus metus. Šiems metams ir buvo įvertintos visos prielaidos, susijusios su projekto pajamomis ir išlaidomis. Prognozuojant 2014 m. buvo remiamasi gana realistinėmis prielaidomis, t.y., kad pirčių komplekso vidutinis užimtumas neviršys 60 proc., o procedūrų – 50 proc. Metinės 2014 m pajamos iš sveikatingumo komplekso paslaugų teikimo yra pateiktos 17 lentelėje.

17 lentelė

Prognozuojamos pajamos iš sveikatingumo paslaugų teikimo 2014 m.

Sveikatingumo kompleksas	Apsilankymo/kaina	Aptarnavimo galimybės	Potencialiai gautinos pajamos per dieną	Prognozuojamas panaudojimas	Prognozuojamos pajamos
Baseinas ir pirčių kompleksas	40 Lt	200	8 000 Lt /d.	60 %	1 752 000 Lt/m*
Procedūros	125 Lt	50	6 250 Lt/d.	50 %	1 140 625 Lt/m**
Iš viso:			14 250 Lt/ d.	55,61 %***	2 892 625 Lt/m

**40Lt x 200 asmenų = 8000Lt/d. x 365 d./m. =2 920 000 Lt/ m., kadangi prognozuojamas užimtumas neviršys 60 %, tai prognozuojamos pajamos yra 2 920 000 Lt/m x 60%.*

*** 125 Lt x 50 asmenų = 6250 Lt/d. x 365 d./m. =2 281 250 Lt/m., kadangi prognozuojamas užimtumas neviršys 50 %, tai prognozuojamos pajamos yra 2 281 250 Lt/m. x 50 %.*

****14250 Lt/d. x 365 d./m = galimos gauti pajamos 5 201 250 Lt/m., taigi 2 892 625 Lt/m sudaro 55,61%.*

Tikėtina, kad 2014 metais apsilankymų skaičius bus didžiausias, kadangi dauguma Šiaulių miesto ir regiono klientų norės išbandyti teikiamas naujas paslaugas, o ne nuolatos jomis naudotis. Todėl, prognozuojant 2015 – 2018 metus (žr. 18 lentelę) laikoma, kad paslaugų kainos, 2015 ir 2016 metais didės po 2 procentus, o prognozuojamas užimtumas apytiksliai sieks 50 procentų (-5,61% lankytojų, kurie tik norės išbandyti naujas paslaugas). 2017 ir 2018 metais tikėtina, kad

paslaugų kainos didės dar 5 procentais, o užimtumas liks panašus, kaip ir praėjusių metų, t.y. iki 50 procentų. Tikėtina, kad praėjus 5 komplekso gyvavimo metams, reikės atnaujinti įrangą ir įdiegti naujesnes technologijas, paslaugas siekiant palaikyti komplekso konkurencingumą, todėl prognozės yra pateikiamos penkeriems metams (žr.18 lentelė).

18 lentelė

Prognozuojami sveikatingumo komplekso pardavimai

	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Pardavimų kiekis	52 925	45 625	47 450	49 275	51100
1 vieneto pardavimo kaina	54,655	57,000	57,000	59,850	59,850
Iš viso pardavimo pajamų	2 892 625	2600625	2704650	2949109	3058335

Prognozuojant pajamas iš daugiafunkcinių aikštelių paslaugų teikimo buvo remtasi prielaida, kad uždaros aikštelės yra eksportuojamos ištisus metus, o atvira aikštelė – penkis mėnesius per metus. Uždarų aikštelių panaudojimo intensyvumas – 80 proc., o atviros (dėl galimos meteorologinių sąlygų įtakos) – 70 proc. Kadangi Šiaulių mieste tiek dengtų, tiek ir atvirų teniso kortų trūksta, o ši sporto šaka labai populiarėja, praktinis aikštelių panaudojimo intensyvumas bus didesnis – artimas 100 proc. Prognozuojamos metinės pajamos 2014 m. iš daugiafunkcinių aikštelių paslaugų teikimo yra pateiktos žemiau esančioje 19 lentelėje.

19 lentelė

Prognozuojamos pajamos iš daugiafunkcinių aikštelių paslaugų teikimo 2014 m

Daugiafunkcinės aikštelės	Kiekis vnt.	Valandos nuomos kaina, Lt	Darbo valandos per dieną	Potencialiai gautinos pajamos per dieną, Lt	Darbo dienų per metus	Prognozuojamas panaudojimas, proc.	Prognozuojamos pajamos per metus
Uždaros aikštelės	2	40	14	1 120	365	80	327 040
Atvira aikštelė	1	40	14	560	153	70	59 976
Iš viso:				1 680			387 016

Toliau prognozuojant 2015 – 2018 m. laikoma, kad paslaugų kainos didės po 5 proc. per metus, o prognozuojamas užimtumas po 3 proc. per metus.

20 lentelė

Daugiafunkcinių sporto aikštelių paslaugų pardavimai

	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Pardavimų kiekis	9 675	10 046	10 416	10 787	11 159
1 vieneto pardavimo kaina	40,00	40,80	41,62	43,70	45,88
Iš viso pardavimo pajamų	387 016	409 887	433 519	471 400	511 986

Siekiant detalizuoti naujo paslaugų komplekso finansinius rodiklius, būtina nustatyti personalo atlyginimo sistemą. Remiantis dabartine įmonės situacija ir atlyginimų politika, buvo nustatyti 20 darbuotojų atlyginimai į rankas, bei pateikti įmonės samdos kaštai (žr. 21 lentelė).

21 lentelė

Sporto ir sveikatingumo komplekso darbuotojų atlyginimai 2014 metams

Pareigų (etatų) pavadinimas	Darbo vietų skaičius	Atlyg. Lt/mėn (ant popieriaus)	Atlyg. Lt/mėn. ("į rankas")	Darbo vietų kaina Lt/mėn.
Administracija				
SPA centro vadovas	1	3.000	2.280	3.935
Pardavimų vadybininkas	1	2.500	1.900	3.280
Buhalteris	1	2.000	1.520	2.624
Administratorė	1	1.800	1.368	2.361
<i>Samdos kaštai su mokesčiais, mėn.</i>				12.200
<i>Samdos kaštai per metus</i>				146.397
DARBUOTOJAI				
Vandens procedūrų instruktorius	3	1.800	1.368	7.084
Sporto instruktorius	3	1.800	1.368	7.084
Masažistas	4	1.800	1.368	9.445
Inhaliacijos ir terapijos instruktorius	1	1.700	1.292	2.230
Priimamojo darbuotojai	2	1.400	1.064	3.673
Valytojos	3	1.200	912	4.722
<i>Samdos kaštai su mokesčiais, mėn.</i>				34.238
<i>Samdos kaštai per metus</i>				410.856
<i>Išlaidos personalo atlyg. per metus</i>				557.253

Skaičiuojant darbo vietų kainą, buvo vadovautasi 2011 metų nustatytais normatyvais, t.y. jei darbuotojas „ant popieriaus“ gauna 3000 Lt/mėn atlyginimą, tai į rankas jis gauną atlyginimą atskaičius gyventojų pajamų mokestį (GPM), kuris sudaro – 15%, bei „Sodros“ mokestį, kuris sudaro 9% viso atlyginimo ($3000 - (3000 * 15\%) - (3000 * 9\%) = 3000 - 450 - 270 = 2280$ Lt/mėn („į rankas“). Labai svarbu paskaičiuoti, kiek kiekvienas darbuotojas kainuoja įmonei. Samdos kaštai įmonei buvo apskaičiuojami taip, - $3000 \text{ Lt/mėn} + (3000 * 30,98\%) + (3000 * 0,2\%) = 3000 + 929,40 + 6 = 3935,40$ Lt/mėn, kainuoja įmonei SPA centro vadovas.

