

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO PROGRAMA
Magistranto (-ės) GABIJOS VANDYTĖS
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Viešbučių procesų tobulinimo poveikis apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui	The Impact of Hotel Process Improvement on Value Creation in Accommodation Services
---	--

Darbo vadovas Dr. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2023

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS	5
1. VERTĖ, JOS KŪRIMO IR VERTINIMO BEI VIEŠBUČIŲ VERSLO PROCESŲ ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Vertės samprata ir jos ypatumai viešbučiuose	9
1.1.2. Vertės kūrimo ypatumai	11
1.1.3. Vertės samprata viešbučiuose.....	13
1.2. Procesai, jų klasifikavimas ir rūšys	14
1.2.1. Verslo procesų rūšys.....	14
1.2.2. Verslo procesų klasifikavimas.....	16
1.2.3. Verslo procesų modeliavimo kalbos	20
1.3. Procesų ir paslaugų kokybės kūrimo bei vertinimo aspektai viešbučiuose	21
1.3.1. Viešbučių verslo specifiniai aspektai	22
1.3.2. Viešbučių paslaugų kokybės vertinimas	24
1.3.3. Pagrindiniai procesai viešbučiuose ir jų žemėlapiai.....	28
1.3.4. Pagrindiniai viešbučių procesų vertės elementai.....	31
1.3.5. Vertės nekuriančių procesų identifikavimas viešbučiuose (atliekų analizė).....	33
1.3.6. Priežasties – pasekmės procesų vertinimo galimybės viešbutyje.....	35
2. VIEŠBUČIŲ PROCESŲ TOBULINIMO POVEIKIO APGYVENDINIMO PASLAUGOS VERTĖS KŪRIMUI TYRIMO METODIKA	39
2.1. Tyrimo tikslas, metodai ir modelis	39
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas.....	40
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos.....	47
2.4. Tyrimo ribotumas	47
3. VIEŠBUČIŲ PROCESŲ TOBULINIMO POVEIKIO APGYVENDINIMO PASLAUGOS VERTĖS KŪRIMUI TYRIMO REZULTATAI	48
3.1. Esamos viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situacijos įvertinimas remiantis ekspertų nuomone	48
3.2. Faktinės viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situacijos įvertinimas	61
3.3. Pakoreguotų apgyvendinimo paslaugos procesų vertinimas	65
3.4. Klientų grįžtamojo ryšio vertinimas dėl pakoreguotų apgyvendinimo paslaugos procesų.....	70
3.5. Viešbučių procesų tobulinimo apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui modelis.....	73
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	76
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	79
SUMMARY	86
PRIEDAI	87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	<i>Vertės vartotojams kūrimas ir vertė organizacijai</i>	10
2 paveikslas	<i>Pagrindiniai procesų modeliavimo tikslai</i>	17
3 paveikslas	<i>Viešbučių paslaugų savybės</i>	23
4 paveikslas	<i>Įsiregistravimo procesas</i>	30
5 paveikslas	<i>Kambario tvarkymo procesas</i>	31
6 paveikslas	<i>Šešių veiksmų (6M) priežasties – pasekmės procesų diagrama</i>	36
7 paveikslas	<i>Teorinės analizės modelis</i>	37
8 paveikslas	<i>Tyrimo etapų modelis</i>	39
9 paveikslas	<i>Ekspertų vertinimo metodo žingsnių seka</i>	40
10 paveikslas	<i>Ekspertų atrankos tvarkos planas</i>	41
11 paveikslas	<i>Sprendimų medis nereikalingų procesų nustatymui</i>	46
12 paveikslas	<i>Pagrindinės veiklos charakteristinės reikšmės kuriamai vertei vartotojui</i>	49
13 paveikslas	<i>Klientų segmentavimo savybių reikšmė vertės kūrimui</i>	51
14 paveikslas	<i>Sąnaudų savybių reikšmė vertės kūrimui</i>	54
15 paveikslas	<i>Taisytinės veiklos sritys viešbutyje</i>	56
16 paveikslas	<i>Viešbučio X vertinimas „Fishbone“ diagrama</i>	61
17 paveikslas	<i>Viešbučio X tradicinis įsiregistravimo procesas, naudijant BPMN</i>	64
18 paveikslas	<i>Viešbučio X apgyvendinimo paslaugos procesų žemėlapis</i>	67
19 paveikslas	<i>Viešbučio X atnaujintas įsiregistravimo procesas, naudojant BPMN</i>	69
20 paveikslas	<i>Klientų grįžtamojo ryšio anketos duomenų apie gautas paslaugas suvestinė</i>	70
21 paveikslas	<i>Klientų nurodytų paslaugos teikimo trūkumų suvestinė</i>	71
22 paveikslas	<i>Klientų nurodyta įsiregistravimo laiko riba, kurią viršijus paslauga tampa nekokybiška</i>	72
23 paveikslas	<i>Klientų nurodytas optimalus įsiregistravimo laikas</i>	72
24 paveikslas	<i>Apgyvendinimo paslaugos įsiregistravimo proceso optimizavimo modelis</i>	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Produktų vertės kūrimo grandinės savybės</i>	12
2 lentelė <i>Verslo procesų modelių skirstymas</i>	17
3 lentelė <i>Viešbučių paslaugų skirstymas</i>	22
4 lentelė <i>Viešbučių funkcinio organizacinio projektavimo trūkumai</i>	27
5 lentelė <i>Pagrindiniai viešbučių procesai</i>	29
6 lentelė <i>Veiksnių skirstymas pagal vertės kūrimo tipą</i>	32
7 lentelė <i>Įsiregistravimo į viešbutį proceso žingsnių klasifikacija</i>	33
8 lentelė <i>6M aprašymas</i>	35
9 lentelė <i>Ekspertų vertinimo rezultatai apie viešbučio padėtį konkurentų aspektu segmente</i>	48
10 lentelė <i>Ekspertų vertinimo rezultatai apie viešbučio išskirtinumą iš konkurentų</i>	49
11 lentelė <i>Ekspertų vertinimo rezultatai apie viešbučių klientus</i>	50
12 lentelė <i>Viešbučio klientų segmentavimas</i>	51
13 lentelė <i>Viešbučio suteikiamos klientams vertės vertinimas</i>	52
14 lentelė <i>Viešbučio sąnaudų valdymo vertinimas</i>	53
15 lentelė <i>Bendras viešbučio procesų valdymo įvertinimas balu</i>	54
16 lentelė <i>Viešbučio procesų valdymo tinkamumas ir taisytinos sritys</i>	55
17 lentelė <i>Viešbučio paslaugų teikimo procesų valdymo stiprybės ir silpnybės</i>	56
18 lentelė <i>Viešbučio paslaugų teikimo procesų valdymo stiprybių ir silpnybių suvestinė</i>	57
19 lentelė <i>Apgyvendinimo paslaugos teikimo proceso elementų vertinimas</i>	58
20 lentelė <i>Tobulintinų procesų ir pridėtinės vertės ryšys, išreikštas balais</i>	59
21 lentelė <i>Tobulintinų procesų ir pridėtinės vertės ryšys, išreikštas rangais</i>	60

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas. Esamai viešbučių procesų sistemai trūksta platesnio procesų valdymo įrankių panaudojimo, kad procesai būtų tobulinami ir verslas pasiektų geresnių rezultatų (Longart, 2019; Chalupa, Petricek, Ulrych, 2021). Ypač šis trūkumas išryškėjo per paskutinius dvejus metus, kai dalis viešbučių bankrutavo neprisitaikę prie iš esmės pasikeitusios situacijos (Sahid ir kt., 2021). Kuomet verslo procesai yra blogai valdomi, suplanuoti darbai yra vykdomi neefektyviai, sprendžiamos yra tik trumpalaikės užduotys, todėl nebelieka laiko užduočių ir klaidų prevencijai ilgalaikėje perspektyvoje. Įmonių valdymas ir administravimas yra labai svarbus procesas, turintis didelę įtaką veiklos rezultatams. Tik efektyvus valdymas ir administravimas gali garantuoti gerus veiklos rezultatus (Qin, Li, Yu, 2015). O efektyviam valdymui yra svarbus viešbučio procesų valdymas, kuris gali optimizuoti jo veiklos rezultatus (Batinić, 2016). Operatyvus, adekvačiai į besikeičiančią aplinką reaguojantis verslo procesų valdymas, jų perdarymas padeda greičiau ir su mažesniais kaštais integruotis į vietinę ar pasaulinę rinkas, didinti konkurencingumą, gryninti ir išlaikyti vertę kuriančius procesus, geriau ir greičiau patenkinti sparčiai kintančius vartotojų poreikius. Laiku ir tinkamai panaudotas verslo procesų pertvarkymas daro didelę įtaką viešbučių funkcionavimui ir yra būtina sąlyga didėjančių vartotojų poreikių tenkinimui, kuris susijęs su jiems ir viešbučiams kuriama verte. Vertės kūrimo procese viešbutis turi pasirinkti būdą, kuriuo vadovaujantis galima pasiekti geriausių rezultatų (Krstić, 2015). Nėra apibrėžta, kad vienas ar kitas viešbutis negali naudoti tokį patį verslo procesų valdymo modelį. Net viešai skelbiama vienu viešbučių informacija, siūlomi paslaugų rinkiniai, kainodara, gali parodyti kitiems viešbučiams praktikoje taikomų verslo procesų modeliavimo vaizdą, leidžiantį tobulinti savo procesus ir siekti užsibrėžtų strateginių tikslų. Svarbu, kad žinomų verslo procesų valdymo modelių taikymas teiktų siektiną naudą ir duotų norimą rezultatą (Akbarjanovna, 2021). Viešbučiams, kaip ir bet kuriam kitos srities verslui, yra aktualu išmanyti verslo procesų valdymo ypatumus, gebėti identifikuoti vertę kuriančius ir jos nekuriančius procesus, kad juos kuo skubiau pertvarkyti ir optimizuoti veiklą maksimalios vertės kūrimui. Paslaugų teikimo efektyvumas labai priklauso nuo viešbučiuose suformuotos valdymo sistemos (Köseoglu, Yick, Okumus 2021). Klientai reikalauja iš viešbučių sektoriaus įmonių efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančios paslaugų kokybės (Perramon, Oliveras-Villanueva, Llach, 2022; Harif, Nawaz, Ul Hameed, 2022). Todėl vis svarbesni tampa viešbučių sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, apgyvendinimo paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, ypač klientų pasitenkinimas (Baquero, 2023). Dėl to viešbučių procesų valdymas, keistinių procesų identifikavimas ir po to jų perdarymas ypatingai svarbus teikiamų paslaugų vertės kūrimo rezultatui.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Darbe nagrinėjami įvairūs užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniai (Cetin, Walls, 2015; Qin, Li, Yu, 2015; Batinic, 2016; Dumas ir kt., 2017; Mendling ir kt., 2018; Longart, 2019; Chalupa, Petricek, Ulrych, 2021; Reijers, 2021; Akbarjanovna, 2021; Al-Shammari, 2022; ir kt.), atlikti tyrimai procesų valdymo ir jų perdarymo srityse, tačiau nerasta lietuvių autorių tyrimų nagrinėjama tema. Procesų valdymas, jų tobulinimas ir modeliavimas organizacijose atsirado visai neseniai, todėl tema apie viešbučių procesų tobulinimo poveikį paslaugos vertės kūrimui yra visiškai nauja ir mažai ištirta.

Darbo naujumas. Tema nagrinėjama užsienio mokslinėje literatūroje, diskutuojama mokslinių konferencijų metu ir sprendžiama praktiniuose projektuose, tačiau lietuvių autorių darbuose ji neaptikta. Dumas, Mendling ir Reijers (2018) analizavo verslo procesus skirtingais pjūviais, Szlagowski (2014), Sianipar ir kt. (2014), Krstic (2015), Teece (2017) pripažino verslo procesų svarbą ir jų valdymo būtinumą organizacijoms. Simatupang, Piboonrungrat, Williams (2017), Chesbrough, Lettl, Ritter (2018), Gholamzadeh ir kt. (2019), Prasetyo, Zainul (2020), Baquero (2022) rašė apie apgyvendinimo sektoriuje kuriamą vertę ir vertės dedamąsias, tačiau visi verslo procesai yra labai skirtingi ir sunku rasti vieną bendrą sistemą ar būdą, kuriais vadovaujantis būtų galima spręsti apie viešbučiuose vykstančių procesų valdymo poveikį įmonės rezultatams apskritai, ypač vertės kūrimui ir klientų pasitenkinimo teikiamomis viešbučio paslaugomis lygio kėlimui. Pastaroji pora metų viešbučių sektorių labai sukrėtė ir privertė iš esmės keisti požiūrį į procesų valdymą, sutelkiant dėmesį į procesų perprojektavimą tikslu išlaikyti kuriamą vertę, prisitaikyti prie kardinaliai pasikeitusios situacijos ir rinkos (Chalupa, Petricek, Ulrych, 2021; Reijers, 2021; Akbarjanovna, 2021; Al-Shammari, 2022). Kaip rodo užsienio autorių patirtis, nėra vienos bendros išvados ar priemonės, kuri užtikrintai teiktų geriausius ir patikimai teigiamus rezultatus (Köseoglu, Yick, Okumus 2021; Bianco, Bernard, Singal, 2023). Dėl to ši tema yra ypatingai nauja, viešbučių sektoriui labai aktuali, tad yra daug erdvės diskusijoms, skirtingoms nuomonėms ir tyrimams, ypač pasigendama praktinio taikymo. Be to, nėra ištirta, kaip viešbučių valdymo procesai daro įtaką klientų pasitenkinimui. Tokio pobūdžio tyrimų stoka įgalino formuluoti tyrimo klausimus. Tikslinga išanalizuoti, kokie verslo procesai kuria vertę, kokie vykdomi procesai vertės nekuria, bet yra būtini paslaugos teikimui, o kokie procesai vertės nekuria ir jų atsisakius teikiamos paslaugos kokybė nesuprastėtų. Tikslinga analizuoti skirtingų viešbučių procesų valdymo poveikio vertės kūrimui dėsninumus. Tokiu būdu galima identifikuoti per viešbučių procesų valdymą kuriamą vertę.

Darbo problema. Keliamas probleminis klausimas, kaip viešbučių sektoriaus įmonės gali panaudoti procesų perdarymą, siekdamos padidinti apgyvendinimo paslaugos vertę. Siekiant šio klausimo atsakymo, reikalinga analizuoti esamus verslo procesus viešbučiuose, nustatyti vertės nekuriančius ir nereikalingus procesus, atlikti procesų pertvarkymą, kad būtų sukuriama

kuo didesnė teikiamų paslaugų vertė tiek klientui, tiek pačiai organizacijai. Vienas iš naujų organizacijos valdymo požiūrių, kuriems pastaraisiais metais skiriamas didelis dėmesys – organizacijos procesų valdymas. Pastaruoju metu procesų valdymas, jų optimizavimas siekiant teigiamo poveikio vertės kūrimo rezultatui vis labiau populiarėja, taip pat ir Lietuvoje, tačiau viešbučių sektoriuje dažnai susiduriama su netinkamu požiūriu į procesų valdymą, konservatyvumu, kuris neskatina pokyčių arba problemai neskiriama pakankamai dėmesio. Kadangi viešbučių sektorius yra labai jautrus rinkos, teisinio reglamentavimo ir klientų poreikių pokyčiams, tai dar labiau turėtų skatinti verslo procesų vertinimą ir procesų pritaikymą prie nuolat besikeičiančios situacijos, rinkos ir vertės kūrimo dedamųjų.

Darbo objektas – viešbučių procesai ir jų valdymo poveikis apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui.

Darbo tikslas – išanalizavus mokslinę literatūrą apie vertės kūrimą ir procesų valdymą, nustatyti tobulintinas viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų sritis vertės kūrimui.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę vertės ir jos kūrimo viešbučiuose aspektu.
2. Atlikti mokslinės literatūros analizę verslo procesų, jų valdymo bei poveikio vertės kūrimui viešbučiuose aspektu.
3. Teoriniu lygmeniu išskyrus viešbučių paslaugų specifiką, apibrėžti paslaugų procesų kokybės vertinimo metodus.
4. Nustatyti apgyvendinimo paslaugos vertę kuriančius ir jos nekuriančius procesus.
5. Identifikavus koreguotinus procesus, parengti apgyvendinimo paslaugos patobulintą proceso architektūros modelį.

Darbo metodai. Užsienio autorių mokslinės literatūros šaltinių analizė, įmonės dokumentų analizė, apklausa, ekspertinis vertinimas, Kendall konkordancijos koeficiento skaičiavimas, 6M metodas, procesų vertės žemėlapiai, kiekybinė ir kokybinė gautų rezultatų analizė, duomenų grupavimas, lyginimas, duomenų pateikimas grafikuose, lentelėse ir diagramose. Pasirinktų metodų visuma leis atskleisti viešbučių procesų tobulinimo poveikį apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui.

Praktinis reikšmingumas. Atliktas viešbučio X ir kitų viešbučių procesų valdymo poveikio vertės kūrimui vertinimas atskleidė, jog egzistuoja vienodas procesų valdymo poveikis vertei skirtinguose viešbučiuose, todėl galima teigti, kad egzistuoja vieningas viešbučių procesų valdymo poveikio dėsningumas kuriamai vertei. Atsižvelgus į teikiamų paslaugų kokybės gerinimo siūlymus, pagal darbe aprašytą metodiką ir naudojant parengtus instrumentus po metų galima atlikti pakartotinį apgyvendinimo paslaugos kokybės tyrimą, įvertinti nustatytos kokybės pokyčius bei pakartotinai atlikti viešbučių procesų valdymo poveikio vertės kūrimui vertinimą.

Be to, naudojant darbe sudarytas tyrimo anketas, galima vertinti teikiamų paslaugų kokybę bei procesų valdymo poveikį vertės kūrimui kituose viešbučiuose ir apgyvendinimo įstaigose, o anketų klausimus šiek tiek modifikavus, pritaikius pagal poreikį, galima įvertinti ir kitų paslaugas teikiančių įmonių procesų valdymo poveikį vertės kūrimui.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro šios sudedamosios dalys: titulinis lapas, turinys, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, įvadas, mokslinės literatūros analizės skyrius, tyrimo metodikos skyrius, empirinių rezultatų analizės skyrius, išvados ir pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas, santrauka anglų kalba, priedai. Mokslinės literatūros analizės skyrius – vertė, jos kūrimo ir vertinimo bei viešbučių verslo procesų organizavimo teoriniai aspektai – susideda iš trijų poskyrių. Pirmajame poskyryje – vertės samprata ir jos ypatumai viešbučiuose – nagrinėjamas pirmojo uždavinio klausimas. Antrajame poskyryje – procesai, jų klasifikavimas ir rūšys – sprendžiamas antrojo uždavinio klausimas, o trečiasis poskyris – procesų ir paslaugų kokybės kūrimo bei vertinimo aspektai viešbučiuose – apima trečiojo uždavinio klausimo nagrinėjimą. Tyrimo metodikos skyrius sudarytas siekiant atsakyti į su praktinės problemos analize susijusius klausimus. Pateiktas empirinio tyrimo tikslas, klausimai, apibūdinti ir pagrįsti taikyti metodai. Empirinių rezultatų analizės skyrius – viešbučių procesų tobulinimo poveikio apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui tyrimo rezultatai – sudarytas iš penkių poskyrių. Darbo ketvirtas uždavinys yra nagrinėjamas 1-4 poskyriuose, o darbo penktas uždavinio sprendinys yra pateiktas penktajame poskyryje.

1. VERTĖ, JOS KŪRIMO IR VERTINIMO BEI VIEŠBUČIŲ VERSLO PROCESŲ ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Vertės samprata ir jos ypatumai viešbučiuose

Viešbučių verslo vertę lemia klientų pasitenkinimas ir veiklos efektyvumas. Vertės kūrimas viešbučių pramonėje apima klientų poreikių ir pageidavimų supratimą, taip pat veiksmingų procesų įgyvendinimą šiems poreikiams patenkinti. Tai apima viską nuo viešbučio dizaino ir išplanavimo iki siūlomų paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybės. Viešbučio verslo procesų organizavimas yra labai svarbus kuriant vertę, nes jis užtikrina, kad visi verslo aspektai vyktų sklandžiai ir efektyviai. Tai apima atsargų valdymą ir personalo koordinavimą, taip pat rinkodaros ir pajamų valdymo strategijų kūrimą. Galiausiai bet kurio viešbučių verslo tikslas yra kurti vertę savo klientams ir tai daryti tvariai ir verslui pelningai.

1.1.1. Vertės sąvokos specifika

Rinkoje didelė produktų pasiūla plečia vartotojų pasirinkimo galimybes. Kiyak (2013) teigimu, kaina yra svarbus veiksnys renkantis produktus ir tai ar ji atitinka gaunamą vertę. Kaip ir Dumas, Mendling ir Reijers (2018), taip ir Smith ir Colgate (2007) vertės sąvoką skirsto į anksčiau minėtas rūšis – vertę vartotojui ir vertę organizacijai. Todėl galima daryti prielaidą, kad, jei bus sukurta vertė vartotojui, ji bus sukurta ir įmonei (žr. 1 pav.). Įmonės vienas iš uždavinių yra nustatyti, kokiomis kainomis jie pardavinės savo prekes ar paslaugas. Įmonės nuolatos turi atsižvelgti į vis atsinaujinančius vartotojų poreikius, konkurentus, bei įvertinti ir lyginti savo produkto ar paslaugos teikiamą vertę (Vaitkienė ir Pilibaitytė, 2009). Sekančiame etape yra sukuriamas produktas kaip pagrindinė vertė klientams, tačiau tame pačiame etape yra siūloma pridėti ir pridėtinę vertę, tam kad įmonei būtų lengviau konkuruoti rinkoje. Trečiame žingsnyje siekiama būsimą paslaugos ar prekės vartotoją supažindinti su organizacijos siūlomomis papildomomis vertėmis. Įmonė apie savo teikiamas vertes vartotojus informuoja visokiais kanalais – televizija, spauda, soc. tinklai ir kt. priemonės. Ir paskutiniame žingsnyje vertinamas vartotojų pasitenkinimas apie suteiktą vertę. Naudos gavėjas, pirksdamas norimą paslaugą ar prekę, kartu su ja gauna papildomos vertės. Vertė organizacijai gali būti matuojama pajamomis ar klientų skaičiumi. Verta atsižvelgti į vertės kūrimo kaštus, kad nebūtų viršytas gaunamas pelnas ir būtų išvengta bankroto.

Viešbučių pramonėje „vertė“ yra svarbi sąvoka, kuri gali turėti didelės įtakos viešbučio finansiniams rezultatams ir klientų pasitenkinimui. Viešbučių sferoje vertės kūrimas svečiams reiškia aukštos kokybės patirties suteikimą, atitinkančią arba viršijančią jų lūkesčius, kartu

siūlant konkurencingas kainas. Tai galima pasiekti efektyviai valdant procesus, naudojant technologijas operacijoms racionalizuoti ir investuojant į darbuotojų mokymą bei tobulėjimą.

1 paveikslas

Vertės vartotojams kūrimas ir vertė organizacijai



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vaitkiene ir Pilibaityte, 2009.

Suteikdami papildomą vertę svečiams, viešbučiai gali išsiskirti iš konkurentų ir sukurti lojalų klientų ratą, o tai gali paskatinti verslo plėtrą ir didesnius pelnus. Tuo pačiu metu reikėtų nepamiršti, kad vertė kuriama, ne tik svečiams. Viešbučiai taip pat turi atsižvelgti į vertę, kurią jie siūlo kitoms suinteresuotosioms šalims, pavyzdžiui, darbuotojams, investuotojams ir vietos bendruomenei, kad sukurtų ilgalaikę strateginę vertę verslui. Kiek seniau „vertės“ sąvoka buvo aptarinėjama rinkodariniu požiūriu, vertinant prekes ir paslaugas bei vartotoją. Vertės dydis buvo skaičiuojamas pagal tai, kiek prekių ar paslaugų vartotojai buvo pasirengę mokėti už suteiktas paslaugas ar įsigytas prekes. Vyravo nuostata, kad kuo produktas (paslauga) brangesnė, tuo vertingesnė. Rezkin (2016) teigimu, šiandieniniame pasaulyje vertės grandinės sąvoka yra viena iš perspektyviausių ir dinamiškiausių besivystančių pasaulio teorijos ir valdymo praktikos sričių. Ekonomistai šią sąvoką naudoja nustatyti ekonomikos sektorių konkurencingumo didinimo lygį, strategijos kūrime, vertės grandžių analizėje, verslo procesų krizių valdyme, gamybos sistemose. Galima teigti, kad siekiant formuoti bet kurios organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus – vertės grandinės kūrimas yra pagrindas.

Simatupang, Piboonruntoij, Williams (2017) teigimu vertė – tai maksimali suma, kurią klientas nori mokėti norėdamas įsigyti prekę arba išvengti ko nors nepageidaujamo jo atžvilgiu. Galima teigti, kad vertė yra individualiai suprantama kiekvienam klientui, o jos kainos

nustatymas yra objektyvus pardavėjo sprendimas. Kitu požiūriu vertė gali būti suvokiama kaip sutarimas tarp kainos, kurią klientas gali mokėti už gaunamą naudą ar produktą iš tiekėjo (Almudimigh ir kt., 2004). Siekiant sukurti vertę yra naudojamos tam tikros vertės kūrimo priemonės, kurios sudaro vertės kūrimo grandinę. Atsižvelgus į vertės apibrėžimą, galima apibrėžti ir procesus, kurie kuria vertę jos gavėjui.

1.1.2. Vertės kūrimo ypatumai

Literatūroje yra nagrinėjamos dvi vertės sąvokos (Chesbrough, Lettl, Ritter, 2018):

1. *Vertės kūrimas* – tai vartotojo įsitraukimo aplinkybių procesų apibūdinimas, kuriant produkto vertę.

2. *Vertės fiksavimas* – tai finansinė ar nefinansinė grąža už vertės sukūrimo procesą.

Dėl šių sąvokų apibrėžimų literatūroje yra aiškinama ne tik vertės, bet ir vertės kūrimo grandinės sąvoka. Vertės kūrimo grandinės apibrėžimų galima rasti tiek senesniuose tiek ir naujausiuose literatūros šaltiniuose. Tačiau dar 1985 m. pirmasis šią sąvoka apibrėžė M. Porteris (Prasetyo ir Zainul, 2020). Visi kiti autoriai remdamiesi M. Porterio apibrėžimu vertės grandinę plečia ir detalizuoja iki šiol. Kaip teigia M. Porteris vertės kūrimo grandinė, tai seka pagrindinių ir pagalbinių veiksnių, tokių kaip projektavimas, gamyba, rinkodara ir daugelis kitų ekonominių veiksnių, kurie prisideda prie galutinio produkto vertės kūrimo (Xia, 2014). XXI a. pradžios šaltiniuose yra teigiama, kad vertės kūrimo grandinė tai – įrankis, kuris padeda verslą padalinti į strategiškai svarbias veiklas, kurios padeda kurti artimą ryši tarp kliento – vartotojo ir produkto vertę (Walters ir Geof, 2000). Vertės kūrimo grandinės įrankis įmonėms suteikia galimybę atlikti verslo analizes – identifikuoti vykstančius procesus, juos optimizuoti ir gerinti, įvertinti rizikas ir šalintis kilusius trikdžius, didinti pelną (Gholamzadeh ir kt., 2019). Kaip teigia Simatupang, Piboonruntoj, Williams (2017), vertės srauto grandinė yra seka veiksmų, kurie padeda sukurti produktą ir pristatyti jį rinkai. Sistema, kuri padeda identifikuoti atskiras, bet tarpusavio ryšių turinčias veiklas, kurios yra sujungtos į vieną visumą ir kuria vertę klientams paslaugos ar produkto pavidalu, vadinama vertės kūrimo grandine (Kapeleris ir kt., 2004).

Vertės kūrimo grandinė yra sistema, leidžianti identifikuoti atskiras, bet tarpusavyje susijusias veiklas, kurios yra sujungtos į organizaciją ir kartu teikia vertę klientams paslaugos ar produkto pavidalu (Kapeleris ir kt., 2004). Pramonės vertės grandinė reiškia viso proceso paskirstymą pramoniniu požiūriu – nuo pirminių žaliavų iki apdirbimo, nuo minimalaus apdirbimo iki pilno gaminio vartotojui paruošimo (Xia, 2014). Alves ir kt. (2015) ir Gunaki ir Teli (2015) tik patvirtina aukščiau aprašytų autorių nuomonę, kad vertės kūrimas yra rezultatas kartu sąveikaujančių procesų, kuriuose dalyvauja įmonės ir jų klientai ir ši veiksmų seka neša vertę klientui. Vertės srautas atspindi, kokį kelią produktas nueina nuo žaliavos iki galutinio

produkto (Simatupang, Piboonruntoj, Williams, 2017), kurį lydi vertę pridedančios ir pagalbinės veiklos (Prasetyo ir Zainul, 2020). Feller ir kt. (2006) teigimu vertės kūrimo grandinė – tai ryšiai tarp kelių vertės kūrimo procesų. Sinergijos lygyje šie procesai turi turi ryšius vienos su kitais ir turi rezultata. Pasak EBPO, vertės kūrimo grandinė yra ryšys tarp įmonės veiklų (nuo produkto sugalvojimo iki jo patekimo į rinką), tokių kaip produkto įvaizdžio kūrimas, gamybos procesas, marketingas, transportavimas ir platinimas (Prasetyo ir Zainul, 2020). Klientų poreikių patenkinimas ir konkurencijos išlaikymas yra vertės kūrimo grandinės pagrindinės strategijos (Prasetyo ir Zainul, 2020). Verta paminėti, kad vertės grandinės savo pobūdžiu gali būti skirtingos tai reiškia, kad pramoninės ar gamybos organizacijų vertės grandinės bus kitokios nei paslaugų įmonių (Simatupang, Piboonruntoj, Williams, 2017). Organizacijų veiklas galime skirstyti į dvi pagrindines veiklų grupes – tai visos veiklos, kurios apima organizacijos ir tiekėjų santykius ir veiklos, kurios apima santykius su vartotojais. Šios veiklos yra glaudžiai susijusios, nors jos ir yra atskirtos. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos vertės grandinė apibūdina pagrindinę įmonės veiklą, kuria yra siekiama rinkai pateikti produktus ar paslaugas (Simatupang, Piboonruntoj, Williams, 2017).

1 lentelė

Produktų vertės kūrimo grandinės savybės

Autorius, metai	Žaliavų perdėrimas	Pelnas	Ryšys su klientais	Kuriama vertė	Verslo valdymas ir analizė	Pagrindinės ir pagalbinės veiklos	Konkurencinis pranašumas	Ryšys tarp veiklų
M. Porteris, 1985			X	X		X		
Walters ir Geoff, 2000			X	X	X			
Kapeleris ir kt., 2004				X				X
Al-mudimigh ir kt., 2004			X	X				
Feller, Shunk, ir Callarman, 2006				X				X
Singh, Garg ir Sharma, 2011	X					X		X
Xia, 2014	X							X
Gunaki ir Teli, 2015				X				X
Alves, Fernandes, ir Raposo, 2015			X					X
Simatupang ir Williams, 2017	X			X				
Salgado ir kt., 2017				X				X
Simatupang ir Williams, 2017	X		X					X
Gholamzadeh ir kt., 2019	X	X			X			
Prasetyo ir Zainul, 2020	X			X	X	X	X	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais.

1 lentelėje paminėti autoriai vertės kūrimą apibūdina skirtingai, tačiau jų darbuose galima išvelgti ir panašumų. Jų teigimu šiam procesui būtinos pagrindinės ir pagalbinės veiklos ir artimas ryšys su klientais. Pastebima tendencija, kad naujausiuose šaltiniuose vertės grandinė yra suprantama ne tik kaip vertės klientui kūrimo priemonė, bet kartu ir kaip verslo valdymo įrankis. Apibendrinus tai kas buvo parašyta, galima teigti, kad vertės kūrimo grandinė yra gamybos procesas, kurį sudaro veiklų seka, kurioje nuolatos palaikomos sąsajos su galutiniu vartotoju ir kuriama pridėtinė vertė žaliavas transformuojant į produktus.

