INOVACIJŲ DIEGIMO VEIKSNIAI LIETUVOS VIEŠBUČIŲ VERSLE

ERIKA ŽUPERKIENĖ¹, AURIMAS ŽUPERKA², ANRIJETA AUSTIENĖ³

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjami veiksniai, darantys įtaką inovacijų diegimui Lietuvos viešbučių versle. Sprendžiama mokslinė problema: kokie inovacijų diegimo veiksniai aktualiausi Lietuvos viešbučių versle. Taikant ekspertinio vertinimo ir apklausos metodus atliekamas inovacijų diegimą lemiančių veiksnių vertinimas. Nustatyti svarbiausi inovacijų diegimą lemiantys veiksniai: rinkos imlumas, materialiniai ir finansiniai įmonės ištekliai. Inovacijų diegimą Lietuvos viešbučiuose labiausiai skatina konkurentai ir klientai. Pateikiamos rekomendacijos, kaip gerinti inovacinę veiklą Lietuvos viešbučių versle.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *inovacijos, inovacijų diegimo procesas, viešbučių verslas, aplinkos veiksniai.*

JEL KLASIFIKACIJA: D81, O31, O32, L83

Įvadas

Inovacijos šiuolaikiniame pasaulyje užima svarbią vietą visose veiklose. Šiuo metu jos sparčiai diegiamos didelėse pramonės įmonėse, kosmoso, naftos ir dujų pramonėje, biochemijos, informacinių technologijų srityse, ne mažiau svarbios jos ir turizmo industrijoje, kuri apima daugelį tokių verslo sričių kaip viešbučių verslas. Inovacijų taikymas bet kokioje srityje reiškia tos įmonės ar verslo prisitaikymą prie pokyčių, kurie atveria naujas galimybes įgyvendinant išsikeltus tikslus.

Naujos paslaugos sukūrimas ir senos patobulinimas – tai inovacinis procesas, kuris įgalina į rinką pateikti originalias paslaugas. Pagrindinis tikslas – vartotojų poreikių tenkinimas. Naujų paslaugų kūrimas ir tobulinimas yra pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo sąlyga, leidžianti padidinti rinkos dalį, siekiant pardavimo

¹ Aurimas Župerka – lektorius, daktaras, Klaipėdos universiteto Vadybos katedra. Moksliniai interesai: rinkodaros valdymas, verslumo ugdymas
Adresas: Minijos g. 153, LT-93185 Klaipėda
El. paštas: aurimas_zuperka@hotmail.com
Tel. +370 46 398 666

² Erika Župerkienė – daktarė, docentė, Klaipėdos universiteto Vadybos katedra. Moksliniai interesai: personalo valdymas, vadovavimo problemų sprendimas, vadovų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovų ugdymas, verslumo ugdymas, paslaugų vadyba ir rinkodara
Adresas: Minijos g. 153, LT-93185 Klaipėda
El. paštas: erikazuperkiene@gmail.com
Tel. +370 46 398 654

³ Anrijeta Austienė – Klaipėdos universiteto Vadybos ir inovacijų magistrė. Moksliniai interesai: inovacijų vadyba, turizmas
El. paštas: irma.babicaite@gmail.com
Tel. +370 460 48 718

apimčių ir pelno augimo tikslų bei apriboti naujų konkurentų atėjimą į rinką. Inovacinės veiklos efektyvumą lemia gebėjimas kiekvienu konkrečiu inovacinės veiklos atveju parinkti tinkamus inovacijų skatinimo būdus, pagrįstai prognozuoti ir įvertinti inovacijų rezultatus bei ekonomines inovacinės veiklos plėtojimo pasekmes. Įvertinus įmonės inovacijų diegimo statusą, suformulavus ir įvertinus galimų priemonių bei veiksmų tikėtiną poveikį, galima priimti pagrįstus ir efektyvius sprendimus tolesnei sėkmingai veiklai. Tinkamai atlikta aplinkos vertinimo analizė yra viena iš sėkmingos veiklos garantijų, tam skiriamas didelis dėmesys.

Inovacijų diegimą lemiančių veiksnių vertinimas Lietuvos viešbučių versle yra sudėtingas ir daugeliu požiūriu netgi prieštaringas procesas, reikalaujantis pagrįstai ir kompetentingai parengtų valdymo priemonių. Bendrasis viešbučių verslo tikslas – išlikti konkurencingu, pasižymint išskirtiniais pranašumais. Vienas pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių – inovacijų taikymas, inovacinių produktų, paslaugų kūrimas, nes inovacijos vis dažniau matomos kaip pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis. Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis verslininkai priversti ieškoti būdų, kaip įgyvendinti inovacinę veiklą, kad galėtų praplėsti savo galimybes, nuolat tobulėti, keistis ir tenkindami vartotojų poreikius pasiekti puikių rezultatų.

Inovacinė veikla yra ekonominio augimo ir visuomeninės gerovės sėkmės kriterijus, besiremiantis pažanga, kuri skatina plėtoti verslo įmones. Ji persmelkia visuomenės kaitos procesus, skatindama naujas inovacijas. Iš užsienio specialistų, savo darbuose nagrinėjančių inovacijas, reikėtų paminėti: J. Bessant, J. Tidd (2009), M. Buccurean (2008), S. Mckie (2004), Ch. Holloway (1998), L. Brasliņa, K. Viksne ir kt. (2015). Inovacinės veiklos problemas nagrinėja ir Lietuvos autoriai S. Valentinavičius (2011), L. Bagdonienė (2008); inovacijų diegimo procesą – I. Zabieliavičienė (2012), N. Thom, A. Ritz (2004), L. Sapiėgienė (2009); aplinkos veiksnius – Z. O. Atkočiūnienė (2013), J. Ramanauskienė (2010), O. Stripeikis (2007), I. Serapinaitė, T. Tomassen (2010); inovacijų specifiką tam tikruose sektoriuose – G. Valodkienė, V. Snieška (2012), K. Perilovskaja, A. Miškinis (2007); inovacijas svetingumo versle – E. Dilkienė, D. Baltrūnaitė (2012), T. Konovalova, G. Jatuliavičienė (2015) ir kt. autoriai. Inovacijų mokslinių literatūros šaltinių apžvalga atskleidė, kad daugumoje šaltinių nagrinėtos inovacijos, jų diegimo procesas, tačiau veiksniai, lemiantys inovacijų diegimą, nagrinėjami mažiau.

Problema: kokie inovacijų diegimo veiksniai aktualiausi Lietuvos viešbučių versle. Vertinti inovacijų diegimą lemiančius veiksnius būtina, siekiant nustatyti problemines sritis, į kurias reikia būtinai atsižvelgti kuriant, diegiant ir įgyvendinant inovacijas Lietuvos viešbučių versle. Inovacijų diegimą lemiančius veiksnius versle būtina vertinti kompleksiskai, atsižvelgiant į teisinius, ekonominius, socialinius, ekologinius ir kitus vertinimo aspektus. Plečiantis turizmo industrijai būtina analizuoti ir nustatyti inovacijų diegimo vertinimo aspektus, į kuriuos reikia atsižvelgti norint pirmą kartą konkurencingoje rinkoje.