Administracijos ir darbuotojų atlyginimai yra vidutinio dydžio, todėl prognozuojama, kad kiekvienais metais atlyginimai didės po 5 procentus (žr. „Pastovių veiklos sąnaudų prognozė 2014 – 2018 metų“ lentelę).

Pastovių veiklos sąnaudų prognozė 2014 – 2018 metų

22 lentelė

	2014	2015	2016	2017	2018
Darbo užmokestis	146397	153717	161403	169473	177946
Veiklos mokesčiai	85000	89250	93713	98398	103318
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	145000	152250	159863	167856	176248
Kitos sąnaudos	25000	26250	27563	28941	30388
Veiklos sąnaudos iš viso, Lt	401397	421467	442540	464667	487901

Veiklos mokesčius sudaro: žemės mokestis (~2 ha žemės sklypas), kurį nustato Valstybinė mokesčių inspekcija, bei Šiaulių miesto savivaldybė; nekilnojamo turto mokestis (skaičiuojama 0,6% nuo turto bendros sumos) ir taršos mokestis, kuris skaičiuojamas nuo sunaudoto kuro kiekio ir turimų teršimo priemonių. Prognozuojama, kad įmonė taršos mokestį mokės, tik už turimas transporto priemones (benzinas – 27 Lt/t, dyzelis – 28Lt/t, dujos – 26 Lt/t). Buvo remiamasi esamais įmonės mokesčiais ir pateiktos prognozės 2014 – 2018 metams, vadovaujantis veiklos sąnaudų 5% kilimu kiekvienais metais.

23 lentelė

Tiesioginių sąnaudų prognozė 2014 – 2018 metams

	2014	2015	2016	2017	2018
Išlaidos darbuotojų atlyginimas	410.856	431.399	452.969	475.617	499.398
Medžiagos ir žaliavos	332.369	348.987	366.437	384.759	403.997
Perkamos tiesiogiai susijusios paslaugos	378.150	397.058	416.910	437.756	459.644
Nusidėvėjimas	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Tiesioginės sąnaudos iš viso, tūkst. Lt	1.721.375	1.777.444	1.836.316	1.898.132	1.963.038

Skaičiuojant pardavimų savikainą, buvo remtasi prielaida, kad išlaidos darbuotojams (darbuotojų samdos kaštai), medžiagos ir žaliavos (rankšluosčiai, mažagabaritinė kosmetika, sporto inventorius ir kt.), perkamos tiesiogiai susijusios paslaugos (dujos, elektra, vanduo, cheminės priemonės ir kt.) didės po 5 % kiekvienais metais. Kadangi kiekvienais metais valstybė didina mokesčius, todėl neišvengiamai yra prognozuojamas ir pardavimų savikainos augimas.

Nusidėvėjimas buvo prognozuojamas remiantis planuojama įsigyti įranga: baseino, sūkurinio baseino, vaikų baseino, masažinių srovių, infraraudonųjų spindulių pirties įranga (kabina, generatorius, durys, apšvietimas, ventiliacija ir kt.), karštos, garinės, saunos pirčių įrangos, ledo ir druskų kambario įranga, termomasažinės sistemos įranga, masažiniai stalai, hidroterapinės vonios, treniruokliai, multikompleksinių sporto aikštelių įranga (krepšinio stovai, tinklai lauko tenisiui ir tinkliniui, futbolo vartai ir kt.), valymo inventoriaus įranga ir kt. Planuojama įrangos įsigyti už 3 mln. litų, todėl nusidėvėjimas apytiksliai sudarys 600.000 Lt kasmet, skaičiuojant ilgalaikio turto nusidėvėjimą, buvo remtasi ilgalaikio turto nusidėvėjimo normatyvais (metais) – 5 metai.

Kadangi planuojama projekto įgyvendinimui pritraukti Lietuvos ar užsienio investuotojus, būtina nustatyti prognozuojamą „Sporto ir sveikatingumo komplekso“ grynąjį pelną. Tikėtina, kad tai yra pakankamai optimistiškas scenarijus, nes numatyti daugiafunkcinių aikštelių ir sveikatingumo paslaugų užimtumo rodikliai yra ganėtinai aukšti. Toks scenarijus yra labiausiai tikėtinas, jei būtų pesimistinis scenarijus – nesėkmės (bankroto) riziką galima sumažinti iki minimumo, dėl įmonės pagrindinės sėkmingos veiklos (apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų teikimas).

Pateiktoje 24 lentelėje grynasis pelnas nurodomas neįtraukiant finansinės ir investicinės veiklos, siekiant parodyti tikrąjį komplekso pelningumą.

24 lentelė

Suminis naujų paslaugų prognozuojamas pelnas 2014 – 2018 metų

	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Iš viso pajamų	3.279.641	3.010.512	3.138.169	3.420.509	3.570.321
Iš viso kintamųjų sąnaudų	401.397	421.467	442.540	464.667	487.901
Iš viso pastoviųjų gamybos sąnaudų	1.721.375	1.777.444	1.836.316	1.898.132	1.963.038
Pelnas	1.156.869	811.601	859.313	1.057.710	1.119.382
Pelno mokestis	173.530	121.740	128.897	158.657	167.907
Grynasis pelnas	983.339	689.861	730.416	899.053	951.475

Analizuojant prognozuojamą komplekso grynąjį pelną, tikėtina, kad įmonė bus pajėgi mokėti paskolą. Išsamūs (kartu su finansine ir investicine veikla) grynojo pelno rodikliai pateikiami priede Nr. 3. Vidutiniškai įmonė mokės 1 mln. Lt per metus už suteiktą ilgalaikį kreditą ir planuoja paskolos išmokėjimą iki 2018 metų. Siekiant išsiaiškinti naujo paslaugų komplekso investicijų atsiperkamumą, būtina pabrėžti, kad 2018 metais įmonė prognozuoja gauti beveik 1 mln. Lt, tuomet **visas projekto atsiperkamumas yra – 15 metų** (laikotarpis per kurį įmonė gaus 10 mln. grynojo pelno), o **investicijų atsiperkamumas – 5 metai** (laikotarpis, per kurį atsipirks investicijos – 4,2 mln. Lt).

Didžiausia naujo paslaugų komplekso rizika ir rizikos mažinimo prielaidos:

Finansinė rizika - *trūkumas apyvartinių lėšų*. Rizikos mažinimo priemonė: įmonė yra užsitikrinsi projektui reikalingą finansavimą. Projekto generuojami pinigų srautai yra pakankami projekto veiklų tęstinumui. Jeigu ateityje kiltų nenumatytas pinigų srautų trūkumas, įmonė galėtų kreiptis į kreditines institucijas dėl trumpalaikės paskolos.

Technologinė rizika - *komplekse veiksiantys sveikatinimo ir kiti įrenginiai bus aukšto techninio lygio, kurie, laikui bėgant, dėvėsi ir po kelerių metų gali nebeatitikti augančių rinkos poreikių*. Rizikos mažinimo priemonė: techninė bazė bus nuolat modernizuojama, skiriant papildomas investicijas į jos atnaujinimą. Tai padės mažinti šią riziką.