Paslaugų sektoriuje veikiančios organizacijos skiriasi nuo kitų tuo, kad pasinaudojus paslauga nėra suteikiamas materialus daiktas ir jos negalima pakartoti. Prie tokių paslaugų priskiriama ir apgyvendinimo paslauga. Todėl apgyvendinimo įstaigoje suteikiamas „produktas“ – nakvynė, dažnai būna su papildomomis paslaugomis siekiant sukurti didesnę naudą klientui. Paslaugos gavėjai norėdami pasinaudoti paslauga neretai atkreipia dėmesį ir į tai, kokias papildomas naudas gaus už tą pačią kainą. Jie tikisi, kad naudojimasis paslauga bus paprastas, o iškilus klausimams jie lengvai ras būdų, kaip susisiekti su paslaugos tiekėju ir juos išspręsti. Renkantis paslaugos tiekėją, kaip jau minėta, klientai renkasi iš kelių alternatyvų: kainos, gaunamos vertės, patogumo, prieinamumo, paprastumo ja naudotis. Apgyvendinimo įstaigos savo klientams siūlo nuolatinę pagalbą bet kuriuo paros metu, baro, restorano paslaugas ir kt. Visa tai yra kuriama dėl vartotojo patogumo ir vertės vartotojui pristatymo. Tačiau siekiant išsiaiškinti, kaip paslaugų įmonės kuria vertę, ir kokią reikšmę vertės kūrimui turi kitos modelio sudedamosios dalys, pvz.: kokiais kanalais komunikuoja apie vertę, kokių išteklių reikia vertės kūrimui, kaip išsiaiškinti vartotojų poreikius, kad sukurta vertė atitiktų jų poreikius, o kartu ir neštų pelną įmonei. Norint gauti atsakymus į prieš tai keliamus klausimus, galima sudaryti bendrą įmonės verslo paveikslą taikant Osterwalder ir Pigneur (2010) sukurtą „verslo modelio drobės“ šabloną, jame turėtų atsispindėti įmonės kuriamai vertei reikalingų sudedamųjų dalių charakteristikos.

1.1.3. Vertės samprata viešbučiuose

Kaip jau buvo minėta anksčiau, viešbučių versle „vertė“ daro didelę įtaką viešbučio finansiniams rezultatams ir klientų pasitenkinimui. Finansiniai viešbučių rezultatai gali apimti pajamas, pelną, užimtumą, vidutinį dienos užimtumo tarifą. Kiti finansiniai rodikliai, kurie gali būti naudojami įvertinant viešbučio veiklą, apima bendrąją veiklos pelną, grynąsias veiklos pajamas ir investicijų grąžą (Jayawardena, 2013). Be to, viešbučio balansas ir pinigų srautų ataskaita gali suteikti informacijos apie bendrą viešbučio finansinę būklę ir likvidumą (Borovcanin, 2015). Klientų pasitenkinimas taip pat yra tam tikra vertės išraiška. Klientų

pasitenkinimo įvertinimui vienas iš įprastų būdų yra atlikti klientų apklausas, kuriose svečių prašoma įvertinti savo bendrą patirtį viešbutyje, taip pat konkrečius viešbučio aspektus, tokius kaip kambario kokybė, aptarnavimas ir patogumai (Anca ir Andreea, 2013). Apklausos rezultatai gali būti analizuojami, siekiant apskaičiuoti bendrą pasitenkinimo viešbučiu balą. Kitas būdas – stebėti klientų atsiliepimus socialiniuose tinkluose ir internetinėse apžvalgų svetainėse, pvz., „TripAdvisor“, ir apskaičiuoti bendrą pasitenkinimo balą pagal atsiliepimų skaičių ir nuotaikas (Bulchand – Gidumal ir kt., 2013). Grynasis reklamuotojo balas (NPS) taip pat dažnai naudojamas klientų pasitenkinimui matuoti. Jis pagrįstas vienu klausimu, kuriame klientų klausama, kokia tikimybė, kad jie rekomenduos viešbutį draugui ar kolegai, skalėje nuo 0 iki 10 (Baquero, 2022). NPS balas yra išreiškiamas procentine išraiška. Be to, viešbučiai taip pat gali sekti klientų skundus ir naudoti tuos duomenis, kad pagerintų sritis, kuriose svečiai yra nepatenkinti, o tai gali padidinti klientų pasitenkinimą. Svarbu naudoti šių metodų derinį ir nuolat matuoti klientų pasitenkinimą laikui bėgant, siekiant nustatyti tendencijas ir tobulinimo sritis.

Apibendrinant galima teigti, kad, norint kurti vertę apgyvendinimo įstaigoje, reikia suprasti svečių poreikius, norus ir vykdyti efektyvius procesus šiems poreikiams tenkinti. Viešbučiai turi nuolat reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius, jei nori išlikti konkurencingi. Kiekvienos apgyvendinimo įstaigos tikslas turėtų būti tvariai ir pelningai kurti vertę savo svečiams.

1.2. Procesai, jų klasifikavimas ir rūšys

Verslo procesas yra veiklų ir užduočių, kurios organizuojamos ir vykdomos siekiant konkretaus verslo tikslo, visuma. Šiuos procesus galima suskirstyti į kelias kategorijas, pvz., veiklos, valdymo ir pagalbiniai. Veiklos procesai yra pagrindiniai procesai, kurie tiesiogiai kuria prekes ar paslaugas klientams. Valdymo procesai yra atsakingi už bendrą strateginę organizacijos kryptį ir kontrolę, o pagalbiniai procesai suteikia infrastruktūrą ir paslaugas, reikalingas veiklos ir valdymo procesams įgalinti. Galutinis bet kurio verslo proceso tikslas yra pasiekti maksimalų efektyvumą, klientų pasitenkinimą, tuo pačiu sumažinant išlaidas ir maksimaliai padidinant pelną.

1.2.1. Verslo procesų rūšys

Kiekvieną dieną vykdomos verslo operacijos turi atitikti tam tikras taisykles (Ross, 2000). Be verslo taisyklių būtų sunku formalizuoti organizacinę veiklą, bei žinoti kaip elgtis tam

tikrose situacijose. Verslo taisyklės padeda valdyti strategijas, terminus, kainas. Be to, verslo nuostatų pagalba kontroliuojami ir reguliuojami verslo procesai, verslo elgsena ir organizacinės struktūros (Raibova, 2009). Apibendrinant tai, kas buvo parašyta, galima daryti išvadą, kad verslo sukurtos taisyklės yra verslo pagrindas. Kaip teigia M. Hammer ir J. Champy, veiklų seka yra verslo procesas, kuris sukuria klientui palankų rezultatą. Verslo procesas – sąvoka turinti begalę apibrėžimų, tačiau visi jie įvardija pagrindinius du punktus – veiklų seką ir rezultatų siekimą.

Nors procesai turi bendrus tikslus, jie yra labai įvairūs. Dėl to procesai neretai yra skirstomi į atskiras grupes pagal tam tikrus skirtumus. Vienas iš procesų skirstymo būdų gali būti pagal orientaciją (Sianipar ir kt., 2014):

- 1) *Orientuoti į veiklą* – veiklų rinkinys suburtas bendram tikslui realizuoti.
- 2) *Orientuoti į produktą* – veiksmų seka, kuri keičia produktą tol, kol yra pasiekama galutinė pageidaujamo *produkto versija*.
- 3) *Orientuoti į sprendimus* – rinkinys sprendimų, kurie yra skirti galutiniam tikslui pasiekti.
- 4) *Orientuoti į kontekstą* – tai kontekstų rinkinys, kurių rezultatai skatina produkto transformaciją, darant įtaką priimtiems sprendimams kontekste;
- 5) *Orientuoti į strategiją* – padeda kurti modelius, kurie parodo daugiau skirtingų būdų procesui detalizuoti.

Pagal Roland (1998) procesai skirstomi pagal apimtį:

- 1) *Strateginiai procesai* – dažnai reikalaujantys žmogiškojo faktoriaus ir kūrybingumo, nagrinėja alternatyviuosius procesų modeliavimo būdus.
- 2) *Taktiniai procesai* – dėmesys sutelkiamas į faktinį planą, o ne plano kūrimą.
- 3) *Realizacijos procesai* – procesai atsakingi už detales.

Pagal savo struktūrą verslo procesai skirstomi į:

- 1) *Statinius*. Tai tokie procesai kurie turi nekintančią struktūrą ir yra numatyti iš anksto (Szelagowski, 2014). Dažnai tokius procesus atlieka robotai, kompiuteriai ar mašinos, nes jiems nereikia žmogaus pagalbos. Tokie procesai dažnai yra naudojami darbų optimizavimui, duomenų rinkimui ir analizei, procesų gerinimui, identifikacijai pavyzdžiui identifikuoti komunikaciją tarp suinteresuotų asmenų. Nekintančių verslo procesų privalumu galima laikyti galimybę darbą automatizuoti, aiškų procesų supratimą įmonėje, procesų aiškumas ir vykdymo kontrolė. Statiniai procesai turi ir trūkumų – sunku kurti individualius procesus, neatitinkamai dinaminiam verslui. Dėl išvardintų trūkumų šiuolaikiniame versle statinius procesus pritaikyti kyla sunkumų, daroma išimtis tik griežtai apibrėžtose srityse, kur jokie pokyčiai proceso metu

negali vykti. Nekintantis modeliavimas yra naudingas norint suprasti procesą ar jį pristatyti versle dalyvaujantiems asmenims (Patel ir Hlupic, 2001).

2) *Dinaminis*. Dinaminių verslo procesų esmė kad pokyčiai būtų atlikti greitai, efektyviai ir bet kada to prireikus. Tai tokie verslo procesai, kurie neturi griežtai nustatytos veiklos sekos ir geba greitai prisitaikyti prie pasikeitusių verslo sąlygų (Vasilecas ir kt., 2016; Rouse, 2012). Dinaminiuose verslo procesuose veiksmai vykdomi pagal aplinkos pokyčius ir taisykles.

Dinaminiai procesai nuo statinių skiriasi tuo, kad pastaruosius sunku paleisti automatiniam vykdymui, tačiau jie lengvai pritaikomi ir keičiami pagal atsiradusį poreikį. Šio proceso pagrindinis trūkumas – eksperimentuojant galima ir nepasiekti tikslo dėl to, kad rezultatai dažnai būna nekontroliuojami ir chaotiški, galimas eksperimento žlugimas. Kintantys procesai kaip ir statiniai gali būti naudojami tose pačiose srityse.

Kaip teigia Margaret Rouse (2012), yra trys verslo procesų valdymo dinamiškumo metodų lygiai:

1) *Žemo* – padeda spręsti nesudėtingus verslo sprendimus, kai yra nustatytos tam tikros gairės. Šio lygio metuose gali būti nustatyti slenksčiai, kada ir kokius veiksmus atlieka sistema ir kada turi įsikišti žmogiškasis faktorius.

2) *Aukštesniojo* – suteikia galimybę naudotis dinamine konfigūracija. Šiame lygyje galima keisti veiklų seką ir yra galimybė pasirinkti alternatyvas.

3) *Aukščiausio* – šiame lygyje kuriami procesai priklauso nuo besikeičiančio konteksto, klientų poreikių. Turi galimybę kisti laike ir yra orientuoti į tikslą, kuris turi būti pasiektas per tam tikrą laiką.

Taigi, kaip jau buvo minėta, verslo procesai gali būti skirtingų rūšių, todėl juos tikslinga klasifikuoti.

1.2.2. Verslo procesų klasifikavimas

Kaip teigia Gabryelezyk ir Jurczuk (2017), verslo procesų modeliavimas yra svarbiausia verslo procesų valdymo dalis ir organizacijų, kurios vykdo procesais pagrįstą veiklą pagrindinis elementas. Geriausiai pokytį verslo procesuose realiu laiku atspindi grafiniai modeliai. Siekiant sukurti naują modelį tam tikram verslui, būtina įsigilinti į technologinius išteklius, įmonės išteklius ir išanalizuoti jau naudojamus verslo modelius (Teece, 2017). Versle naudinga nuolat tikrinti tam tikras veiklas ir stebėti ar jos vykdomos pakankamai efektyviai, kad būtų laiku pastebėta jei reikia atnaujinimų.

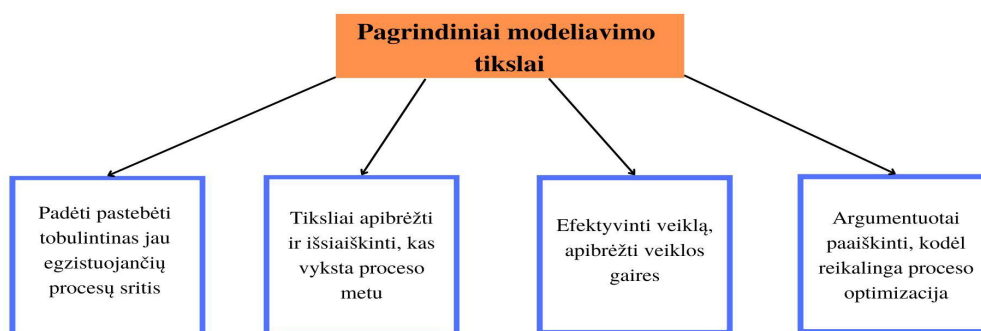
Pagrindiniai procesų modeliavimo tikslai yra šie:

1) Identifikuoti sritis, kuriose egzistuojantys procesai gali būti tobulinami;

- 2) Nustatyti ir išanalizuoti, kas vyksta proceso metu;
- 3) Gerinti veiklą ir aiškiai apibrėžti veiklos gaires;
- 4) Paaiškinti priežastis, kodėl svarbu optimizuoti procesą.

2 paveikslas

Pagrindiniai procesų modeliavimo tikslai



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Verslo procesų klasifikavimas gali būti įvairus, skirtingi autoriai turi vis kitokius modelių klasifikavimo būdus, naudojimo tikslus, realizacijos vietas ir panaudojimo galimybes. N. Melao ir M. Pidd (2000) pateikia keturis požiūrius, kaip gali būti suskirstyti verslo procesų modeliai (žr. 2 lent.).

2 Lentelė

Verslo procesų modelių skirstymas

Modelio pavadinimas	Aprašymas
Deterministinės mašinos	Modelis teigia, kad yra naudojama fiksuota, aiškiai apibrėžta veiksmų seka. Ši seka įvestis paverčia išvestimis ir taip padeda pasiekti nusistatytus tikslus. Šiam modeliui užtenka statinių proceso modeliavimo metodų – funkcinio, procesų aprašymo suvokimo, procesų aprašymo, srautų diagramos, vaidmenų veiklos, klientų – tiekėjų protokolo.
Sudėtingi, dinamiški, interaktyvūs modeliai	Dažnai dar vadinami posisteminiai rinkiniai – užduotys, žmonės, struktūros, technologijos ir kt. Pabrėžia sąveiką, dinaminį elgesį ir gali būti vadinamas posisteminis rinkinys, kuris veikia vienas su kitu ir su aplinka, siekiant įvykdyti tikslus.
Grįžtamojo ryšio sąveika	Ryšio metu bandoma suprasti vidinės struktūros ir strategijos sąveika.
Socialiniai konstruktai	Konstruktai leidžia atskleisti atskleisti žmonių, kurie įgyvendina verslo procesus, požiūrį. Šis modelis gali būti modeliuojamas nestruktūriniais iliustraciniais modeliais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis N. Melao ir M.Pidd (2000)

Kiti autoriai verslo procesų modelius klasifikuoja pagal efektyvumą ir tikslus, tokia yra ir Ruth Sara Aguilar-Saven (2004). Ji išskiria keturias modelių tikslų kategorijas.

1. Mokymosi, aprašomieji.
2. Procesų kūrimui ir projektuoti.
3. Proceso vykdymo ir valdymo metu.
4. Informacinių technologijų palaikymo.

Modeliai taip pat gali būti aktyvūs ir pasyvūs. Aktyvūs, tai tokie modeliai su kuriais vartotojas gali bendrauti, o pasyvūs – su kuriais bendrauti galimybės neturi. Verslo modeliai gali būti klasifikuojami ir pagal verslo procesų ypatybes, galimybes juos optimizuoti ir analizuoti (Vergidis, Tiwari, Majeed, 2008). Šie autoriai siūlo tris modelių klasifikavimo grupes:

1. *Matematiniai (formalūs)* – procesų koncepcijos griežtai ir tiksliai apibrėžtos, visi elementai turi formalų, matematinį pagrindą.

2. *Grafiniai modeliai* – verslo procesų atvaizdavimas vizualinėmis diagramomis. Modeliuose nėra kiekybinės informacijos ir semantikos. Grafinių modelių grupei priklausančios technikos: srautų diagramos, IDEF (angl. *Integration Definition Function Modeling*) standartų šeima, RAD (angl. *Role Activity Diagrams*), vieninga modeliavimo kalba UML (angl. *Unified Modeling Language*), Petri tinklai.

3. *Verslo procesų modeliavimo programinės įrangos kalbos*, kurios palaiko verslo procesų modeliavimą. Verslo procesų kalbos stengiasi išlaikyti formalių modelių nuoseklumą ir plačias analizės galimybes, ir tuo pačiu sumažinti modelių sudėtingumą. Verslo procesų kalboms priskiriamos technikos: UML, verslo procesų vykdymo kalba BPEL (angl. *Business Process Execution Language*), modeliavimo kalba BPML (angl. *Business Process Modeling Language*) ir verslo procesų modeliavimo notacija – BPMN (angl. *Business Process Model and Notation*).

Be to, Hammer ir Champy pristatė verslo procesų orientavimo koncepciją kaip pagrindinį veiksmingo pertvarkymo elementą. Jie pasiūlė pertvarkymą kaip strategiją, įveikti problemines tarpfunkcines veiklas, kurios kelia didelių įmonių veiklos problemų. Autoriai siūlo spręsti konfliktą tarp funkcinio dėmesio („kam aš atsiskaitau“) ir horizontalios orientacijos („kam suteikiu vertę“) (Hammer ir Champy, Krstić ir kt., 2015). Kartu su jais Bryne tarp pirmųjų išpopuliarino sąvoką „horizontali organizacija“ ir pateikė preskriptyvu į verslo procesus orientuoto modelio apibrėžimą. Krstic (2015), cituodamas tokius autorius kaip Hammer ir Stanton, Ostroff, Gardner, Rummler, Ramias ir Rummler pabrėžia, kad į procesą orientuota organizacija minėtų autorių yra dažnai vadinama: „į procesą orientuota organizacija“, „horizontali organizacija“, „proceso įmonė“, „procesų valdoma organizacija“. Daugelis autorių tyrinėjo idėją tam tikru būdu organizuoti verslo procesus.

Visi jie manė, kad funkcinės hierarchijos schema negali pateikti tikro vaizdo apie tai, kaip įmonė veikia. Todėl būtina dirbti ties verslo procesų tinklo identifikavimu ir įgyvendinant BPMS (angl. *Business Process Management Software*) principus užtikrinti įmonės valdymą. Be to, į procesus orientuota įmonė kuriama funkcinę struktūrą transformuojant į procesų struktūrą, o vietoj funkcinų padalinių, darbo grupavimo pagrindu naudojamas verslo procesas. Tai reiškia, kad darbai grupuojami pagal panašų darbo pobūdį, kaip yra funkcinės grupės atveju, bet pagal jų ryšį su tam tikru verslo procesu. Taigi, vietoje tradicinio funkcinio padalinio, pavyzdžiui – apskaitos, rinkodaros, inžinerijos, pirkimų ir kt., yra sukuriamos procesų komandos. Jos atlieka visas funkcijas, kurios yra reikalingos efektyviam tam tikro proceso realizavimui.

B. Krstic (2015) cituojant Ostroff pateikia tris pagrindinius BPMS principus:

- 1) organizuoti įmonės veikimą pagal kryžminius verslo procesus, o ne funkcijas;
- 2) įdiegti proceso savininkus ar vadovus, kurie prisiims visą atsakomybę už tam tikrą procesą;
- 3) organizacijos planavimo ir veiklos kertinis akmuo turi būti komandos, ne asmenys.

Pasak Davenporto ir Shorto (2015), verslo procesas yra „struktūrizuota, išmatuojama veiklų visuma, skirta tam tikram klientui ar rinkai sukurti konkrečią produkciją“. Kitas išsamus tarpfunkcinių verslo procesų apibrėžimas yra pateiktas BPR (angl. *Business Process Reengineering*) ekspertų Hammeris ir Champy, kuriuos savo darbe cituoja B. Krstic (2015). Jie sutelkė dėmesį į išorinę verslo proceso dimensiją, nurodydami, kad „tai yra veiklų rinkinys, kuris naudoja vieną ar daugiau sąnaudų ir kuria rezultatus tuo pat metu kuriant vertę vartotojams“. Kiti B. Krstic (2015) cituojami autoriai Rummler ir Brache apibūdino verslo procesą kaip būdą valdyti organizacines diagramas. Jomis norėta pabrėžti horizontalų verslo proceso pobūdį, apimančią erdvę tarp skirtingų organizacijos funkcinų padalinių, nes gali atsirasti daug problemų kasdienėje veikloje tarp funkcinų padalinių. Johnson ir kt. (2008) apibrėžia procesą, kaip konkrečią veiklų ir užduočių grupę, kurios rezultatas yra vertingos paslaugos atlikimas. Verslo procesų projektavimas apima darbo veiklų, užduočių, išteklių, sprendimų ir atsakomybės identifikavimą ir seką laike bei vietoje, su pradžia ir pabaiga, kartu su aiškiai nustatytais įvestimis ir rezultatais (Krstic, 2015).

Proceso savininkų, tai yra asmenų, atsakingų už verslo proceso įgyvendinimą, egzistavimas yra akivaizdžiausias skirtumas tarp į procesą orientuotų ir tradicinių funkcinų įmonių (Krstic, 2015). Proceso savininkas nėra projekto vadovas, jis atlieka vaidmenį asmens atsakingo už proceso įgyvendinimą. Proceso savininkas yra atsakingas už verslo proceso efektyvumą. Proceso nuosavybė yra labai svarbus BPMS elementas. Proceso savininko misija yra užtikrinti veiksmingus ir efektyvius verslo procesus visose organizacinėse struktūrose. Susiejant vertės lūkesčius ir veiklos rezultatus, valdyti ir plėtoti savo procesus atsakingai ir

apibrėžti, įgyvendinti, taip pat matuoti ir tobulinti turimus procesus pagal poreikį. BPM taikymas yra plačiai aptartas dažniausiai tokiose pramonės šakose, kuriose yra aukštas standartizacijos lygis – transporte, pramonės įmonėse, gamyboje ar švietime. Paslaugų sektoriuje BPM tyrimai yra taikomi rečiau. Paslaugų sektoriaus tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama procesų optimizavimui, klientų aptarnavimo greičiui ir pasitenkinimui.

Taigi, verslo procesai yra organizuotos veiklos ir užduočių, siekiant konkretaus tikslo, visuma. Jie gali būti suskirstyti į veiklos, valdymo ir pagalbinius procesus. Kiekvienas verslo procesas siekia maksimalaus efektyvumo, klientų pasitenkinimo ir pelno didinimo. Verslo procesai skirstomi pagal orientaciją, apimtį ir struktūrą. Verslo sukurtos taisyklės yra pagrindas organizacijos veiklai ir padeda kontroliuoti verslo procesus.

1.2.3. Verslo procesų modeliavimo kalbos

Dažniausiai verslo procesai yra atvaizduojami grafiniais modeliais, tam kad jie būtų suprantami įvairių profesijų, skirtingų kompetencijų turintiems žmonėms. Verslo procesų kalbos dar yra vadinamos žymėjimais. Verslo modeliavimo kalbos yra aiškiai suprantamos, jos padeda supaprastintai žvelgti į procesą. Viena populiariausių kalbų yra BPMN – verslo procesų modeliavimo notacija, ji yra tapusi modeliavimo kalbų *de facto* standartu (White, 2004).

Šiuo metu BPMN yra naudojamas verslo procesų analizei ir modeliavimui verslo procesų valdymo sistemose (Allweyer, 2016). Dėl savo sudėtingumo ši kalba leidžia atvaizduoti sudėtingesnius verslo proceso modelius ir parodyti daugiau proceso vykdymui reikalingų detalių. BPD (*angl. Business Process Design*) vaizdavimui naudojamos trys elementų grupės: įvykiai (*angl. events*), veiklos (*angl. activities*) ir sąlygos (*angl. gateway*). Lentelėje atvaizduojama kiekvienos grupės pavyzdžiai (SmartDraw, 2019). Verslo veiklos grafinis vaizdavimas padeda suprasti ir supaprastinti organizacinės veiklos sudėtingumą ir sąsajas (Corradini ir kt. 2018). BPM (Business Process Management) skirtas naudotis suinteresuotoms šalims, procesams modeliuoti, optimizuoti ir gerinti verslo efektyvumą (Jeston ir Nelis, 2014). Remiantis BPM, sukurti modeliai atspindi tikrovę ir pateikia abstraktų požiūrį į organizaciją. Kaip teigia Weske (2012), verslo procesai gali būti suvokiami kaip koordinuotų veiklų visuma su iš anksto nustatytais įvestimis, sukuriančiomis produkciją organizacinėje ir techninėje aplinkoje. Norint tinkamai suprasti verslo procesų sudėtingumą, įtraukiami šie elementai: IT programos ir infrastruktūra, techninė įranga, žmonės (vidiniai ir išoriniai) ir jų organizacija (Tan ir kt., 2013).

Kai kurie autoriai, tokie kaip Doebeli ir kt. (2011) pateikia išsamesnį verslo procesų vaizdą ir apibūdina juos kaip koordinuotų ir organizuotų veiklų, kurias vykdo darbuotojai,

siekdami iš anksto nustatytų tikslų ir dalinių tikslų, rinkinį. BPM palaiko iš anksto nustatytus tikslus trijose pagrindinėse srityse – proceso aprašymas, aiškiai orientuojantis į dalinius sukurtų modelių elementus, proceso modelių analizė, įgyvendinanti kokybinius ir kiekybinius metodus ir procesų modeliavimas, kuris gali būti naudingas vadovams gerinant sprendimų priėmimą ir bendrą kokybę bei priimamus sprendimus (Reijers ir Mili, 2010). Verslo procesams modeliuoti ir grafiškai apibūdinti gali būti naudojami keli įrankiai ir metodai. Vienas iš jų yra verslo procesų valdymo žymėjimas (BPMN), kuris yra plačiai naudojamas kuriant išsamius ir suprantamus procesų modelius (Kalenkova, 2017). BPMN taikymas yra plačiai aprašytas daugiausia tose pramonės šakose, kuriose galimas aukštas standartizacijos lygis. Pavyzdžiui, transporte, pramonės įmonėse, švietime ir gamyboje. Tačiau galima rasti tyrimų ir pritaikymo pavyzdžių ir paslaugų sektoriuje (Chalupa ir kt., 2021).

Apibendrinant pagrindinius veiksnius, kurie lemia verslo procesų modeliavimo kokybę, svarbiausia yra atsižvelgti į kuriamos sistemos sudėtingumą bei apimtį ir nuspręsti, kuri modeliavimo kalba projektuojant galėtų atnešti geriausių rezultatų. Modeliuojant svarbu, kad diagramos ir juose vaizduojami poreikiai bei funkcionalumas būtų ekspresyviūs, išbaigti, gerai suprantami tiek diagramų rengėjams, tiek užsakovams, jog galima būtų užtikrinti reikalavimų vienareikšmiškumą bei tarpusavio susikalbėjimą. Taip pat reikalingas tikslumas, apibrėžtumas ir aiškumas tinkamai realizacijai ir funkcijų implementacijai.

1.3. Procesų ir paslaugų kokybės kūrimo bei vertinimo aspektai viešbučiuose

Procesų ir paslaugų kokybės kūrimo bei vertinimo aspektai viešbučiuose yra svarbūs siekiant užtikrinti aukštą kokybę. Viešbučių verslo specifika išsiskiria tuo, kad siekiama kuo didesnio klientų pasitenkinimo. Taip viešbučių paslaugų kokybės vertinimas tampa esminis veiksnys siekiant įvertinti ir tobulinti viešbučių teikiamų paslaugų efektyvumą bei atitikimą klientų poreikiams. Šiame kontekste pagrindiniai procesai viešbučiuose ir jų žemėlapiai yra svarbūs įrankiai, padedantys suprasti ir optimizuoti procesus, siekiant geriausios galimos paslaugų kokybės. Be to, būtina atsižvelgti į pagrindinius viešbučių procesų vertės elementus, kurie lemia paslaugų vertę ir klientų pasitenkinimą. Tačiau svarbu ne tik įvertinti vertę kuriančius procesus, bet taip pat identifikuoti ir tobulinti vertės nekuriančius procesus, kurie gali trukdyti arba sumažinti paslaugų kokybę.

1.3.1. Viešbučių verslo specifiniai aspektai

Bendra šiuolaikinė verslo ir turizmo plėtros filosofija yra orientuota į turistus, svečius ir vartotojus, tenkinant jų poreikius ir norus. Viešbučių apgyvendinimas nuo kitų susijusių apgyvendinimo paslaugų teikimo srityje išsiskiria nuolatinio paslaugų kokybės palaikymu ir naujų, svetingumo verslui nebūdingų paslaugų rūšių diegimu. Taip siekiant pagerinti pagrindinių paslaugų kokybę, tai yra apgyvendinimą. Taigi galima daryti išvadą, kad viešbučiams, norint išlikti konkurencingiems reikioje ir dinamiškoje rinkoje, reikia užtikrinti nuolatinį paslaugų ir veiklos procesų gerinimą (Batinic, 2016).

3 lentelė

Viešbučių paslaugų skirstymas

Viešbučių paslaugos	Aprašymas
Apygyvendinimo	Teikiamos viešbučio apgyvendinimo padaliniuose – apartamentuose ir kambariuose.
Poilsio ir sporto	Priklausomai nuo viešbučio tipo ir kategorijos, teikiamos viešbutyje – valgomieji, pokylių salės, poilsio kambariai, pusryčių kambariai, grilio kambariai, kavinės, kokteilių barai. Svečiai taip pat gali būti aptarnaujami jų kambariuose (kambarių tarnyba).
Kultūrinės	Svečiai gali naudotis baseiniais, teniso kortais ir golfo aikštymais, įvairių tipų aikštelėmis, sporto salėmis, boulingo takais, pėsčiųjų ir bėgimo takais, organizuojami įvairūs renginiai (pvz., atviro tipo – be bilietų) ir kt.
Prekybininkų paslaugos	Viešbučiuose dažnai rengiami klasikinės muzikos koncertai, vyksta populiarių menininkų pasirodymai, parodos, yra biblioteka, konferencijų salės pramogoms ir žaidimams, ypač esant blogam orui, svečiams siūlomos specialiai paruoštos pramoginės programos (animacija).
Prekyba ir paslaugos	Svečiams siūloma įsigyti suvenyrų, laikraščių, įvairių asmeninių reikmenų, iki aukštosios mados butikų ir panašiai.
Maitinimo ir gėrimų	Viešbučių patalpose dažnai siūlomos kirpyklos, kosmetologės, fotografai, laikrodininkai ir kt. sveikatos ir kitos paslaugos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Batinic, 2016.