Objektas – inovacijų diegimą lemiantys veiksniai Lietuvos viešbučių versle.

Tikslas: nustačius inovacijų diegimą lemiančius veiksnius Lietuvos viešbučių versle sudaryti rekomendacijas, kaip gerinti inovacinę veiklą šiame sektoriuje.

Uždaviniai:

1. Nustatyti inovacijų diegimą lemiančius veiksnius ir jų daromą poveikį organizacijai.
2. Atliekant empirinį tyrimą išskirti inovacijų diegimą lemiančius veiksnius Lietuvos viešbučių versle.
3. Pateikti rekomendacijas, kaip gerinti inovacinę veiklą Lietuvos viešbučių versle.

Tyrimo metodai: mokslinių literatūros šaltinių analizė, sintezė ir palyginimas. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai. Gautiems tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir vaizduoti grafiškai naudojama SPSS statistinių duomenų apdorojimo programa. Kokybiniam tyrimui atlikti taikomas ekspertinio vertinimo metodas. Naudojamas iš dalies struktūruotas interviu. Kiekybiniam tyrimui naudotas iš anksto parengtas klausimynas, kaip inovacijų diegimą lemiančių veiksnių vertinimo instrumentas.

1. Inovacijas veikianti aplinka ir inovacijų diegimo proceso vertinimo kriterijai

Inovacijų diegimo tikslas – nuolat gerinti organizacijos procesų kokybę, atsižvelgiant į darbuotojų siūlymus ir idėjas, įgyvendinant nustatytus tikslus. Inovacijų diegimas yra atsakas į besikeičiančias aplinkos sąly-

gas, prasidedantis nuo noro kažką naujo sukurti arba pakeisti seną, t. y. sukurti naują ar patobulintą produktą, ar paslaugą, naują gamybos procesą, organizacijos struktūrą ar pan.

Inovacinis procesas yra tiesiogiai susijęs su įvairaus pobūdžio socialinėmis, ekonominėmis, technologinėmis transformacijomis, kurios apima visas kiekvienos valstybės ir visuomenės veiklos sritis (Melnikas ir kt., 2000: 132). Tai nuosekli įvykių grandinė, kai naujovė įgyvendinama nuo idėjos iki konkrečios paslaugos, produkto ar technologijos ir paskleidžiama tarp vartotojų. Anot J. Ramanauskienės (2010: 2), inovacijos procesas numato įvairių išteklių sąnaudas, pagrindinės jų – investicijos ir laikas. Inovacija traktuojama kaip procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą siekiant tam tikro efekto. Tačiau šį procesą sunku valdyti. Organizacijų vadovai turi spręsti svarbius uždavinius: inovatyvumo vertybių įtvirtinimas hierarchinėje sistemoje, inovaciniam procesui palankios organizacinės elgsenos formavimas ir inovacijų valdymo apskaitos tobulinimas (Zabielavičienė, 2012: 66). Inovatyvumo, kaip vertybės, „įsitvirtinimas“ įmonėje – tai procesas, apimantis tam tikrus etapus, kuriuose kūrybingumas ir verslumas turi nevienodą reikšmę. Be to, šios vertybės „įsitvirtinimas“ paskirose organizacinės struktūros lygiuose ar jos įmonės veiklos srityse dažniausiai yra nevienodas (Zabielavičienė, 2012: 75).

Inovacinis procesas yra įvairių funkcijų ir skirtingų dalyvių sąveikos sistema, tam tikrais atvejais su painiais grįžtamaisiais ryšiais. Dalyvių patirtis, žinios ir dirbant įgyti įgūdžiai bei sumanumas suteikia pagalbą ir praturtina turimas žinias. Todėl vis daugiau dėmesio skiriama tarpusavio bendravimui organizacijoje (įvairių skyrių ir darbuotojų bendradarbiavimo diegiant organizacines inovacijas), taip pat tinklui, kuris sieja organizaciją su aplinka (kitos įmonės, pagalbinės paslaugų struktūros, ekspertizės centrai, mokslinio tyrimo laboratorijos ir kt.). Santykiai su vartotojais, atsižvelgimas į išsakytus poreikius ir išankstinis rinkos bei visuomenės poreikių numatymas taip pat svarbūs, gal net svarbesni už technologijos diegimą (Valentinavičius, 2011: 33). Inovacijų diegimo proceso etapai veikiami vidinių ir išorinių veiksnių. Vieni skatina inovacijas, kiti jas stabdo. Įmonės, diegdamos inovacijas, patiria daug įvairių sunkumų, nes inovacijas versle vykdo savo rizika ir nuožiūra. J. Ramanauskienė (2010: 23) teigia, kad inovacinis procesas nesibaigia vadinamuoju įdiegimu, t. y. pirmuoju naujo produkto, paslaugos atsiradimu rinkoje arba projekcinio naujos technologijos pajėgumo pasiekimu. Procesas yra nenutrūkstamas, nes naujovei plintant ekonomikoje ji tobulėja, tampa veiksmingesnė, įgyja naujų vartojamųjų savybių, kurios atveria jai naujas taikymo sritis, naujas rinkas, taigi ir naujus vartotojus.

Inovacijų įgyvendinimo procesas organizacijose prasideda tada, kai vadovai suvokia jų svarbą organizacijos gebėjimui konkuruoti rinkoje ir apie savo sprendimą diegti inovacijas paskelbia, nustatydami šio proceso tikslus bei paskirdami atitinkamus išteklius. Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas, kurio nuoseklia įvykių grandine naujovė įgyvendinama nuo idėjos iki konkrečios paslaugos, produkto ar technologijos ir paskleidžiama tarp vartotojų.

Siekiant užtikrinti inovacijų plėtrą, svarbu nustatyti inovacijas veikiančius veiksnius ir įvertinti jų reikšmingumą. Inovacinė veikla remiasi žinių sklaida ir jų panaudojimu. Žinių šaltiniai savo ruožtu gali būti įvairūs tiek sektorių (mokslas, verslas, konsultantai, „protingi“ įrenginiai ir t. t.), tiek geografiniu (regionas, valstybė, užsienis) požiūriais. Inovacinės organizacijos turi būti pajėgios ne tik prisiimti, bet ir veiksmingai valdyti. Organizacijos veiklai turi būti naudojami tiek vidiniai, tiek išoriniai inovaciniai ištekliai. Šios veiklos sėkmę lemia ir šalies kultūrinė aplinka, t. y. kiek darbuotojai / vartotojai toleruoja naujas idėjas, jų įvairovę, geba efektyviai vieni su kitais bendradarbiauti. Sėkminga šiuolaikinė inovacijų veikla susijusi su įmonių, valdžios institucijų, inovacijų paramos, švietimo ir mokymo organizacijų dalykinėmis, socialinėmis ir vadybos kompetencijomis, kurių dėka individualios žinios susiejamos ir paverčiamos konkurencingais produktais (Valentinavičius, 2011: 11).