Ekonominė rizika - *bendras Lietuvos ūkio ekonominis lygis atsiliepia žmonių perkamajai galiai ir paslaugų kainoms. Mažėjant paslaugų vartojimui, nepilnai išnaudojami pajėgumai ir didėja paslaugų savikaina. Didelę įtaką paslaugų kainai ir įmonės veiklos rezultatams turi personalo darbo užmokesčio, reklamos bei energetinių resursų kainos, kurios paskutiniu metu nuolat didėjo*. Rizikos mažinimo priemonė: sporto ir sveikatingumo centro patrauklumą ir lankytojų skaičiaus augimą turėtų užtikrinti kokybiškų paslaugų pasiūla bei konkurencingos kainos.

Politinė rizika - *sunkumai surandant tinkamus darbuotojus*. Rizikos mažinimo priemonė: sporto ir sveikatingumo komplekso darbuotojų darbo užmokesčio lygis atitiks ūkio šakos vidurkį ir nuolat augs. Naujai priimti darbuotojai bus apmokomi. Numatoma, kad didžioji darbuotojų dalis bus priimta iš Šiaulių miesto ar apskrities, taip prisidedant prie bedarbystės mažinimo.

Aplinkosaugos rizika - *sugriežtėję aplinkosauginiai reikalavimai* (pvz. kanalizuojamam panaudotam vandeniui). Rizikos mažinimo priemonė: įmonė naudos ir laiku modernizuos įrenginius, kad būtų tenkinami aplinkosauginiai reikalavimai, o vykdant komplekso statybas, bus vadovaujamosi jau esamais naujais reikalavimais.

Pagrindinė rizika vis tiek išlieka apyvartinių lėšų trūkumas, nes nesant apyvartinėms lėšoms, iškyla grėsmė, kad bus sustabdytas projekto įgyvendinimas ar net galimas jo žlugimas. Sporto ir sveikatingumo kompleksas būtų pirmasis toks Šiaulių regione, tačiau galima išvelgti aštrią konkurenciją su kitais Lietuvos sporto ir sveikatingumo centrais užsienio turistų atžvilgiu. Todėl būtina išlaikyti gerą kainos ir kokybės santykį. Platus pasirinkimas ne tik Lietuvoje, bet ir kaimyninėse šalyse, pvz.: vandens pramogų parkas „Jurmaloje“. Šį parką būtų galima įvardinti kaip vieną iš komplekso konkurentų, kadangi daugelis žmonių nebesieja laisvalaikio praleidimo kartu su apgyvendinimo paslaugomis (ypatingai Šiaulių regiono gyventojus, jie gali nuvykti dienai į Jūrmalą ir sugrįžti į atgal).

Taigi, rizikos yra daug ir įvairiausių, bet kiekviena paslauga ar prekė turi atrasti savo klientą. Sporto ir sveikatingumo kompleksas būtų puikus aktyvaus laisvalaikio praleidimo vieta, bei kartu ir poilsio centras. Jo **įgyvendinimo perspektyvos** yra kelios:

1. Gauti Europos Sąjungos paramą, pagal pasirinktą priemonę;
2. Rasti Lietuvos arba užsienio investuotojų, kurie susidomėtų naujo paslaugų komplekso įgyvendinimu.
3. Pasinaudoti inovacijų infrastruktūros organizacijų teikiamomis paslaugomis (pvz.: „verslo angelai“).

Abi įgyvendinimo perspektyvos yra realios ir tinkamos įmonės plėtrai, vadovybei. Papildomas paslaugų kompleksas pritrauks daugiau klientų į viešbutį, o tai padės padidinti viešbučio užimtumo rodiklius, pagerinti suteikiamų paslaugų kokybę, kadangi viešbučio klientams bus siūloma pasinaudoti sporto ir sveikatingumo paslaugomis, suteikiant jiems ypatingas nuolaidas, bei pagerins Šiaulių regiono įvaizdį (žr. priedas Nr. 2). Komplekso įgyvendinimas taip pat prisidėtų prie nedarbo lygio mažinimo, bei pritrauktų įvairios srities specialistų į Šiaulių miestą, pagerintų pasiruošimo varžyboms sąlygas įvairiems sportininkams, bei prisidėtų prie sveikatingumo paslaugų vystymo (sveikatingumo turizmo plėtros). Sporto ir sveikatingumo komplekso vizualizacija pateikta priede Nr. 5.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Naujovių diegimas įmonėje yra vienas iš svarbiausių būdų siekiant palaikyti įmonės konkurencingumą. Tai dažniausiai padeda pagerinti įmonės veiklos rezultatus, praplečia galimybes, pritraukia naujų klientų, pagerina įmonės įvaizdį, nes tai bet kurios įmonės progreso variklis. Į naujų idėjų veiklą būtina įtraukti įmonės vadovybę ir darbuotojus, nes jų dėka daugelis klausimų yra paprastai išsprendžiami ir sumažinama rizika patirti nesėkmę diegiant naują paslaugą.

Naujų paslaugų diegimo modelių nėra daug, dažniausiai detalai mokslinėje literatūroje yra analizuojami prekių (produktų) etapai, principai ir diegimo modeliai. Daugiausiai literatūroje pateikiami Bivainio ir Drejerio modeliai, kurie labiau orientuoti į stambias įmones, kurioms diegimo proceso eiga yra aiškiai žinoma, remiantis buvusia patirtimi, bei tokioms įmonėms, kurios turi labai gerą finansinę padėtį, nes nei viename modelyje nėra paminėta ar išskirta investicijų ieškojimo poreikio svarba, jų paskirstymo reikšmė įmonei. Tinkamai parinktas naujos paslaugos diegimo modelis leis geriau valdyti naujų gaminių įvedimo procesą – trumpinti gaminių įvedimo laiką, bei mažinti klaidų skaičių, o visa tai įmonei padeda sutaupyti pinigus, didinti konkurencingumą, bei mažinti sąnaudas. Todėl pasiūlytas naujas paslaugų diegimo modelis atspindintis vidutinės įmonės poreikius ir galimybes plėtros sferose.

Lietuva turi dideles galimybes plėtoti ir eksportuoti sveikatos turizmo paslaugas, kadangi išsiskiria kaip geros kainos ir kokybės santykio sveikatos turizmo šalis. Viena svarbiausių šalies turizmo sektoriaus problemų – trumpas turistinis sezonas. O sveikatingumo paslaugų teikimas yra vienas iš būdų mažinti sezoniškumą. Beveik 20 proc. atvykusių į Lietuvą turistų lankosi sveikatingumo tikslais. Tokie rodikliai skatina šios srities plėtrą ir tikslingą vystymą.

Įmonei UAB „Mingintė“ buvo pateiktas sporto ir sveikatingumo komplekso įgyvendinimo planas įmonės teritorijoje. Planą sudaro šešios pagrindinės dalys apimančios įmonės dabartinės veiklos analizę, būsimos paslaugos aprašymą, detalizavimą, teikimo procesą, konkurentų ir veiklos analizę, finansinių rodiklių analizę bei prielaidų ir rizikų realumą.

Sukurtas naujo paslaugų komplekso planas praktiškai bus pradėtas įgyvendinti 2013 – 2014 metais, kai įmonė pradės planuojamas statybas. Šiuo metu šis planas jau pateisino įmonės lūkesčius ir yra naudojamas siekiant pritraukti valstybės paramą ir privačius investuotojus. Įmonės investicijos planuojama, kad atsipirks per 5 metų laikotarpį, todėl galima teigti, kad projektas yra sėkmingas ir realiai įgyvendinamas.