Apygyvendinimo srčiai priklauso ne tik viešbučiai – tai apima visus turizmo subjektus, teikiančius apgyvendinimo paslaugas. Visuomet yra siekiama, kad teikiama paslauga atitiktų vartotojų poreikius ir pageidavimus ir taip viešbučiai galėtų pasiekti geriausius įmanomus verslo rezultatus. Viešbučiai teikia ne tik apgyvendinimo paslaugą, apsigyvenimas viešbučiuose taip pat asocijuojasi su svečių norų tenkinimais, verslo kontaktų mezgimu, atsipalaidavimu, laiko praleidimo galimybe. Viešbučiuose dažnai vyksta įvairios konferencijos, seminarai, moksliniai ir politiniai susibūrimai, taip pat yra teikiamos maitinimo paslaugos (Batinic, cituojant Bunja 2008). Viešbučių verslas yra labai svarbus neišsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse. Vykdydami savo veiklą viešbučiai susijungia ir su daugeliu kitų ūkinių veiklų – prekyba, transportas, turizmo agentūros (Vrtiprah ir Pavlič, 2005). Viešbučių veikloje yra būdingos šios

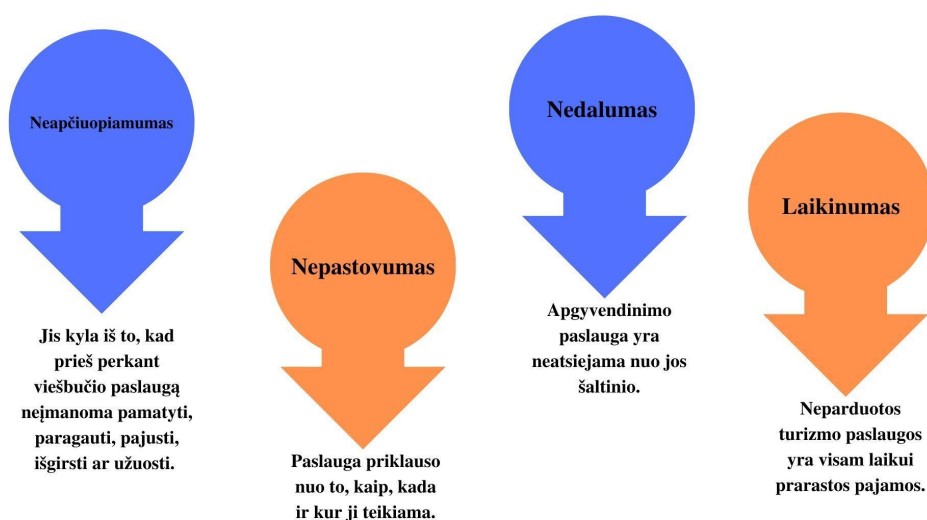
bendrosios tendencijos: besikeičiantys vartotojų poreikiai, darbo sąlygos, gyvenimo trukmės pratęsimas, pragyvenimo lygio augimas, kompiuterizacija, didesnis poreikis saugoti sveikatą, ekologija, sveikas maistas, didėjantis nuotykių, veiklų poreikis. Taigi, viešbučio valdymas turi nenustodamai tobulėti ir stengtis prisitaikyti prie kiekvieno poreikio.

Viešbučių paslaugų suskirstymas pateiktas 3 lentelėje.

Viešbučių teikiamos paslaugos, remiantis tam tikromis savybėmis, gerokai skiriasi nuo paslaugų kituose sektoriuose. Keturi pagrindinės šiuolaikinių viešbučių paslaugų savybės yra šios (žr. 3 pav.):

3 paveikslas

Viešbučių paslaugų savybės



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Batinic, 2016.

- *Neapčiuopiamumas*. Jis kyla iš to, kad prieš perkant viešbučio paslaugą neįmanoma pamatyti, paragauti, pajusti, išgirsti ar užuosti. Klientas gali susidaryti nuomonę apie įstaigą tik iš atsiliepimų viešbutyje gyvenusių svečių ar internete, žiniasklaidoje rastų nuotraukų. Tokiu atveju sunku perteikti atmosferą, nupasakoti kokius jausmus klientai patirs apsigyvenę įstaigoje ar apsilankę viešbučio restorane.

- *Neadalumas*. Apgyvendinimo paslauga yra neatsiejama nuo jos šaltinio. Neadalumas kaip požymis reiškia, kad neįmanoma atskirti paslaugos suteikimo momento nuo naudojimosi paslauga momento;

- *Nepastovumas*. Paslauga priklauso nuo to, kaip, kada ir kur ji teikiama. Dėl šios paslaugos charakteristikos būtina sukurti tam tikrą vartotojų pasitikėjimą, pasirenkant aukštos kokybės personalą, operacijas išskirtiniu pavadinimu ir klientų pasitenkinimo stebėjimą;

- *Laikinumas* – neparduotos turizmo paslaugos yra visam laikui prarastos viešbučio įmonės pajamos, todėl viešbučiams būtina stengtis pasiekti kiekvieną potencialų klientą ir jį įtikinti užsisakyti viešnagę (Batinic, 2016).

Viešbučio paslaugas papildo kitų paslaugų teikėjai – kelionių agentūros, kelionių agentai, turizmo organizacijos, rezervavimo sistemos, rinkodaros organizacijos, transporto paslaugų teikėjai, su gastronomija ir mityba susijusias paslaugas teikiančios įmonės, konferencijų centrai ir kt. Taigi, visi išvardinti paslaugų teikėjai tiesiogiai arba netiesiogiai daro įtaką šiuolaikinių viešbučių verslui.

Kaip jau buvo minėta, viešbučių verslas turi nuolat tobulėti ir prisitaikyti prie vartotojų kintančių poreikių ir norų. Viešbučių teikiamos paslaugos skiriasi nuo paslaugų kituose sektoriuose, ir tai reikalauja nuolatinio paslaugų kokybės palaikymo ir naujovių diegimo.

1.3.2. Viešbučių paslaugų kokybės vertinimas

Kalbant apie viešbučių paslaugas, turima omenyje verslo operacijas, dar vadinama procesų įvairovė siekiant patenkinti vartotojų (klientų) reikalavimus ir poreikius. Viešbučių paslaugos apima visas procedūras, kurios kuria pridėtinę vertę svečiams. Paslaugų kultūra – įmonė turi atitikti aptarnavimo kultūrą tiek kontaktuojant su klientais, tiek ir įmonės vidiniuose procesuose. (Batinic, 2016) teigia, kad tai galima išskirti pagrindiniais aspektais:

- *Geros manieros* – mandagų elgesį turi puoselėti visi įmonės darbuotojai, ypač tie kurie turi tiesioginį kontaktą su viešbučio svečiais.
- *Standartizavimas* – verslo procesai turi vykti sklandžiai ir pagal svečių lūkesčius.
- *Kompetencija* – aptarnaujantis personalas turi būti kompetentingas; tai vienodai taikoma ir jų profesinėms žinioms, ir požiūriui į svečius.
- *Grižtamojo ryšio sistema* – tai yra tobulėjimo atskaitos taškas, todėl turi būti naudojama nuolat (Batinic 2016).

Viešbučių vadovybė nustato kiekvieno viešbučio viziją, misiją, tikslus, strategijas ir elgesio kultūrą. Atsižvelgdama į nenumaldomą konkurenciją ir naujus vartotojų poreikius bei norus, turi apibrėžti į „specialią politiką“, skirtą viešbučio paslaugų kokybei gerinti. Tai daryti rekomenduojama per „konstruktyvias kokybės programas“, kurios turi tapti svarbiu viešbučių verslo gerovės veiksmu. Verta paminėti, kad bet kurioje viešbučio paslaugų kokybės gerinimo programoje turi būti:

a) *Darbo procesų valdymas viešbutyje*. Viešbučio paslaugos susideda iš daugybės procesų (procedūrų), kurie turi būti valdomi ir nuolat prižiūrimi bei tobulinami, siekiant pašalinti defektus ir gedimus, siekiant didesnio vartotojų pasitenkinimo (Gustafsson ir Johnson 2016).

b) *Viešbučio darbuotojų pasitenkinimas*. Viešbutyje kokybės dėmesys perkeliamas į paslaugų teikėjus, o paslaugų kokybė priklauso nuo darbuotojų žinių, įgūdžių, patirties, išvaizdos, elgesio ir kitų savybių. Išsilavinę, profesionaliai apmokyti, labai motyvuoti ir lojalūs

darbuotojai kuria ir palaiko kokybę, kuri turi įtakos svečių pasitenkinimui. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas, būtina turėti patenkintų darbuotojų, nes jie turi tiesioginį kontaktą su viešbučio svečiais. Taip darbuotojai gali užmegzti gerus santykius su svečiais ir teikti aukštesnio lygio paslaugas. Kaip teigia S. J. Black (1994), pasitenkinimas darbu kyla iš darbuotojų suvokimo apie savo darbą ir tai, ką jie gauna dėl atliekamo darbo ir darbo aplinkos. „Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojų požiūris į darbą, atlygis už darbą, aplinkos, kurioje jie atlieka savo darbą, socialinės, organizacinės ir fizinės savybės“ (Batinic, 2016).

c) *Profesionalūs viešbučio darbuotojų mokymai*. Pokyčiai skatina nuolatinio tobulėjimo ir papildomo specializuoto darbuotojų ugdymo poreikius.

Svečių nuolatinė kaita moko darbuotojus greičiau prisitaikyti prie tam tikros situacijos. Technologinė kaita skatina darbuotojus nuolat tobulėti ir neatsilikti nuo naujausių tendencijų.

d) *Komandinio darbo viešbutyje ugdymas*. „Komanda – tai maža grupė žmonių, kurie turi bendrą tikslų ir veikia kartu, kad juos pasiektų“ (Tudor ir Srića, 2016). Komandos dvasios ir komandinio darbo ugdymas gali daryti teigiamą įtaką gerinant viešbučių paslaugų kokybę ir kuriant teigiama „atmosfera“ viešbučių versle.

Sukūrus ir įdiegus programą, viešbučių valdyba gali turėti teigiamos įtakos didinant klientų ir darbuotojų pasitenkinimą, tuo pačiu taip didinant viešbučio konkurencingumą ir rinkos galią, mažinant veiklos sąnaudas ir gerinti viešbučio reputaciją bei kurti didesnę vertę turizmo rinkoje.

Viešbučių paslaugų kokybei įtakos turi labai daug veiksnių. Neretai įvairių autorių išskiriamas veiksnys yra darbu ir jo sąlygomis pasitenkinantys darbuotojai. Nepakankamai profesionalūs ir nepatenkinti viešbučio darbuotojai gali turėti ilgalaikės neigiamos įtakos viešbučio paslaugų kokybei, konkurencingumui ir verslo sėkmei plačiąja prasme. Įmonė turi būti valdoma pagal misiją ir investuoti į žmogiškuosius išteklius, t. y. į jų išsilavinimą ir motyvaciją. Tai reiškia į kaštus įmonės sąskaita, kurie galiausiai atneša didesnę svečių pasitenkinimą ir aukštesnius finansinius rezultatus. Kiekvieno viešbučio vadovybė turi nuolat turėti savo žinioje informaciją apie viešbučio paslaugų teikėjų pasitenkinimą darbu ir svečių pasitenkinimą gautų paslaugų kokybe.

Viešbučiai turi nuolat reaguoti į rinkos pokyčius ir greičiau diegti rinkos naujoves savo verslo modeliuose. Jie turi orientuotis į klientus, konkurenciją ir procesus. Taigi yra išskiriami didžiausi iššūkiai viešbučių organizacinei struktūrai (Krstic ir kt., 2015):

1. *Konkurencijos augimas* ir apgyvendinimo įstaigų plėtra visuose regionuose.
2. *Informacinių technologijų tobulėjimas*. Viešbučiai, kaip ir kitos įmonės norinčios išlikti rinkoje yra priversti atsižvelgti į naujausias mechanizuotas darbo valdymo tendencijas.
3. *Svečių prašymai*.

Šie verslo modeliai yra apibūdinami kaip verslo procesų sistema (BPMS). Funkcinė viešbučių struktūra nėra pakankama ilgalaikiam atsakui į aukščiau minėtus iššūkius. Klasikinis, struktūrizuotas viešbučio organizavimo modelis turi būti atnaujintas per sukurtą, dokumentuotą ir įgyvendintą verslo procesą. Norint pasiekti sėkmę valdant viešbutį, reikia apibrėžti daugybę tarpusavyje susijusių veiklų (Krstić ir kt., 2015). Verslo procesai yra vienas iš svarbiausių viešbučių valdymo sistemos elementų. Jei jie nėra sukurti, dokumentuoti ir įdiegti, galima suabejoti ar viešbučio valdymo sistema yra pajėgi patenkinti suinteresuotų šalių norus ir pageidavimus.

Užduočių pasidalijimas, organizavimas, tikslų nusistatymas, žmogiškųjų ir fizinių išteklių struktūrizavimas yra tik keletas dalykų su kuo susiduria viešbučio verslas. Verta paminėti, kad taip pat svarbūs yra organizacinio dizaino kūrimas, siekiant geresnio viešbučių svečių ir darbuotojų pasitenkinimo, finansinių rezultatų ir konkurencinio pranašumo. Daugelis mažų ir vidutinių įmonių savo veiklas organizuoja remiantis tais pačiais principais. Viešbučių vadovai siekiantys sklandaus veiklos darbo ir kontrolės užtikrinimo susiduria su būtinybe darbus skirstyti į grupes ir taip organizaciją padalinti į skyrius. Toks verslo organizavimo būdas yra vadinamas funkcinė organizacija (Krstić ir kt., 2015).

Labai mažoje apgyvendinimo įmonėje, pavyzdžiui, nakvynės namuose, savininkas gali prižiūrėti kiekvieną skyrių. Tačiau didėjant apgyvendinimo verslo dydžiui, efektyvu padaliniuose sukurti vadovaujančias pareigas (Stutts, Worton, 2006; Krstić, 2015). Tai reiškia, kad darbuotojai, atliekantys panašias operacijas arba turintys panašių žinių, yra sugrupuoti į vieną skyrių. Šis organizavimo būdas grindžiamas nuostata, kad didesnis produktyvumas gali būti pasiektas, kai darbuotojai specializuojasi tik keliuose užduotyse ar veikloje. Darbo pasidalijimas, kai darbuotojai priskiriami tik vienai ar kelioms specializuotoms operacijoms, gali lemti didesnę našumą vienam darbuotojui, nei galėtų pasiekti tiek pat specialistų, dirbančių atskirai (Krstić ir kt., 2015).

Funkcinėje organizacinėje įmonėje kiekvienas viešbučio skyrius atlieka tam tikrą funkciją. Išsamus kiekvieno skyriaus aprašymas parodo, kokio tikslo yra siekiama, logišką pareigų hierarchiją ir bendrus įgūdžius. Koncentruotas dėmesys kiekviename skyriuje skatina departamento efektyvumą ir departamento tikslų bei karjeros kelių aiškumą. Tačiau dėl ribotų įgūdžių gavimo yra sunkiau suprasti kitus skyrius ar į juos persiorientuoti.

Kaip teigia B. Krstić (2015), remiantis Nebel III ir kt. viešbučių organizacijose yra ir keletas funkcinio organizacinio projektavimo trūkumų (žr. 4 lent.).

Tinkamas būdas įveikti šiuos funkcinio organizacinio valdymo trūkumus viešbučių organizacijose yra sukurti komandas, kurias padėtų koordinuoti skirtingų padalinių, kurie turi dirbti kartu, veiklą. Tinkamai suplanuotos tokios komandos pagerina bendravimą tarp padalinių,

aptarnaujančių vieni kitų klientus, ir suteikia galimybę išvengti problemų. Komandos skatina tiesioginį bendravimą tarp skirtingų padalinių narių, suteikia koordinavimo ir bendradarbiavimo galimybę, tačiau kartu jos dar ir sukuria papildomų keblumų dėl išsiplėtusių atskaitomybių ir taip sudėtingai organizacijai.

4 lentelė

Viešbučių funkcinio organizacinio projektavimo trūkumai

Trūkumai	Aprašymas arba pavyzdys
Centrinis sprendimų priėmimas.	Pavyzdžiui įgaliojimus pirkti dažnai turi pasirašyti generaliniai vadovai.
Tarpfunkcinio koordinavimo sunkumai.	Daugiau nei vieno padalinio bendradarbiavimo reikalaujančios veiklos koordinavimas yra didžiulis organizacinis iššūkis viešbučiams.
Užslopintos naujovės.	Centrinių sprendimų priėmimą ir koordinavimą dažnai lemia biurokratija, kuri sutelkia valdžią į vieno ar tik kelių organizacijos viršūnių žmonių rankas.
Neaiški atsakomybė už bendrą veiklą.	Trūksta aiškaus darbo pasidalinimo.
Ribotos bendrojo vadybos mokymo galimybės.	Dažnas lėšų trūkumas, mažas darbuotojų įsitraukimas ir intereso trūkumas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

B. Krstic (2015) pateikia naują požiūrį į viešbučių organizacijas, kurių valdymas yra priskiriamas prie funkcinų organizacijų, bet tobulinant jų valdymo sistemas siekiama įveikti daugelį tokių organizacijai būdingų trūkumų. Pagrindinė šios valdymo sistemos prielaida yra ta, kad viešbučiai, kuriuos šiuo metu organizuoja skyriai pagal užduotis, turėtų sujungti šias užduotis į nuoseklius verslo procesus. Be to, verslo veiklos suskirstymas į verslo procesus nulems, kaip organizacija atrodys ateityje. Taigi, norint suprasti, kaip gali būti organizuojamas ateities viešbutis, būtina suvokti verslo procesų ir verslo procesų valdymo sistemos sampratą.

Siekiant sukurti naują viešbučių valdymo sistemą, reikia ir naujo požiūrio į šią verslo atšaką iš esmės. Naujas būdas peržiūrėti organizaciją paprastai yra apibūdinamas kaip verslo procesų valdymo sistema (BPMS). Į verslo procesų valdymo sistemą arba verslo procesų orientaciją (BPO), kuri buvo pristatyta dar 1985 m. Porteris įvedė sąveikumo visoje vertės grandinėje ir horizontalios organizacijos koncepciją kaip pagrindinę įmonėse problemą (Porter, 1985). Davenportas ir Shortas (2015) kiek vėliau pavaizdavo proceso orientaciją įmonėje kaip esminį sėkmės komponentą. Jie apibrėžė proceso orientaciją kaip horizontalų verslo vaizdą, kuris apima visą organizaciją su produktų įvestimis pradžioje ir išėjimais bei klientais pabaigoje. Jie pateikė siūlymą, kad penki pagrindiniai proceso perplanavimo žingsniai yra: verslo vizijos ir proceso tikslų kūrimas, procesų, kuriuos reikia pertvarkyti nustatymas, esamų procesų našumo

supratimas ir įvertinimas, IT svertų nustatymas, projektavimas ir proceso prototipas (Davenport ir Short 2015).

Apibendrinant galima teigti, jog viešbučių paslaugos apima visus procesus, kurie kuria pridėtinę vertę svečiams, o jų darbo kultūra apima geras manieras, standartizavimą, kompetenciją ir grįžtamojo ryšio sistemą. Bet kurios viešbučio paslaugų kokybės gerinimo programos turi apimti darbo procesų valdymą ir viešbučio darbuotojų pasitenkinimą, nes paslaugų kokybė priklauso nuo darbuotojų žinių, įgūdžių, patirties, išvaizdos, elgesio ir kitų savybių. Sėkmingai valdydami procesus ir palaikydami patenkintus darbuotojus, viešbučiai gali užtikrinti aukštą paslaugų kokybę ir didesnę vartotojų pasitenkinimą.

1.3.3. Pagrindiniai procesai viešbučiuose ir jų žemėlapiai

Viešbučių pramonė yra labai konkurencinga ir nuolat besikeičianti sritis. Pastaraisiais metais pramonėje išaugo personalizuotos klientų patirties paklausa. Siekdami išlikti konkurencingi, viešbučiai turi nuolat vertinti savo veiklą ir ją tobulinti savo klientų atžvilgiu. Šioje vietoje labai pasitarnauja procesų žemėlapių sudarymas. Proceso planavimas yra metodas, naudojamas proceso užbaigimo etapams analizuoti ir vizualiai pavaizduoti. Tai suteikia aiškų vaizdą apie tai, kaip darbas vyksta organizacijoje, ir padeda nustatyti neefektyvumą, perteklius ir tobulintinas sritis. Suplanuodami klientų aptarnavimo procesus, viešbučiai gali nustatyti ir pašalinti trukdžius, sumažinti išlaidas ir pagerinti bendrą klientų patirtį.

Vienas iš pagrindinių viešbučių procesų žemėlapių sudarymo pranašumų yra neefektyvumo nustatymas. Suplanuodami kiekvieno proceso veiksmus, viešbučiai gali nustatyti sritis, kuriose švaistomas laikas ir eikvojami ištekliai. Pavyzdžiui, galima pastebėti, kad keli skyriai atlieka tą pačią užduotį, todėl dubliuojasi darbas ir taip didinamos išlaidos. Nustačius šiuos neefektyvumus, viešbučiai gali imtis pakeitimų, kad supaprastintų savo veiklą ir sumažintų išlaidas. Procesų planavimas ne tik sumažina išlaidas, bet ir gali padėti pagerinti klientų patirtį. Analizuodami veiksmus, susijusius su klientų aptarnavimu, viešbučiai gali nustatyti neefektyvius procesus ir atlikti pakeitimus, kad pagerintų klientų patirtį. Pavyzdžiui, taip gali būti pastebėta, kad registracijos procesas užtrunka per ilgai, o tai gali sukelti svečių nusivylimą. Suplanuojant procesą ir nustačius konkrečias sritis, dėl kurių vėluojama, galima atlikti pakeitimus, kurie paspartintų registracijos procesą ir pagerintų bendrą svečių patirtį. Procesų žemėlapių sudarymas yra sėkmingai naudojamas daugelyje pramonės šakų, įskaitant sveikatos priežiūrą ir gamybą. Įrodyta, kad viešbučių pramonėje procesų žemėlapių sudarymas yra veiksminga priemonė gerinant veiklą ir gerinant klientų patirtį. Kim ir kt. tyrime (2014), naudojo proceso žemėlapius, kad analizuotų registracijos procesą Pietų Korėjos viešbutyje. Atlikdami šią analizę, autoriai

sugebėjo nustatyti proceso neefektyvumą ir pateikti rekomendacijas dėl tobulinimo, todėl sutrumpėjo registracijos laikas ir padidėjo klientų pasitenkinimas. Pastaraisiais metais viešbučiams susidūrus su staigiais rinkos pokyčiais, darbo veiklos apribojimais ir kitais sunkumais labai sustiprėjo bekontakčio darbo privalumas. Procesų žemėlapių sudarymo pagalba apgyvendinimo įstaigos mažesnėmis laiko sąnaudomis gali nustatyti registracijos proceso tobulinimo sritis ir žingsnius, būtinus siekiant automatizuoti darbą ir gerinti veiklos rodiklius (Alhaddad ir Kotzab, 2021). Taigi, registracijos automatizavimas naudojant savarankiškos registracijos kioskus gali padidinti efektyvumą, sumažinti klientų laukimo laiką ir kelti svečių pasitenkinimo lygį.

Viešbučio procesų žemėlapių sudarymas – tai įvairių viešbučio veiklos žingsnių ir užduočių vizualaus atvaizdavimo procesas. Tai gali apimti viską nuo registracijos ir išsiregistravimo proceso iki kambarių tvarkymo, bendros priežiūros ar svečiams teikiamų paslaugų. Viešbučio procesų žemėlapių sudarymo tikslas – nustatyti esamo proceso neefektyvumus ir kliūtis bei parengti veiklos efektyvinimo ir tobulinimo strategijas. Tai gali padidinti svečių pasitenkinimą, didesnę personalo produktyvumą ir sutaupyti viešbučio išlaidas (Chawla ir Wiboonrat 2013). Viešbučio procesų žemėlapių sudarymas gali būti atliekamas naudojant įvairius įrankius, tokius kaip srautų diagramos, diagramos ir procesų modeliavimo programinė įranga. Proceso žemėlapių sudarymas gali būti atliekamas visam viešbučiui arba konkreitiems padaliniais. Plačiau aptariami kiekviename viešbutyje vykstantys procesai, tai svečio įregistravimas ir kambarių tvarkymas.

5 Lentelė

Pagrindiniai viešbučių procesai

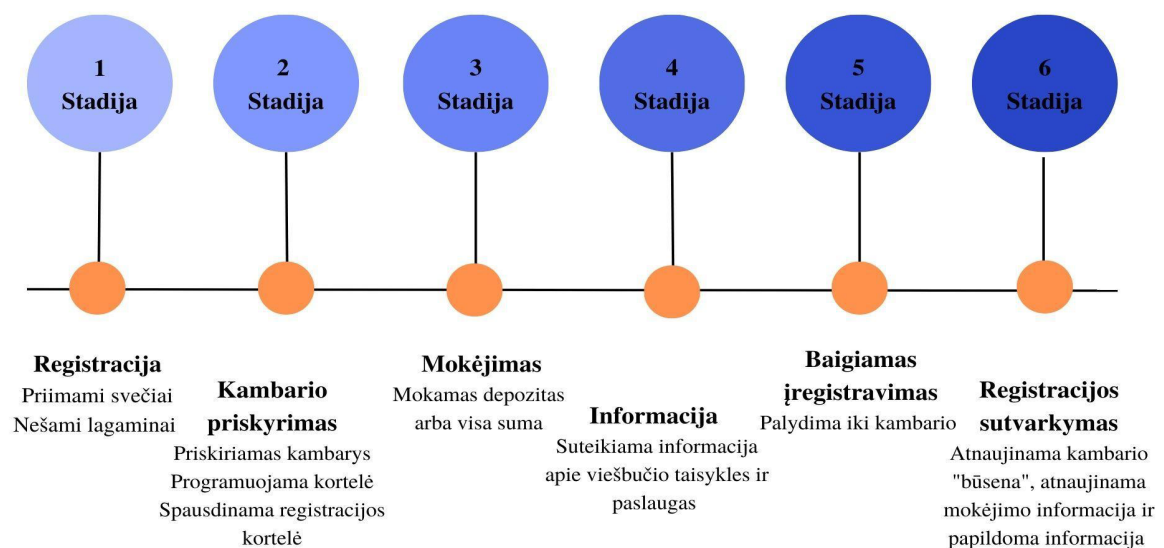
Pagrindiniai procesai	Aprašymas
Užsakymų ir registratūros valdymas	Svečių įsiregistravimo ir išsiregistravimo procedūros, kambarių užimtumo ir įkainių tvarkymas bei svečių užklausų ir skundų tvarkymas.
Kambarių tvarkymas	Svečių kambarių ir bendro naudojimo patalpų švaros ir priežiūros palaikymas.
Maisto ir gėrimų ruošimas	Patiekalų ir gėrimų ruošimas ir pateikimas svečiams.
Pardavimai ir rinkodara	Reklama potencialiems svečiams ir renginių bei grupinių užsakymų koordinavimas.
Apskaita ir finansai	Finansų valdymas, įskaitant biudžeto sudarymą, sąskaitų faktūrų išrašymą ir darbo užmokesčio apskaičiavimas.
Bendra priežiūra	Fizinių patalpų ir įrangos priežiūra.
Žmogiškieji ištekliai	Darbuotojų valdymas, įskaitant samdymą, mokymą ir tvarkaraštį.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Registracijos į viešbutį proceso metu svečiai primami ir registruojami viešbutyje. Šis procesas paprastai prasideda, kai svečiai atvyksta į viešbutį automobiliu arba pėsčiomis. Svečius pasitinka viešbučio registratūros darbuotojai, kurie padės jiems įsiregistruoti. Svečių bus paprašyta pateikti asmens dokumentą, darbuotojas priskirs kambarį ir paprašys sumokėti už viešnagę. Tada registratūros darbuotojai suteiks svečiams kambario raktą ir visą kitą reikalingą informaciją, pvz., „Wi-Fi“ slaptažodį, patogumų vietą ir visas vietines rekomendacijas. Jie taip pat pateiks svečiui viešbučio taisyklių ir procedūrų kopiją. Patvirtins svečio rezervaciją ir patikrins, ar yra kokių nors pageidavimų ar specialaus apgyvendinimo prašymų. Pasibaigus registracijos procesui, svečiai gali eiti į savo kambarius ir pradėti viešnagę viešbutyje. Įsiregistravimo procesas yra svarbi svečių patirties dalis, nes ji suteikia toną likusiai viešnagės daliai ir leidžia jiems jaustis laukiami. Sklandus ir efektyvus registracijos procesas gali padėti užtikrinti, kad svečiai viešbutyje patirtų teigiamą patirtį (Kasavana ir Brooks, 2009).

4 paveikslas

Įsiregistravimo procesas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis <https://setupmyhotel.com>.

Kitas visuose viešbučiuose vykstantis procesas – kambarių tvarkymas. Tai yra vienas iš svarbiausių viešbutyje atliekamų procesų, nes padeda užtikrinti, kad svečiai jaustųsi patogiai ir maloniai. Kambarių tvarkymo personalas yra atsakingas už švaros ir reprezentatyvios išvaizdos palaikymą svečių kambariuose, bendro naudojimo patalpose ir kitose viešbučio patalpose. Tai apima tokias užduotis kaip lovų klojimas, patalynės keitimas, vonios kambarių valymas, dulkių siurbimas, dulkių valymas ir reikmenų papildymas. Kambarinės taip pat dažnai padeda skalbti, įskaitant ir svečių drabužių skalbimą. Tvarkytojai pat gali būti atsakingi už viešbučio išorės ir

kraštovaizdžio išvaizdos išlaikymą. Gera bendra tvarkymo praktika ne tik užtikrina svečių pasitenkinimą, bet ir padeda palaikyti bendrą viešbučio higieną bei sanitariją (Rutherford ir O’Fallon, 2007). Tinkamas ūkio priežiūros personalo apmokymas ir priežiūra yra labai svarbūs dalykai siekiant užtikrinti, kad visos su tvarka susijusios užduotys būtų atliekamos efektyviai.

5 paveikslas

Kambario tvarkymo procesas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis <https://setupmyhotel.com>.

Apibendrinant galima teigti, kad procesų žemėlapiai yra vertinga priemonė viešbučiams optimizuoti savo veiklą ir pagerinti efektyvumą. Vizualiai suplanuodami visus proceso etapus, viešbučiai gali nustatyti kliūtis ir neefektyvumą ir tuo pagrindu atlikti reikiamus pakeitimus. Be to, procesų sudarymas gali būti naudojamas siekiant pagerinti darbuotojų bendravimą ir supratimą siekiant tų pačių tikslų (Kasavana ir Brooks, 2009). Verta paminėti, kad procesų „mapping’as“ gali būti galinga priemonė apmokant naujus darbuotojus ir įtraukiant juos į esamus viešbučio procesus. Taigi bendrine prasme toks aiškus procesų sudarymas gali padėti viešbučiams pagerinti savo pelną ir suteikti geresnę patirtį svečiams.

1.3.4. Pagrindiniai viešbučių procesų vertės elementai

Vartotojų išlaikymas ar jų sugrįžimas dar kartą yra sėkmingo viešbučių verslo rodiklis. Vykdydamos tam tikras verslo strategijas įmonės taip gali išlaikyti klientus. Įmonių teikiamos paslaugos (kuriami produktai) suteikia vartotojams naudą. Jei prie įsigytos paslaugos ar produkto jie gauna papildomos naudos, tai gali daryti įtaką kliento lojalumui ir didinti klientų skaičių.

Tikėtina, kad patenkinus pirkėjo lūkesčius, jis sugrįš ir apie suteiktą paslaugą ir papildomą naudą suteiks teigiamą grįžtamąjį ryšį ir pasidalins rekomendacija su kitais asmenimis. Taigi siekiant išlaikyti viešbutį konkurencingą, asmeninis dėmesys ir papildomos naudos prideda vertės ir skatina paslauga naudotis dar kartą.

Siekiant išsiaiškinti, kokie procesai viešbučių versle yra nereikalingi, galima naudoti pridėtinės vertės analizę. Ši analizė padeda nustatyti problemas žvelgiant į jas iš kelių perspektyvų ir analizuoti pagrindines šių problemų priežastis (Dumas, Mendling ir Reijers, 2018). Pridėtinės vertės analizė yra metodas, leidžiantis nustatyti nereikalingus proceso veiksmus su tikslu juos pašalinti. Veiksniams nustatyti yra reikalingi kontroliniai sąrašai, tačiau dažnai įmonėse šie sąrašai analitikams yra neprieinami. Neretu atveju proceso dalyviai netiesiogiai supranta užduoties veiksmus, tačiau tai nėra niekur dokumentuota, tuomet analitikai turi išskaidyti kiekvieną užduotį į žingsnius stebėjimo ir apklausos būdu tam, kad galėtų įvertinti jų naudingumą (Dumas, Mendling ir Reijers, 2018). Išskaidžius procesą į etapus, antra būtina pridėtinės vertės analizės sąlyga yra nustatyti, kas yra proceso klientas ir kokių teigiamų rezultatų jis siekia iš proceso. Šių rezultatų įgyvendinimas yra klientų interesas arba jų gaunama nauda.