Siekiant užtikrinti inovacijų plėtrą, svarbu nustatyti inovacijoms poveikį darančius veiksnius ir įvertinti jų reikšmingumą bei poveikį (1 pav.). Siekiant sėkmingai įgyvendinti ir plėtoti inovacijas bet kuriame versle, būtina įvertinti ne tik pačios įmonės ekonominę, bet ir vidinę valstybės bei tarptautinę padėtį, nepaisant to, kiek tai turi įtakos įmonės vykdomai veiklai. Tinkamai atlikta aplinkos vertinimo analizė yra vienas iš sėkmingos veiklos garantijų, kuriam turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Vertinant inovacinius projektus, įgyvendinamus verslo sektoriuje, jų efektyvumas nusakomas suvedant ekonominius, finansinius, socialinius ir technologinius, ekologinius bei kitus rodiklius, tačiau įvairių veiksmų poveikis nagrinėjamam projektui yra skirtingas. Neužtenka nukopijuoti kitos organizacijos naujovių diegimo vertinimo kriterijų, nes jie gali atskleisti kitokią aplinką, prioritetus veikloje ir išteklių paskirstymą. 1 lentelėje pateikti įvairūs vertinimo kriterijai, kurie gali palengvinti tinkamų naujovių diegimo vertinimo kriterijų kūrimo procesą.

1 pav. Inovacijas veikianti aplinka

I lentelė. Papildomi inovacijų diegimo vertinimo kriterijai

Naujovių diegimo proceso etapai	Įmonei taikomi naujovių diegimo vertinimo kriterijai	Procesui taikomi naujovių diegimo vertinimo kriterijai
Indėlis (sąnaudos)	Finansavimas Rizikavimo principai Atlyginimai Priemonės	Puikūs pasiekimai tyrimų srityje Naujovių valdymas Laiko paskirstymas (%)
Procesas	Naujovių diegimo proceso tikslai Naujovių diegimo procesas Įsisavinimo laipsnis Idėjų valdymas Publikacijos organizacijos viduje ir už jos ribų Žinių valdymas Bendradarbiavimas organizacijos viduje ir už jos ribų Pripažinimas	Naujos idėjos diegimas Patobulinimo ar pokyčio mastas Diferenciacijos laipsnis Žlugimas ar novatoriškumas Laikas atsinaujinti
Rezultatai	Patentai Nauji produktai, paslaugos ar sprendimai Pardavimų išaugimas Padėtis rinkoje ar vertinimo skalėje Klientų supratimas	Naujovių diegimo sparta Sentaupos Galimybės

Šaltinis: Povilaitis ir kt., 2008: 246

Tinkami naujovių diegimo vertinimo kriterijai (konkretūs, išmatuojami ir veiksmingi) gerokai paspartina naujovių diegimo procesą ir leidžia gauti kur kas daugiau su naujovėmis susijusių rezultatų.

Pasak S. Pogosian ir I. Dzemyda: „Sudėtinga išskirti vieną ar du pagrindinius veiksnius, kurie labiausiai veikia inovacijas. Įmonė pirmiausia turėtų atsižvelgti į tai, kokią inovaciją ji nori diegti ir kam ji bus skirta. Nuo to priklausys kokius veiksnys – išorinius ar vidinius – reikės labiau analizuoti, o kuriems skirti mažiau dėmesio. Svarbiausia, kad tai būtų daroma jau nuo pat pirminės idėjos atsiradimo“ (2012: 68).

Apibendrinant galima teigti, kad inovacinių diegimo procesams vertinti iki šiol neparengtos vieningos vertinimo metodikos, nenustatyti kriterijai, kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai, galintys padėti analizuoti inovacijų veiksmingumą. Tačiau organizacijos, siekiančios sukurti inovacijų diegimo vertinimo kriterijus, pirmiausia turi aiškiai nusistatyti savo tikslus. Vertinimas remiasi nuolatiniu šį procesą veikiančių išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių nustatymu. Įvertinus inovatyvumo statusą, galimų priemonių ir veiksmų tikėtiną poveikį, galima priimti pagrįstus ir efektyvius sprendimus tolesnei sėkmingai veiklai, diegiant inovacijas.

2. Inovacijų diegimą Lietuvos viešbučių versle lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo rezultatų analizė. Tyrimas atliktas 2014 m. IV ketvirtį. Interviu apklausti penki ilgametę patirtį viešbučių versle turintys asmenys – Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos nariai. Su respondentais dėl interviu tartasi telefonu ir elektroniniu paštu. Respondentai iš anksto buvo informuoti apie pokalbio temą. Pokalbiai vyko respondentui patogioje vietoje ir jam / jai tinkamu laiku. Pokalbiui su kiekvienu informantu buvo skiriama apie 20 minučių. Tyrimo analizėje visa informacija buvo užkoduota pagal respondentų interviu eiliškumą nuo R1 iki R5. Dalis informacijos (tokia kaip vardas, pavardė, pareigos, įmonės, kurioje dirbama, pavadinimas), siekiant užtikrinti respondentų konfidencialumą darbe, nepateikiama. Konfidencialumo užtikrinimas leido respondentams laisvai reikšti savo nuomonę ir nepažeisti komunikacijos taisyklių. Visi interviu buvo atliekami pokalbio metu užsirašant svarbiausias mintis, po interviu pokalbis iš karto atkuriamas ir rašomas interviu protokolas.

Respondentai interviu metu trumpai prisistatė, nurodė turimos patirties laikotarpį, kiek metų dirba viešbučių versle ir kiek metų jau yra Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos nariais. Vidutinis informantų LVRA narystės laikotarpis – 4,5 metų; darbo patirties viešbučių versle vidurkis – 5,8 metų.

Informantai patvirtino, kad inovacijų diegimas viešbučių versle yra tikrai aktualus ir reikšmingas dalykas. Be to, nurodė, kad inovacijos Lietuvos viešbučių versle yra diegiamos. Vis dėlto vienas iš respondentų (R4) paminėjo, kad inovacijų diegimas viešbučių versle yra „gana žemas“, teigė, kad vyrauja įmonių baimė keistis, bijoma diegti inovacijas, nes patogiausia savo veikloje taikyti jau įprastus būdus.

Tyrimo dalyvių LVRA atliktos narių apklausos metu klausta, kokios inovacijos pastaruoju metu buvo diegiamos jų veikloje. Atsakymai buvo įvairūs, tačiau visi respondentai paminėjo naujų paslaugų, pramogų asortimento praplėtimą. Paminėta keletas skirtingų įdiegtų inovacijų:

- R1: „technologinės inovacijos, naujų elektroninių rezervavimo sistemų įdiegimas“;
- R2: „naujos lojalumo sistemos, kai yra sukomponuotas naujas pasiūlymas (paketas) ir klientams yra siūloma šią naują išbandyti su nuolaida“;
- R3: „patobulinta svečių registravimo sistema“;
- R4: „daugiausia investicijų buvo skirta kompiuterinėms technologijoms, viešbučio apskaitos programoms ir jų atnaujinimui“;
- R5: „įvairūs personalo apmokymai, siekiant didesnio darbo efektyvumo“.

Respondentai turėjo įvertinti inovatyvumą – inovacijų diegimą Lietuvos viešbučių versle, pasirinkdami vieną įvertinimo balą pagal penkių balų vertinimo skalę (5 – labai gerai; 4 – gerai; 3 – vidutiniškai; 2 – patenkinamai; 1 – blogai). Gautas vertinimo vidurkis – 3,2. Tai šiek tiek geriau nei vidutiniškai.