DISKUSIJA

Sukurtas naujas paslaugų kompleksas atitinka įmonės lūkesčius ir iškelta idėja yra realizuojama. Pateiktas planas remiantis siūlomu nauju paslaugos įdiegimo modeliu atitinka valstybes paramai gauti keliamus reikalavimus, taip pat yra tinkamas ieškoti investuotojų iš Lietuvos, nes užsienio investuotojams reiktų koreguoti plano pateikimą (išversti į anglų kalbą). Finansiniai rodikliai rodo, kad NP komplekso sėkmė gali būti pasiekta ir sulaukiamas pelnas. Tačiau išskyla reali grėsmė įgyvendinimo sėkmei, kadangi nėra aiški tiksli NP diegimo data. Siekiant sėkmingos naujovės veikimo, būtina ją įgyvendinti nedelsiant, kadangi po kelerių metų tai gali jau būti nebe naujovė.

Atlikta ekspertų nuomonė padėjo išsiaiškinti realią rinkos situaciją ir numatomą poreikį naudotis sukurta nauja paslauga. Kai kurių detalių ekspertai prie kameros atskleisti nenorėjo, todėl abejotinas respondentų atvirumas interviu metu. Žinoma, visi apklausti ekspertai yra tikėtini įmonės konkurentai ir galėjo pateikti netikslią ir neteisingą informaciją, nors jiems ir nebuvo įvardinta įmonė ir vieta, kurioje planuojama įgyvendinti NP kompleksą.

Atlikto tyrimo tęstinumas galimas keliais variantais: tai vartotojų nuomonių tyrimas apie sukurto naujo paslaugų komplekso reikalingumą ir jo tobulinimo galimybes, bei kitas variantas įmonės veiklos analizė po kelerių metų kai NP kompleksas buvo realizuotas. Tokiu būdu būtų patikrinama ar neatsilieka nuo pateikto plano, ar tinkamai vykdoma plano realizacija, apžvelgti pokyčius finansinių rodiklių, nes realu, kad galimi nukrypimai nuo esamo plano. O geriausias variantas būtų abu šiuos tyrimus sujungti į vieną ir pateikti išsamią ataskaitą apie NP komplekso įgyvendinimo peripetijas.

Žinoma, vartotojų nuomonių tyrimas yra galimas prieš pradėdant įgyvendinti paslaugą, bet dažniausiai vartotojų nuomonė priklauso nuo to žmogaus, kuris pateikia anketą ir kaip vaizdžiai sugeba nupasakoti būsimą naują paslaugą. Toks tyrimas, mano nuomone, nėra mokslinis ir jokių būdu negalima vadovautis diegiant NP kompleksą. Tokiu atveju, patartina atlikti vartotojų nuomonių tyrimą jau įdiegus ir vartotojams išbandžius paslaugas. Tai leistų vykdyti kontrolę, pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, atsižvelgti į vartotojų norus ir pastabas.

LITERATŪRA

1. Alam, I., Perry, C. (2002). *A customer – oriented new service development process*”. Journal of Services Marketing, Vol. 16. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855953&show=abstract&>>.
2. Anholt, S. (2006). *The Anholt – GMI City Brands Index. HowThe world sees the world`s cities*. Place Branding, Vol. 2(1), 18-31. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.mendeley.com/research/anholtgmi-city-brands-index-world-sees-worlds-cities/#page-1>>.
3. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). *Lietuvos inovacijų infrastruktūros organizacijos: inovacinių paslaugų plėtros kryptys*. ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 4 (28). Research papers. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/28/ManagtKaunas_4_28__33.pdf#page=35>.
4. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). *Konkurencingumas: teorinis aspektas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, ISSN 1648-9098, 4 (13). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://su.lt/filemanager/download/6334/Beniusiene%20Svirskiene.pdf>>.
5. BGI Consulting (2007), „*Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studija*“. Mokslinio tyrimo darbas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Ataskaitos/BPD_vertinimo_ataskaitos/UM_39_SPA_studija.pdf>.
6. Bivainis, J., Drejeris, R. (2006). *Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas*. Verslas: teorija ir praktika. Vilniaus Gedimino technikos universitetas [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20305027&site=bsi-live>>.
7. Bivainis, J., Drejeris, R. (2009). *Naujų paslaugų technologijos tinkamumo daugiakriterinis vertinimas*. Verslas: teorija ir praktika, 10(2). Vilniaus Gedimino technikos universitetas [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol10_no2_93-106_bivainis.pdf>.
8. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.ebooks.vgtu.lt/product/viejojo-sektoriaus-institucij-strateginis-planavimas>>.
9. Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-12]. Prieiga per internetą:

- <<http://docushare.usc.edu/docushare/dsweb/Get/Document-8775/bryson++strategic+planning+for+non-profits.pdf>>.
10. Butkus, F. S. (2006). *Darbas vadyba gyvenimas*. Vilnius: Eugrimas.
 11. Činčikaitė, R. (2009). *Perspektyvūs produktai leidybos ir spaudos rinkoje*. Mokslas – Lietuvos ateitis. 1 tomas, Nr. 3. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/143/pdf>>.
 12. Dobrikaitė, R., (2007). *AB „Naujoji rūta“ naujo produkto įvedimo į rinką strategija*. Magistro darbas. Socialiai mokslai, vadyba ir administravimas.
 13. Drejeris, R. (2005). *Naujų paslaugų įdiegimo tobulinimas*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilniaus kolegija. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Drejeris.pdf>>.
 14. Drejeris, R. (2009). *Naujų paslaugų komercializavimo problema ir jos sprendimo gairės*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), ISSN 1648-9098. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-9098.N_2_15.PG_38-46/DS.002.0.01.ARTIC>.
 15. Fontanari, M., Kern, A. (2003). *The “Comparative Analysis of Spas” – An Instrument for the Re-Positioning of Spas in the Context of Competition in Spa – and Health Tourism*. *Tourism Review*, Vol. 58 Iss: 3 pp. 20 - 28. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1660-5373&volume=58&issue=3&articleid=1713744&>>.
 16. Gopalani, A. (2010). *A new model for service businesses in product – centric firms*. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31. Iss: 6 pp. 4 – 11. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0275-6668&volume=31&issue=6&articleid=1891299>>.
 17. Grigorjevaitė, I. (2010). *Sveikatinimo paslaugų teikimo situacijos analizė Lietuvos kurortinėse teritorijose*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.vlvk.lt/private/mmts/konferencijos/studentu/Konferencijos%20med%C5%BEiaga2010.pdf#page=143>>.
 18. Hofer, S., Honegger, F., Hubeli, J. (2012). *Health tourism: definition focused on the Swiss market and conceptualisation of health(i)ness*. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26, No. 1. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1477-7266&volume=26&issue=1&articleid=17021529>>.