6 lentelė

Veiksnių skirstymas pagal vertės kūrimo tipą

Veiksniai	Aprašymas
Vertės kūrimo (VA)	Tai veiksmas, kuriuo klientas sukuria vertę arba pasitenkinimą. Nustatant, ar veiksmas yra VA, padeda šie klausimai: Ar klientas būtų pasirengęs mokėti už šį veiksmą? Ar klientas pakankamai vertina šį žingsnį, kad galėtų tęsti verslą su mumis? Ir atvirkščiai, jei pašalintume šį žingsnį, ar klientas suvoktų, kad proceso rezultatas yra mažiau vertingas?
Verslo vertės kūrimo (BVA)	Žingsnis yra būtinas arba naudingas, kad verslas veiktų sklandžiai, surinktų pajamas, arba jis reikalingas dėl verslo reguliavimo aplinkos. Sprendžiant, ar veiksmas yra BVA, ar ne, reikia atsakyti į šiuos klausimus: Ar šis veiksmas reikalingas norint surinkti pajamas, tobulinti ar plėsti verslą? Ar verslas (potencialiai) nukentėtų ilgalaikėje perspektyvoje, jei šis žingsnis būtų pašalintas? Ar tai sumažina verslo nuostolių riziką? Ar šis veiksmas būtinas, kad būtų laikomasi teisės aktų reikalavimų?
Vertės nepridedantys (NA)	Veiksmas nepatenka į viršuje aptartas dvi kategorijas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal M. Dumas, M. L. R. J. Mendling ir H.A. Reijers (2018).

Išskaidę procesą į žingsnius ir nustatę teigiamus proceso rezultatus, galime analizuoti kiekvieną žingsnį pagal jo pridėtinę vertę. Veiksmai, kurie tiesiogiai prisideda prie teigiamų rezultatų, vadinami vertės kūrimo (Value Adding) žingsniais, tačiau kai kurie žingsniai nesukuria tiesioginės pridėtinės vertės klientui, bet yra būtini verslui. Verslo vertės kūrimo (Business Value Adding) žingsniai – tai tie, už kuriuos klientas nei nori mokėti, nei gauna pasitenkinimo (jie nesukuria pridėtinės vertės klientui), tačiau yra reikalingi ar naudingi įmonei,

kurioje procesas atliekamas. Veiksmai, kurie nei kuria vertės, nei prideda vertės verslui, vadinami vertės nepridedantys veiksniai (Non-Value adding).

7 lentelėje pateikiamas pavyzdys – aptariamas įsiregistravimo į viešbutį procesas. Šio proceso klientas yra svečias, kuris pateikia užklausą kambario nuomai. Svečio požiūriu, teigiamas proceso rezultatas apsigyventi. Siekiant nustatyti, kur kokie veiksniai yra, atliekama analizė – suskirstomi veiksniai į VA, BVA ir NA.

7 lentelė

Įsiregistravimo į viešbutį proceso žingsnių klasifikacija

Žingsnis	Veiksmo atlikėjas	Klasifikacija
Atvykimas į viešbutį	Svečias	NA
Pateikia užklausą kambario užsakymui	Svečias	VA
Išklauso svečio norus	Administratorius	NA
Patikrinamas viešbučio užimtumas	Administratorius	VA
Suteikiama informacija apie kambarių skirtumus	Administratorius	BVA
Parenkamas kambarys	Administratorius	VA
Sukuriama rezervacija	Administratorius	VA
Patikrinamas kliento asmens dokumentas	Administratorius	BVA
Pildoma registracijos kortelė	Svečias	BVA
Domimasi lankytinomis vietomis	Svečias	NA
Gaunamas apmokėjimas	Svečias	VA

Šaltinis: sudaryta autorės pagal M. Dumas, M. L. R. J. Mendling ir H.A. Reijers (2018).

Apibendrinant tai, kas buvo parašyta, vartotojų išlaikymas yra svarbus viešbučių verslo rodiklis. Pridėtinės vertės analizė leidžia nustatyti nereikalingus proceso veiksmus ir juos keisti. Analitikų pagalba išskaidžius kiekvieną procesą į žingsnius galima įvertinti proceso naudingumą. Todėl reikia įsivertinti, kurie procesai kuria vertę, o kurie vertei įtakos neturi.

1.3.5. Vertės nekuriančių procesų identifikavimas viešbučiuose (atliekų analizė)

Atliekų analizė, tai pridėtinės vertės analizės priešingybė. Pridėtinės vertės analizėje ieškoma, kas teigiamo procese – stengiamasi nustatyti vertės didinimo veiksmus, o likę veiksmai suskirstomi į verslo vertės ir ne pridėtinės vertės kūrimą (Dumas ir kt., 2018). O atliekų analizėje priešingai – bandoma atrasti tai, kas nereikalinga. Kartais tai pavyksta padaryti iki konkrečių proceso etapų, tačiau kartais paslėptų atliekų lieka viso proceso metu. Atliekų analizė buvo

sukurta Taiichi Ohno ir jo kolegos kaip vienas pagrindinių Toyota gamybos sistemos metodų. Ši technika buvo integruota į įvairias valdymo paradigmas pvz., LEAN valdymą. Šios analizės autorius pats jos veikimą apibūdina taip: *mes nuolat žiūrime į laiko juostą nuo to momento, kai klientas pateikia užsakymą, iki to momento, kai paimami pinigai už tą užsakymą. Ir žiūrint į laiko juostą, bandome sumažinti mudą* (muda – išvertus iš japonų kalbos reiškia atliekas). Pasak T. Ohno (1988), atliekos yra klasifikuojamos į septynias rūšis, kurios yra suskirstomos į tris aukštesnio lygio kategorijas (Dumas ir kt., 2018):

1. *Judėjimas* – transportavimas ir judėjimas. Labiausiai paplitęs atliekų šaltinis yra transportavimas. Gamybos procesuose tai reiškia medžiagų pervežimą iš vienos vietos į kitą. Verslo procesuose tai vyksta keičiantis dokumentais su kita šalimi dabar šie mainai yra vis dažniau pakeičiami elektroniniais mainais. Tačiau nors ir vyksta elektroniniai mainai fizinių duomenų perdavimas taip pat išlieka aktyvus, todėl išlieka ir transportavimas. Paprastai transporto „atliekos“ atsiranda, kai darbų sekoje atsiranda perdavimas.

2. *Laikymas* – inventorių ir laukimas. Gamybos procese atliekos atsiranda tada, kai turime daugiau atsargų, nei tuo metu reikia sklandžiam gamybos linijos veikimui. Verslo procesuose atsargų atliekos dažniausiai nėra fizinės formos – tai pradėti, tačiau nebaigti darbai.

3. *Perdozavimas, perteklius* – defektai, perteklinis apdorojimas ir perprodukcija. Atliekos su defektais – tai visi darbai, kurie atliekami siekiant ištaisyti, pataisyti ar kitaip kompensuoti proceso defektą. Tai taip pat apima ir perdirbimą, kai yra pakartotinai atliekamas užsakymas, užduotis, kuri buvo atlikta anksčiau nekokybiškai. Kita rūšis yra perdirbimas dėl perfekcionizmo. Galutinė atliekų rūšis, t. y. perprodukcija, yra glaudžiai susijusi su pertekliu perdirbimu. Nors perteklinis apdorojimas įvyksta, kai vykdoma užduotis ir tik vėliau nustatoma, kad ji nereikalinga ir tai nesuteikia pridėtinės vertės. Tam yra geras pavyzdys kelionės patvirtinimo procesas, kurio metu kai kurios kelionės užklauskos sukuriamos tik tuo atveju, jei kelionė yra reikalinga. Paaiškėjus, kad kelionė nereikalinga, kelionės prašymas atšaukiamas. Šie atšaukti atvejai sukuria ne pridėtinės vertės darbą proceso dalyviams. Idealiu atveju yra siekiama išvengti tokio tipo „atliekų“ ar sumažinti jų kiekį ir patenkinti tik būtinus prašymus. Verta paminėti, kad tokį kelionės patvirtinimo pavyzdį galima paprastai pašalinti iš anksto sužinant kelionės biudžetą. Taigi, šis pavyzdys parodo, kad paprasti patikrinimo veiksmai proceso pradžioje gali padėti sumažinti perteklinį apdorojimą.

Atliekų analizė yra būdas ieškoti nereikalingų veiksmų procese. Tai priešingybė pridėtinės vertės analizei, kurioje ieškoma veiksmų, kurie padidina vertę. Atliekų analizės tikslas yra sumažinti „atliekas“ procese. Atliekos gali būti klasifikuojamos į septynias rūšis, kurios yra suskirstomos į tris aukštesnio lygio kategorijas: judėjimas, laikymas ir perdozavimas, perteklius. Taiichi Ohno ir jo kolegos sukūrė šią analizės metodiką kaip vieną pagrindinių Toyota gamybos

sistemos metodu, o vėliau ji buvo integruota į kitas valdymo paradigmas, pvz., LEAN valdymą. Taigi, atliekų analizė yra svarbi, siekiant pagerinti procesų efektyvumą ir sumažinti gamybos kaštus.

1.3.6. Priežasties – pasekmės procesų vertinimo galimybės viešbutyje

Priežasties – pasekmės diagramos vaizduoja ryšį tarp neigiamo poveikio ir galimų jo priežasčių. Proceso analizėje neigiamas poveikis dažniausiai yra pasikartojanti problema. Priežasties ir pasekmės diagramoje veiksniai sugrupuoti į kategorijas ir subkategorijas. Šios kategorijos padeda sistemingiau ieškoti galimų priežasčių. Kaip teigia Dumas (2018), Jones ir Womack (2003), organizuojant smegenų šturmo sesiją, skirtą pagrindinių priežasčių analizei, vienas iš būdų struktūrizuoti sesiją yra pirmiausia paprašyti visų dalyvių pareikšti savo nuomonę apie galimus priežastinius ar prisidedančius veiksnius, susijusius su nagrinėjama problema.

8 lentelė

6M aprašymas

Kategorijų pavadinimai	Aprašymas
Mašina (technologija) (Machine)	Veiksniai, susiję su naudojama technologija, pavyzdžiui, programinės įrangos gedimai, aparatinės įrangos gedimai, tinklo gedimai arba sistemos gedimai, kurie gali įvykti informacinėse sistemose, kurios palaiko verslo procesą.
Metodas (procesas) (method)	Veiksniai, kurie atsiranda po procesų apibrėžimo. To pavyzdžiu galime laikyti kai tam tikras proceso dalyvis A mano, kad dalyvis B išsiųs el. laišką klientui, bet dalyvis B jo neišsiunčia, nes nežino, kad turi jį išsiųsti.
Medžiaga (Material)	Veiksniai, dėl kurių gali būti priimtas netinkamas sprendimas. Šie veiksniai gali atsirasti dėl žaliavų, eksploatacinių medžiagų arba duomenų, kurių reikia kaip įvesties proceso užduotims atlikti, pavyzdžiui, neteisingi duomenys. Žaliavų, eksploatacinių medžiagų ir duomenų atskyrimas suteikia galimybę šiuos veiksnius suskirstyti į subkategorijas.
Žmogus (Man)	Veiksniai, susiję su neteisingu įvertinimu ar neteisingai atliktu žingsniu, pvz., pretenzijų tvarkytojas, priimančias pretenziją, nors pretenzijos duomenys ir pretenzijos vertinimo taisyklės reikalauja pretenziją atmesti.
Matavimas (Measurement)	Faktoriai, susiję su matavimais arba proceso metu atliktais skaičiavimais. Draudimo ieškinio kontekste tokio veiksnio pavyzdys gali būti - klientui mokėtina suma yra neteisingai apskaičiuota dėl netikslaus reikalaujamos žalos įvertinimo.
Aplinka (Milieu)	Veiksniai, kylantys iš aplinkos, kurioje vyksta procesas, pavyzdžiui, veiksniai, kylantys iš kliento, tiekėjų ar kitų išorės veikėjų. Čia pradinis veikėjas yra galima subkategorija. Paprastai aplinkos veiksniai nepriklauso nuo proceso dalyvių, proceso savininko ir kitų įmonės vadovų kontrolės. Šios kategorijos yra skirtos kaip gairės, padedančios mąstyti analizuojant pagrindines priežastis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Dumas (2018), Jones ir Womack (2003).

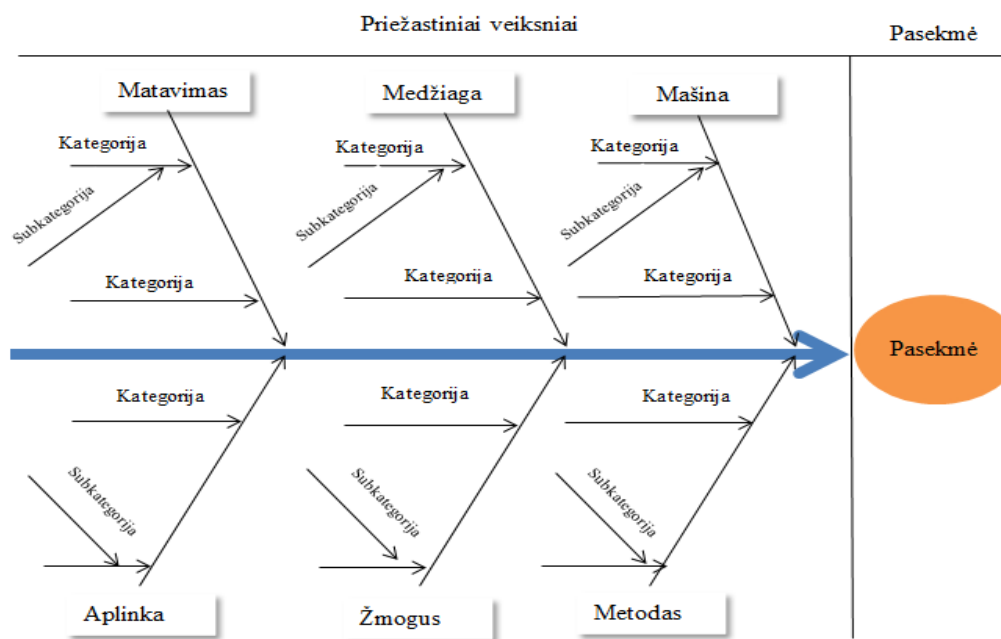
Šių veiksmų išvardijimo tvarka nėra svarbi, toliau yra atrenkami potencialūs veiksniai ir klasifikuojami pagal tam tikras kategorijas, vėliau šios kategorijos tampa tarsi sistema pagal

kurią galima tikslingai diskutuoti. Diskusijos rezultatas tampa veiksmų sąrašas. Kiekvienas iš šių veiksmų ateityje turėtų būti patvirtintas renkant duomenis iš atitinkamų informacinių sistemų ar stebint proceso eigą. Priežasties ir pasekmės analizės yra skirstomos į kategorijas, kurios yra vadinamos 6M (žr. 8 lent.).

8 lentelėje pateiktos kategorijos yra naudingos ne tik smegenų šturmo metu ar pagrindinių priežasčių analizės metu, bet ir kaip pagrindas dokumentuoti galimas pagrindines priežasties ir pasekmės diagramos pavidalu. Konkrečiai, atsižvelgiant į galimų priežasčių suskirstymą į kategorijas, pvz., 6M, priežasties ir pasekmės diagramą sudaro pagrindinė horizontali linija (kamienas), iš kurios kyla keletas šakų. Viename gale yra dėžutė su analizuojamu neigiamu poveikiu (analizuojama problema). Kamienas turi keletą pagrindinių šakų, atitinkančių veiksmų kategorijas (pvz., 6M). Pagrindinės priežastys yra parašytos pošakiuose. Kartais svarbu atskirti pirminius veiksmus, t. y. veiksmus, turinčius tiesioginės įtakos nagrinėjamam klausimui, nuo antrinių veiksmų, kurie turi įtakos pirminiams veiksmams. Pirminių ir antrinių veiksmų atskyrimas yra pirmas žingsnis siekiant nustatyti problemos priežastis. Dėl savo vizualinės išvaizdos priežasties ir pasekmės diagramos taip pat žinomos kaip Fishbone diagramos.

6 paveikslas

Šešių veiksmų (6M) priežasties – pasekmės procesų diagrama



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal M. Dumas, M. L. R. J. Mendling ir H.A. Reijers (2018).

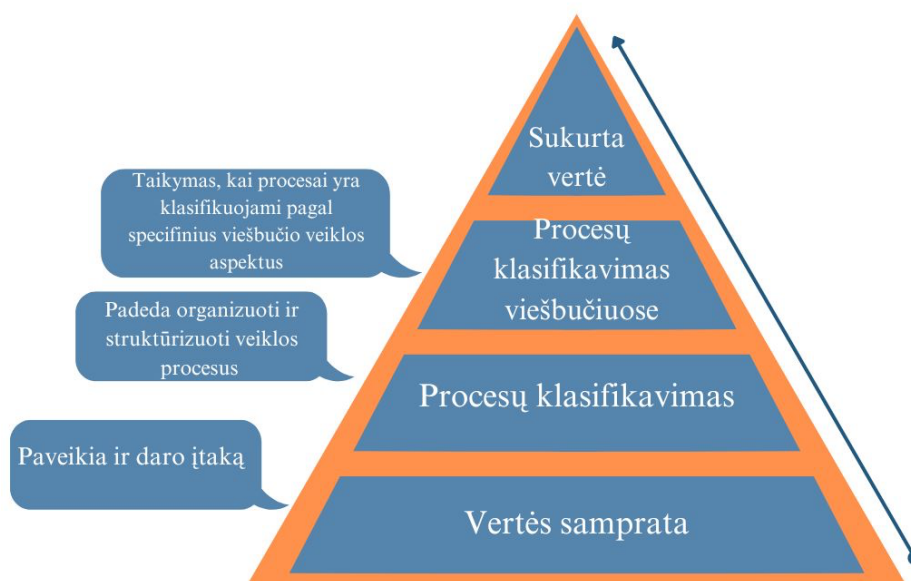
Apibendrinant, Fishbone diagrama yra vertinga priemonė viešbučių sektoriui ir padedanti išsiaiškinti pagrindines problemų priežastis. Tai leidžia imtis efektyvių veiksmų jų pašalinimui,

siekiant pagerinti viešbučių veiklos kokybę ir efektyvumą. Tai, savo ruožtu, padeda padidinti pelningumą ir pagerinti klientų patirtį apgyvendinimo įstaigoje.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad norint kurti vertę apgyvendinimo įstaigoje, būtina suprasti svečių poreikius ir norus bei vykdyti efektyvius procesus šiems poreikiams tenkinti. Siekiant išmatuoti vertę, galima naudotis finansiniais rezultatais ir klientų pasitenkinimu. Viešbučiai turi nuolat reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius, siekdami išlikti konkurencingi. Viešbučių paslaugos skiriasi nuo kitų sektorių paslaugų ir tai reikalauja nuolatinio paslaugų kokybės palaikymo bei naujovių diegimo. Darbuotojų pasitenkinimas ir darbo procesų valdymas yra svarbūs veiksniai paslaugų kokybei ir vartotojų pasitenkinimui užtikrinti. Procesų žemėlapiai gali padėti optimizuoti viešbučių veiklą, pagerinti efektyvumą, bendradarbiavimą tarp darbuotojų. Analizuojant vertę ir naudojant Fishbone diagramą galima identifikuoti problemų priežastis ir imtis efektyvių veiksmų jų pašalinimui, siekiant pagerinti viešbučių veiklos kokybę ir efektyvumą bei suteikti geresnę patirtį svečiams. Bendras ryšys tarp vertės sampratos, procesų klasifikavimo ir procesų viešbučiuose klasifikavimo yra tai, kad visi šie elementai yra susiję su veiklos optimizavimu ir gerinimu apgyvendinimo įstaigose. Taigi, vertės samprata siejasi su tuo, kaip apgyvendinimo įstaigos teikia vertę savo klientams, o procesų klasifikavimas ir procesų viešbučiuose klasifikavimas padeda organizuoti ir valdyti veiklos procesus siekiant užtikrinti efektyvumą, kokybę ir geresnę svečių patirtį.

7 paveikslas

Teorinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Teorinės analizės modelis (žr. 7 pav.) parodo, kaip aprašyti trys elementai – vertės samprata, procesų klasifikavimas ir procesų klasifikavimas viešbučiuose sąveikauja ir kaip jie yra susiję organizuojant veiklą ir teikia vertę. Modelyje vertės samprata yra pradinė ir pagrindinė sąvoka, kuri daro įtaką kitiems dalykams. Bendras ryšys tarp šių trijų elementų yra tarpusavio priklausomybė ir sąveika. Vertės samprata lemia poreikį tinkamai organizuoti veiklos procesus, o procesų klasifikavimas suteikia struktūrą, kuri padeda įgyvendinti ir užtikrinti, kad vertė būtų kuriama efektyviai.

Pagal teorinėje dalyje nagrinėtus aspektus ir sukurtą teorinės analizės modelį toliau darbe bus vertinamas viešbučių procesų tobulinimo poveikis apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui pagal sudarytą tyrimo metodiką.

2. VIEŠBUČIŲ PROCESŲ TOBULINIMO POVEIKIO APGYVENDINIMO PASLAUGOS VERTĖS KŪRIMUI TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, metodai ir modelis

Empirinio **tyrimo tikslas** – identifikuoti apgyvendinimo paslaugos vertę kuriančius procesus, pasiūlyti atsisakyti nebūtinų ir vertės nekuriančių procesų viešbutyje sudarant naują apgyvendinimo paslaugos proceso valdymo modelį. Atlikus ekspertų interviu bei išanalizavus klientų grįžtamojo ryšio anketas, nustatyti, koreguotinus procesus, teikti siūlymus jų tobulinimui.

Tyrimo klausimai:

1. Remiantis ekspertiniu vertinimu nustatyti esamą viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situaciją.
2. Įvertinti faktinę viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situaciją.
3. Atlikti pakoreguotų apgyvendinimo paslaugos procesų vertinimą.
4. Atlikti klientų grįžtamojo ryšio anketų vertinimą dėl pakoreguotų apgyvendinimo paslaugos procesų.
5. Pateikti viešbučių proceso tobulinimo apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui modelį.

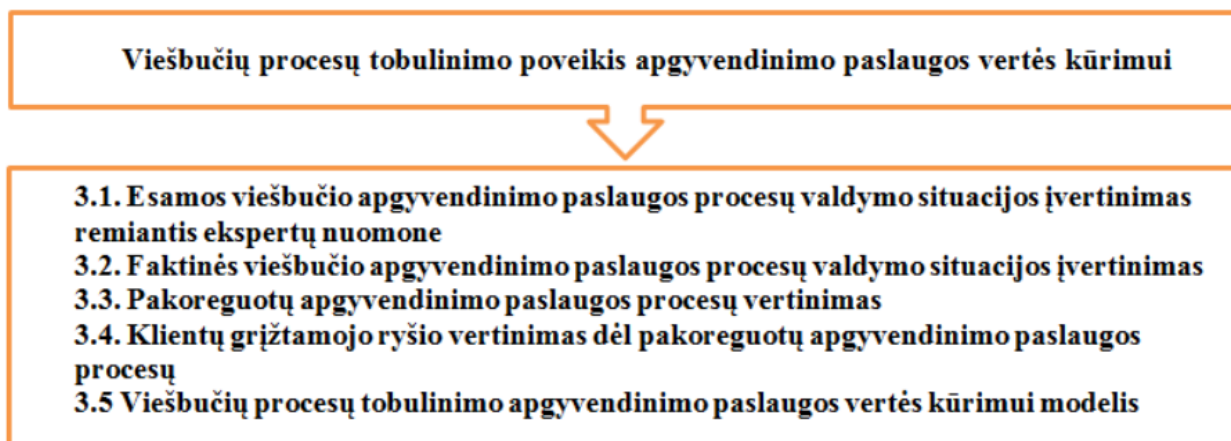
Tyrimo metodai:

1. Duomenų rinkimo etape taikytas ekspertų vertinimas, klientų apklausa, dokumentų analizė.
2. Duomenų analizės etape taikytas Kendall konkordancijos koeficiento skaičiavimas, 6M metodas, procesų vertės žemėlapiai.

Tyrimo etapų modelis pateiktas 8 paveiksle.

8 paveikslas

Tyrimo etapų modelis



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Pagal 8 pav. pateiktą loginę seką toliau darbe bus atliekamas viešbučių procesų tobulinimo poveikio apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui tyrimas.

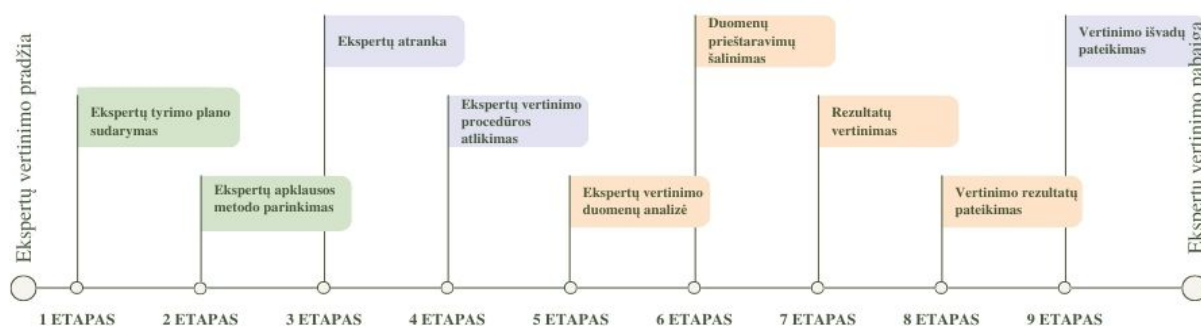
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

1. *Duomenų rinkimo etape* buvo pasirinkti dažnai sociologiniuose tyrimuose naudojami metodai – ekspertinis vertinimas, apklausa, dokumentų analizė.

Darbe pritaikius ekspertų vertinimo metodą, atlikti žingsniai, nurodyti pav. (žr. 9 pav.).

9 paveikslas

Ekspertų vertinimo metodo žingsnių seka



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Ekspertas – tai asmuo, turintis daug kompetencijos bei patikimos ir išsamios informacijos apie nagrinėjamą objektą dėl savo įgytos gyvenimo ar profesinės patirties (Tidikis, 2003; Sėrikovienė, 2013). Ekspertų vertinimo metodas – „tai tam tikra specifinė apklausos metodo rūšis, turinti daugybę ypatybių“ (Tidikis, 2003, p. 51). Tidikis (2003) teigia, jog argumentuotu ekspertų vertinimu galima gauti objektyvius ir realybę atspindinčius rezultatus analizuojamu klausimu, gauti detalią, moksliskai objektyvią norimą informaciją siauru aspektu, o šiuo atveju dominantis aspektas – procesų valdymo poveikis vertės kūrimui.

Ekspertų vertinimo metodo pasirinkimas grindžiamas tokiomis prielaidomis (Tidikis, 2003; Rudzkienė, 2005):

- Ekspertas turi realios patirties ir daug žinių analizuojamu klausimu, vadovaujasi intuicija ir dėl to gali būti kokybinės informacijos šaltiniu;
- atrinktų ekspertų grupės bendra nuomonė nedaug gali skirtis nuo faktinio problemos sprendimo.

Ekspertų vertinimas, kaip ir kiekvienas metodas, turi savo privalumų ir trūkumų. Kaip teigia Tidikis (2003), šiam metodui būtina išsami ekspertų atranka: ekspertai turi būti labai kompetentingi, įgiję specialios patirties ir žinių bei tiesiogiai išmanantys analizuojamą sritį.

Ekspertų kompetencijos lygio rodikliais gali būti užimamos pareigos, išsilavinimas ir faktinis darbo stažas analizuojamos srities įstaigose. Ekspertų vertinimo metodas yra dažnai taikomas sociologiniuose tyrimuose analizuojamos srities empirinių duomenų gavimui (Tidikis, 2003). Siekiant šio metodo panaudojimo efektyvumo, tikslinga atrinkti ekspertų grupę, kurie suteiktų patikimą, kvalifikuotą informaciją analizuojamu klausimu. Norint išlaikyti ekspertų vertinimo metodo tikslumą bei patikimumą, į sudaromą grupę verta įtraukti 5-9 ekspertus. Okoli ir kt. (2004) nurodo, jog, siekiant sklandaus ekspertinio vertinimo proceso, tikslinga iš anksto apsibrėžti ekspertų įtraukimo į tyrimo grupę tvarką. Pagal Okoli ir kt. (2004) pateiktą metodiką parengtas ekspertų atrankos tvarkos planas, kuris pavaizduotas 10 pav., ir kurio buvo laikomasi viso tyrimo metu.

10 paveikslas

Ekspertų atrankos tvarkos planas



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal Okoli ir kt. (2004).

Vadovaujantis sudarytu ekspertų atrankos tvarkos planu nuspręsta tyrimą atlikti trijų žvaigždučių viešbutyje. X viešbutis buvo pasirinktas dėl savo reikšmės segmente, paslaugų kokybės, kainos, pageidavimų vykdymo ir geros reputacijos. Taip pat įtakos pasirinkimui turėjo ir infomacinių išteklių prieinamumas – ekspertų, kurie gali suteikti svarbios informacijos ir klientų grįžtamojo ryšio. Šiam viešbučiui analizė yra reikalinga siekiant iširti stipriąsias ir silpnąsias sritis, identifikuoti veiklos gerinimo galimybes. Remiantis visais šiais išvardintais veiksniais bus galima atlikti analizę, kuri padės identifikuoti procesus, kuriuos reikia tobulinti arba keisti. To pasekoje bus pateikti siūlymai veiklos gerinimui ir vertės kūrimui klientams. Ekspertais pasirinkti šio viešbučio vadovas, klientų

aptarnavimo skyriaus vadovas, partnerių atstovai (2 asmenys), bendradarbiaujantis nuolatos valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos turizmo rinkos priežiūros skyriaus atstovas, bendradarbiaujantis nuolatos Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos atstovas ir kiti trijų viešbučių vadovaujančias pareigas užimantys atstovai. Vadovaujančias pareigas užimančių asmenų kaip ekspertų pasirinkimui įtaką padarė tai, kad vadovai, o ypač tam tikrų procesų, disponuoja tyrimui reikšminga informacija, šių kompetentingų asmenų išsamūs atsakymai visapusiškai užtikrintų gaunamos informacijos kokybę. Be to, sudarant ekspertų sąrašą į tiriamųjų grupę įtraukti vadovai, turintys ne mažesnę kaip penkerių metų vadovaujančio darbo patirtį procesų valdyje. Sudarius galutinį ekspertų sąrašą, pastarieji pakviesti dalyvauti tyrime.

Į tyrimo klausimus atsakyti pakviesti devyni ekspertai. Visi jie – vadovaujančias pareigas užimantys, ne žemesnį nei magistro kvalifikacinį laipsnį turintys darbuotojai. Pastarųjų asmenų vadovaujančio darbo patirtis viešbučių sektoriuje viršijo penkerius metus, o dabartinėje įmonėje – trijų žvaigždučių viešbutyje – dirbo ne mažiau kaip trejus metus. Tyrimo metu visi atrinkti ekspertai su malonumu dalyvavo organizuotame tyrime, nė vienas ekspertas neatsisakė, į visus anketos klausimus buvo išsamiai atsakyta.

Pasak Tidikio (2003), „ekspertų kompetentingumo rodikliai yra pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis, mokslinio ir praktinio darbo stažas.“ (p. 517). Ekspertų vertinimo metodas pasirinktas dėl to, kad siekiant gauti informacijos apie viešbučių procesus, reikia asmenų, gerai išmanančių apgyvendinimo sektoriaus ypatumus. Todėl manytina, kad vadovai, turintys ne mažesnę nei trejų metų darbo stažą trijų žvaigždučių viešbučiuose bei ne mažesnę nei penkerių metų darbo stažą viešbučių sektoriuje, turės įgiję pakankamai žinių, o jų išsamūs atsakymai bus naudingi tyrimo procese.

Kaip teigia Tidikis (2003), ekspertų apklausos formos gali būti skirtingos ir naudojamos pagal esamos situacijos poreikį, tai gali būti interviu, individuali anoniminė anketa arba gali būti atvira grupinė ekspertų diskusija tyrimui aktualiais klausimais. Šiuo atveju pasirinktas klausimynas – anketa. Anketų užpildymo procesas yra greitesnis, o ekspertų atsakymai yra objektyvūs ir atviri, neformuojama galima išankstinė nuomonė.