Interviu metu kitu klausimu klausta apie inovacijų įgyvendinimą: kas lemia sėkmingą inovacinės veiklos įgyvendinimą viešbučių versle. Atsakymų pasiskirstymas šiuo klausimu labai įvairus ir platus:

- R1: „pokyčių poreikiai turi nemažai įtakos inovacijų įgyvendinimui, o paklausos pokyčiai skatina inovacijas“;
- R2: „diegiant inovacijas svarbiausi yra ištekliai bei įmonės strategija, strateginiai įmonės tikslai apibrėžia, kokių laipsnių ir kokių inovacijų bus siekiama. Informacijos pasiekiamumas, perdavimas – manau, tai yra inovacijų diegimo ištekliai“;
- R3: „kintanti paklausa, tai turi įtakos vartotojų elgsenai“;
- R4: „išplėta partnerystė, ji leidžia lengviau pasinaudoti informacija, idėjas pritaikyti savo veikloje, santykiai su verslo partneriais ar tarpininkais“;
- R5: „labiausiai inovacijų sėkmę lemia personalas, į kurį turi būti atsižvelgta diegiant inovacijas savo veikloje, atitinkamas išteklių aprūpinimas ir svarbiausia – inovacija turi atitikti vartotojo poreikius“.

Dalis respondentų pokalbio metu teigė, kad inovacijų įgyvendinimą viešbučiuose lemia ekonominė situacija, technologinės ir politinės sąlygos, vadovų ir darbuotojų požiūris. Įtaką daro ir darbo sąlygos. Visi dalyviai minėjo, kad siekiant sėkmingai įgyvendinti inovacijas ir toliau jas plėtoti svarbiausi yra vartotojai, jų elgsena.

Kiekvieno respondento klausta apie aplinkoje veikiančius ir inovacijų diegimui įtaką darančius veiksnus – vidinius ir išorinius. Konkrečiai klausta apie kiekvieną veiksmų grupės veiksnį: išoriniai – politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, rinkodaros, ekologiniai; vidiniai – personalas, informacija, ištekliai, organizacinė kultūra. Kiekvienai veiksmų grupei ekspertai pateikė po keletą konkrečių veiksmų (žr. 2 lentelę).

Respondentai interviu metu kalbėdami apie politinius-teisinius veiksnus akcentavo, kad svarbus valstybės vaidmuo, kuris kuriant palankią aplinką turėtų „skatinti inovacijas ir jas užtikrinti intelektinės nuosavybės įstatymais“ (R4); „inovacijų sistemos plėtrą įtraukti į tarptautinę, nacionalinę ir regioninę politiką“ (R1); „įtvirtinti šalių tarpusavio bendradarbiavimą“ (R2); „nevaržyti griežtais įstatymais“ (R3); „būtina lanksti mokesčių sistema“ (R5). Respondentas (R4) teigė, kad inovacijų plėtrą kliūtis dažniausiai lemia politinė aplinka. LVRA narys R5 teigė, kad nepakankamai išvystytas inovacijų apsaugos lygis ir nėra finansavimo šaltinio.

Ekonominių veiksmų grupėje minėta, kad inovacijų diegimą lemia tokie veiksniai kaip inovacijų sąnaudos, vidinė ir tarptautinė valstybės padėtis, akcentavo, kad svarbus yra įmonių ekonominės padėties įvertinimas. Iš socialinių paminėti keletas veiksmų: demografinė padėtis, asmeninės nuostatos, gyvenimo vertybės ir tradicijos. Prie technologinių veiksmų priskirti: verslo paramos sistema, žinios, informacija, inte-

lektinis kapitalas, moksliniai tyrimai ir plėtros infrastruktūra. Kalbant apie rinkodaros veiksmus, kiekvienas iš apklaustųjų paminėjo konkurenciją ir rinkos pripažinimą, kad labai svarbu: „žinoti savo konkurentus, padėti konkurentų atžvilgiu“ (R5); „išsiaiškinti klientų poreikius“ (R2); „kintanti paklausa, kuri nulemia vartotojų elgseną“ (R3); „žinoti, kas nulemia vartotojo apsisprendimą“ (R4); „klientų pasitenkinimas“ (R1). Apie ekologinius veiksmus tyrimo dalyviai kalbėjo labai trumpai. Paminėta aplinkos apsaugos politika. R4 pakomentavo, kad šiuo metu labai populiarios, madingos inovacijos, kurios diegiamos siekiant sumažinti neigiamą poveikį aplinkai ir pagerinti gamtos išteklių naudojimą.

2 lentelė. Išoriniai ir vidiniai veiksniai, lemiantys inovacijų diegimą

Išoriniai:	
Politiniai-teisiniai	Valstybės vaidmuo; įvairūs įstatymai; koordinavimas ir savivalda; valstybės požiūris į inovacinę veiklą; politinė padėtis; mokesčių sistema
Ekonominiai	Pridėtinė vertė; žmogiškieji ištekliai; įmonės ekonominė padėtis; vidinė ir tarptautinė valstybės padėtis; inovacijų sąnaudos; konkurencingumo augimas; gamtos ištekliai; kapitalo ištekliai
Socialiniai	Asmeninės nuostatos; gyvenimo vertybės; tradicijos; demografinė padėtis
Technologiniai	Žinios ir informacija; intelektinis kapitalas; verslo paramos sistema; moksliniai tyrimai ir plėtros infrastruktūra
Rinkodaros	Konkurencinė padėtis; rinkos pripažinimas; klientų pasitenkinimas
Ekologiniai	Aplinkos apsaugos politika
Vidiniai:	
Personalas	Individualus verslumas; motyvacija; darbuotojų kvalifikacija; komandinis bendradarbiavimas; darbuotojų mobilumas; darbuotojų išpareigojimai
Informacija	Informacijos sklaida
Ištekliai	Idėjų šaltiniai; finansiniai; žinios
Organizacinė kultūra	Kūrybingumas; darbuotojų elgsena; organizacijos vertybės

Kalbant apie vidinius inovacijų diegimą lemiančius veiksmus, tai – personalas, informacija, ištekliai ir organizacinė kultūra. Interviu metu paminėti labiausiai inovacijas lemiantys vidiniai veiksniai – personalas ir įmonės ištekliai. Visi ekspertai personalą įvertino kaip svarbų inovacijų diegimo veiksnį. Teigė, kad personalas viešbučių versle yra organizacijos pagrindas, nes jie įgyvendina visus tikslus. R1 nuomone, „viešbučiams reikalingi atitinkamos kvalifikacijos specialistai, kurie turi idėjų ir nebijo būti kūrybingais“; „darbuotojai turi būti išsilavinę, kvalifikuoti ir turėti įgūdžių savo srityje bei gebantys priimti tinkamus sprendimus“ (R2); „labai svarbu stiprinti organizacinę struktūrą – šviesti darbuotojus inovacijų klausimais ir taip prisidėti prie žinių tobulinimo, naujų idėjų vystymo, kurios padėtų diegiant inovacijas“ (R3); „individualus verslumas yra svarbus kuriant ir diegiant inovacijas bei komandinis darbas, siekiant bendrų tikslų“ (R4); „personalas turi mokėti prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos“ (R5).