19. Inedx mundi. (2010). *Lithuania GDP – composition by sector*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-01]. Prieiga per internetą:
<http://www.indexmundi.com/lithuania/gdp_composition_by_sector.html>.
20. Internetinė svetainė „Investuok Lietuvoje“. (*Verslo paslaugos, 2012*). [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-01]. Prieiga per internetą:
<<http://www.investlithuania.com/lt/investuok/sectoriai/verslo-paslaugos>>.
21. Internetinė svetainė Lietuvos kredito unijos „Projektas verslumo skatinimas 2012“. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://lku.lt/projektas-verslumo-skatinimas/?gclid=CL3Ss6bL-68CFY0tmAodshBwEA>>.
22. Internetinė svetainė „Parama įmonėms“ (2012). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.paramaimonems.lt/>>.
23. Internetinė svetainė „Lietuvos verslo paramos agentūra“ (2012). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/lvpa>>.
24. Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle. Procesai, parama, tinklaveika. Lietuvos pramonininkų konfederacija, Lietuvos inovacijų centras, ISBN 978-9955-843-00-9. [interaktyvus] [žiūrėta 2011.05.29]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/47/str3-43.pdf>>.
25. Jankauskienė, R. (2008). Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo skatinimo strategija: kūno kultūra ar kūno kultas? *Medicina: Kaunas*, 44(5). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-10-12]. Prieiga per internetą: <<http://medicina.kmu.lt/0805/0805-021.pdf>>.
26. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. *Metodinė medžiaga* (2007). Ats. red. V. Tamaliūnienė. Europos socialinis fondas [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>.
27. Kalvėnas, A., Simanavičiūtė, N. (2010). *Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas. Urbanizacija – nauji iššūkiai žmonių sveikatai*. Nacionalinė sveikatos tarnyba, Vilnius, ISSN 1648 – 7338. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-04-19]. Prieiga per internetą:<
<http://www.traumudraugija.lt/uploads/NST%202010%20pranesimas.pdf#page=59>>.
28. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai*. Verslo ir teisės aktualijos, 4 tomas. Mokslo darbai. Vilnius: Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla.
29. Koh, S., Jung-Eun Yoo, J., Boger Jr., A., C. (2009). *Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-15]. Prieiga per internetą: <
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0959-6119&volume=22&issue=5&articleid=1871069>>.

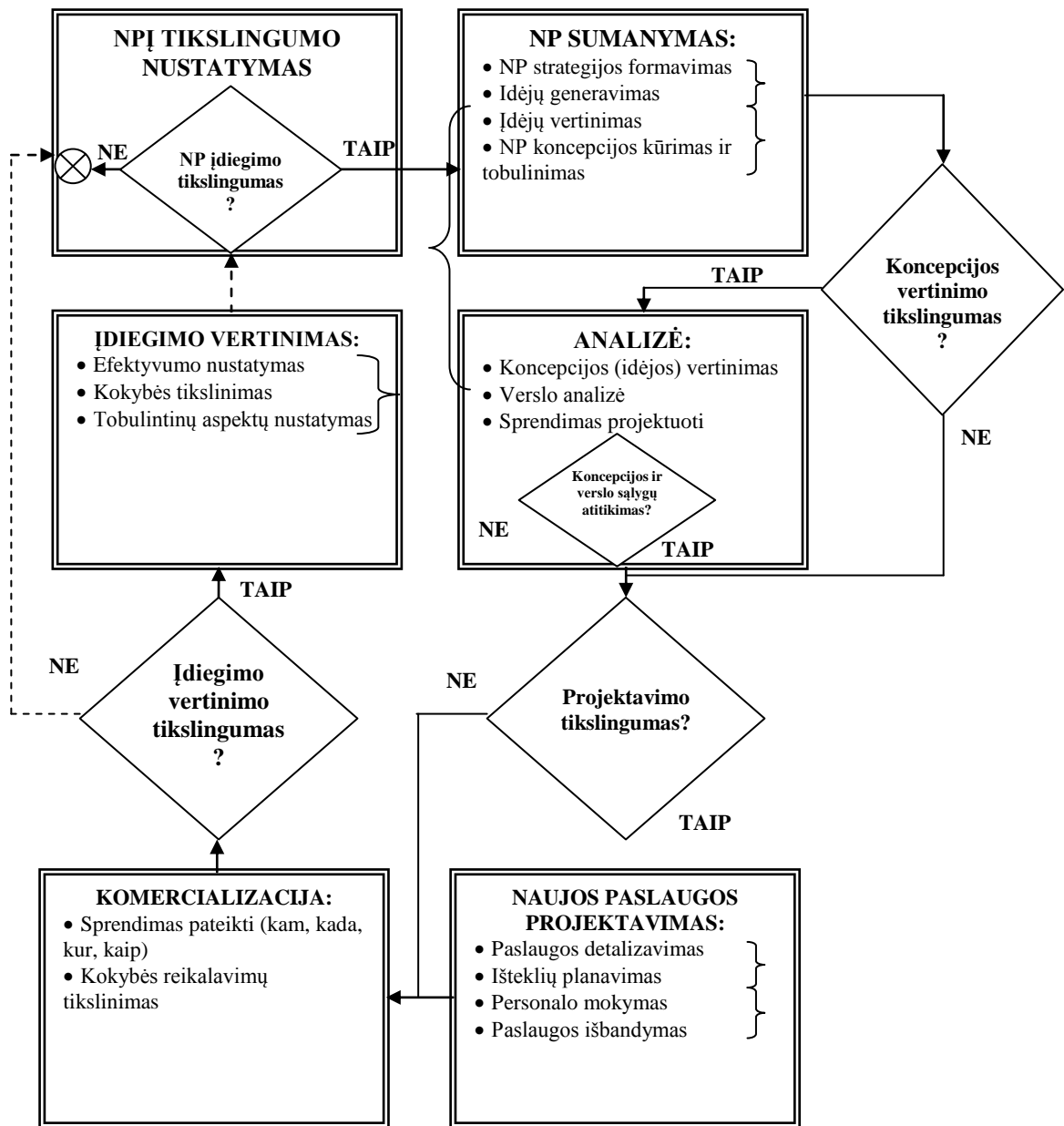
30. Kotler, P., Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. 9th ed. Prentice Hall. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.filestube.com/p/principles+of+marketing+kotler>>.
31. Kotler, P., Amstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Kotler, P., Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
33. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
34. Krušinskas, R., Vasiliauskaitė, A. (2005). *Technologinių inovacijų finansavimo šaltiniai ir rizikos veiksniai įgyvendinant įmonės technologijų strategiją*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-4_\(50\)/summary.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-4_(50)/summary.html)>.
35. Kuvykaitė, R., (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
36. Labanauskaitė, D. (2011). *Atvykstamojo turizmo įtakos regionų ekonominiam augimui vertinimas*. Management theory and studies for rural business infrastructure development. Nr. 1 (25). Research papers. ISSN 1822-6760. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-22]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59578818&site=bsi-live>>.
37. Latvėnienė, V. (2009). *Turizmo sektoriaus raidos tendencijos Šiaulių regione*. Profesinės studijos: teorija ir praktika, 2009/5. Šiaulių kolegija.
38. Lee, B., K., Wong, V. (2010). *New product development proficiency and multi-country product rollout timeliness*. International Marketing Review, Vol. 27. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-1335&volume=27&issue=1&articleid=1839047&show=abstract>>.
39. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas (1994), Nr. I-552. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=415035>.
40. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas (2002) [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=260081>.
41. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2012). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/web/lt/>>.
42. Lietuvos statistikos departamentas (2012). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1269>>.
43. Liutkutė, R., Vijeikis, J. (2012). *Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas*. Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai. ISSN 1392-3137. Tiltai, 1. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-