Dokumentų analizės metodas yra naudingas laiko ir finansinių kaštų aspektu, jį savo darbuose taip pat rekomenduoja Tidikis (2003) ir Rupšienė (2007), nes tyrimui reikalingą informaciją taip pat galima gauti ne tik iš apklausos ar kitų metodų, bet ir analizuojant lengvai prieinamą viešą informaciją apie viešbučių procesus metinėse ataskaitose, interneto svetainėse, žiniasklaidos pranešimuose, straipsniuose, diskusijose, interviu su įmonės vadovais, archyvuose ar naudojant asmeninę medžiagą. Mokslinėje literatūroje toks medžiagos gavimas vadinamas bendru dokumentų pavadinimu (Rupšienė, 2007). Tyrimui pasirinktas dokumentų analizės metodas būtent dėl šios gausios, lengvai pasiekiamos ir tyrimui reikšmingos informacijos, nes

nera būtina išankstinio duomenų rinkimo laiko derinimo su informacijos šaltiniais ir taip nebus paviešinta jautri, ar net konfidenciali viešbučių informacija.

Anketinis tyrimas buvo pasirinktas neatsitiktinai. Anketinės apklausos metodo pasirinkimą lėmė tai, kad pakankamai aukštas standartizavimo lygis leidžia gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę, lengvai palyginti duomenis tarpusavyje (Dičkus, 2011, p. 3). Tačiau reikia pažymėti, kad apklausos rezultatai turi ir trūkumų. K. Kardelis (2007, p. 192) nurodė, kad informacija, gauta iš respondento atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. Anketų metodas taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją iš didelio skaičiaus žmonių. Pagrindinis šio metodo trūkumas tas, kad apklausa visada reliatyvi. Ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį.

Atliekant tyrimą labai svarbus vaidmuo tenka tyrėjai. Ją galima apibūdinti kaip atliekamo tyrimo išeities tašką, kadangi nuo tyrėjos pasiruošimo bei tyrimo atlikimo išsamumo priklauso, ar bus sėkmingai įgyvendintas tyrimo tikslas ir uždaviniai.

2. Duomenų analizės etape surinkti duomenys interpretuojami dvejopai, t. y. tiesiogiai, pagal raktinius žodžius ir žvelgiant giliau, tikslu atskleisti paslėptąją atsakymų prasmę, nustatyti tai, ko neatspindi tiesioginiai respondentų atsakymai.

Anketos sudarymas. Sudarant ekspertų apklausai skirtą anketą, būtina atsižvelgti į teisingą klausimų formulavimą; pastarieji turi būti nedviprasmiški ir aiškiai suprantami visiems respondentams. Kryptingam tyrimui pasirinkta pusiau struktūrizuota anketa, sudaryta iš atvirų ir uždarų klausimų, kad būtų išsamiai apibūdinta situacija (žr. priedas Nr. 1). Pirmieji keturi anketos klausimai skirti ekspertų kompetencijos lygio nustatymui, t. y. gauti informaciją apie jų įgytą išsilavinimą, darbo patirtį bei darbo stažą procesų valdymo srityje. Kiti du klausimai skirti nustatyti viešbučio padėtį konkurencingumo aspektu. 7-9 anketos klausimai skirti identifikuoti viešbučio klientą, kaip viešbutyje vertinama klientams suteikiama vertė ir koks kuriamos vertės ryšys su patirtomis sąnaudomis. 10-14 anketos klausimai skirti informacijai gauti apie procesų valdymo situaciją viešbutyje, identifikuoti nereikalingus procesų elementus bei nustatyti tobulintinas procesų sritis.

Ekspertų apklausos anketa susideda iš 14 klausimų. Anketos užpildymas truko 12-16 minučių.

Klientų apklausos anketinio tyrimo instrumentas – anketa, pateikta priede Nr. 2, apima klausimus, kurie suskirstyti į 2 grupes:

1. kliento subjektyvi nuomonė apie suteiktos apgyvendinimo paslaugos kokybę ir siūlymai kokybei gerinti;
2. kliento nuomonė apie laukimo laiką registravimosi proceso metu.

Duomenų rinkimas. Sudarius ekspertams skirtą anketą bei atrinkus pačius ekspertus, inicijuotas ekspertinis vertinimas. Su sutikusiais tyrime dalyvauti ekspertais buvo susisiekti asmeniškai, jiems buvo pateikta anketa ir susitikimo metu anketa buvo užpildyta. Tiesioginis darbo autorės kontaktas su ekspertais buvo pasirinktas dėl vieningo anketos klausimų supratimo, kad būtų išvengta galimo netinkamo klausimų interpretavimo ar aplaidaus klausimų pildymo. Tyrime sutiko dalyvauti ir anketas užpildė devyni ekspertai.

Respondentai klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausai (grįžtamojo ryšio anketa) parinkti visi, užpildę grįžtamojo ryšio anketą nuo 2023-01-01 iki 2023-04-30, todėl imtis tyrimui nebuvo sudaroma.

O analizuojant viešbučio viešai skelbiamus duomenis ir neviešo pobūdžio ataskaitas ir kitus dokumentus atlikta dokumentų analizė.

Tyrimo eiga. Empirinis tyrimas (duomenų rinkimas, analizė, vertinimas, išvadų parengimas) vykdytas 2023 metų sausio - balandžio mėnesiais.

Ekspertų vertinimų suderinamumo įvertinimo aspektai. Ekspertų nuomonės ir požiūriai į sprendžiamą problemą dažnai skiriasi, gali būti ir prieštaringi. Jeigu reikia priimti sprendimą ekspertų vertinimų pagrindu, būtina įvertinti ekspertų nuomonių suderinamumo laipsnį (Podvezko, 2005).

Kai ekspertų yra daugiau nei du, jų nuomonių suderinamumas yra tikrinamas konkordancijos koeficientu. Vienas iš dažniausiai naudojamų suderinamumo kriterijų, skirtų ekspertų nuomonių suderinamumui įvertinti iki šiol išliko Kendall konkordancijos koeficientas (Sėrikovienė, 2013).

Darbe ekspertų vertinimas atliktas jiems pateikus anketą su įvairių formų klausimais. Ekspertų vertinimo suderinamumas Kendall konkordancijos koeficientu (W) apskaičiuotas 14-am klausimui, kadangi jo esmė – įvertinti procesų efektyvumą balais, kurie vėliau pagal metodiką pakeisti rangais.

Pasak Kendall (1970), konkordancijos koeficientas galimas $[0; 1]$ intervale. Teigiama, jog ekspertų nuomonės sutampa, kai konkordancijos koeficientas artėja prie 1, o koeficiento reikšmė, artėjanti prie 0, reiškia, kad ekspertai tiriamu aspektu yra nevieningi. Tuo atveju, kai konkordancijos koeficiento reikšmė viršija 0,6, teigiama, jog ekspertų nuomonė yra pakankamai vieninga, kad ekspertų vertinimas būtų patikimas ir baigtas (Kendall, 1970).

Skaičiuojant Kendall konkordancijos koeficientą pirmiausia ekspertų vertinimai yra ranguojami. Tarkime, turime r ekspertų, kurie įvertino m alternatyvų (rodiklių). Pirmiausia kiekviename stulpelyje esančios reikšmės keičiamos rangais. Svarbiausiam kriterijui suteikiamas didžiausias įvertis – rangas, lygus 1, antrajam – kitas pagal hierarchiją įvertis – 2, o paskutiniajam – rangas m . Tikrinama, ar ekspertų vertinimai dera tarpusavyje.

Iškeliamos dvi priešingos hipotezės:

H0: ekspertų nuomonės prieštaringos (t. y. konkordancijos koeficientas $< 0,6$);

H1: ekspertų nuomonės sutampa (t. y. konkordancijos koeficientas $\geq 0,6$).

Koeficiento idėja susieta su kiekvieno rodiklio rangų suma c_i visų ekspertų atžvilgiu:

$$c_i = \sum_{j=1}^t c_{ij} \quad (i = 1, \dots, m) \quad (1)$$

tiksliau, su dydžių c_i nuokrypiu nuo bendrojo vidurkio kvadratų suma S (dispersijos analogas):

$$S = \sum_{i=1}^m (c_i - \bar{c})^2. \quad (2)$$

Bendrasis vidurkis apskaičiuojamas pagal (3) formulę:

$$\bar{c} = \frac{\sum_{i=1}^m c_i}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^t c_{ij}}{m} \quad (3)$$

Jei ekspertai įvertintų vienodai visus rodiklių rangus, tai svarbiausias rodiklis turėtų rangą 1 ir šių rodiklių visų ekspertų rangų suma būtų lygi r , antrojo pagal svarbumą rodiklio – $2r$ ir t. t., o paskutiniojo rodiklio – mr . Tokia situacija ekspertų nuomonių suderinamumo atveju yra ideali. Kvadratų suma S , šiuo idealiu suderintu atveju yra lygi:

$$S_{max} = \frac{r^2(m^3-m)}{12} \quad (4)$$

Tai yra didžiausia įmanoma dydžio S reikšmė, kai ekspertų nuomonės yra visiškai vienodos, t. y. kai visų ekspertų pateikti vertinimai yra suderinti. Priešingu atveju, kai ekspertų nuomonės skiriasi kardinaliai, t. y. jei kiekvienam objektui vertinti naudojami visi įmanomi rangai nuo 1 iki m , kada kiekvieno rodiklio rangų suma vienoda ir sutampa su bendru rangų vidurkiu. Šiuo atveju dydžio S reikšmė būtų lygi 0, nors toks rezultatas praktikoje pasitaiko labai retai ir traktuojamas kaip ribinis. Jei S yra reali kvadratų suma, suskaičiuota pagal (2) formulę, tai konkordancijos koeficientas apibrėžiamas suskaičiuotos S ir atitinkamos didžiausios S_{max} santykiu:

$$W = \frac{12S}{r^2(m^3-m)} \quad (5)$$

Jei ekspertų nuomonės sutampa, konkordancijos koeficiento W reikšmė yra arti 1, jei nuomonės labai skiriasi – W reikšmė yra arti 0.

Naudojant BPMN kalbą bei Šešių veiksmių (6M) priežasties – pasekmės procesų identifikavimo modelį tikslinga įvertinti faktinę viešbučių apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situaciją. Taip pat reikalinga atlikti viešbučių apgyvendinimo paslaugos esamos situacijos procesų valdymo ekspertinį vertinimą bei atlikti klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausą, duomenis imant iš klientų grįžtamojo ryšio anketų.

Atlikus aukščiau paminėtus veiksmus bei nustačius apgyvendinimo paslaugos vertę kuriančius ir vertės nekuriančius procesus, kurių galima atsisakyti dėl nebūtiną reikalingumo,

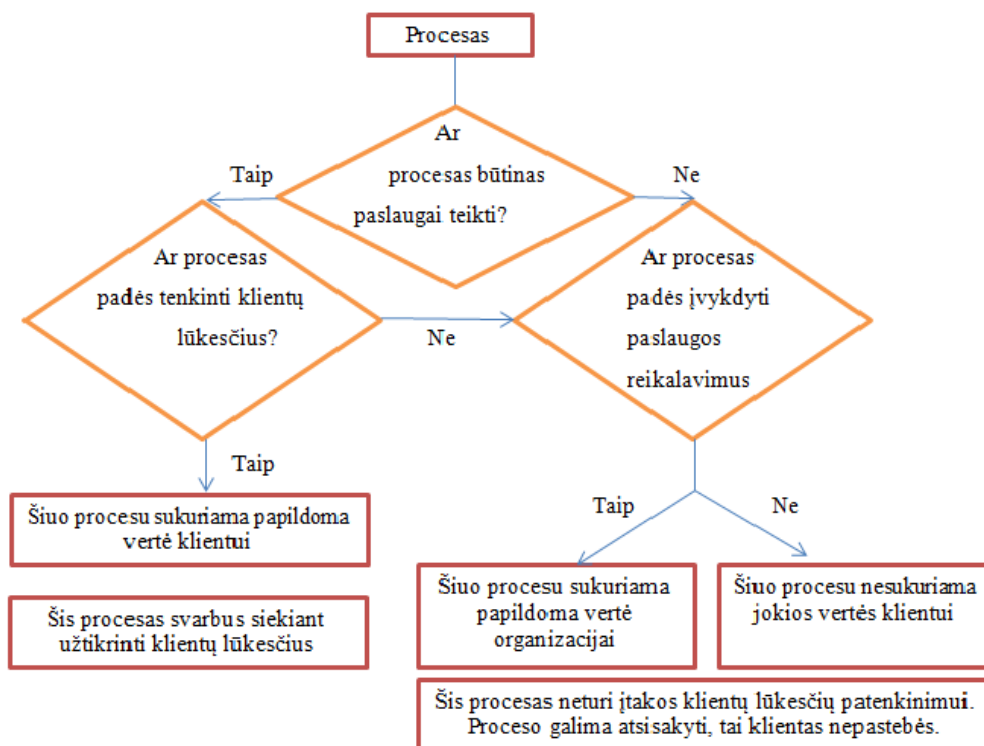
perprojektuoti viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesus, kad būtų sukurta kuo didesnė vertė įmonei bei klientui.

Perprojektavimą tikslinga pradėti nuo Kane, 2008, Petterson, 2009, Imai, 2012 sudaryto sprendimo medžio nereikalingų procesų nustatymui (žr. 11 pav.).

Vertinant organizacijos veiklą sprendimų medžio pagalba, atsiranda reali galimybė pašalinti nereikalingą veiklą, nesukuriančią pridėtinės vertės, neprisidedančią prie klientų lūkesčių patenkinimo, neteikiančią papildomos vertės klientui, be jos galima išsiversti organizacijoje. Tokiu būdu įvertinus atskirus procesus organizacijoje, galima išvengti strateginių sprendimo klaidų.

11 paveikslas

Sprendimų medis nereikalingų procesų nustatymui



Sudaryta darbo autorės pagal Kane, (2008), Petterson, (2009), Imai, (2012).

Nereikalingų procesų identifikavimui bei kitų procesų tobulinimui paprasčiausia yra pasiremti ekspertiniu vertinimu iš organizacinės pusės ir klientų apklausos organizavimu iš klientų pusės. Nustačius nereikalingų procesų sąrašą, tikslinga juos eliminuoti ir sukurti naują, maksimaliai vertę kuriantį apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo modelį.

2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Ekspertai ekspertiniam vertinimui atrinkti 9. Ekspertams užduodami vienodi klausimai, kurių atsakymai vėliau apibendrinami.

Respondentai klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausai (grįžtamojo ryšio anketa) parinkti visi, užpildę grįžtamojo ryšio anketą nuo 2023-01-01 iki 2023-04-30, todėl imtis nebus sudaroma. Viešbutyje vidutiniškai per dieną apsilanko apie 15 klientų, t. y. per mėnesį – apie 450. Išvykstantiems klientams visada yra pateikiama klientų grįžtamojo ryšio anketa, tikslu sužinoti klientų nuomonę apie suteiktas paslaugas. Dažnai klientai nurodo, dėl ko yra nepatenkinti suteikta paslauga. Tai pirmas signalas viešbučio administracijai imtis konkrečių veiksmų kuriamos vertės klientui užtikrinimui. Tačiau ne visi klientai užpildo minėtas anketas. Iš viso darbe išanalizuota 1651 anketa.

2.4. Tyrimo ribotumas

Tyrimo metu susidurta su metodinės literatūros prieinamumo stoka bei trūko praktinių viešbučių sektoriaus vertės analizės pavyzdžių.

Ekspertiniam vertinimui pasirinkti tik 9 atstovai. Taip pat yra tikimybė, jog klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausos metu respondentai išreikš galimai subjektyvią nuomonę apie teikiamas paslaugas. Tyrimo dalyvių atsakymai į anketos klausimus gali būti paviršutiniški, skuboti.

Tyrimas atliktas tik viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų aspektu. Kiti viešbučio procesai nevertinti.

3. VIEŠBUČIŲ PROCESŲ TOBULINIMO POVEIKIO APGYVENDINIMO PASLAUGOS VERTĖS KŪRIMUI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Esamos viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situacijos įvertinimas remiantis ekspertų nuomone

Siekiant identifikuoti viešbučio tobulintinas apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo sritis bei nustatyti, kaip vertinama klientams suteikiama vertė, pirmiausia tikslinga atlikti ekspertinį vertinimą.

Pirmiausia ekspertų buvo paklausta, kaip jie vertina viešbučio padėtį konkurentų aspektu segmente (žr. 9 lent.). Nustatyta, jog 7 iš 9 ekspertų, arba 78 proc. respondentų nurodė, kad viešbutis yra arba lyderis arba lygiavertis varžovas savo trijų žvaigždučių segmente ir tik du ekspertai nurodė, jog viešbučio konkurentai yra pranašesni už vertinamą viešbutį.

9 lentelė

Ekspertų vertinimo rezultatai apie viešbučio padėtį konkurentų aspektu segmente

5. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kaip vertintumėte įmonės padėtį konkurentų aspektu segmente?	Įmonė yra lyderė			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Įmonė yra lygiavertė varžovė	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Įmonės konkurentai yra pranašesni				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>

Šaltinis: darbo sudaryta autorės.

Viešbučio internetiniame puslapyje yra smulkiai išvardintos teikiamos paslaugos, jų kompleksai ir kitos papildomos naudos, kurias gautų klientai, užsisakę kambarį: išskirtinio dizaino kambarių nuoma, poilsio zona, džiakuzi, sauna, nemokami pusryčiai, WiFi, individuali oro vėdinimo ir kondicionavimo sistema, TV, seifas ir kitos naudos. 12 pav. pateiktas pagrindinių veiklų charakteristikų spektras, reikšmingas vertės kūrimo procese. Taigi vertės pasiūlymas klientui gali būti įvardijamas kaip viešbučio veiklų vykdymas, naudojant tam tikrus resursus, reikalingus kuriant vertę klientams.

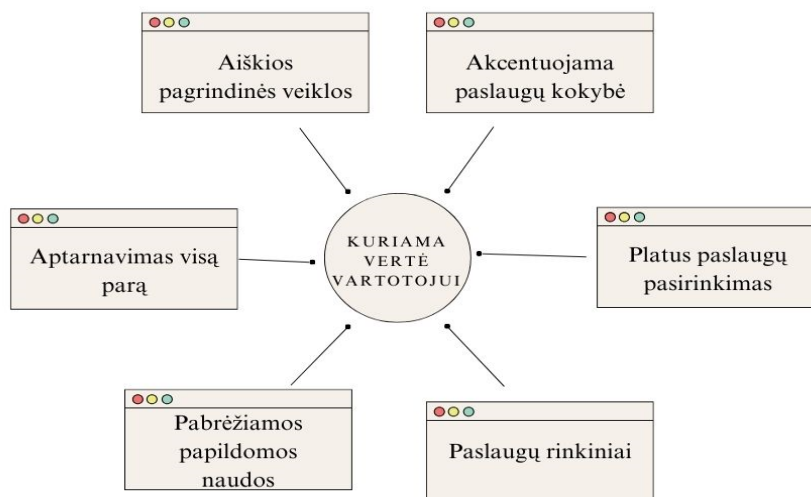
Darytina išvada, jog viešbutis, siekdamas suteikti klientams vertę, siūlo platų paslaugų asortimentą: įvairaus dydžio ir dizaino kambarių, pritaikytų prie skirtingų vartotojų poreikių, pasirinkimą (nesvarbu, koks kambarys bus pasirinktas, visi kambariai turi individualią oro vėdinimo ir kondicionavimo sistemą, seifą vertingiems kliento daiktams ir minibarą).

Be to, papildomai prie pagrindinių paslaugų viešbutis klientams siūlo ir pabrėžia papildomas naudas, tokias kaip sauna, džiakuzi, nemokami pusryčiai, taip pat su nuolaida siūlomos partnerių paslaugos, tokios kaip gidas, nuvežimas į oro uostą, ar kitas vietas.

Klientams, kurie viešbutyje apsistoja ilgesniam laikui, siūloma sporto salė, rūbų skalbimo ar valymo paslaugos. Dėl šių visų teikiamų naudų, viešbučio klientas gauna didesnę vertę.

12 paveikslas

Pagrindinės veiklos charakteristinės reikšmės kuriamai vertei vartotojui



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taip pat ekspertų paklausta jų nuomonės apie viešbučio unikalumą, t. y. kuo įmonė išsiskiria iš konkurentų (Žr. 10 lent.).

10 lentelė

Ekspertų vertinimo rezultatai apie viešbučio išskirtinumą iš konkurentų

6. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kuo įmonė išsiskiria iš konkurentų?	Siūlo naujoves	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aukštesnė paslaugų kokybė	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Žemesnė paslaugų kaina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Greitas aptarnavimas									
	Platus paslaugų pasirinkimas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Kita. (komentarai)	<input checked="" type="checkbox"/> ¹				<input checked="" type="checkbox"/> ²				

¹ – kokybiškas aptarnavimas 24 val. per parą ištisus metus.

² – papildomos naudos už tą pačią kainą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant surinktus duomenis galima teigti, kad viešbučio siūlomos naujovės, aukštesnė paslaugų kokybė bei žemesnė paslaugų kaina, taip pat platus paslaugų pasirinkimas viešbutį išskiria iš kitų konkurentų trijų žvaigždučių segmente.

Visi ekspertai vienbalsiai nutarė, kad viešbutis turi problemų su greitu aptarnavimu, todėl nė vienas ekspertas nenurodė, kad viešbutyje yra greitai aptarnaujami klientai.

Svaru paminėti, kad viešbučio užsakomose reklamose, internetinėje svetainėje yra pabrėžiama paslaugų kokybė. Viešbučio klientams tai gali suponuoti, jog paslaugų pirkimas

nerikalaus papildomų laiko ar finansinių išlaidų, o naudotis paslaugomis turėtų būti nesudėtinga. Pagrindinės veiklos viešbutyje yra aiškiai apibrėžtos ir suformuluotos, todėl manytina, kad įmonė yra orientuota į klientų poreikių tenkinimą bei vertės kūrimą ir tai yra gerai organizuotas procesas. Klientai pasirinkę viešbutį, gaus aukštos kokybės paslaugas už žemesnę kainą segmente bei papildomas naudas. Viešbutis gali pasiūlyti didesnę pagrindinių ir papildomų paslaugų paketą klientui, o pastarasis gaus didesnę naudą.

Sėkmingam vertės kūrimui viešbučiui yra reikalingi klientai, nes jiems ir yra kuriama ir teikiama vertė. Ekspertų paprašius apibūdinti viešbučio klientus, pastarieji nurodė, jog įmonės klientai yra ypatingai skirtingi (žr. 11 lent.).

11 lentelė

Ekspertų vertinimo rezultatai apie viešbučių klientus

7. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kaip apibūdintumėte įmonės klientus?	Įmonės klientai ieško pigių viešbučio paslaugų, todėl jiems labiau svarbi paslaugos kaina nei gaunama nauda	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Įmonės klientai siekia gauti daugiau naudos iš perkamų paslaugų, todėl jie sutinka mokėti daugiau nei mažiausia kaina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Įmonės klientams svarbu paslaugos atitikimas jų poreikiams, todėl jie sutinka mokėti didesnę kainą už gaunamą vertę	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Kita. (komentarai)	<input checked="" type="checkbox"/> ¹		<input checked="" type="checkbox"/> ²		<input checked="" type="checkbox"/> ³		<input checked="" type="checkbox"/> ⁴	<input checked="" type="checkbox"/> ⁵	

¹ – tinka visi variantai. Viešbutis yra atviras visiems klientams, geba tenkinti įvairiausių poreikius.

² – visi variantai. Dauguma klientų ieško pigių paslaugų, likusi dalis orientuojasi į paslaugas, suteikiančias jiems daugiau naudų.

³ – klientai įvairūs, jie ieško tiek pigiausių variantų, tiek ir kokybiškų, bet brangesnių numerių, sutinka mokėti daugiau, viešbutis stengiasi jiems suteikti daugiau naudų.

⁴ – įmonė nesegmentuoja savo klientų, nors dauguma jų siekia pigesnių paslaugų už žemiausią kainą rinkoje, atsisakant tam tikrų naudų, tačiau likusi dalis klientų ieško jų individualius poreikius tenkinančių pasiūlymų, suteikiamą kokybę bei gaunamas naudas.

⁵ – pasitaiko visokių klientų, stengiamasi, kad visi klientai liktų patenkinti, siekiama išlaikyti aukštą viešbučio užimtumą, todėl suteikiama papildomų naudų klientui, nors jis už jas nemoka.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Įvertinus gautus ekspertų apklausos rezultatus bei atlikus viešbučio teikiamų paslaugų vertinimą, galima teigti, jog viešbučio klientus galima suskirstyti į tris segmentus (žr. 12 lent.): į mažiausių kainų medžiotojus, racionalius klientus ir aukščiausios kokybės paslaugų ieškotojus. Tokio klientų skirstymo viešbutyje nebuvo, viešbučio administracijai tai buvo įdomi naujiena.

Kaip matyti iš klientų segmentavimo lentelės, viešbučio klientūra yra labai skirtinga. Klientai skiriasi savo poreikiais ir požiūriu į gaunamą vertę: vieni ieško pačių pigiausių paslaugų, kad tik būtų patenkinti kuo minimaliausi jų poreikiai, pavyzdžiui, ieško tik kambario permiegoti nakčiai. Tokie viešbučio klientai apibūdinami kaip mažiausių kainų

medžiotojai. Tokie klientai už žemiausią paslaugų kainą gauna atitinkamai mažesnę vertę. Kitiems viešbučio klientams yra svarbi gaunama vertė, už ją jie sutinka mokėti daugiau.

12 lentelė

Viešbučio klientų segmentavimas

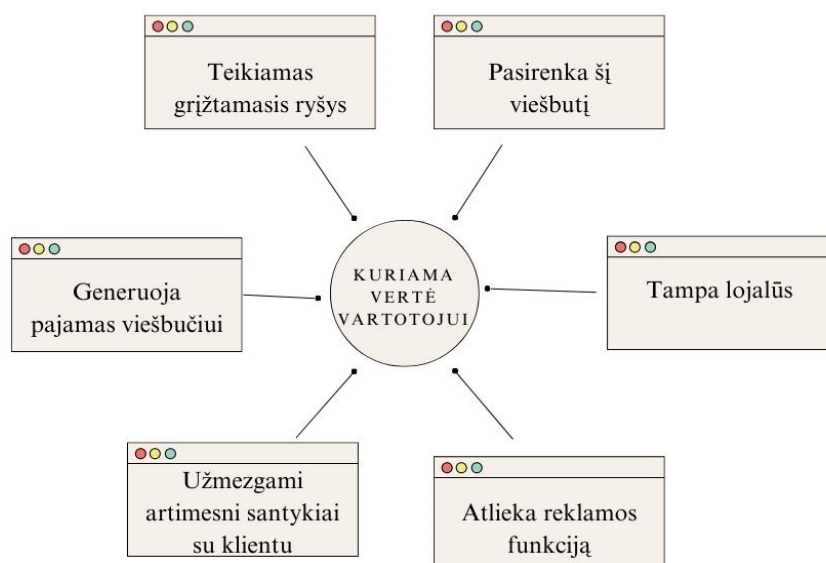
Segmentas	Segmento apibūdinimas	Pavyzdžiai	Išskirtiniai bruožai
Mažiausių kainų medžiotojai	Klientai ieško pigiausių paslaugų, todėl jiems ypač yra svarbi žema paslaugos kaina, sutinka dėl to gauti mažesnę naudą.	Mažesnis kambarys, nėra TV ir interneto, gali būti be pusryčių, ar jie minimalūs ar kitas kambarys už mažiausią kainą.	Skirtingi klientų poreikiai; Skirtingas klientų požiūris į vertės pasiūlymus;
Racionalūs klientai	Klientai siekia gauti daugiau naudos iš įsigyjamų paslaugų, jie sutinka mokėti daugiau nei mažiausia kaina.	Erdvesnis kambarys, TV, internetas ir seifas, pusryčiai ar kitas kambarys už racionalią kainą.	Viešbutį klientai pasiekia skirtingais būdais; Skirtingi klientų santykių palaikymo būdai;
Aukščiausios kokybės paslaugų ieškotojai	Klientams yra labai svarbus paslaugos atitikimas jų nustatytiems poreikiams, dėl to jie sutinka mokėti maksimalią kainą už gaunamą vertę.	Liukso kambarys, viskas įskaičiuota, džakuzi, galimybė lankyti sporto salę ir sauną.	Skiriasi gaunamos pajamos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tokio tipo viešbučio klientai racionaliai įsivertina gaunamos vertės ir mokamos kainos santykį. Dar kiti viešbučio klientai siekia maksimalios naudos – vertės, todėl jie rinkdamiesi paslaugas vertina gaunamą vertę nepaisydami kainos. Tokiu būdu išryškinius skirtingiems klientams būdingus bruožus, šiuos klientus bus galima pasiekti tiksliniais kanalais, tačiau jie reikalaus skirtingų santykių palaikymo būdų ir skirsis gaunamos pajamos iš jų.

13 paveikslas

Klientų segmentavimo savybių reikšmė vertės kūrimui



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kuriant vertę (žr. 13 pav.) yra labai svarbu laiku nustatyti kliento segmentą, jį pažinus, jam galima pateikti geriausias jo poreikius ir kainą atitinkančius pasiūlymus, kad klientas pasirinktų būtent analizuojamo viešbučio paslaugas. Klientai skatinami pateikti grįžtamąjį ryšį apie gautų paslaugų kokybę, gautą naudą, aptarnavimą, ir pan. Užmezgus ryšį su klientais, patenkinus jų poreikius, jie dažniausiai tampa lojaliais ir papildomai gali atlikti teigiamos reklamos vaidmenį – patyrę šiltas emocijas, pvz.: gavę geriausiai poreikius atitinkantį kambarį, su jais pokalbio metu buvo šiltai bendraujama ir buvo išspręstos papildomos klientų problemos, jie pasidalins savo gerą patirtimi su artimaisiais ir pažįstamais ir tai greičiausiai paskatins būsimus klientus pasirinkti būtent šį viešbutį, o klientų skaičiaus augimas tiesiogiai veikia viešbučio uždirbamas pajamas. Priešingai, negatyvūs atsiliepimai apie suteiktas paslaugas arba negautas naudas neigiamai įtakoja viešbučio klientus, užtat kiekvienas klientas viešbutiui yra svarbus, o jo individualus aptarnavimas yra viešbučio siekiamybė ir reikalauja daug dėmesio. Klientų grupavimas į sudarytus segmentus yra reikšmingas vertės kūrimo procese, taip viešbutis gali kurti klientų segmentų skirtingus poreikius tenkinančią vertę.

Toliau tęsiant ekspertų apklausos tyrimą, jų paklausta, kaip viešbutyje vertinama suteikiama klientams vertė. Apklausos duomenys pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė

Viešbučio suteikiamos klientams vertės vertinimas

8. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kaip įmonėje vertinama klientams suteikiama vertė?	Vertinamas klientų grįžtamasis ryšys, t. y. klausama jų nuomonė apie gautą vertę	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Už tą pačią kainą pasiūloma daugiau nei siūlo konkurentai	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Už tą pačią kainą pasiūloma tiek pat, kiek siūlo konkurentai									
	Už tą pačią kainą pasiūloma mažiau nei siūlo konkurentai									
	Vertindama suteikiamą vertę, įmonė atsižvelgia į rinkos poreikius, tendencijas ir pagal tai yra nustatoma suteikiama vertė	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kita. (komentarai)	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	²				

¹ – viešbutiui kiekvienas klientas yra svarbus, stengiamasi patenkinti visus išreikštus jo pageidavimus, kad vertė būtų sukurta kuo didesnė.

² – klientas yra visada teisingas, išklausius jo poreikius, viešbutis stengiasi klientui suteikti kuo didesnę vertę. Maloniai paprašoma suteikti atgalinį ryšį, taip vertinamas kliento pasitenkinimas gautomis paslaugomis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Vertinant surinktus duomenis, galima teigti, jog svarbus dėmesys kreipiamas į klientų paliekamą grįžtamąjį ryšį. Taip pat nuolat analizuojami konkurentų pasiūlymai. Išklausius klientų pasisakymus apie viešbutyje gautas paslaugas ir įvertinus rinkoje konkurentų siūlomas

paslaugas, tokiu būdu galima klientui pasiūlyti produktą, viršijantį konkurentų teikiamus pasiūlymus kainos, vertės ir kokybės atžvilgiu.

Viešbutis, vertindamas suteikiamą vertę klientams, atsižvelgia į rinkos tendencijas ir poreikius segmente ir pagal esamą situaciją nustato suteikiamą vertę, dažnai viršijančią konkurentų siūlomą vertę.