Iš informacinių veiksmų išskirta informacijos sklaida, kuri turi būti patikima, teisinga ir pakankama. Informanto R4 teigimu, „inovacijoms plėtoti svarbus informacijos simetriškumas, nuo kurios priklauso priimami valdymo sprendimai, kurie taip pat daro įtaką inovaciniams sprendimams“.

Išteklių grupei priskiriami idėjų šaltiniai, finansiniai ištekliai, žinios. Visi šie veiksniai paminėti kiekviename interviu. Diegiant inovacijas labai svarbus „išteklių aprūpinimas“ (R1); „informacijos pasiekiamumas, perdavimas – manau, tai yra inovacijų diegimo ištekliai“ (R2); „aiškiai apibrėžti ištekliai, kuriais inovacijos bus finansuojamos“ (R3); „įvertinti įmonės inovacinei veiklai skiriamų finansinių išteklių dalį“ (R4); „žmogiškieji ištekliai, tai svarbiausi ištekliai kiekvienai organizacijai – jų darbuotojai“ (R5). Ekspertų teigimu, organizacinė kultūra numato tikslus, siekiant veiksmingai panaudoti darbuotojų sukauptas žinias diegiant inovacijas. Vyraujanti organizacijos kultūra „nulemia personalo polinkį dirbti, kartu ir darbo efektyvumą“ (R2); „darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, o tai yra naudinga“ (R4); „suteikia unikalumo, vyrauja tam tikros vertybės, elgesio normos ir tradicijos“ (R5).

Apibendrinant atlikto kokybinio tyrimo – ekspertinio interviu duomenis, galima teigti, kad inovacijos Lietuvos viešbučių versle yra diegiamos. Tačiau šioje srityje įmonės bijo rizikuoti ir keistis. Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos nariai nurodė, kad inovacijų diegimą Lietuvos viešbučių versle vertina vidutiniškai. Akcentavo **šiuos** inovacijų diegimą lemiančius veiksnys: iš išorinių – politinė aplinka, valstybės vaidmuo, įmonių ekonominės padėties įvertinimas, konkurencingumas, rinkos pripažinimas, vartotojų elgsena; iš vidinių – kvalifikuoti darbuotojai, komandinis darbas, verslumas, motyvacija, darbuotojų mobilumas ir įsipareigojimai, idėjų šaltiniai, finansiniai ištekliai, žinios, vadovų ir darbuotojų požiūris. Nurodė, kad siekiant sėkmingai diegti inovacijas būtina reaguoti į kintančią paklausą, atsižvelgti į personalas, aprūpinti ištekliais ir svarbiausia – inovacija turi tenkinti vartotojų poreikius.

Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė. Kiekybinis tyrimas vykdytas lygiagrečiai su kokybiniu tyrimu 2014 m. IV ketvirtį. Apklausti 68 respondentai. Kiekybinio tyrimo rezultatams vertinti naudotas SPSS (angl. *Statistical Package of Social Sciences*) duomenų skaičiavimo paketas.

Apklausti Lietuvos viešbučių, klasifikuotų 5, 4, 3 ir 3plius žvaigždutėmis, savininkai ar samdomi organizacijų filialų vadovai – pagrindiniai tyrimo dalyviai – buvo moterys, įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirbančios samdomomis vadovėmis Lietuvos viešbučiuose ir pastarojoje įmonėje sukaupusios maždaug 5 metų darbo patirtį. Visi tyrime dalyvavę respondentai nurodė, kad jų įmonės strategija orientuota į inovacijas. Respondentai, išskirdami naujausią įmonėje įdiegtą inovaciją, dažniausiai minėjo inovacijas, susijusias su naujomis siūlomomis paslaugomis, paslaugų asortimento praplėtimu. Reikšminga dalis siejama ir su socialinėmis inovacijomis, kurios dažniausiai taikomos viešbučių personalo valdyme. Tyrimo dalyviai įvertino inovacijų rūšių taikymo dažnumą, gauti rezultatai atskleidė, kad dažniausiai vykdomos paslaugų ir produkto inovacijos (rinkoje siūloma nauja paslauga ar prekė), rečiausiai – rinkodaros inovacijos.

2 pav. Viešbučių versle taikomos inovacijos (atsakymų pagal Likerto skalę vidurkiai)

Apklausiamieji įvertino kompetencijos svarbą diegiant inovacijas viešbučių veikloje, svarbiausia paminėta – geresnio lankytojų aptarnavimo teorinės ir praktinės žinios. Kokybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad inovacijų diegimą viešbučiuose labiausiai skatina klientai ir konkurentai. Stipriausias rizikos veiksnys yra rinkos neapibrėžtumas.

3 pav. Kompetencijų svarba organizacijoje, diegiant inovacijas (atsakymų pagal Likerto skalę vidurkiai)

Įmonių savininkai techninio-technologinio neapibrėžtumo riziką, kaip labai svarbią, vertina (66,7 proc.) labiau nei samdomi organizacijų filialų vadovai (16,4 proc.) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Techninio-technologinio neapibrėžtumo reikšmė diegiant inovacijas pagal respondentų užimamas pareigas

Techninis-technologinis neapibrėžtumas:	Įmonės savininkas	Samdomas organizacijos filialo vadovas	Iš viso
Nesvarbu	0	4	4
	0,0 %	6,6 %	6,0 %
Vidutiniškai svarbu	1	17	18
	16,7 %	27,9 %	26,9 %
Svarbu	1	30	31
	16,7 %	49,2 %	46,3 %
Labai svarbu	4	10	14
	66,7 %	16,4 %	20,9 %
Iš viso:	6	61	67

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad visus viešbučio savininkus imtis inovacijų diegimo motyvuoja konkurentai (100 proc.), du trečdalius (66,7 proc.) skatina klientai. Tarp samdomų organizacijos filialo vadovų inovacijas skatinančių veiksnių dominuoja klientai (79 proc.) ir konkurentai (71 proc.), tačiau, be organizacijos vadovybės (33,9 proc.), nemažą dalį sudaro darbuotojai (17,7 proc.) ir verslo inkubatoriai (14,5 proc.). Remiantis tyrimo duomenimis, likusieji inovacijų diegimą skatinantys veiksniai viešbučių versle nereikšmingi: tiekėjai (1,6 proc.), valdžios institucijos (1,6 proc.), mokslo ir technologijų parkai (4,8 proc.), universitetai ir kitos tyrimus atliekančios organizacijos (1,6 proc.) (žr. 3 lentelę).

Gauti rezultatai atskleidė, kad didžiausią įtaką tarp inovacijų diegimą lemiančių išorinių veiksnių plėtojant ir įgyvendinant inovacijas turi rinkodaros veiksniai, mažiausią – ekologiniai.