- 01]. Prieiga per internetą:
<http://www.ku.lt/leidykla/leidiniai/tiltai/tiltai_2012_1%2858%29.pdf#page=77>.
44. Mačerinskienė, A. (2008). *SPA paslaugų klasifikavimo metodinės rekomendacijos*. Turizmo plėtros institutas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-22]. Prieiga per internetą:
<http://www.spalietuva.lt/files/tyrimai%20ir%20studijos/SPA_paslaugu_rekomendacijos.pdf>.
45. Malinauskaitė, V. (2006). *Tarptautinio turizmo plėtros tendencijos: kultūrų integracija*. Ekonomikos internacionalizavimas: naujos tendencijos [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-22]. Prieiga per internetą:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=52686898&site=bsi-live>>.
46. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
47. Nacionalinė turizmo plėtros 2007 – 2013 metų programa. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-14] Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/informacija/ntp_programa.php>.
48. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2006). *Rėmimo strategijų plėtra šiuolaikinėje ekonomikoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006.1 (6), 125-129, ISSN 1648-9098.
49. PHARE skatins inovacijų plitimą. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą:
<<http://www.ve.lt/?rub=1065924814&data=2004-03-10&id=1078854973>>.
50. Pikturnienė, I. (2007). *Sekimo strategijos pranašumai pradiniame prekės įvedimo į rinką etape*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-12] Prieiga per internetą:
<<http://en.ktu.lt/sites/default/files/2007-05-31%20indre%20pikturniene.pdf>>.
51. Pitta, D., Pitta, E. (2012). *Transforming the nature and scope of new product development*. Journal of Product & Brand Management, Vol. 21, Iss: 1 pp. 35 – 46. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-12] Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17019262>>.
52. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic press.
53. Ruibytė, L., Raubienė, K. (2005). *Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-06]. Prieiga per internetą:
<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Ruibyte_Raubiene.pdf>.
54. Sarpaliūtė, A. (2007). *Naujo produkto rėmimas, įvedant jį į rinką*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-22] Prieiga per internetą:
<http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Sarpaliute_Asta.pdf>.

55. Sobol, N., R. (2011). *Plug and play brokerage: the new model of the high – service open architecture broker – dealer*”. Journal of Investment Compliance, Vol. 12, Iss: 2 pp. 84 – 88. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-12] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1528-5812&volume=12&issue=2&articleid=1931114>>.
56. Stevens, E., Dimitriadis, S. (2005). *Managing the new service development process: towards a systemic model*. European Journal of Marketing, Vol. 39 Iss: 1 pp. 175 – 198. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-12] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=39&issue=1%2F2&articleid=1463188>>.
57. Strazdas, R. (2011). *Produkto inovacijų kūrimas kūrybinių industrijų įmonėse*. Santalka: Filosofija, Komunikacija, t.19, Nr. 2. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/view/coactivity.2011.11/pdf>>.
58. Strazdas, R., Bareika, R. (2010). *Produkto inovacijų kūrimo modelių tobulinimas*. Mokslas – Lietuvos ateitis, 2 tomas, Nr. 2, Verslas XXI amžiuje [interaktyvus] [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/jmk_zurn/mla_vol2_no2_97-103_strazdas.pdf>.
59. Svetikienė, I. (2002). *Turizmo marketingas*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
60. Šimkus, A., Liesionienė, O. (2009). *Vartotojų poreikių tenkinimas sporto mokyklose*. Vadyba. Journal of Management, Vol. 14, No. 1, ISSN 1648 – 7974. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-11]. Prieiga per internetą: <http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_14%202009.pdf#page=49>.
61. Urbonas, A., J., Maksvytienė, I. (2009). *Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje*. Ekonomika ir vadyba (14), ISSN 1822-6515. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-993.pdf>>.
62. Valentinavičius, S. (2006). *Inovacinio verslo plėtra: problemas ir galimybės*. Ekonomika ISSN 1392-1258 (74). Vilniaus universiteto leidykla. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-22]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/74/Stasys_Valentinavicius..pdf>.
63. Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.tourism.lt/turizmo-statistika/>>, <http://www.tourism.lt/paieska/?q=spa&where=&how=d&PAGEN_1=2>.
64. Vanagienė, V. (2007). *Naujo produkto įvedimo į rinką rėmimo strategijos kūrimo modelis*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Vanagiene_Vitalija.pdf>.

65. Vijeikis, J., (2006). *Šiuolaikiniai rinkodaros modeliai, jų taikymo galimybės*. Klaipėdos universitetas, humanitariniai ir socialiniai mokslai. Vol. 1., ISSN 1392-3137.
66. Vijeikis, J., Baležentis, A. (2010). *Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemos bei perspektyvos Lietuvos regionuose*. ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). Research papers. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/163.pdf>>.
67. Vijeikienė, V., Vijeikis, J. (2000). Inovacijų vadyba: naujas produktas nuo idėjos iki vartotojo. UAB „Leidybos centras“.
68. Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
69. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
70. Vosyliūtė, A. (2003). *Vartojimas kaip socialinė problema*. Socialinių tyrimų institutas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.elibrary.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-41.pdf>>.
71. Zemlickienė, V. (2011). *Mokslinių tyrimų komercializavimo metodai*. Contemporary issues in business, management and education. ISSN 2029-7963/ISBN 978-609457-015-5. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-22]. Prieiga per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-zemlickiene.pdf>.
72. Žalienė, I., Žalys, L., Iždonaitė – Medžiūnienė, I. (2009). *Lietuvos kurortų sveikatinimo veiklos plėtra*. ISSN 1648-9098, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21844.pdf>>.
73. Žilinskas, J., V. (2011). *Turizmo sociokultūrinio poveikio aktualijos*. Management theory and studies for rural business infrastructure development. Nr. 1 (25). Research papers. ISSN 1822-6760 [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-22]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59578832&site=bsi-live>>.
74. Župerka, A. (2009). Smulkių ir vidutinių Lietuvos verslo organizacijų verslumą sąlygojančių aplinkos veiksnių analizė. *Vadyba. Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, ISSN 1648-7974.
75. Дурович, А.П. (2001). *Маркетинг в туризме*. Минск: Новое знание.

PRIEDAI



12 pav. Naujų paslaugų įdiegimo modelis

Šaltinis: Bivainis, J., Drejeris, R. (2006). *Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas*. Verslas: teorija ir praktika. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

Raštas iš VšĮ „Šiaulių turizmo informacijos centro“ dėl projekto svarbos Šiaulių regionui



VIEŠOJI ĮSTAIGA ŠIAULIŲ TURIZMO INFORMACIJOS CENTRAS

UAB „Mingintė“ direktorei
Dubijos g. 20, Šiauliai

**RAŠTAS
DĖL PROJEKTO SVARBOS ŠIAULIŲ REGIONUI**

2012 m. balandžio 20 d.
Šiauliai

Viešbučiui „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ praplėtus paslaugų asortimentą, bus galimybė pritraukti daugiau Lietuvos ir užsienio turistų į Šiaulių miestą, kadangi įmonė numato pradėti teikti sveikatinimo bei aktyvaus laisvalaikio leidimo paslaugas. Tokiu būdu, įmonės paslaugas sudarys kompleksinis paslaugų teikimas šiose srityse: apgyvendinimo, maitinimo, konferencijų organizavimo, sveikatinimo ir aktyvaus laisvalaikio leidimo. Numatoma teikti tiek kompleksinį paslaugų paketą, tiek ir atskiras jų dalis.