Vertės kūrimo procesas klientams viešbutyje sunaudoja taip pat nemažai ir išlaidų, kurios atvaizduojamos veiklos sąnaudų eilutėse. Viešbučio pasirinkta sąnaudų politika tiesiogiai daro įtaką vertės kūrimo procesui. Kuo bus labiau įsiklausyta į kliento poreikius, tuo bus sukurta jam didesnė vertė. Dėl to padidėjusių sąnaudų masto efektas bus neigiamas, nes tai atsvers išaugusias esamos ir būsimos viešbučio pajamas. Kaip teigia ekspertai (žr. 14 lent.), viešbučiui yra svarbiausia sukuriama ir klientams suteikiama vertė, aukštesnė paslaugos kokybė, todėl nepaisoma didesnių sąnaudų. Be to, viešbutis taip pat optimizuoja sąnaudas, taip subalansuoja klientams suteikiamą vertę ir paslaugų kokybę. Ekspertų vertinimu viešbučiui yra svarbu savo poreikius patenkinęs klientas, tokia sąnaudų valdymo politika yra toliaregiška ir atsiperkanti ilgesniuoju laikotarpiu.

14 lentelė

Viešbučio sąnaudų valdymo vertinimas

9. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kaip apibūdintumėte įmonės sąnaudų valdymą?	Sąnaudos minimizuojamos, kur tik įmanoma, dėl to klientams siūloma mažesnė gaunama vertė									
	Įmonei yra svarbiausia sukuriama ir vartotojams suteikiama vertė, aukštesnė paslaugos kokybė, todėl nepaisoma didesnių sąnaudų	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Įmonė, optimizuodama sąnaudas, balansuoja klientams teikiamą vertę ir paslaugų kokybę		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Kita. (komentarai)	<input checked="" type="checkbox"/> ¹				<input checked="" type="checkbox"/> ²				

¹ – viešbučiui kiekvienas klientas yra svarbus, stengiamasi patenkinti visus išreikštus jo pageidavimus, tad kartais nepasoma dėl to padidėjusių sąnaudų.

² – klientas yra visada teisus, todėl jo pageidavimai yra svarbesni nei padidėjusios viešbučio sąnaudos, nes kartą dėl kliento pageidavimų padidintos sąnaudos atsiperka tam pačiam klientui vėl sugrįžus dar kartą, arba pagal jo teigiamus atsiliepimus ir rekomendacijas viešbutyje apsisitojus naujiems klientams.

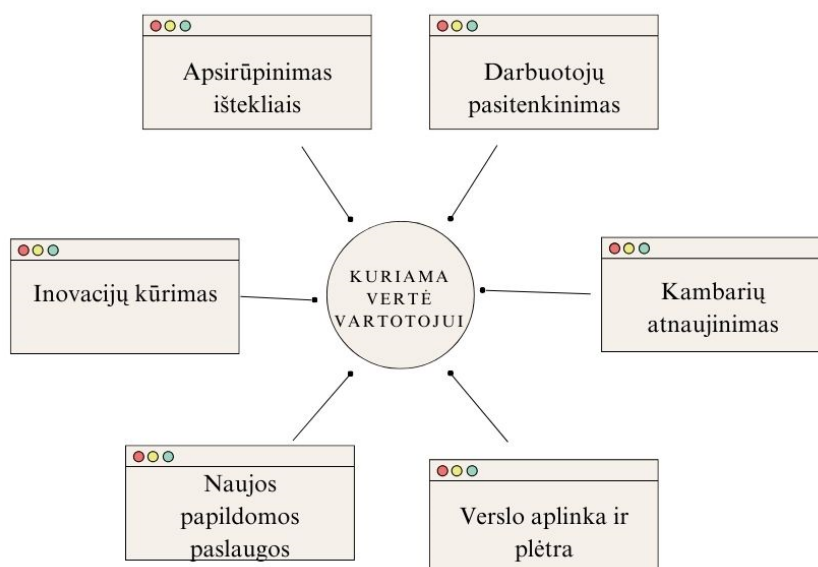
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš to daroma išvada, jog viešbutis, siekdamas gauti didesnę vertę sau, ilguoju laikotarpiu minimizuoti sąnaudas (trumpuoju laikotarpiu galimi sąnaudų šuoliai), orientuojasi į savo klientus, įsiklauso į pageidavimus, tenkina jų poreikius ir taip didina vertę klientams, kuria inovacijas, suteikia papildomas naudas už tą pačią kainą, nepaisant išaugusių sąnaudų (žr. 14 pav.). Kambarių atnaujinimas, investavimas į verslo aplinką ir plėtrą, naujų papildomų paslaugų

teikimas, motyvaciniai darbuotojų atlyginimai, inovacijų kūrimas – viskas atvaizduojama sąnaudų eilutėse ir tai leidžia kurti ir didinti vartotojams kuriamą vertę.

14 paveikslas

Sąnaudų savybių reikšmė vertės kūrimui



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Vadovaujantis viešbučio veiklos rezultatų 2013–2022 m. duomenimis, veiklos sąnaudos tendencingai augo. Tai parodo, jog įmonė ne tik kad stengiasi išlikti rinkoje, bet ir investuodama, diegdama naujoves, išlieka lydere trijų žvaigždučių viešbučių rinkoje, tokiu būdu klientams viešbutis gali pateikti geriausius pasiūlymus, kuria vertę sau ir klientams. Įvertinus ekspertų apklausos ir viešbučio veiklos ataskaitų rezultatus, pateikiamos pagrindinės sąnaudų eilučių grupės, kurias viešbutis patiria, kurdamas vertę: išteklių įsigijimas, darbuotojų atlyginimai, patalpų, įrangos priežiūra ir atnaujinimas, maisto ir gėrimų išlaidos, marketingo išlaidos.

15 lentelė

Bendras viešbučio procesų valdymo įvertinimas balu

10. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kaip 10 balų sistemoje įvertintumėte procesų valdymą įmonėje bendrai, kur 10 reikštų puikiai, o 1 - labai prastai. Pagrįskite savo nuomonę.	10									
	9									
	8					<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
	7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
	6			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
	5									
	4									
	3									
	2									
	1									
	Pagrįgimas		<input checked="" type="checkbox"/> ¹	<input checked="" type="checkbox"/> ²	<input checked="" type="checkbox"/> ³	<input checked="" type="checkbox"/> ⁴	<input checked="" type="checkbox"/> ⁵	<input checked="" type="checkbox"/> ⁶	<input checked="" type="checkbox"/> ⁷	<input checked="" type="checkbox"/> ⁸

¹ – procesai įmonėje valdomi vidutiniškai: dėl žmogiškųjų išteklių aspektų (kompetencijų stoka, darbuotojų trūkumas, didelis krūvis, užsienio kalbų nemokėjimas) pasitaiko aptarnavimo standartų nukrypimų.

² – įmonės klientų aptarnavimo kokybė priklauso nuo interneto ryšio kokybės, esamas interneto tiekėjas nevisada pateisina viešbučio ir kliento lūkesčius, pasitaiko ryšio trukdžių, kas šiuolaikiniame technologijų amžiuje yra nepateisinama. Dėl to nukenčia klientų aptarnavimo kokybė.

³ – klientai laukia per ilgai norėdami užsiregistruoti į viešbutį, tai jiems suteikia diskomforto, vargina, turėtų būti peržiūrimas įregistravimo procesas.

⁴ – procesai valdomi vidutiniškai, pasitaiko nesusiderinimo sistemoje tarp dar nesutvarkytų kambarių ir laisvų kambarių, nors sistema rodo, kad kambarys laisvas, tačiau jis būna dar nesutvarkytas dėl darbuotojų trūkumo ar prasto sistemos veikimo, taip pat dėl darbuotojų trūkumo, jų nekompetencijos ar sistemos trikdžių, klientai laukia pakankamai ilgai, kol įregistruojami į viešbutį.

⁵ – procesai valdomi gerai, nors yra keistinių sričių, tokių kaip aptarnavimo kokybės gerinimas, infrastruktūros atnaujinimas ar investicijos į darbuotojus.

⁶ – iki aukštesnio balo trūksta dėl registravimo sistemos netobulumo ir darbuotojų kompetencijos stokos.

⁷ – netobulas registracijos procesas, per ilgas laukimo laikas, nesuderintas procesų veikimas, vienas subprocesas jau pasibaigęs, o kitas iškart nepradedamas, taip užsitęsia bendras proceso laikas.

⁸ – procesai vertinami gerai, reikėtų tobulinti klientų aptarnavimo kokybę ir jo procesą.

⁹ – procesai tobulinti klientų aptarnavimo srityje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tęsiant ekspertų apklausos vertinimo analizę, toliau bus nagrinėjami procesai viešbutyje. Ekspertų paklausta, kaip jie įvertintų bendrai viešbučio procesų valdymą (žr. 15 lent.).

Iš gautų duomenų matyti, jog ekspertai procesų valdymą viešbutyje vidutiniškai vertina 7-etui. Toks vidutinis bendras procesų įvertinimas įtakotas daugiausiai dėl klientų aptarnavimo kokybės stokos ir klientų įregistravimo proceso netobulumų. Siekiant aukštesnio klientų pasitenkinimo lygio ir didesnės kuriamos jiems vertės, tikslinga detaliau panagrinėti ekspertų nurodytus trūkumus, juos įvardijant (žr. 16 lent.), o viešbučio administracijai rekomenduojama peržiūrėti ekspertų išvardintus procesų valdymo trūkumus ir keisti esamą procesų valdymo padėtį.

16 lentelė

Viešbučio procesų valdymo tinkamumas ir taisytinos sritys

11. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Kaip įvertintumėte paslaugų procesų valdymą įmonėje?	Paslaugų procesai įmonėje valdomi tinkamai										
	Paslaugų procesai įmonėje valdomi netinkamai										
	Paslaugų procesai įmonėje valdomi iš dalies tinkamai,	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	bet taisytinos sritys.....	<input checked="" type="checkbox"/> ¹	<input checked="" type="checkbox"/> ²	<input checked="" type="checkbox"/> ³	<input checked="" type="checkbox"/> ⁴	<input checked="" type="checkbox"/> ⁵	<input checked="" type="checkbox"/> ⁶	<input checked="" type="checkbox"/> ⁷	<input checked="" type="checkbox"/> ⁸	<input checked="" type="checkbox"/> ⁹	

¹ – klientų aptarnavimas.

² – klientų aptarnavimas, IT infrastruktūros gerinimas.

³ – klientų įregistravimas.

⁴ – per ilgas klientų įregistravimo laikas, informacinių sistemų atnaujinimas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir paskirstymas.

⁵ – aptarnavimo kokybės gerinimas, IT infrastruktūros atnaujinimas ir investicijos į darbuotojus.

⁶ – registravimo sistemos netobulumas ir darbuotojų kompetencijos stoka.

⁷ – netobulas registracijos procesas, per ilgas laukimo laikas, nesuderintas procesų veikimas, dirbtinai užtęsiamas bendras proceso laikas.

⁸ – klientų aptarnavimo kokybė ir procesas, investicijos į darbuotojus.

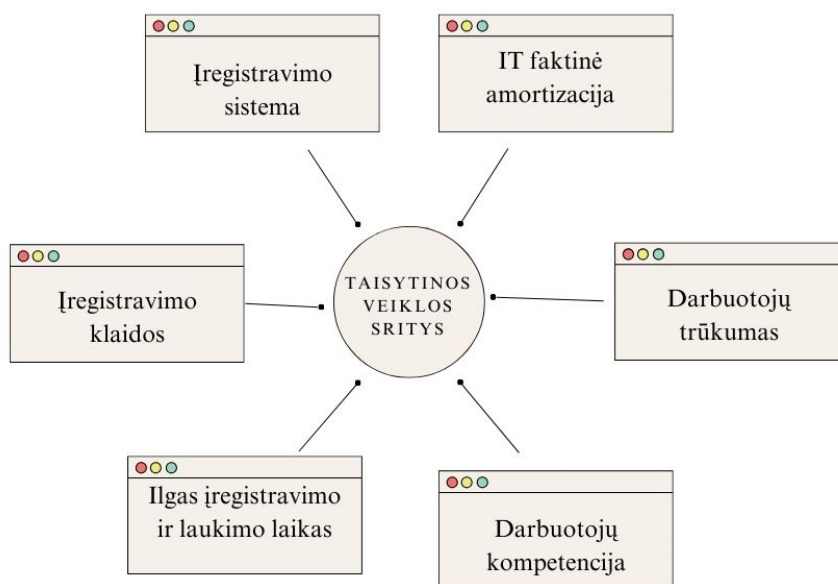
⁹ – procesai tobulinti klientų aptarnavimo srityje, darbuotojų kompetencijų ugdymas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinta ekspertų apklausos metu išsakyta nuomonė apie taisytinas veiklos sritis viešbutyje pateikta 15 pav., iš kurio matyti, jog silpnoji procesų valdymo grandis viešbutyje yra klientų įregistravimo sistema, informacinių technologijų įrangos faktinė amortizacija bei galimas darbuotojų ir jų kompetencijos trūkumas, dėl to užsitęsia klientų įregistravimas, darbuotojai persidirba, laiku neįvykdo užduočių, tinkamai neaptarnauja klientų, dėl to gali nukentėti klientams sukuriama vertė, o viešbutis gali prarasti būsimas pajamas.

15 paveikslas

Taisytinios veiklos sritys viešbutyje



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Toliau ekspertų paklausta, kokias stiprybes ir silpnybes viešbučio paslaugų teikimo procesų valdymo srityje jie įžvelgia (žr. 17 lent.).

17 lentelė

Viešbučio paslaugų teikimo procesų valdymo stiprybės ir silpnybės

12. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kokias stiprybes ir silpnybes pastebite įmonės paslaugų teikimo procesų valdyme? Pagrįskite savo nuomonę.	Stiprybės	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Silpnybės	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Nuomonės pagrindimas	<input checked="" type="checkbox"/> ¹	<input checked="" type="checkbox"/> ²	<input checked="" type="checkbox"/> ³	<input checked="" type="checkbox"/> ⁴	<input checked="" type="checkbox"/> ⁵	<input checked="" type="checkbox"/> ⁶	<input checked="" type="checkbox"/> ⁷	<input checked="" type="checkbox"/> ⁸	<input checked="" type="checkbox"/> ⁹

¹ – stiprybės: orientacija į klientą, jo poreikių nustatymas ir tenkinimas. Silpnybės: prastas klientų aptarnavimas. Tai įtakoja ilgą klientų laukimo laiką registracijos metu.

² – stiprybės: darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, greitas procesų tobulinimo laikas. Silpnybės: ilgas klientų aptarnavimo laikas, IT infrastruktūros amortizacija. Lėtas internetas stabdo įregistravimo procesą, krenta klientams suteikiama vertė.

³ – stiprybės: orientacija į grįžtamąjį ryšį, naudos klientui akcentavimas. Silpnybės: lėtas klientų įregistravimas. Klientai turi laukti ilgai registracijoje, tai jiems suteikia diskomforto, vargina, jie piktinasi ir krenta gaunama vertė.

☑⁴ – stiprybės: naujovių diegimas, vertingesnių nei konkurentų pasiūlymų teikimas. Silpnybės: per ilgas klientų įregistravimo laikas, informacinių sistemų atnaujinimo stoka, žmogiškųjų išteklių valdymo ir paskirstymo trūkumai. Tai klientams kelia didelį nepasitenkinimą.

☑⁵ – stiprybės: papildomų naudų teikimas už tą pačią kainą, greita orientacija į rinkos pokyčius. Silpnybės: žemas aptarnavimo kokybės lygis, IT infrastruktūros atnaujinimo stoka ir investicijų į darbuotojus nepakankamumas. Dėl to teikiama paslaugos kokybė ir nauda mažėja.

☑⁶ – stiprybės: inovatyvi procesų valdymo reakcija į pokyčius, išsami konkurentų teikiamų paslaugų analizė. Silpnybės: registravimo sistemos netobulumas ir darbuotojų kompetencijos stoka. Neišsprendus klientų registravimo klausimo, gali mažėti gaunamos pajamos.

☑⁷ – stiprybės: greitas darbuotojų poreikio ir kompetencijų įvertinimas, motyvavimo sistemos atnaujinimas pagal poreikius, klientų grįžtamojo ryšio analizė. Silpnybės: netobulas registracijos procesas, per ilgas laukimo laikas, nesuderintas procesų veikimas, dirbtinai užtesiamas bendras proceso laikas. Nors atsižvelgiama į kliento poreikius individualiai, tačiau dėl esamos registravimo sistemos ir faktinio darbų paskirstymo netolygumo, klientai yra aptarnaujami per lėtai, tai ypač išryškėja piko valandomis ar sezono metu.

☑⁸ – stiprybės: įvairiems klientų poreikiams pritaikyti kambariai ir infrastruktūra, reaguojama į klientų poreikius, vertinama konkurencinė rinka ir pasiūlomas geresnis kainos ir naudos santykis. Silpnybės: klientų aptarnavimo kokybės ir jo proceso vilkinimas, investicijų į darbuotojus nepakankamumas. Klientų užregistravimo vilkinimas, dėl to krenta teikiama vertė ir būsimos viešbučio pajamos.

☑⁹ – stiprybės: inovatyvūs infrastruktūros sprendimai ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių, klientų poreikių išklausa ir atsižvelgimas į juos. Silpnybės: klientų aptarnavimo srities pertekliniai procesai, darbuotojų kompetencijų ugdymo trūkumas. Atsisakius klientų registravimo perteklinių procesų, būtų sutrumpintas klientų aptarnavimo laikas, mažėtų krūvis darbuotojams ir viešbučio sąnaudos, o klientai gautų didesnę vertę.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinta ekspertų apklausos metu išsakyta nuomonė apie viešbučio paslaugų teikimo procesų valdymo stiprybes ir silpnybes pateikta 18 lentelėje, iš kurios matyti, jog pagrindinės stiprybės yra orientacija į klientą, jo poreikių išaukštinimas, grįžtamojo ryšio formavimas, infrastruktūros išvystymas ir inovacijų taikymas. Pagrindinės silpnybės yra klientų įregistravimo sistemos trūkumai, informacinių technologijų įrangos faktinė amortizacija bei investicijų į darbuotojus ir jų kompetenciją trūkumas, dėl to prastėja klientų aptarnavimas.

18 lentelė

Viešbučio paslaugų teikimo procesų valdymo stiprybių ir silpnybių suvestinė

Stiprybės	Silpnybės
Orientacija į klientą, jo poreikių identifikavimas ir tenkinimas, naudos klientui akcentavimas	Prastas klientų aptarnavimas
Greita orientacija į rinkos pokyčius, vertingesnių pasiūlymų teikimas	Ilgas klientų įregistravimo laikas
Orientacija į grįžtamąjį ryšį	IT amortizacija
Gerai išvystyta infrastruktūra ir inovacijų taikymas	Žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant įsigilinti į taisytiną apgyvendinimo paslaugos procesą, ekspertų paprašyta nurodyti, koks paslaugos teikimo proceso elementas būtų nereikalingas, ir jo atsisakius nenukentėtų pats procesas ir teikiama vertė tiek klientui, tiek viešbučiui (žr. 19 lent.), taip pat nurodyti, koks procesas keistinas ar papildytinas, kad viešbučio kuriama vertė klientui būtų maksimali.

19 lentelė

Apgyvandinimo paslaugos teikimo proceso elementų vertinimas

13. Klausimas	Atsakymas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Koks paslaugų teikimo proceso elementas būtų nereikalingas, koks keistinas, o gal kuo reikėtų papildyti? Pagrįskite savo nuomonę.	Nereikalingas									
	Keistinas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Papildyti									
	Nuomonės pagrindimas	<input checked="" type="checkbox"/> ¹	<input checked="" type="checkbox"/> ²	<input checked="" type="checkbox"/> ³	<input checked="" type="checkbox"/> ⁴	<input checked="" type="checkbox"/> ⁵	<input checked="" type="checkbox"/> ⁶	<input checked="" type="checkbox"/> ⁷	<input checked="" type="checkbox"/> ⁸	<input checked="" type="checkbox"/> ⁹

¹ – klientų įregistravimo procesą reikia keisti. Paspartėtų klientų įregistravimas, mažėtų darbuotojų užimtumas, daugiau būtų galima skirti laiko klientų poreikių identifikavimui, kultų vertė.

² – klientų įregistravimo procesas. Pakeitus esamą įregistravimo sistemą į išmanesnę, pavyzdžiui, įdiegus savarankiškos registracijos kioskus ar pan., sutrumpėtų klientų aptarnavimo laikas ir būtų išvengta žmogiškųjų įregistravimo klaidų, darbuotojai nebūtų apkrauti mechaniniu darbu, būtų išvengta jų trūkumo piko ir sezono metu.

³ – klientų įregistravimo procesas. Galima įregistravimo procesą automatizuoti.

⁴ – klientų įregistravimo procesas. Trumpinti įregistravimo procesą. Tai galima padaryti dviem būdais: priimant daugiau darbuotojų, kas įmonei kainuotų papildomai bei negarantuotų papildomai sukurtos vertės klientui ir įmonei, ir antra – įdiegti automatinę self-check-in sistemą, kurios pagalba būtų išvengta perteklinių automatiškos veiksmų ir žmogiškųjų registravimo klaidų bei ženkliai sutrumpėtų klientų sugaištas laikas registracijoje.

⁵ – klientų įregistravimo procesas. Automatizavus šį procesą, klientas tiek atvykstant, tiek išvykstant registruotųsi pats, tai atliktų greičiau ir neteiktų pretenzijų administracijai dėl per daug sugaišto laiko registracijoje.

⁶ – klientų įregistravimo procesas. Jį reikia automatizuoti ir standartizuoti. Tik taip bus greitesnis procesas.

⁷ – klientų įregistravimo procesas. Šį procesą reikia keisti, automatizuoti, remtis Vakarų patirtimi ir tendencijomis.

⁸ – klientų įregistravimo procesas. Reikia šio proceso laiką trumpinti. Tai padėtų darbuotojų mokymas, arba naujų darbuotojų priėmimas, tačiau atsižvelgiant į darbo rinkos perspektyvas, siūlau procesą automatizuoti įdiegiant savarankiškos registracijos kioskus.

⁹ – klientų įregistravimo procesas. Šį procesą reikia automatizuoti, sutrumpėtų klientų aptarnavimo laikas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinus 19 lentelėje ekspertų pateikus atsakymus, galima teigti, jog ekspertai nurodė keisti klientų įregistravimo procesą, jį automatizuojant, taip būtų sutaupyta klientų laiko atliekant registracijos formalumus, būtų išvengta registracijos klaidų ir sutaupyta žmogiškųjų resursų. Tuo tarpu registratūros darbuotojai daugiau laiko skirtų kontakto su klientu palaikymui, jo poreikių išsiaiškinimui ir jam palankiausių pasiūlymų pateikimui, taip didinant kuriamą vertę klientui ir tuo pačiu viešbučiui.

Galiausiai ekspertų buvo paprašyta įvertinti penkiabalėje sistemoje nuo 1 iki 5, kur 1 – minimali reikšmė, o 5 – maksimali, kaip jie mano, kokie patobulinti procesai iš pateikto sąrašo, sudaryto studijuojant mokslinę literatūrą procesų optimizavimo aspektu, suteiktų didžiausią pridėtinę vertę viešbučiui ir klientui. Gauti duomenys pateikti 20 lentelėje.

Iš 20 lentelėje pateiktų duomenų galima daryti išvadą, jog ekspertų vertinimu daugiausiai pridėtinės vertės būtų sukurta automatizavus administracines užduotis, tokias kaip įregistravimo sistema, taip pat atnaujinus technologijas, padidinus interneto spartą, investuojant į žmogiškuosius resursus bei klientams teikiant suasmenintus pasiūlymus. Mažiau pridėtinės vertės būtų sukurta pertvarkius informacijos teikimą klientams realiu laiku bei kainodaros

procesą. Mažiausiai pridėtinės vertės papildomai būtų sugeneruota įgyvendinus tvarios aplinkos politikos aspektus.

20 lentelė

Tobulintinų procesų ir pridėtinės vertės ryšys, išreikštas balais

Procesas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas variantas								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Administracinių užduočių automatizavimas. Tokių užduočių pavyzdžiui, registratūros operacijos įregistravimas ir išregistravimas, naudojant savarankiškos registracijos kioskus bei užsakymų valdymas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Klientų aptarnavimas ir bendravimas, pavyzdžiui – informacijos teikimas svečiams realiu laiku ir greitas atsakymas į užklausas.	2	2	1	3	3	1	2	3	2
Pajamų valdymas, pavyzdžiui, duomenų analizės naudojimas siekiant optimizuoti kainodarą ir tinkamą patalpų paskirstymą.	2	1	2	1	2	3	3	2	2
Aplinkos tvarumo praktika, pavyzdžiui, atliekų mažinimas ir ekologiškų iniciatyvų įgyvendinimas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Technologijų atnaujinimas, pavyzdžiui, išmaniųjų patalpų sistemų diegimas ir Wi-Fi ryšio gerinimas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Darbuotojų mokymas ir tobulinimas, siekiant užtikrinti aukščiausios kokybės aptarnavimą ir taip kelti svečių pasitenkinimo lygį.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Svečių patirties gerinimas, pavyzdžiui, asmeninių paslaugų ir unikalių patogumų siūlymas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taip pat šiam ekspertų anketos klausimui galima įvertinti ekspertinių nuomonių sutapimo laipsnį pagal Kendallo dispersinį konkordancijos koeficientą.

Žinant ekspertų pateiktus vertės balus kiekvienam procesui B_{ij} (žr. 20 lent.), pastarieji pakeičiami rangais R_{ij} metodologijoje aprašyta tvarka. Skaičiavimams naudojama formulė. Balo „5“ rangas: $R=1$. Balo „1“ rangas: $R=5$. Tokia pačia tvarka apskaičiuojami kiti balai ir surašomi į 21 lentelę.

Atlikus rangavimą, toliau apskaičiuojama kiekvieno proceso m rangų suma c_i pagal formulę ir surašoma į lentelę (žr. 21 lent.). Apskaičiuojamas rangų sumų vidurkis $\underline{c} = 22$. Kvadratų nuokrypių suma S , apskaičiuota pagal formulę $S = 1630$, didžiausia sumos reikšmė, apskaičiuota pagal formulę, $S_{max} = 2268$. Tada Konkordancijos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę $W = 0,72$.

Kadangi konkordacijos koeficientas yra $> 0,6$, tai galima laikyti, kad ekspertų nuomonės sutampa, todėl hipotezė H_0 yra atmetama.

21 lentelė

Tobulintinių procesų ir pridėtinės vertės ryšys, išreikštas rangais

Procesas	Eksperto numeris ir jo pasirinktas varianto rangas									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	c_i
Administracinių užduočių automatizavimas. Tokių užduočių pavyzdžiui, registratūros operacijos įregistravimas ir išregistravimas, naudojant savarankiškos registracijos kioskus bei užsakymų valdymas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Klientų aptarnavimas ir bendravimas, pavyzdžiui – informacijos teikimas svečiams realiu laiku ir greitas atsakymas į užklausas.	4	4	5	3	3	5	4	3	4	35
Pajamų valdymas, pavyzdžiui, duomenų analizės naudojimas siekiant optimizuoti kainodarą ir tinkamą patalpų paskirstymą.	4	5	4	5	4	3	3	4	4	38
Aplinkos tvarumo praktika, pavyzdžiui, atliekų mažinimas ir ekologiškų iniciatyvų įgyvendinimas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Technologijų atnaujinimas, pavyzdžiui, išmaniųjų patalpų sistemų diegimas ir Wi-Fi ryšio gerinimas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Darbuotojų mokymas ir tobulinimas, siekiant užtikrinti aukščiausios kokybės aptarnavimą ir taip kelti svečių pasitenkinimo lygį.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Svečių patirties gerinimas, pavyzdžiui, asmeninių paslaugų ir unikalių patogumų siūlymas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
\underline{c}										22

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informacijos vertinimas atliktas iš duomenų, gautų iš ekspertų apklausos, taip palyginti duomenys rasti viešbučio internetinėje svetainėje bei įmonės finansinėse bei veiklos ataskaitose.

Apibendrinus galima teigti, jog ekspertinis vertinimas suteikė duomenų apie tai, jog viešbutyje yra kuriama ir siūloma aukštesnė vertė klientui nei pas konkurentus. Atsižvelgus į klientų poreikius, jų išklauius, yra siūlomos aukštos vertės plataus spektro paslaugos, klientai yra aptarnaujami išties parą, prašoma jų pateikti grįžtamojo ryšio duomenis, internetiniame puslapyje pateikiama visa informacija apie paslaugas, papildomas naudas, akcijas ir partnerių teikiamas nuolaidas. Klientai skatinami pateikti grįžtamąjį ryšį apie gautų paslaugų kokybę, gautą naudą, aptarnavimą, ir pan. Užmezgus ryšį su klientais, patenkinus jų poreikius, jie dažniausiai tampa lojaliais ir papildomai gali atlikti teigiamos reklamos vaidmenį. Klientų

grupavimas į sudarytus segmentus yra reikšmingas vertės kūrimo procese, taip viešbutis gali kurti klientų segmentų skirtingus poreikius tenkinančią vertę.

Pritaikytas ekspertinio vertinimo metodas atskleidė viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo problemas, tokias kaip klientų aptarnavimo kokybės stoka ir ilgas įregistravimo laikas.

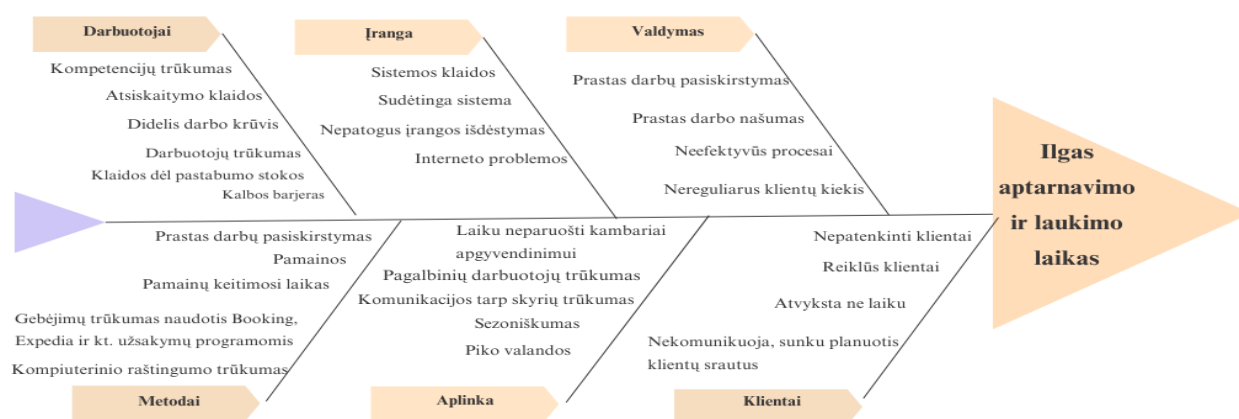
Įdiegus klientų automatinę įregistravimo sistemą, būtų sutrumpintas įregistravimo laikas, sutaupyta tiek klientų laiko, tiek viešbučio resursų, būtų sukuriama didesnė vertė klientui ir viešbučiui, o sutaupyti žmogiškuosius resursus būtų galima panaudoti dar geresniam kliento pažinimui, gilesnei rinkos analizei, kad būtų klientui pateikti dar geresni, jo poreikius atitinkantys pasiūlymai su dar didesne sukurta verte.

3.2. Faktinės viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situacijos įvertinimas

Ekspertų vertinimas parodė, kad viešbučio teikiamoje apgyvendinimo paslaugoje trikdžių vis dar yra įsiregistravimo procese. Todėl, siekiant šį procesą patobulinti ir pagerinti jo kokybę, toliau vertinga procesą aprašyti naudojant Fishbone diagramą ir BPMN kalbą.

16 paveikslas

Viešbučio X vertinimas „Fishbone” diagrama



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Darbe naudojant BPMN kalbą bei Fishbone įvertinta faktinė viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situacija. Norint įvertinti paslaugų kokybę, toks vertinimas yra būtinas, siekiant gerinti paslaugų kokybę ir efektyvumą, bei įvertinti problemas ir jas spręsti. Verta paminėti, kad šie metodai gali būti taikomi ne tik viešbučių sektoriuje, bet ir kitose pramonės šakose. BPMN kalba padeda vizualiai pavaizduoti verslo procesus ir padeda suprasti, kaip skirtingos organizacijos veikia ir kaip proceso dalys tarpusavyje susiję. Šešių veiksmų modelis (6M) yra naudinga priemonė, kuri padeda analizuoti bet kokio verslo proceso priežastis ir jų pasekmes. Šie du metodai yra dažnai kombinuojami, siekiant išsamiai įvertinti proceso valdymo situaciją.