Kalbant apie inovacijas lemiančius išorinius veiksnius, iš politinių-teisinių veiksnių didžiausią įtaką turi esami įstatymai ir norminiai aktai. Ekonominių veiksnių grupėje didžiausią įtaką daro organizacijos ekonominė padėtis. Žinios ir informacija, respondentų nuomone, yra svarbiausi technologiniai veiksniai, darantys labai didelę įtaką inovacijų plėtojimui ir įgyvendinimui. Rinkos imlumas, respondentų nuomone, yra svarbiausias rinkodaros veiksnys, darantis labai didelę įtaką inovacijų plėtojimui ir įgyvendinimui.

3 lentelė. Inovacijų diegimą skatinančių veiksnių rezultatai pagal respondentų užimamas pareigas

Veiksniai:	Įmonės savininkas	Samdomas organizacijos filialo vadovas	Iš viso:
Klientai	4	49	53
	66,7 %	79,0 %	
Darbuotojai	0	11	11
	0,0 %	17,7 %	
Konkurentai	6	44	50
	100,0 %	71,0 %	
Organizacijos vadovybė	0	21	21
	0,0 %	33,9 %	
Tiekėjai	0	1	1
	0,0 %	1,6 %	
Valdžios institucijos	0	1	1
	0,0 %	1,6 %	
Mokslo ir technologijų parkai	0	3	3
	0,0 %	4,8 %	
Verslo inkubatoriai	0	9	9
	0,0 %	14,5 %	
Universitetai ir kitos tyrimus atliekančios institucijos	0	1	1
	0,0 %	1,6 %	
Iš viso:	6	62	68

4 pav. Išorinių veiksnių įtaka plėtojant ir įgyvendinant inovacijas Lietuvos viešbučių versle (atsakymų pagal Likerto skalę vidurkiai)

Inovacijas lemiantys visi vidiniai veiksniai respondentų vertinami kaip turintys ypač stiprų poveikį inovacijų diegimui: didžiausią įtaką daro išteklių veiksnių grupė, kitų veiksnių grupių poveikis, nors ir silpnesnis, bet gana svarbus (5 pav.). Kalbant apie personalo įtaką inovacijoms reikšmingiausi veiksniai – motyvacija ir darbuotojų kvalifikacija. Svarbiausi finansiniai, materialiniai, rizikos kapitalo ir idėjų šaltinių ištekliai. Lemiamas organizacijos kultūros veiksnys – darbuotojų kūrybiškumas.

5 pav. Vidinių veiksnių įtaka plėtojant ir įgyvendinant inovacijas Lietuvos viešbučių versle
(atsakymų pagal Likerto skalę vidurkiai)

Nustatyta įdiegtų inovacijų nauda: pagerėja organizacijos įvaizdis, pakyla teikiamų paslaugų kokybė, labiausiai abejojama dėl inovacijų įtakos geresniam personalo valdymui ir tam tikrų organizacijos problemų sprendimui.

3. Inovacijų diegimą viešbučių versle lemiančių veiksnių vertinimo rekomendacijos

Apibendrinant galima teigti, kad visi šie išoriniai ir vidiniai veiksniai daro didesnę ar mažesnę įtaką inovacijų plėtrai viešbučių versle. Viena reikšmingiausių organizacijų charakteristikų – ryšys su išorine aplinka, nes ji neturi tiesioginio poveikio išorinei aplinkai, jos pokyčiams, gali tik jais naudotis. Vidinius veiksnius organizacija gali pati koreguoti. Į šiuos visus veiksnius viešbučiai turi reaguoti, siekdami efektyviai vykdyti savo veiklą ir konkuruoti nuolat kintančioje aplinkoje, būtina žinoti, kokie aplinkos veiksniai lemia inovacijų diegimą, taip pat būtina jų išsami analizė, siekiant žinoti ir nuolat vertinti esamą padėtį kintančioje rinkoje, pažinti savo klientus, ieškoti galimybių, kaip pritraukti naujus vartotojus, analizuoti savo konkurentus. Vadovai privalo greitai reaguoti į visus aplinkoje vykstančius pokyčius, parinkti geriausią sprendimo būdą, leidžiantį įgyvendinti iš anksto užsibrėžtus tikslus.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, galima teikti rekomendacijas, kurios leis pakelti inovacijų diegimo lygį Lietuvos viešbučių versle.

Naujų rinkodaros metodų taikymas. Daugelis tyrimo dalyvių teigė, kad viešbučių veikloje retai taikomos rinkodaros inovacijos. Rinkodaros inovacijų pritaikymas įmonėje yra racionalus sprendimas, kuriuo būtų siekiama naujos ar reikšmingai patobulintos paslaugos pardavimo metodų įgyvendinimo, siekiant padidinti paslaugų patrauklumą ir plėtoti verslą naujose rinkose.

Personalo įgūdžių tobulinimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad geresnio lankytojų aptarnavimo teorinės ir praktinės žinios, tarpkultūrinės kompetencijos ir užsienio kalbų mokėjimas yra labai svarbūs viešbučiuose, vykdamą veiklą ir diegiant inovacijas. Tad būtinas nuolatinis darbuotojų mokymas ir motyvimas, siekiant aukštos aptarnavimo kokybės. Būtina investuoti į žmogiškąjį kapitalą (darbuotojus), jų įgūdžių tobulinimą. Reikia sukurti atitinkamą motyvacijos sistemą, kuri skatintų darbuotojus siekti kokybiško aptarnavimo. Taip pat nuolat rengti įvairius mokymus, susijusius su geresnio lankytojų aptarnavimo teorinėmis ir praktinėmis žiniomis. Mokymai leistų gerinti tarpkultūrinę darbuotojų kompetenciją, suteiktų būtinus socialinius įgūdžius, personalo valdymo, kompiuterinio raštingumo ir užsienio kalbų išmanymo, konfliktų sprendimo ir vidinės įmonės kultūros įgūdžius, kurie padėtų tobulinti ir plėsti darbuotojų akiratį, tai svarbu aptarnaujant klientus, siekiant parduoti kokybiškas paslaugas.

Rinkos, vartotojų elgsenos, konkurentų tyrimų atlikimas. Nustatyta, kad inovacijų diegimą viešbučiuose labiausiai skatina klientai ir konkurentai. Rekomenduojama atlikti rinkos tyrimus, siekiant įvertinti naujas paslaugas. Be to, reguliariai vertinti vartotojų elgsenos vertinimo tyrimus Lietuvos viešbučiuose. Numačiusi vartotojų elgsenos pokyčius, organizacija gali pirmoji nustatyti paslėptus ir atvirai rodomus jų poreikius, pirmoji pradėti siūlyti poreikius tenkinančias naujas paslaugas, kurti visuomenei ir savo vartotojams patraukliausius rinkodaros kompleksus ir įvaizdžius. Ilgainiui tai neabejotinai virsta stipriais konkurenciniais pranašumais. Vartotojų elgsenos tyrimai padeda organizacijai pažinti aplinką, surasti tinkamą reagavimo į aplinką derinį, parengti sprendimo, priemonių ir veiklos variantų kompleksą. Vartotojų pasitenkinimas skatina jų lojalumą. Be to, tikslinga nustatyti konkurentų stipriasias ir silpnąsias vietas. Šis žinojimas gali padėti pirmauti rinkoje. Būtinai nuolatinis domėjimasis konkurentų veikla, duomenų apie juos rinkimas.