Šiuo metu, Šiaulių mieste jaučiamas trūkumas aktyvaus laisvalaikio pramogų. Atvykę turistai noriai nuomotųsi sporto aikšteles, kad galėtų pažaisiti tenisą, tinklinį, krepšinį, tačiau dauguma aikštelių būna perpildytos arba užsakytos sportuojančių grupių treniruotėms. Ypačingai vasaros sezono laikotarpiu yra jaučiamas poreikis aktyvaus sporto paslaugų lauke, pavieniai turistai renkasi dviračių nuomą, bėgiojimo trasas, baseiną, kultūrinių objektų lankymą, o grupės turistų laisvalaikiu noriai žaistų tinklinį, tenisą, krepšinį ir kitokius žaidimus.

VšĮ Šiaulių turizmo informacijos centro veiklos tikslas yra tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą, t.y. rinkti, kaupti ir turistams bei Šiaulių miesto svečiams teikti informaciją apie teikiamas turizmo paslaugas, lankytinas Šiaulių vietas ir objektus, taip pat skleisti informaciją apie Šiaulius. Kuo daugiau paslaugų galime pasiūlyti atvykusiems svečiams, tuo patrauklesnis miestas mes esame!

Pagarbiai,
L.c. direktorės pareigas

Giedrė Brazlauskaitė

Pelno (nuostolių) prognozė 2014 – 2018 metams

	2014 12 31	2015 12 31	2016 12 31	2017 12 31	2018 12 31
PARDAVIMŲ PAJAMOS	3.279.641	3.010.512	3.138.169	3.420.509	3.570.321
SPA centro pajamos	2.892.625	2.600.625	2.704.650	2.949.109	3.058.335
Daugiafunkcinių sporto aikštelių pajamos	387.016	409.887	433.519	471.400	511.986
PARDAVIMŲ SAVIKAINA	1.721.375	1.777.444	1.836.316	1.898.132	1.963.038
Savikaina, %	52%	59%	59%	55%	55%
BALANSINIS PELNAS	1.558.266	1.233.068	1.301.853	1.522.377	1.607.283
VEIKLOS SĄNAUDOS	401.397	421.467	442.540	464.667	487.901
Veiklos sąn., %	12%	14%	14%	14%	14%
TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1.156.869	811.601	859.313	1.057.710	1.119.382
P/N, %	35%	27%	27%	31%	31%
KITA VEIKLA	-	-	-	-	-
Pajamos					
Sąnaudos					
Kita veikla, %	0%	0%	0%	0%	0%
FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(229.600)	(179.046)	(128.492)	(77.938)	(27.383)
Pajamos					
Sąnaudos	229.600	179.046	128.492	77.938	27.383
ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	927.269	632.555	730.821	979.772	1.091.999
PAGAUTĖ					
NETEKIMAI					
PELNAS (NUOSTOLIS) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	927.269	632.555	730.821	979.772	1.091.999
PELNO MOKESTIS	139.090	94.883	109.623	146.966	163.800
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	788.179	537.672	621.198	832.806	928.199
GP, %	24%	18%	20%	24%	26%
NUSIDĖVĖJIMAS	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
PINIGŲ SRAUTAI IŠ VEIKLOS	1.388.179	1.137.672	1.221.198	1.432.806	1.528.199
PASKOLOS PALŪKANOS	229.600	179.046	128.492	77.938	27.383
PASKOLOS GRAŽINIMAI	919.164	919.164	919.164	919.164	919.165
PASKOLOS APTARNAVIMAS IŠ VISO	1.148.764	1.098.210	1.047.656	997.102	946.548
PINIGŲ LIKUTIS	469.015	218.508	302.034	513.642	609.034

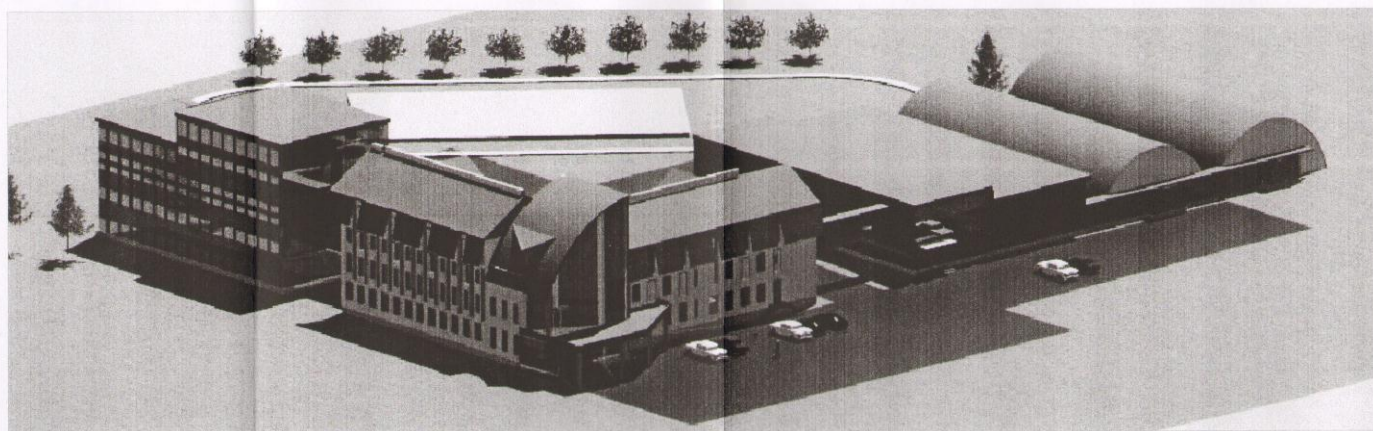
Įmonės ilgalaikės paskolos gražinimo grafikas

Paskolos suma (LTL)	4 200 000			
Palūkanų norma	5,50%			
Sugražinimo data	2018 metai			
Data	Palūkanos	Paskolos dengimas	Mokėjimo suma	Paskolos likutis
2012 06	1.833		1.833	400.000
2012 07	1.833		1.833	800.000
2012 08	3.667		3.667	1.200.000
2012 09	5.500		5.500	1.600.000
2012 10	7.333		7.333	2.000.000
2012 11	9.167		9.167	2.400.000
2012 12	11.000		11.000	2.800.000
Iš viso	40.333		40.333	2.800.000
2013 01	11.667		11.667	2.800.000
2013 02	12.833		12.833	3.200.000
2013 03	14.667		14.667	3.600.000
2013 04	16.500		16.500	4.000.000
2013 05	18.333		18.333	4.200.000
2013 06	19.250	62.685	81.935	4.137.315
2013 07	18.963	62.685	81.648	4.074.630
2013 08	18.675	62.685	81.360	4.011.945
2013 09	18.388	62.685	81.073	3.949.260
2013 10	18.101	62.685	80.786	3.886.575
2013 11	17.813	62.685	80.498	3.823.890
2013 12	17.526	62.685	80.211	3.761.205
Iš viso	202.717	438.795	641.512	3.761.205
2014 01	17.239	62.685	79.924	3.698.520
2014 02	16.952	62.685	79.637	3.635.835
2014 03	16.664	62.685	79.349	3.573.150
2014 04	16.377	62.685	79.062	3.510.465
2014 05	16.090	62.685	78.775	3.447.780
2014 06	15.802	62.685	78.487	3.385.095
2014 07	15.515	62.685	78.200	3.322.410
2014 08	15.228	62.685	77.913	3.259.725
2014 09	14.940	62.685	77.625	3.197.040
2014 10	14.653	62.685	77.338	3.134.355
2014 11	14.366	62.685	77.051	3.071.670
2014 12	14.078	62.685	76.763	3.008.985
Iš viso	187.904	752.220	940.124	3.008.985
2015 01	13.791	62.685	76.476	2.946.300
2015 02	13.504	62.685	76.189	2.883.615
2015 03	13.217	62.685	75.902	2.820.930
2015 04	12.929	62.685	75.614	2.758.245
2015 05	12.642	62.685	75.327	2.695.560
2015 06	12.355	62.685	75.040	2.632.875
2015 07	12.067	62.685	74.752	2.570.190
2015 08	11.780	62.685	74.465	2.507.505
2015 09	11.493	62.685	74.178	2.444.820
2015 10	11.205	62.685	73.890	2.382.135
2015 11	10.918	62.685	73.603	2.319.450
2015 12	10.631	62.685	73.316	2.256.765
Iš viso	146.532	752.220	898.752	2.256.765