Viešbučiuose svečių laukimo laikas yra viena iš pagrindinių problemų, dėl kurių yra sulaukiama klientų skundų. Atlikus Fishbone analizę yra pastebima, kad klientų laukimo laikas išauga dėl keletos kriterijų, kurie gali būti suskirstyti į grupes – darbuotojai, įranga, metodai, aplinka, klientai ir valdymas. Darbuotojams dažnai trūksta kompetencijos, susikaupimo, pastabumo ir mokėjimo nepasimesti stresinėse situacijose. Aptarnavimo metu veikia ne tik žmogiškasis faktorius – nesklandumų gali sukelti ir įranga. Tai dažnai pasitaiko programinės įrangos klaidų, interneto trukdžių ar tiesiog įranga netinkamai paruošta darbui. Nepaisant išvardintų grupių, bėdų gali kelti ir darbo metu taikomi metodai – neefektyvus darbų pasiskirstymas, sunkumai naudojantis užsakymo kanalais, kompiuterinio raštingumo trūkumas. Taip pat netikslumų gali sukelti ir valdymas – jei nėra atsisakyta neefektyvių procesų, darbuotojai neturi aiškaus plano, nereguliarus klientų kiekis. Aplinka yra dar vienas kriterijus, kuris ilgina prisiregistravimo laiką, to pavyzdys gali būti laiku neparuošti kambariai, darbuotojų trūkumas, sezoniškumas ir piko valandos. O visi šie išvardinti veiksniai kelia nepatogumu klientams, kuriuos taip pat vertinga išskirti, nes jie dažnai nekomunikuoja, yra reiklūs, priekabūs. Visi šie kriterijai gali turėti įtakos klientų laukimo laikui, todėl yra svarbu problemas pastebėti ir ieškoti jų sprendimo būdo. Reikėtų užtikrinti, kad darbuotojai būtų gerai apmokyti, turėtų darbui tinkamą ir tinkamai paruoštą įrangą ir sukurtą darbui palankią aplinką. Išpildžius išvardintus kriterijus, darbo efektyvumas padidėtų. O tam, kad būtų užtikrinta sklandi darbuotojų veikla reikalingas geras valdymas. Taip pat vertėtų įsivertinti, kad ne viskas priklauso nuo viešbučio, svarų indėlį įdeda ir klientai.

Įvertinti faktinę viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situaciją gali padėti BPMN kalbos panaudojimas. Tai yra struktūrizuotas metodas galintis atskleisti kaip būtų galima optimizuoti registracijos procesą ir pagerinti klientų patirtį. Tipiškas BPMN viešbučių registracijos procesas gali apimti kelias stadijas, įskaitant registraciją, atvykimą, tapatybės patvirtinimą, mokėjimų apdorojimą, kambarių priskyrimo procesą ir raktų išdavimą. Naudojantis BPMN, viešbučiai gali optimizuoti registracijos procesą, nustatyti ir pašalinti daugiau laiko

reikalaujančias ar kitas pridėtinės vertės nekuriančias proceso vietas, sumažinti laukimo laikus ir pagerinti bendrą proceso efektyvumą. Tai gali būti pasiekama naudojant technologijas, tokias kaip mobilioji registracija, savitarnos kioskai ir kt. Naudodami šias priemones, viešbučiai gali suteikti sklandžią ir greitą patirtį savo svečiams, taip pat sumažinti reikiamų darbuotojų kiekį bei darbo krūvį.

Atlikus Fishbone analizę ir išanalizavus ekspertų vertinimus, vertinga prisiregistravimo (angl. *check-in*) procesą atvaizduoti BPMN diagramoje. BPMN programa atvaizduotas procesas gali būti naudingas dėl keleto priežasčių, pavyzdžiui:

1. *Vizualiniam proceso modeliavimui* – BPMN diagrama pateikia detalią prisiregistravimo veiksmų seką, tai padeda suprasti, kaip bendrai vyksta procesas ir kur yra silpnosios vietos.

2. *Procesų tobulinimui* – BPMN gali padėti identifikuoti nereikalingus ar pasikartojančius žingsnius, supaprastinti procesus ir nustatyti vietas, kurias reikėtų tobulinti. To pasekoje yra didinamas efektyvumas, sumažinama klaidų rizika ir gerinama klientų patirtis.

3. *Susisteminto požiūrio* – diagrama turi didelį indėlį bendram viešbučio procesų tobulinimui. Naudojant BPMN, galima įdiegti sisteminių požiūrį ir įvertinti bendrą viešbučio veiklą, o ne tik vieną procesą.

4. *Bendradarbiavimo skatinimo* – BPMN skatina bendradarbiavimą tarp viešbučio departamentų ir specialistų, kurie yra atsakingi už įsiregistravimo procesą. Tai yra labai svarbu, siekiant užtikrinti, kad procesas būtų vykdomas sklandžiai ir kad klientų patirtis būtų gerinama.

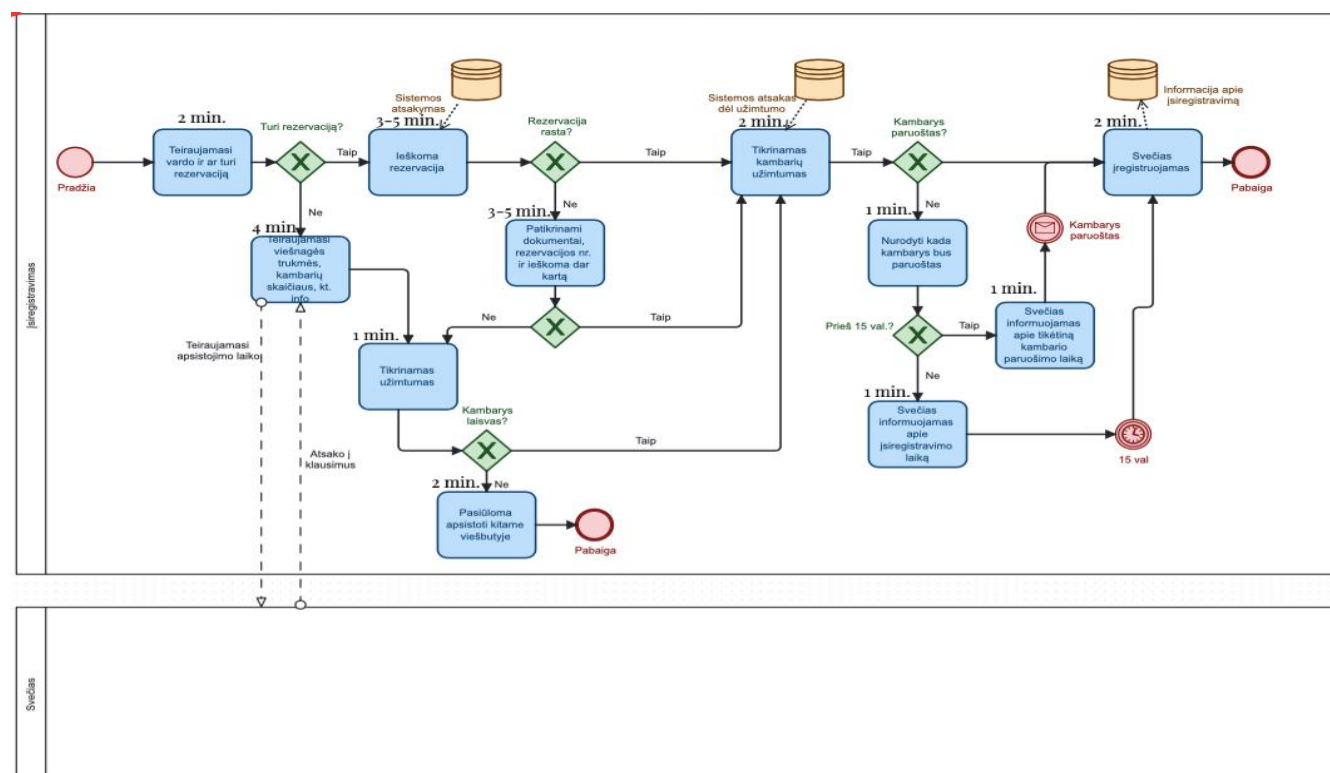
Atvaizdavus registracijos procesą BPMN, matoma, kad jis susideda iš daugelio veiksmų. Tačiau ne visi jie kuria pridėdamą vertę. Tokie veiksmai, kaip pakartotinės informacijos užklausa ar užklausa teikimas sistemai užgaisa laiko, todėl siekiant didesnio klientų pasitenkinimo, kuo didesnio proceso optimizavimo – darbuotojų krūvio mažinimo ir kaštų mažinimo – vertinga prisiregistravimo procesą automatizuoti. Sėkmingas prisiregistravimo procesas yra pirmoji sąlyga, kad klientai pradėtų mėgautis savo viešnage. Automatizuotas „Check-in“ procesas sumažintų klaidų riziką, kurios pasitaiko žmogui atliekant šį darbą. Be to, tai taupo klientų laiką, kurie atvyksta vėlai arba turi skubėti į renginį ar susitikimą. Automatizuotas prisiregistravimo procesas leidžia klientams greitai ir patogiai pateikti duomenis, atsiskaityti už kambarį ir gauti kambario raktus be ilgo laukimo. Verta paminėti, kad tai yra paprastesnis ir efektyvesnis procesas, ypač viešbučiams, kurie turi daug klientų, turinčių skirtingus poreikius ir pageidavimus. Automatizuotas procesas leidžia viešbučiui nustatyti standartinius procedūrų rinkinius, kurie tinka visiems klientams, ir nukreipti specifinius užsakymus ar pageidavimus darbuotojams, kurie gali juos atlikti atskirai. Ir pabaigai, tai yra

ekonomiškas procesas. Automatizuotas įsiregistravimo procesas gali sumažinti viešbučio išlaidas, susijusias su laiko, darbuotojų ir spausdinimo išlaidomis. Tai gali padėti sutaupyti.

Verta paminėti, jog savarankiško įsiregistravimo kioskų populiarumas labai išaugo COVID-19 pandemijos metu. Jie leido viešbučiams vykdyti veiklą be kontakto. Taip nei viešbučio personalas, nei svečiai neturėjo artimo kontakto ir neplatino viruso. Vienas iš didžiausių savarankiško įsiregistravimo privalumų – saugumas (Heflin, 2022). Pasinaudojant savitarnos kiosku, svečiai gali įsiregistruoti ir išsiregistruoti su mažiausia įmanoma rizika užsikrėsti ir neperduoti ligos. Be to, savarankiško įsiregistravimo metu yra mažesnė tikimybė susitikti su kitais viešbučio svečiais, kurie viešbutyje gali ne tik atostogauti, bet ir karantinuotis. Tai taip pat sukuria privalumą svečiams įsiregistruoti jiems patogiu metu, tai yra ypač aktualu piko valandomis, naktimis ir pan. (Rao, 2018). Verta nepamiršti, kad savarankiška registracija taip pat suteikia lankstumo. Įsiregistruodami patys svečiai gali pasirinkti norimą kambarį ir registruotis savo tempu. Tai gali būti ypač naudinga svečiams, kurie turi konkrečių kambarių pageidavimų arba kuriems reikia daugiau laiko užsiregistruojant arba išvykstant (Connors, 2020).

17 paveikslas

Viešbučio X tradicinis įsiregistravimo procesas, naudojant BPMN



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Į lankstumą taip pat galima pažiūrėti ir iš viešbučio perspektyvos – galima atsisakyti naktinių pamainų, darbuotojams susirgus, neatvykus į darbą, savarankiško įsiregistravimo kioskas gali pakeisti darbuotoją. Ne mažiau svarbūs išlieka ir kaštai. Apgyvandinimo įstaigos

gali sumažinti personalo išlaidas ir pagerinti efektyvumą. Tai gali padėti viešbučiams sutaupyti pinigų. Tokio terminalo įdiegimo kainos gali būti įvairios, tai priklauso nuo norimo modelio, gamintojo, dydžio ir veikimo galimybių. Lietuvos viešbučių praktikoje užsitikrinę populiarumą yra „Roommatik“ savarankiškos registracijos aparatai. Tokio L dydžio aparato kaina šiuo metu yra 22 000 eurų, taigi įvertinus tai, kad įdiegus tokią sistemą galima atsisakyti naktinės pamainos darbuotojų (tokių dažniausiai yra 2), kurių atlyginimas NETO 1 000 eurų (BRUTO 1592 eur), sistemos įdiegimas atsipirks po 7 mėn., todėl sąnaudų prasme tai nedarytų didelės įtakos.

Kiekvienas atvaizduoto proceso etapas yra įvertintas minutėmis. Taigi, galime pastebėti, kad sėkmės atveju, tai yra sklاندus prisiregistravimo metu, vidutiniškai šiame procese yra užtrunkama apie 11 min. Pasitaikius trikdžiams, procesas gali užsitęsti ir iki 19 min. Nagrinėjamame viešbutyje per dieną vidutiniškai įvykdoma 15 registracijų, apskaičiavus ilgiausią ir trumpiausią proceso laiką, galima teigti, kad vidutiniškai registracijos laikas trunka 15 min. Tai reiškia, kad bendrai registracijos procesas užtrunka vidutiniškai 225 min., o tai yra beveik pusė administratoriaus darbo laiko (administratoriaus darbo diena 8 val.). Taigi, taip laiko atsiranda darbuotojams orientuotis į kitas keistinas vietas ir optimizuoti veiklą.

Apibendrinant galima teigti, jog pritaikius 6 veiksnių (Fishbone) modelį pastebėta, kad klientų laukimo laikas išauga dėl darbuotojų, įrangos, taikytų metodų bei aplinkos veiksnių. Darbuotojams dažnai trūksta kompetencijos, susikaupimo, pastabumo ir mokėjimo nepasimesti stresinėse situacijose. Taip pat dažnai pasitaiko programinės įrangos klaidų ar interneto trukdžių. Bėdų gali kelti ir neefektyvus darbų pasiskirstymas, sunkumai naudojantis užsakymo kanalais, kompiuterinio raštingumo trūkumas. Laiku neparuošti kambariai, darbuotojų trūkumas, sezoniškumas ar piko valandos irgi įtakoja klientų laukimo laiką. Reikėtų užtikrinti, kad darbuotojai būtų gerai apmokyti, turėtų darbui tinkamą ir tinkamai paruoštą įrangą ir sukurtą darbui palankią aplinką. Išpildžius išvardintus kriterijus darbo efektyvumas padidėtų.

Atvaizdavirus registracijos procesą BPMN, matyti, kad jis vidutiniškai trunka 15 minučių, o pakartotinės informacijos užklauso ir jų teikimas ilgina procesą, todėl vertinga prisiregistravimo procesą automatizuoti. Automatizuotas įsiregistravimo procesas sumažintų klaidų riziką, sutaupytų klientų ir darbuotojų laiko, padarytų jį sklandesnį.

3.3. Pakoreguotų apgyvendinimo paslaugos procesų vertinimas

Išanalizavus ekspertinio vertinimo gautus duomenis bei atlikus gilų faktinės viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo situacijos vertinimą ir nustatčius tobulintinas apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo sritis, šiame darbo etape belieka atvaizduoti pakoreguotą įsiregistravimo procesą grafiškai ir jį aprašyti.

Viešbutyje yra teikiama daug įvairių paslaugų. Visos teikiamos paslaugos turi savo procesus, kurie gali būti tobulinami. Siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos poreikių, nuolatinis procesų atnaujinimas, siekis juos vykdyti efektyviau tapo viešbučių verslo kasdienybe. Patogesni ir efektyvesni procesai svečiams ir kitiems verslo dalyviams atneša daugiau naudos. Apibendrinus šiandienines viešbučių rinkos tendencijas, galima išskirti kelis pagrindinius viešbučių versle egzistuojančius procesus, kurie yra šiuo metu aktualiausi ir juos dažniausiai renkamosi tobulinti. Žemiau pateikiami tobulintini procesai.

1. *Administracinių užduočių automatizavimas*. Tokių užduočių pavyzdžiui, registratūros operacijos įregistravimas ir išregistravimas bei užsakymų valdymas.

2. *Klientų aptarnavimas ir bendravimas*, pavyzdžiui – informacijos teikimas svečiams realiu laiku ir greitas atsakymas į užklausas.

3. *Pajamų valdymas*, pavyzdžiui, duomenų analizės naudojimas siekiant optimizuoti kainodarą ir tinkamą patalpų paskirstymą.

4. *Aplinkos tvarumo praktika*, pavyzdžiui, atliekų mažinimas ir ekologiškų iniciatyvų įgyvendinimas.

5. *Technologijų atnaujinimas*, pavyzdžiui, išmaniųjų patalpų sistemų diegimas ir Wi-Fi ryšio gerinimas.

6. *Darbuotojų mokymas ir tobulinimas*, siekiant užtikrinti aukščiausios kokybės aptarnavimą ir taip kelti svečių pasitenkinimo lygį.

7. *Svečių patirties gerinimas*, pavyzdžiui, asmeninių paslaugų ir unikalių patogumų siūlymas.

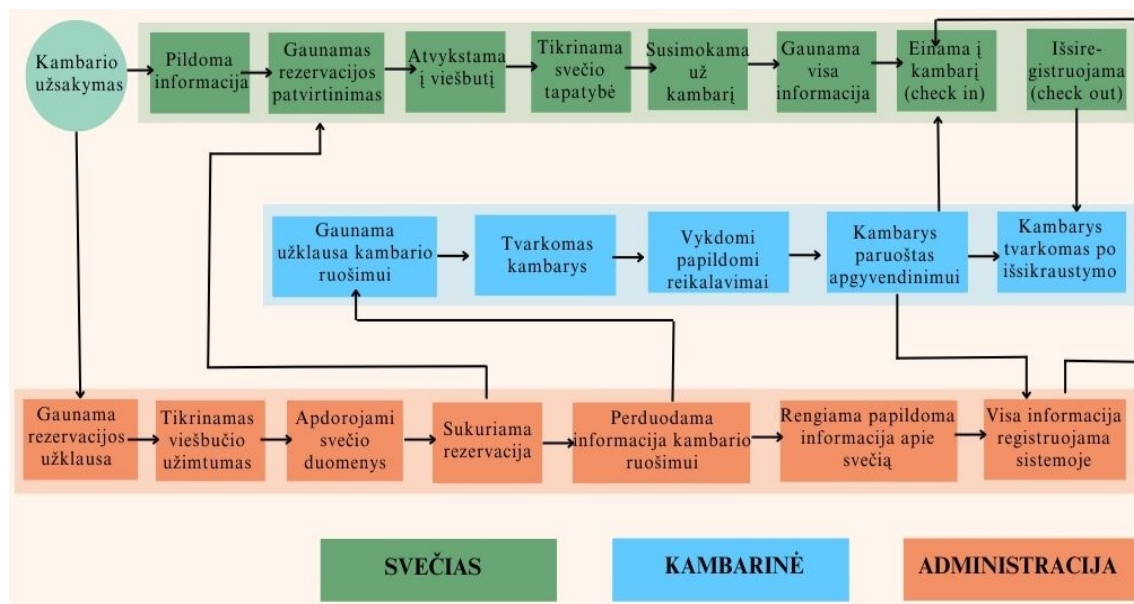
Tam, kad iš išvardintų procesų būtų lengviau išsirinkti, nuo kokių procesų būtų vertinga pradėti tobulinimus, viešbučių industrija vis dažniau pasinaudoja procesų žemėlapiais. Jie atvaizduoja kiekvieno proceso tikslus žingsnius, o tai leidžia procesą išanalizuoti nuodugniai. Viena iš sričių, kur viešbučiai gali tobulėti, yra operacijų optimizavimas, ypač registratūros procese. Dažnai šis procesas tampa ilgesnis nei tikimasi, tai kelia svečių nepasitenkinimą. Vis labiau tobulėjant naujosioms technologijoms ir joms tampant neatsiejama gyvenimo dalimi, klientai tikisi to ir savo apsisistojimo viešbutyje metu. Įtraukus savarankiškos registracijos kioskus ir kitus technologinius sprendimus, viešbučiai gali patenkinti šiuos klientų lūkesčius ir išlikti konkurencingais pramonėje. Įsiregistravimo procesas, be abejonės, yra vienas iš svarbiausių procesų, nes su juo klientas susiduria vos įžengus pro įstaigos duris. Ši patirtis suteikia toną visai viešnagei.

Kambario užsakymo procesas (žr. 18 pav.) yra pirmasis procesas, kuris leidžia susipažinti su įstaiga, nors užsakymai dažnai būna atliekami per užsakymo platformas, o ne

tiesiogiai bendraujant su viešbučio administracija. Taigi, pirminis gyvas „sąlytis“ su viešbučiu būna registracijos metu, kai svečias atlieka keletą veiksmų, kad užsiregistruotų viešnagai:

18 paveikslas

Viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų žemėlapis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

1. *Pasisveikinimas ir rezervacijos patvirtinimas.* Pirmasis registracijos proceso žingsnis yra registratūros atstovo pasisveikinimas su svečiu. Administratorius pasisveikina su svečiu ir patvirtina jo rezervaciją paklausdamas jo vardo ir užsakymo informacijos. Tuomet administratorius pateikia visą informaciją užsakovui.

2. *Svečio tapatybės ir asmeninės informacijos patvirtinimas.* Patvirtinus rezervaciją, registratūros darbuotojas paprašo svečio pateikti asmens tapatybės dokumentą – pasą, ID kortelę. Tada administratorius įveda svečio asmeninę informaciją, tokią kaip vardas, adresas ir kontaktiniai duomenys, į viešbučio kompiuterinę sistemą arba ją patikslina, jei užsakymas buvo atliktas prieš atvykimą.

3. *Kambario paskyrimas ir raktų išdavimas.* Įvedus asmeninę svečio informaciją, registratūros darbuotojas paskiria svečiui kambarį. Administratorius užtikrina, kad kambario tipas yra teisingas, kambarys yra švarus ir paruoštas apsigyvenimui. Tada yra išduodamas svečio kambario raktas arba rakto kortelė.

4. *Viešbučio paslaugų ir patogumų paaiškinimas.* Registratūros darbuotojas informuoja svečią apie teikiamas viešbučio paslaugas ir patogumus, pvz., treniruoklių salės, baseino ir restorano vietą. Administratorius taip pat informuoja svečią apie bet kokius specialius renginius ar akcijas, vykstančias jo viešnagės metu.

5. *Mokėjimas ir kvito išdavimas.* Po to, kai svečias buvo informuotas apie viešbučio paslaugas ir patogumus, registratūros darbuotojas paprašo sumokėti. Agentas patikrina svečio rezervacijos duomenis ir apskaičiuoja bendrą viešnagės kainą. Jei svečias jau sumokėjo už kambarį iš anksto, administratorius tai patvirtina ir pateikia svečiui kvitą.

6. *Pagalba gabenant bagažą ir nuorodos į kambarį.* Paskutinis registracijos proceso žingsnis – pasiūlyti svečiui pagalbą bagažo nugabenimui ir pateikiami nurodymai, kaip nuvykti į kambarį.

Trumpai, tradicinis įsiregistravimo būdas – tai kai viso proceso metu svečiai yra aptarnaujami administratoriaus. Jei pasirenkama ši procesą efektyvinti ir atnaujinti, viena iš galimybių, kaip tai padaryti, yra savarankiško įsiregistravimo aparatai, jie svečiams leidžia praleisti tam tikrus registratūros procesus ir užsiregistruoti naudojantis tik jutiminiu ekranu. Savarankiškos registracijos procesas yra paprastesnis ir lengvesnis naudojant kioską, be to, tai turi dar keletą pranašumų, palyginti su tradiciniu registracijos procesu:

1. Tai leidžia svečiams išvengti ilgų eilių ir sumažina laukimo laiką piko metu.
2. Suteikia racionalesnį ir efektyvesnį registracijos procesą, sumažina registratūros darbuotojų darbo krūvį ir leidžia jiems sutelkti dėmesį į kitus svečių poreikius.
3. Trečia, tai pagerina svečių patirtį, nes suteikia šiuolaikišką ir patogią registracijos galimybę, kurios pageidauja daugelis svečių.

Apibendrinant galima pasakyti, kad savarankiškos registracijos procesas naudojant kioską yra ateities procesas, kuris viešbučių industrijoje, suteikia veiksmingesnį, racionalesnį ir patogesnį svečių registracijos procesą.

Kaip jau buvo aptarta, savarankiškos registracijos kioskai gali panaikinti arba sumažinti tam tikrų registracijos proceso etapų poreikį, kurie būtų reikalingi taikant tradicinius registracijos būdus. Naudojant savarankiško prisiregistravimo aparatus būtų galima atsisakyti šių procesų:

1. *Atsisakoma svečio pasitikimo ir tapatybės tikrinimo.*
2. *Nereikia pateikinti informacijos ar pildyti prisiregistravimo anketų.*
3. *Informacijos apie viešbučio paslaugas ar kt. aktualios informacijos teikimas.*
4. *Mokėjimų surinkimas.*

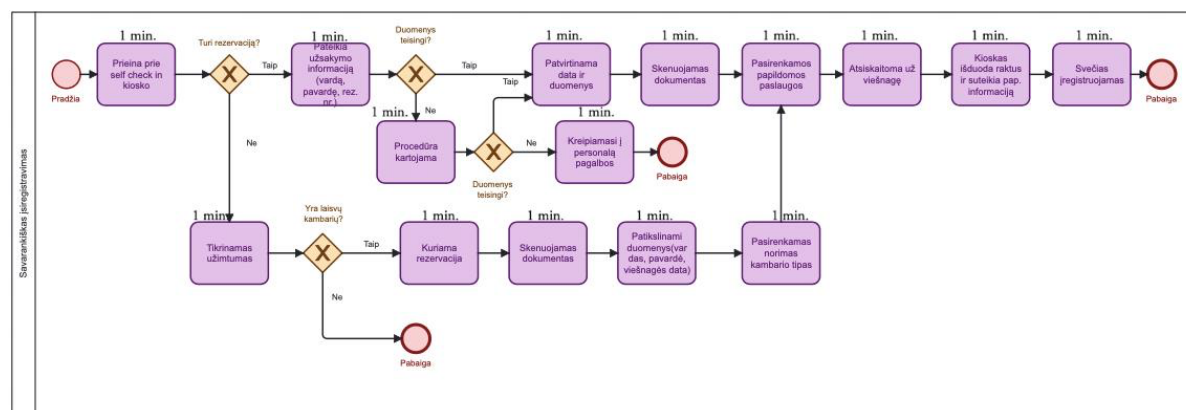
Automatizuodami šiuos veiksmus, savarankiškos registracijos kioskai gali sutaupyti svečių laiko ir sumažinti registratūros darbuotojų darbo krūvį. Kai pastarieji tuo metu gali sutelkti dėmesį į sudėtingesnes svečių užklaudas ir klientų aptarnavimo problemas.

Atnaujintame įsiregistravimo procese (žr. 19 pav.) kiekvienas žingsnis taip pat yra atvaizduotas minutėmis. Sėkmingos registracijos atveju procesas užtruktų 8 min., nesėkmės – ilgiausias įsiregistravimo laikas truktų iki 10 min., taigi vidutinis savarankiško įsiregistravimo laikas 9 min. Įvertinus gautus duomenis, pastebima, kad klientui toks registracijos būdas

sutaupyti apie 6 min. (6 min. būtų sutaupytos tik proceso metu, verta nepamiršti, kad ir laukimo iki įsiregistravimo laikas būtų sutaupytas). Taigi svečias, patekęs į viešbutį, kuriame yra savitarnos aparatai, nuo įžengimo į jį iki įėjimo į kambarį gali užtrukti iki 10 min. Taip nauda gali būti įvertinta ne tik svečiui, bet ir viešbučio darbuotojui.

19 paveikslas

Viešbučio X atnaujintas įsiregistravimo procesas, naudojant BPMN



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Amerikos viešbučių ir apgyvendinimo asociacijos AH&LA (2019) atliktas tyrimas parodė, kad savarankiškos registracijos kioskai gali sutaupyti svečiams vidutiniškai 3–5 minutes vienos registracijos metu. Galima susidaryti įspūdį, kad tai nėra reikšmingas laikas, tačiau, jei per dieną yra įvykdoma 20 registracijų tai sutaupo visą valandą administratoriui. Remiantis kitais atliktais tyrimais yra teigiama, kad automatizavus šį procesą, galima sutaupyti dar daugiau laiko. Pavyzdžiui, viešbučių tinklo „Marriott“ atliktas tyrimas atskleidė, kad jų įregistravimo kioskai svečiui sutaupo vidutiniškai 10 minučių per vieną registraciją (Marriot International..., 2017). Sutrumpėjęs registracijos laikas – tai patenkintas klientas. Verta paminėti, kad savarankiškos registracijos kioskai ne tik sutaupo laiko, bet ir užtikrina supaprastintą bei patogesnę svečių registracijos procesą. Savarankiškos registracijos kioske svečiai gali užbaigti registracijos procesą savo tempu. „Oracle Hospitality“ atliktoje apklausoje 63 proc. svečių teigė, kad registruodamiesi į viešbutį svečiai dažniau teikia pirmenybę savitarnai. Tai rodo didelę savarankiškos registracijos kioskų paklausą svetingumo pramonėje. Be savitarnos kioskų, viešbučiuose populiarėja ir kitos savitarnos technologijos. Pavyzdžiui, savitarnos kioskai, kuriuose galima užsisakyti kambarių aptarnavimą ar rezervuoti restoranus, ekskursijas, automobilius ir kt. Šie aparatai suteikia svečiams daugiau lankstumo ir galimybių valdyti savo patirtį viešbutyje, o tai gali padėti pagerinti svečių pasitenkinimą (Oracle Hospitality, 2015).

Apibendrinant galima pasakyti, kad savitarnos registravimosi kioskai yra vertinga priemonė viešbučiams, siekiant pagerinti svečių patirtį ir pagerinti veiklos efektyvumą. Jie siūlo

svečiams supaprastintą ir patogesnę registracijos procesą ir gali sutaupyti laiko viešnagės metu. Didėjant savitarnos technologijų paklausai apgyvendinimo pramonėje, tokio tipo technologijų panaudojimas viešbučio veikloje gali suteikti pranašumo prieš konkurentus. Norint pagerinti paslaugų kokybę ir efektyvumą, būtina tobulinti šį procesą.

Atvaizdavus atnaujintą registracijos procesą BPMN, matyti, kad jis vidutiniškai trunka 9 minutes, t. y. sutrumpėjo 6 minutėmis.

3.4. Klientų grįžtamojo ryšio vertinimas dėl pakoreguotų apgyvendinimo paslaugų procesų

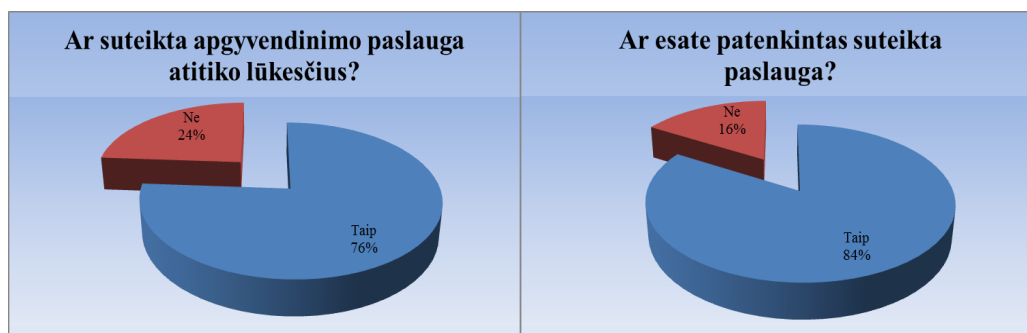
Apibendrinus tai, kas buvo parašyta ankstesniuose skyriuose, galima teigti, kad įsiregistravimo procese identifikavus trūkumus, pakoregavus procesą, klientų laukimo laikas sutrumpėtų 6 minutėmis. Trikdžių priežastys buvo įvairios: darbuotojai, įranga, metodai ir kt., tačiau didžiausią vaidmenį laiko taupymo aspektu atlieka įsiregistravimo proceso automatizavimas. Automatizuotas įsiregistravimo procesas taupo laiką, sumažina klaidų riziką, padeda užtikrinti standartizaciją ir gali sumažinti išlaidas.