Verslo ir mokslo bendradarbiavimas. Gauti tyrimų rezultatai atskleidė, kad mažai bendradarbiaujama su institucijomis, vykdančiomis mokslinius tyrimus ir inovacinę veiklą. Nepuoselėjami inovacijas skatinantys santykiai su verslo partneriais ar tarpininkais viešbučių versle. Išplėtotą partnerystę leidžia lengviau pasinaudoti informacija, naujas idėjas pritaikyti savo veikloje. Plėtoti bendradarbiavimą su išorine aplinka, kuri padėtų gauti moralinę ir finansinę paramą, plėtoti poilsio infrastruktūrą, gerinti susisiekimą su miestu.

Atlikti aplinkos tyrimus. Norėdami gerinti viešbučių veiklą ir įgyvendinti inovacijas, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti aplinkos analizei, sugebėti pasirinkti tinkamus analizės būdus.

Ekonominės padėties įvertinimas. Būtina įvertinti ne tik pačios įmonės ekonominę, bet ir vidinę valstybės padėtį, nepaisant to, jos tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką inovacijų diegimui. Suprasti, kad konkretus ekonominės aplinkos pasikeitimas vienai inovacinei veiklai gali būti didelis privalumas, kitai – trūkumas. Todėl aplinkos ekonominei analizei reikia skirti didelį dėmesį ir prognozuoti galimus variantus visam inovacijų diegimo laikotarpiui.

Išteklių analizė. Tyrimų rezultatai atskleidė, kad vienas svarbiausių inovacijų diegimą lemiančių vidinių veiksnių yra ištekliai. Analizuojant išteklius reikia išsiaiškinti jų silpnąsias vietas, ką konkrečiai reikia nuveikti siekiant geresnės paslaugų kokybės, iš kur gauti finansinių išteklių ir pan. Išsiaiškinti, ar materialiniai ir finansiniai ištekliai tinkamai naudojami. Visa tai turi tiksliai atsiskleisti inovacinės veiklos plane. Išteklius inventorizuoti nėra labai sunku, tačiau jų apskaitos ir naudojimo kontrolės problemos išlieka.

Diegti personalo valdymo inovacijas. Nustatyta, kad mažiausia įdiegtų inovacijų nauda neišsprendė tam tikrų organizacinių-administracinių problemų ir nepagerino personalo valdymo. Rekomenduojama savo veikloje diegti personalo valdymo inovacijas, naujas valdymo, veiklos optimizavimo (pavyzdžiui, remiantis „Lean“ sistemos principais), motyvavimo sistemas. Siekiant veiklos efektyvumo, personalo valdyme nevengti pokyčių.

Stiprinti organizacinę struktūrą. Šviesti darbuotojus inovacijų klausimais ir taip prisidėti prie žinių tobulinimo, naujų idėjų, kurios padėtų diegiant inovacijas, įgyvendinimo. Skatinti darbuotojus, reguliariai rengti susirinkimus, kurių metu darbuotojai turėtų galimybę pateikti savo idėjas dėl inovacijų diegimo įmonėje. Dažniau dalyvauti konferencijose, parodose, kituose renginiuose, kuriuose aptariamos inovacijos.

Palankesnių sąlygų diegti inovacijas kūrimas. Siekiant diegti ir plėtoti inovacijas Lietuvos viešbučiuose, būtina užtikrinti geresnes sąlygas. Vyriausybė privalo imtis tam tikrų veiksmų: teikti mokesčių lengvatų, apsaugoti intelektinės nuosavybės teises, užtikrinti palankias sąlygas diegti inovacijas, kelti darbuotojų kvalifikaciją.

Išvados

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad inovacijų diegimą lemiančių veiksnių aibė yra labai plati. Nustatyti pagrindiniai inovacijas lemiantys veiksniai skirstomi į išorinius ir vidinius veiksnius, turinčius įtakos inovacijoms. Skiriami šie išoriniai veiksniai: teisiniai-politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, rinkodariniai ir ekologiniai; vidiniai veiksniai: personalas, informacija, ištekliai ir organizacinė kultūra.

Objektyvus išorinių veiksmų ir vidinių išteklių įvertinimas leidžia pasirinkti konkrečius inovacinės veiklos tikslus ir parengti jų įgyvendinimo planą.

Taikant ekspertinio vertinimo ir anketinės apklausos metodus išnagrinėti inovacijų diegimą lemiantys veiksniai Lietuvos viešbučių versle atskleidė, kad, tyrimo dalyvių nuomone, didelę įtaką inovacijoms turi rinkos imlumas, vartotojų elgsena, finansiniai, materialiniai, rizikos kapitalo ir idėjų šaltinių ištekliai. Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos nariai inovacijų diegimą Lietuvos viešbučių versle vertina vidutiniškai. Tyrimo hipotezė patvirtinta: inovacijų diegimą Lietuvos viešbučiuose labiausiai skatina konkurentai ir klientai. Nustatyta, kad įdiegtų inovacijų nauda yra labai svarbi, nes tai pagerina viešbučių įvaizdį ir teikiamų paslaugų kokybę. Sėkmingam inovacijų įgyvendinimui įtakos turi kintanti paklausa, personalas, į kurį būtina atsižvelgti, aprūpinimas ištekliais ir, svarbiausia, inovacija turi tenkinti vartotojų poreikius.

Pateikiama rekomendacijų, kaip gerinti inovacinę veiklą Lietuvos viešbučių versle. Jos susijusios su naujų rinkodaros metodų taikymu, personalo įgūdžių tobulinimu, rinkos, vartotojų elgsena, konkurentų tyrimų atlikimu, verslo ir mokslo bendradarbiavimu, aplinkos tyrimų atlikimu, ekonominės padėties įvertinimu, išteklių analize, personalo valdymo inovacijų diegimu, palankesnių inovacijų diegimo sąlygų kūrimu. Atsižvelgiant į šias rekomendacijas inovacijų diegimo lygis būtų vertinamas geriau nei vidutiniškai.