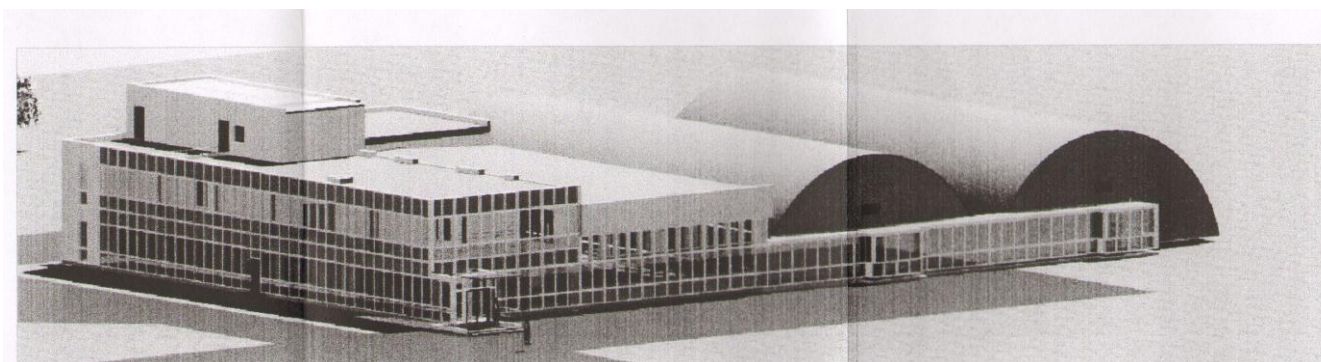
Įmonės ilgalaikės paskolos gražinimo grafikas

Data	Palūkanos	Paskolos dengimas	Mokėjimo suma	Paskolos likutis
2016 01	10.344	62.685	73.029	2.194.080
2016 02	10.056	62.685	72.741	2.131.395
2016 03	9.769	62.685	72.454	2.068.710
2016 04	9.482	62.685	72.167	2.006.025
2016 05	9.194	62.685	71.879	1.943.340
2016 06	8.907	62.685	71.592	1.880.655
2016 07	8.620	62.685	71.305	1.817.970
2016 08	8.332	62.685	71.017	1.755.285
2016 09	8.045	62.685	70.730	1.692.600
2016 10	7.758	62.685	70.443	1.629.915
2016 11	7.470	62.685	70.155	1.567.230
2016 12	7.183	62.685	69.868	1.504.545
Iš viso	105.160	752.220	857.380	1.504.545
2017 01	6.896	62.685	69.581	1.441.860
2017 02	6.609	62.685	69.294	1.379.175
2017 03	6.321	62.685	69.006	1.316.490
2017 04	6.034	62.685	68.719	1.253.805
2017 05	5.747	62.685	68.432	1.191.120
2017 06	5.459	62.685	68.144	1.128.435
2017 07	5.172	62.685	67.857	1.065.750
2017 08	4.885	62.685	67.570	1.003.065
2017 09	4.597	62.685	67.282	940.380
2017 10	4.310	62.685	66.995	877.695
2017 11	4.023	62.685	66.708	815.010
2017 12	3.735	62.685	66.420	752.325
Iš viso	63.788	752.220	816.008	752.325
2018 01	3.448	62.685	66.133	689.640
2018 02	3.161	62.685	65.846	626.955
2018 03	2.874	62.685	65.559	564.270
2018 04	2.586	62.685	65.271	501.585
2018 05	2.299	62.685	64.984	438.900
2018 06	2.012	62.685	64.697	376.215
2018 07	1.724	62.685	64.409	313.530
2018 08	1.437	62.685	64.122	250.845
2018 09	1.150	62.685	63.835	188.160
2018 10	862	62.685	63.547	125.475
2018 11	575	62.685	63.260	62.790
2018 12	288	62.790	63.078	
Iš viso	22.416	752.325	774.741	
IŠ VISO	768.849	4.200.000	4.968.849	

Sporto ir sveikatingumo komplekso vizualizacija



Viešbutis su sporto ir sveikatingumo kompleksu



Sporto ir sveikatingumo centras

Įmonės vadovo atsiliepimas apie magistro darbo reikšmę įmonei



UAB „Mingintė“, Dubijos g. 20, LT- 77207 Šiauliai
 Tel. (+370 41) 52 45 26, faks. (+370 41) 524525, info@hoteluzeiga.lt
 Įm. k. 145342785, PVM k. LT 453427811, A. s. LT927180000006467365 AB „Šiaulių bankas“

Nr. 12/05/07-01

ATSILIEPIMAS APIE ATLIKĄ DARBĄ

2012 m. gegužės 07 d.

Šiauliai

Studentės Astos Žalpytės atliktas magistro baigiamasis darbas, yra labai svarbus įmonės veikloje, kadangi šiuo sporto ir sveikatingumo komplekso planu, bus vadovaujama diegiant naują paslaugą. Atlikta ekspertų apklausos analizė suteikė neformalių žinių apie esamą Šiaulių miesto rinką ir padėjo išsiaiškinti galimus būsimų konkurentų veiksmus ir užmojus.

Studentė yra įmonės darbuotoja, todėl jos indėlis yra labai didelis įmonės veikloje. Tikimės, kad pavyks įgyvendinti įmonės planus ir praktiškai viską realizuoti.

Darbas atliktas nepriekaištingai, jokių pastabų neturime

Pagarbiai,
 UAB „Mingintė“
 Direktorė



Nijolė Baltrušaitienė

A.V.

info@hoteluzeiga.lt, www.hoteluzeiga.lt

NAUJO PASLAUGŲ KOMPLEKSO FORMAVIMAS IR ĮGYVENDINIMO PERSPEKTYVOS ĮMONĖJE UAB „MINGINTĖ“

Probleminis klausimas: koks naujas paslaugų kompleksas padidintų įmonės pelną, vartotojų lojalumą, bei pritrauktų naujų klientų?

Tikslas – atliktus naujų paslaugų formavimo etapų ir įdiegimo modelių teorinę analizę ir remiantis atlikta ekspertų analize, sumodeliuoti naują paslaugų kompleksą įmonėje UAB „Mingintė“, bei pateikti jo įgyvendinimo perspektyvas.

UŽDAVINIAI

1. Remiantis moksline literatūra, išsiaiškinti naujovių diegimo svarbą įmonėms.
2. Išanalizuoti pagrindinius naujų paslaugų kūrimo modelius, schemas ir etapus.
3. Išanalizuoti sporto ir sveikatingumo paslaugų poreikį vartotojams.
4. Pateikti planą naujo sporto ir sveikatingumo komplekso įmonei UAB „Mingintė“
5. Įvertinti galimą praktinį naudingumą, investicijų atsipirkimą įdiegus naują paslaugų kompleksą įmonėje.