Literatūra

- Atkočiūnienė, Z. O. (2013). Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas. *Electronic learning, Information and Communication: Theory and Practice*, Vol. 1, No. 1, p. 15–27.
- Bagdonienė, L. (2008). *Santykių marketingo raiška paslaugų versle* [interaktyvus]. Kaunas: Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Prieiga internete: <http://www.vadk.ktu.lt/mokslas/habilitacijos/bagdoniene_habilitac_santyk_market_raiska.pdf> [žiūrėta 2014 12 17].
- Bessant, J., Tidd, J. (2009). *Innovation and entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
- Brasliņa, L., Viksne, K., Upenieks, A., Batraga, A. (2015). Innovation Process affecting Factors in Latvian Companies. *Regional Formation and Development Studies*, Vol. 17, No. 3, p. 16–26.
- Buccurean, M. (2008). Innovation – the characteristic tool of entrepreneurs. University of Oradea, Faculty of Economics, No. 1, p. 135–138.
- Dilkienė, E., Baltrūnaitė, D. (2012). *Inovacijos svetingumo versle*. Lietuvos restoranų ir viešbučių asociacija, Vilniaus kolegija [interaktyvus]. Prieiga internete: <<http://www.viko.lt/uploads/files/2010/Straipsniai/36%20straipsnis.pdf>> [žiūrėta 2014 12 12].
- Holloway, Ch. (1998). *The Business of Tourism*. London: Longman. Innovation Management: building competitive skills in SMEs. European Commission [interaktyvus]. Prieiga internete: http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/im_study1.htm [žiūrėta 2014 12 12].
- Konovalova, T., Jatuliavičienė, G. (2015). Innovation development perspectives in a hotel industry by example of Radisson hotel chain in Ukraine. *Regional Formation and Development Studies*, Vol. 15, No. 1, p. 73–85.
- Mckie, S. (2004). Let innovation thrive. *Intelligent Enterprise*. San Mateo, Vol. 7, p. 28–33.
- Melnikas, B., Jokubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
- Perilovskaja, K., Miškinis, A. (2007). *Atvykstamojo turizmo Lietuvoje konkurencingumas Baltijos šalių kontekste*. Vilnius: Ekonomika [interaktyvus], p. 142–144. Prieiga internete: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/79/142-155.pdf>> [žiūrėta 2014 12 17].
- Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teritoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (25), p. 63–76.
- Povilaitis, M., Čiburienė, J. (2008). Paslaugų inovacijos ir jų įvertinimo galimybės. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12, p. 826–832.
- Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*, p. 11–14. Prieiga per internetą: <www.lzuu.lt/file.doc?id=33239> [žiūrėta 2014 12 17].
- Sapiegienė, L., Juknevičienė, V., Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atveju. *Šiaulių universitetas*, Nr. 2 (15), p. 237–249.
- Serapinaitė, I., Tomassen, T. (2010). *Regionų plėtra: patirtis – požiūriai – modeliai*, 10 p. Prieiga internete: http://www.lrti.lt/veikla/tom_region.doc [žiūrėta 2013 04 02].
- Stripeikis, O. (2007). Smulkus verslas Lietuvoje: iššūkiai ir vystymosi galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 44, p. 141–151.

- Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. *Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*, p. 117–135. Vilnius.
- Valentinavičius, S. (2011). *Inovacijų valdymas: teoriniai principai, tendencijos, politika*. Vilnius.
- Valodkienė, G., Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and management*, Nr. 17 (2), 602–608.
- Zabielavičienė, I. (2012). *Inovacinio proceso valdymas pramonės įmonėje* [interaktyvus], Nr. 2 (26). Prieiga internete: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012-ISSN_1648-9098.N_2_26.PG_66-76/DS.002.0.01.ARTIC> [žiūrėta 2013 12 04].

FACTORS OF INNOVATION INCULCATION IN THE HOTEL BUSINESS IN LITHUANIA

ERIKA ŽUPERKIENĖ, AURIMAS ŽUPERKA, ANRIJETA AUSTIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

In the contemporary world, innovations occupy an important part in all kinds of activities. Currently, innovations are being rapidly introduced in major industrial enterprises, in the industries of aerospace, oil, and gas, and in the fields of biochemistry and ICT, however, they are no less important in the industry of tourism which covers a number of business fields, including the hotel business. The evaluation of innovation determinants in the Lithuanian hotel business means complex and, in many respects, even contradictory processes that call for justified and competently developed management tools. The general goal in the hotel business is to remain competitive due to one's exclusive advantages, and one of the principal sources of a competitive advantage is the application of innovations and the development of innovative products and services, as innovations are increasingly frequently seen as the main source of the competitive advantage. Under the current market conditions, entrepreneurs are forced to find ways for the implementation of innovative activities in order to expand their opportunities, to keep improving, to change, and to achieve excellent results in meeting client needs. Innovative activity is a criterion of success for economic growth and social welfare, based on progress, which encourages the development of business enterprises. It permeates the social change processes and, in turn, encourages new innovations. The review of scientific literature sources witnesses that the majority of publications deal with innovations and the process of their inculcation, while the determinants of innovation inculcation receive less attention.

The problem: which innovation inculcation factors are most relevant in the Lithuanian hotel business? The evaluation of determinants of innovation inculcation is necessary for the identification of problem fields to be taken into account when developing, inculcating, and implementing innovations in the Lithuanian hotel business. The determinants of innovation inculcation in a business are to be evaluated comprehensively, given the legal, economic, social, ecological, and other evaluation aspects. With the development of the tourism industry, it is necessary to establish the aspects of evaluation of innovation inculcation to be considered if one seeks leadership in a competitive market.

The object: the determinants of innovation inculcation in the Lithuanian hotel business.

The aim: upon the investigation of the determinants of innovation inculcation and the identification of the most relevant ones for the Lithuanian hotel business, to develop recommendations for the improvement of innovative activities in the Lithuanian hotel business.

The objectives: To establish the determinants of innovation inculcation and their impact on organizations; by means of empirical research, to identify the determinants of innovation inculcation in the Lithuanian hotel business; to provide recommendations for the improvement of innovative activities in the Lithuanian hotel business.

Research methods: analysis, synthesis, and comparison of sources of scientific literature; quantitative and qualitative research methods. For the processing, systematization, and graphical presentation of the research outcomes, SPSS software for the processing of statistical data was applied.

For the qualitative research, expert evaluation method was used. A semi-structured interview was applied. For the quantitative interview, a preliminarily developed questionnaire was employed as an instrument of evaluation of the determinants of innovation inculcation. The analysis of scientific literature proved that the corpus of the determinants of innovation inculcation was very broad. The principal determinants of innovation inculcation were established and divided into external and internal factors that affected innovations. The external factors included legal-political, economic, social, technological, marketing and ecological ones, while internal factors covered the staff, information, resources, and organizational culture. Objective evaluation of the external factors and the internal resources allowed one to choose specific goals of innovative activity and to develop their implementation plan.

The determinants of innovation inculcation in the Lithuanian hotel business, investigated by means of the methods of expert evaluation and a questionnaire survey, proved, in the opinion of the research authors, that innovations were greatly affected by the market receptivity, client behaviour, and the financial, material, venture capital, and idea resources. The members of the Lithuanian Hotel and Restaurant Association assessed the innovation inculcation in the Lithuanian hotel business as average. The hypothesis of the research was confirmed: the implementation of innovations in Lithuanian hotels was mainly encouraged by competitors and clients. As established, the benefit of the implemented innovations was great, as the hotel image and the quality of the provided services were improved. Successful implementation of innovations was also affected by the changing demand, the staff that had to be taken into account, the provision of adequate resources, and, most importantly, innovations had to meet client needs.

The provided recommendations for the improvement of innovative activities in the Lithuanian hotel business were related to the implementation of new marketing methods, the improvement of the staff skills, the market and consumer behaviour, studies of the competitor performance, collaboration of business and research, environmental research, the assessment of the economic situation, resource analysis, implementation of the staff management innovations, and creation of conditions conducive to the innovation implementation. In the light of those recommendations, the level of inculcation innovation would be assessed better than average.

KEYWORDS: *innovations, innovation inculcation, hotel business, determinants of environment.*

JEL CODES: D81, O31, O32, L83