Nustačius įsiregistravimo proceso perdarymo naudas viešbučiui, belieka nustatyti, kaip įsiregistravimo proceso pokyčius priima ir kokybę vertina viešbučio klientai.

Kaip jau buvo minėta darbe anksčiau, po paslaugos suteikimo, išvykstančių klientų yra prašoma išsakyti savo nuomonę apie suteiktas paslaugas, įgytą patirtį, gautą vertę, taip pat prašoma išsakyti neišpildytus lūkesčius ar pateikti nusiskundimus.

20 paveikslas

Klientų grįžtamojo ryšio anketos duomenų apie gautas paslaugas suvestinė



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal viešbučio klientų grįžtamojo ryšio anketų duomenis.

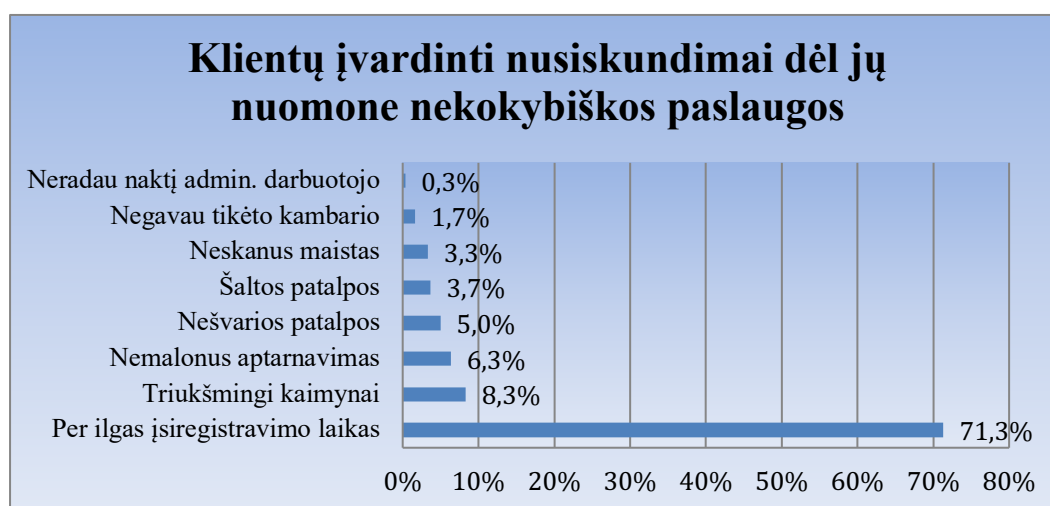
Darbo rašymo metu išnagrinėtos paskutinės 1651 klientų grįžtamojo ryšio anketos, nustatyta, jog klientai palankiai vertina viešbučio teikiamas paslaugas (žr. 20 pav.). 76 proc. viešbučio klientų teigia, kad suteikta apgyvendinimo paslauga atitiko lūkesčius, o 24 proc.

klientų pareiškė nuomonę, kad suteiktos paslaugos neatitiko susidarytos išankstinės nuomonės. Be to, 84 proc. klientų nurodė, kad jie yra patenkinti suteikta apgyvendinimo paslauga ir 16 proc. respondentų nurodė, jog suteikta paslauga yra nepatenkinti.

Siekiant išsiaiškinti, kodėl dalis klientų buvo nepatenkinti suteikta paslauga, ir išsiaiškinti, kas turėtų būti keistina, kad klientų pasitenkinimo teikiama paslauga lygis būtų didesnis, 21 pav. susistemintos ir pateiktos pagrindinės klientų nurodytos to priežastys.

21 paveikslas

Klientų nurodytų paslaugos teikimo trūkumų suvestinė



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal viešbučio klientų grįžtamojo ryšio anketų duomenis.

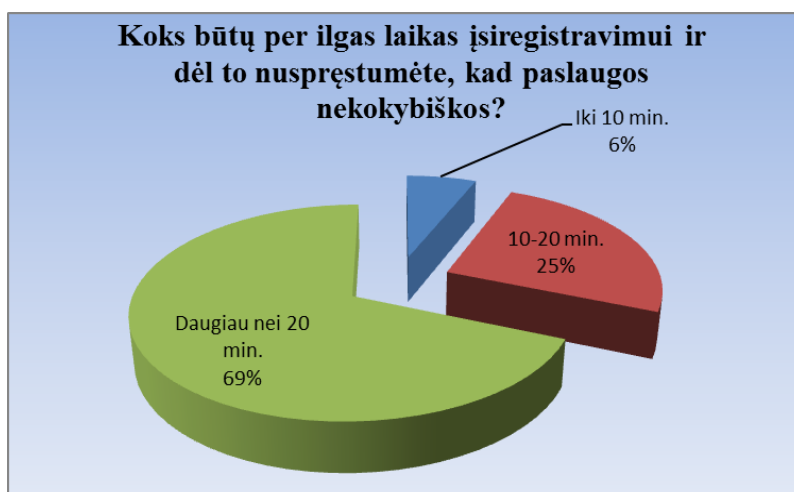
Iš 21 pav. aiškiai matyti viešbučio klientų nurodyta pagrindinė nepasitenkinimo apgyvendinimo paslauga priežastis – per ilgas įsiregistravimo laikas, net 71,3 proc. nepatenkintų gauta apgyvendinimo paslauga viešbučio klientų būtent tai nurodė. Kitos trys, tačiau lyginant su įsiregistravimo laiku nereikšmingos nepasitenkinimo priežastys yra triukšmingi kaimynai (8,3 proc. visų nusiskundimų), nemalonus aptarnavimas (6,3 proc. visų nusiskundimų) ir nešvarios patalpos (5,0 proc. visų nusiskundimų).

Be šių grįžtamojo ryšio klientų anketos klausimų darbo rašymo metu klientų papildomai paklausta, kaip jie vertintų gaunamą paslaugą, jei įsiregistravimo procesas būtų automatizuotas ir dėl to laukimo laikas sutrumpėtų. Net 92,2 proc. grįžtamojo ryšio anketas užpildę klientai nurodė, jog jiems yra svarbu, jog įsiregistravimo procesas būtų automatizuotas ir dėl to sutrumpėtų įsiregistravimo laikas. Tikslinant šį klausimą, klientų taip pat paklausta, koks jų nuomone yra per ilgas laikas įsiregistravimui, kurį viršijus, klientai manytų, jog teikiama apgyvendinimo paslauga yra nekokybiška. Grįžtamojo ryšio anketomis gauta informacija apibendrinta 22 paveiksle.

Iš 22 pav. matyti, jog 69 proc. apklaustų klientų nurodė, jog daugiau nei 20 min., praleistų registracijai, būtų per ilgas laiko tarpas, ir viršijus šį laiką, klientai manytų, jog suteikiama paslauga yra nekokybiška. Taip pat kita dalis – 25 proc. respondentų nurodė, jog per ilgai laukti registracijoje yra nuo 10 iki 20 min. Kaip parodė atliktas tyrimas, viešbutyje iki įsiregistravimo proceso automatizavimo klientai registracijai sugaišdavo apie 10-20 min., tai yra ribinis laikas, kurį viršijus, klientams suteikiama paslaugos vertė ženkliai krenta.

22 paveikslas

Klientų nurodyta įsiregistravimo laiko riba, kurią viršijus paslauga tampa nekokybiška

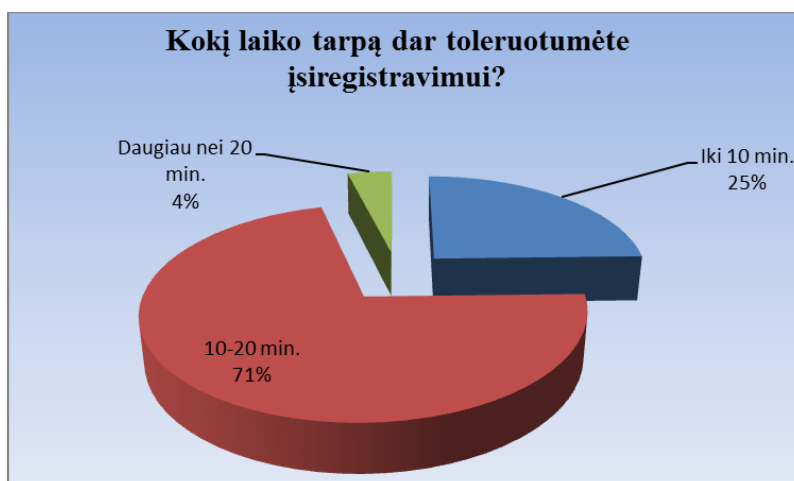


Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal viešbučio klientų grįžtamojo ryšio anketų duomenis.

Taip pat klientų paklausa jų nuomonės, koks yra optimalus laikas, praleistas registratūroje, nekenkiantis suteikiamos paslaugos vertei ir tai asocijuotūsi jiems su sklandaus aptarnavimo jausmu. Susisteminti duomenys pateikti 23 paveiksle.

23 paveikslas

Klientų nurodytas optimalus įsiregistravimo laikas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal viešbučio klientų grįžtamojo ryšio anketų duomenis.

Išanalizavus 23 paveiksle pateiktus duomenis, galima teigti, jog 71 proc. respondentų nurodė, jog optimalus įsiregistravimo laikas būtų 10-20 min., o 25 proc. viešbučio klientų optimalų įsiregistravimo laiko sutrumpino iki 10 min.

Darbe gauti duomenys patvirtina P. Chatzipanagiotis (2018) atliktą tyrimą, kurio metu buvo išsiaiškinta, kad viešbučiai, kurie naudojo savarankiško registravimo kioskus sumažino registracijos laukimo laiką ir taip padidino svečių pasitenkinimą. Verta paminėti ir tai, kad atlikus tyrimą buvo padaryta išvada, kad įdiegus šį patobulinimą, galima atsisakyti iki pusės registratūros darbuotojų ir taip sumažinti darbo sąnaudas. Savarankiško įsiregistravimo kioskai turi įtakos ir klientų pasitenkinimui. Kaip teigia J.A. Ogden (2019), svečiai, kurie pasirinko savo registracijos procesą atlikti patys, tai yra pasinaudoti kiosku, savo įsiregistravimo patirtį įvertino geriau ir būtų labiau linkę grįžti į viešbutį, ar rekomenduoti jį kitiems, nei tie, kurie registravosi tradiciniu būdu. Yra teigiama, kad viešbučiai kuriuose įrengti savarankiškos registracijos kioskai, gali efektyviau apdoroti registracijos procesus, taip sutrumpinant registracijos laukimo laiką ir padidinant svečių pasitenkinimą (Kaltsa, 2020).

Atlikta viešbučio klientų apklausa akivaizdžiai parodė, jog klientams yra labai svarbus įsiregistravimo laikas. Pagal laiką, sugaištą registratūroje, jie subjektyviai suvokia paslaugos vertę. Sklandus aptarnavimas jiems asocijuojasi su aukšta paslaugų kokybe. Taigi, dėl įsiregistravimo proceso automatizavimo 6 minutėmis sutrumpinto įsiregistravimo laiko, klientas nuo įžengimo į viešbutį iki įėjimo į jam paskirtą kambarį gali užtrukti tik iki 10 min. Įsiregistravimo proceso automatizavimas ne tik taupo darbuotojų laiką bei įmonės sąnaudas, bet ir atitinka kliento lūkesčius, teikia jam didesnę vertę.

3.5 Viešbučių procesų tobulinimo apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui modelis

Darbe atlikus ekspertinį vertinimą, išanalizavus klientų grįžtamojo ryšio anketas, taip pat panaudojus BPMN ir Fishbone metodus viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo pokyčių vertės kūrimui vertinimui, gauti duomenys parodė, jog viešbučio apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimui didelės įtakos turi įsiregistravimo proceso veiksmų sekos automatizavimas, kuris sutrumpina įsiregistravimo procesą vidutiniškai 6 min., bei šį procesą padaro daug sklandesnį, taupo viešbučio resursus, o svarbiausia, klientui suteikia sklandaus aptarnavimo jausmą. Pertvarkius įsiregistravimo procesą, apgyvendinimo paslaugos vertė padidinama tiek viešbučiui, tiek ir jo klientui (žr. 24 pav.). Viešbutis sutaupo žmogiškųjų resursų srityje, o klientas gauna greitesnę ir jo manymu kokybiškesnę paslaugą.

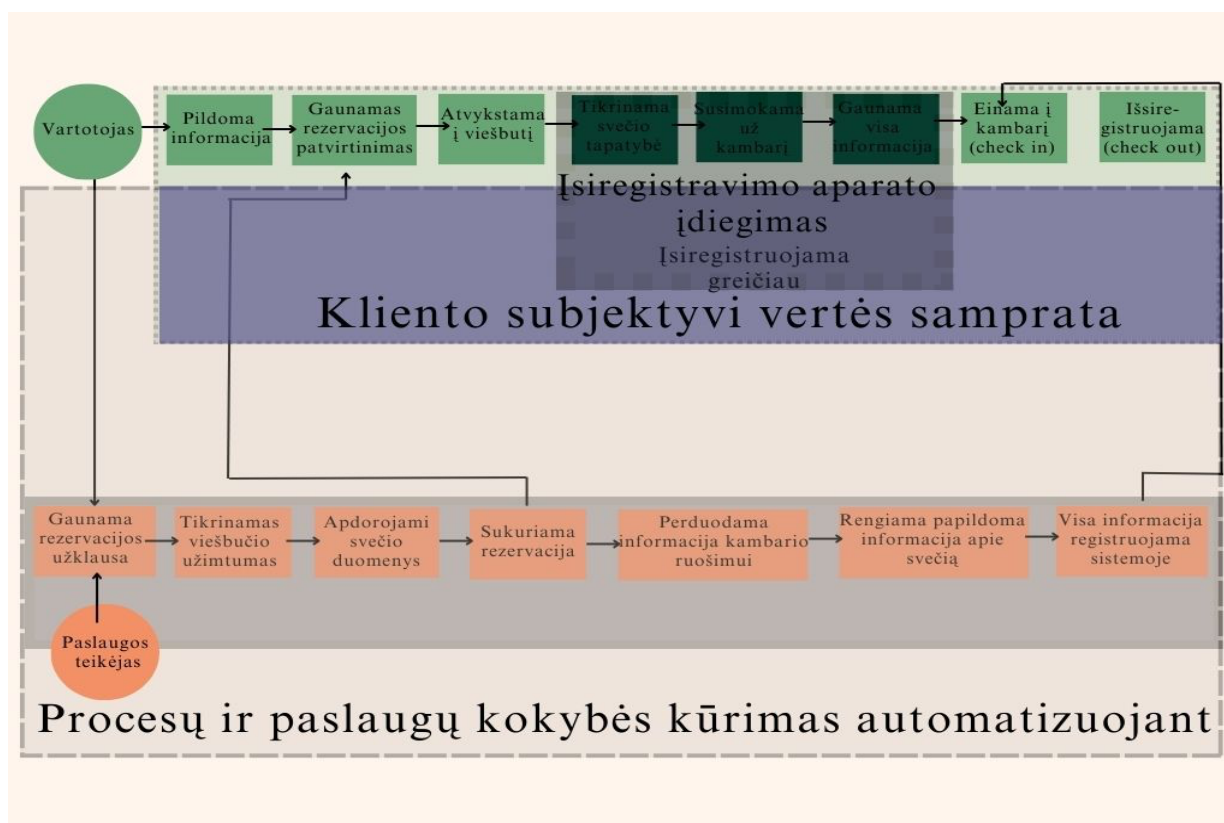
24 pav. pavaizduotas apgyvendinimo paslaugos proceso optimizavimo modelis. Modelyje yra grafiškai pavaizduoti vartotojo – kliento ir paslaugos teikėjo – viešbučio

administracijos atliekami veiksmai, reikalingi kokybiškos apgyvendinimo paslaugos suteikimui. Tamsiai žalia spalva pažymėti automatizuojami įsiregistravimo veiksmai (svečio tapatybės tikrinimas, apmokėjimas už paslaugą ir visos informacijos pateikimas) įdiegiant savarankiško įsiregistravimo aparatą – savitarnos registravimosi kioską. Vartotojo (punktyru pažymėtas plotas) ir paslaugos teikėjo (brūkšneliais pažymėtas plotas) sąveikos bendras plotas pažymėtas tamsiai violetine spalva, vaizduojantis suteiktos apgyvendinimo paslaugos sukurtą, subjektyviai vartotojo suprantamą vertę dėl sutrumpėjusio įsiregistravimo laiko.

Negana to, ši viešbučio apgyvendinimo paslaugos proceso optimizavimo modelį galima pritaikyti ir kitiems viešbučiams ar kitoms įstaigoms, kur yra reikalingas klientų įregistravimas.

24 paveikslas

Apgyvendinimo paslaugos įsiregistravimo proceso optimizavimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinus galima teigti, jog automatizavus viešbučio apgyvendinimo paslaugos įsiregistravimo procesą, viešbučio apgyvendinimo paslaugos vertė būtų padidinta tiek viešbučio, tiek kliento atžvilgiu, o darbe pateiktas viešbučio apgyvendinimo paslaugos proceso perdarymo modelis gali būti pritaikytas ir kitoms įstaigoms, kur yra reikalingas klientų prieregistravimas.

Viešbutis gerina ir lengvina klientų aptarnavimo procesus, kad naudojimasis teikiamomis paslaugomis būtų kuo paprastesnis ir aiškesnis bei pigesnis įmonei. Taip pat yra stiprinami

tvarumo politikos aspektai, vystomas socialiai atsakingas verslas bei jo plėtra. Galima teigti, kad analizuojama viešbučio veikla yra inovatyvi, savo klientams teikianti pagrindinius ir papildomus vertės pasiūlymus, yra vertinamas klientų grįžtamasis ryšys, tai padeda įvertinti siūlomos vertės dydį. Vykdoma klientų aptarnavimo pokyčių politika leis vartotojui kuriamą vertę sėkmingai didinti ir ateityje.

Atliktas viešbučio X ir kitų viešbučių procesų valdymo poveikio vertės kūrimui vertinimas atskleidė, jog egzistuoja vienodas procesų valdymo poveikis vertei skirtinguose viešbučiuose, todėl galima teigti, kad egzistuoja vieningas viešbučių procesų valdymo poveikio dėsningumas kuriamai vertei.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie vertės kūrimą ir procesų valdymą bei nustatčius tobulintinas viešbučio apgyvendinimo paslaugos proceso sritis vertės kūrimui, galima teikti tokias išvadas:

1. *Atlikus mokslinės literatūros analizę vertės ir jos kūrimo viešbučiuose aspektu, galima teigti, kad, jei vertė bus sukurta vartotojui, ji bus sukurta ir viešbučiui, o tai galima pasiekti efektyviai valdant procesus, naudojant technologijas operacijoms optimizuoti ir atsižvelgiant į kliento poreikius. Be to, vertė yra individualiai suprantama kiekvienam klientui, todėl vertės vertinimui būtina gauti klientų grįžtamąjį ryšį.*

2. *Atlikus mokslinės literatūros analizę verslo procesų, jų valdymo bei poveikio vertės kūrimui viešbučiuose aspektu, galima teigti, kad modeliavimo pagalba galima identifikuoti tobulintinas procesų sritis, nustatyti, kas vyksta proceso metu, gerinti veiklą ir paaiškinti priežastis, kodėl svarbus yra proceso optimizavimas, todėl tai ypač svarbu apgyvendinimo paslaugos procesų optimizavimo aspektu.*

3. *Teoriniu lygmeniu išskyrus viešbučių paslaugų specifiką ir apibrėžus paslaugų procesų kokybės vertinimo metodus galima teigti, kad*

a. *viešbučių paslaugos apima visus procesus, kurie kuria pridėtinę vertę svečiams, o jų darbo kultūra apima geras manieras, standartizavimą, kompetenciją ir grįžtamojo ryšio sistemą. Bet kurios viešbučio paslaugų kokybės gerinimo programos turi apimti darbo procesų valdymą ir viešbučio darbuotojų pasitenkinimą, nes paslaugų kokybė priklauso nuo darbuotojų žinių, įgūdžių, patirties, išvaizdos, elgesio ir kitų savybių, o jas vertina paslaugas gaunantis vartotojas.*

b. *Procesų žemėlapiai yra vertinga priemonė viešbučiams optimizuoti savo veiklą ir pagerinti efektyvumą. Vizualiai suplanuodami visus proceso etapus, viešbučiai gali nustatyti kliūtis ir neefektyvumą ir tuo pagrindu atlikti reikiamus pakeitimus. Aiškus procesų sudarymas gali padėti viešbučiams pagerinti savo pelną ir suteikti geresnę patirtį svečiams.*

c. *Pridėtinės vertės analizė leidžia nustatyti nereikalingus proceso veiksmus ir juos keisti. Išskaidžius kiekvieną procesą į žingsnius, galima įvertinti proceso naudingumą ir būtinumą. Tokiu būdu galima įvertinti, kurie procesai kuria vertę, o kurie vertei įtakos neturi ar yra pertekliniai.*

d. *Atliekų analizė yra būdas ieškoti nereikalingų veiksmų procese. Tai priešingybė pridėtinės vertės analizei, kurioje ieškoma veiksmų, padidinančių vertę. Atliekų analizės tikslas yra sumažinti „atliekas“ procese.*

e. *Fishbone diagrama yra vertinga priemonė viešbučių sektoriui ir padedanti išsiaiškinti pagrindines problemų priežastis. Tai leidžia imtis efektyvių veiksmų jų pašalinimui, siekiant pagerinti viešbučių veiklos kokybę ir efektyvumą.*

f. Modeliuojant procesus yra svarbu, kad diagramos ir juose vaizduojami poreikiai bei funkcionalumas būtų ekspresyvūs, išbaigti, gerai suprantami tiek inžinieriams, tiek užsakovams, jog galima būtų užtikrinti reikalavimų vienareikšmiškumą bei tarpusavio susikalbėjimą.

4. Nustatčius apgyvendinimo paslaugos vertę kuriančius ir jos nekuriančius procesus galima teigti, kad:

a. ekspertinis vertinimas suteikė duomenų apie tai, jog viešbutyje yra kuriama ir siūloma aukštesnė vertė klientui nei pas konkurentus. Atsižvelgus į klientų poreikius, jų išklausius, yra siūlomos aukštos vertės plataus spektro paslaugos. Klientai skatinami pateikti grįžtamąjį ryšį apie gautų paslaugų kokybę, gautą naudą ir aptarnavimą. Užmezgus ryšį su klientais, patenkinus jų poreikius, jie dažniausiai tampa lojaliais ir papildomai gali atlikti teigiamos reklamos vaidmenį. Klientų grupavimas į sudarytus segmentus yra reikšmingas vertės kūrimo procese, taip viešbutis gali kurti klientų segmentų skirtingus poreikius tenkinančią vertę. Pritaikytas ekspertinio vertinimo metodas atskleidė viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų valdymo problemas, tokias kaip klientų aptarnavimo kokybės stoka ir ilgas įregistravimo laikas.

b. Įdiegus klientų automatinę įregistravimo sistemą, būtų sutrumpintas įregistravimo laikas, sutaupyta tiek klientų laiko, tiek viešbučio resursų, būtų sukuriama didesnė vertė klientui ir viešbučiui, o sutaupytus žmogiškuosius resursus būtų galima panaudoti dar geresniam kliento pažinimui, gilesnei rinkos analizei, kad būtų klientui pateikti dar geresni, jo poreikius atitinkantys pasiūlymai su dar didesne sukurta verte.

c. Pritaikius 6 veiksnių (Fishbone) modelį pastebėta, kad klientų laukimo laikas išauga dėl darbuotojų, įrangos, taikytų metodų bei aplinkos veiksnių. Darbuotojams dažnai trūksta kompetencijos, susikaupimo, pastabumo ir mokėjimo nepasimesti stresinėse situacijose. Taip pat dažnai pasitaiko programinės įrangos klaidų ar interneto trukdžių. Bėdų gali kelti ir neefektyvus darbų pasiskirstymas, sunkumai naudojantis užsakymo kanalais, kompiuterinio raštingumo trūkumas. Laiku neparuošti kambariai, darbuotojų trūkumas, sezoniškumas ar piko valandos irgi įtakoja klientų laukimo laiką.

d. Atvaizdavirus registracijos procesą BPMN, matyti, kad jis vidutiniškai trunka 15 minučių, o pakartotinės informacijos užklauso ir jų teikimas ilgina procesą, todėl vertinga prisiregistravimo procesą automatizuoti. Automatizuotas įsiregistravimo procesas sumažintų klaidų riziką, sutaipytų klientų ir darbuotojų laiko, padarytų jį sklandesnį.

5. Identifikavus koreguotinus procesus ir parengus apgyvendinimo paslaugos patobulintą proceso architektūros modelį, galima teigti, jog:

a. Savitarnos registravimosi kioskai yra vertinga priemonė viešbučiams, siekiant pagerinti svečių patirtį ir pagerinti veiklos efektyvumą. Jie siūlo svečiams supaprastintą ir patogesnę registracijos procesą ir gali sutaupyti laiko viešnagės metu.

b. Atvaizdavirus atnaujintą registracijos procesą BPMN, matyti, kad jis vidutiniškai trunka 9 minutes, t. y. sutrumpėjo 6 minutėmis.

c. Atlikta viešbučio klientų apklausa akivaizdžiai parodė, jog klientams yra labai svarbus įsiregistravimo laikas. Pagal laiką, sugaištą registratūroje, jie subjektyviai suvokia paslaugos vertę. Sklandus aptarnavimas jiems asocijuojasi su aukšta paslaugų kokybe.

d. Įsiregistravimo proceso automatizavimas ne tik taupo darbuotojų laiką bei įmonės sąnaudas, bet ir atitinka kliento lūkesčius, teikia jam didesnę vertę.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie vertės kūrimą ir procesų valdymą bei nustčius tobulintinas viešbučio apgyvendinimo paslaugos proceso sritis vertės kūrimui, galima teikti tokius pasiūlymus:

1. Tyrimas atskleidė, jog kokybiškam apgyvendinimo paslaugos teikimui reikia užtikrinti, kad darbuotojai būtų gerai apmokyti, turėtų darbui tinkamą ir tinkamai paruoštą įrangą ir sukurtą darbui palankią aplinką. Išpildžius išvardintus kriterijus darbo efektyvumas padidėtų.

2. Automatizuoti viešbučio apgyvendinimo paslaugos įsiregistravimo procesą. Tai kainuotų viešbučiui 22 000 Eur, atsipirkėtų per 7 mėn. Viešbučio apgyvendinimo paslaugos vertė būtų padidinta tiek viešbučio, tiek kliento atžvilgiu, o darbe pateiktas viešbučio apgyvendinimo paslaugos procesų perdarymo modelis gali būti pritaikytas ir kitoms įstaigoms, kur yra reikalingas klientų įregistravimas.

3. Atliktas viešbučių procesų valdymo poveikio vertės kūrimui vertinimas atskleidė, jog egzistuoja vienodas procesų valdymo poveikis vertei skirtinguose viešbučiuose, todėl siūloma adaptuotą modelį taikyti kituose tokio lygio viešbučiuose.

4. Atlikti pakartotiną viešbučio apgyvendinimo paslaugos kokybės ir procesų vertinimą po tam tikro laikotarpio, pvz., po metų, tikslu nustatyti, kaip faktiškai apgyvendinimo paslaugos procesų optimizavimo modelis paveikė teikiamos apgyvendinimo paslaugos vertę.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Aguilar-Savén, R. S. (2004). *Business process modelling: Review and framework*. International Journal of Production Economics, 90(2), 129–149.
- AH&LA, "Study Shows Self-Service Kiosks Save Hotels Time and Money," 2019.
- Akbarjanovna, U. N. (2021). *Improving the quality management system of hotel services*. Vol. 1 No. 1.1 Economical sciences: Berlin Studies Transnational Journal of Science and Humanities. <https://berlinstudies.de/index.php/berlinstudies/article/view/131/117>
- Al-mudimigh, Abdullah S., Zairi M., Moneim A., Ahmed M. (2004). *Extending the Concept of Supply Chain: The Effective Management of Value Chains*. International Journal of Production Economics 87, 309–20.
- Al-Shammari M., M. (2022). *A Service Value Chain Co-Creation Strategy for Citizen-Centric Organizations*. Journal of Logistics, Informatics and Service Science, Vol. 9 (2022) No.2, pp. 145-160 DOI:10.33168/LISS.2022.0209 Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu: <http://www.aasmr.org/liss/Vol.9/No.2%202022/Vol.09.No.02.09.pdf>
- Alhaddad, M., & Kotzab, H. (2021). *The role of process mapping in the implementation of self check-in in hotels*. Journal of Business Logistics, 42(2), 119-131.
- Allweyer, T. (2016). *BPMN 2.0: Introduction to the Standard for Business Process Modeling (2nd ed.)*. Norderstedt: Books on Demand.
- Alves H., Fernandes C., Raposo M. (2015). *Value Co-Creation: Concept and Contexts of Application and Study*. Journal of Business Research.
- Anca M., Andreea N.N. (2013). *Service Quality Analysis - Hotel Alpin (Poiana Brasov)*. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 6/2013.
- Baquero A. (2022). *Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management*. Social Sciences. Law and Business Administration Department, Catholic University of Murcia (UCAM), 30107 Murcia, Spain.
- Baquero, A. (2023). *Is Customer Satisfaction Achieved Only with Good Hotel Facilities? A Moderated Mediation Model*. April 2023. Administrative Sciences 13(4).
- Batinic, I. (2016). *Hotel management and quality of hotel services*. Journal of Process Management and New Technologies 2016, vol. 4, br. 1, str. 25-29. DOI: 10.5937/JPMNT1601025B
- Bianco, S., Bernard, S., Singal, M. (2023). *The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels*. International Journal of hospitality management. Volume 108, January 2023, 103379. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103379>

- Borovcanin D. (2015). *Comparative Analysis on Hotel Financial Performance*. Singidunum University, Danijelova 32, Belgrade, Serbia RENCE - 2015 Konkurentnost turističke destinacije tourism destination competitiveness.
- Bulchand-Gidumal J., Melián-González S., Lopez-Valcarcel B.G. (2013). *A social media analysis of the contribution of destinations to client satisfaction with hotels*. International Journal of Hospitality Management. Volume 35, December 2013, Pages 44-47.
- Cetin, G., Walls, A. (2015). *Understanding the Customer Experiences from the Perspective of Guests and Hotel Managers: Empirical Findings from Luxury Hotels in Istanbul, Turkey*. Journal of Hospitality Marketing & Management. Volume 25,- Issue 4. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1034395>
- Chalupa S., Petricek M.,Ulrych Z. (2021). *The Use of Business Process Management in Hotel Direct Sales Improvement*. TEM Journal. Volume 10, Issue 1, P. 215-220, ISSN 2217-8309.
- Chandi Jayawardena et al. (2013). *Trends in hotel investment and financial management in Canada*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 5 Iss 2 pp. 190 - 204.
- Chatzipanagiotis, P. (2018). *The impact of self check-in on operational efficiency and guest satisfaction in hotels*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(2), 700-719.
- Chawla N., Wiboonrat M. (2013). *Information Transfer Model in Hotel Chain Management*. Proceedings of the International Conference on e-Learning, e-Business, Enterprise Information Systems, and e-Government (EEE). The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing (WorldComp). (2013): 347-351.
- Chesbrough, H., Lettl, C., Ritter, T. (2018). *Value Creation and Value Capture in Open Innovation*. J Prod Innov Manag 35(6):930–38.
- Connors L. (2020). *ConGuest Expectations for Contactless Hotel Stays Have Changed for Good*. Hospitality Net, <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4105538.html>
- Corradini, F., Ferrari, A., Fornari, F., Gnesi, S., Polini, A., Re, B., & Spagnolo, G. O. (2018). *A guidelines framework for understandable BPMN models*. Data & Knowledge Engineering, 113, 129- 154.
- Davenport, T.H., & Short, J.E. (2015). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. In J. J. H. Boellaard, & K. M. Lyytinen (Eds.), Designing Information and Organizations with a Positive Lens: Proceedings of the 28th International Conference on Information Systems (ICIS) 2007. Springer Berlin Heidelberg.

- Dičkus, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. VU.
- Doebeli, G., Fisher, R., Gapp, R., & Sanzogni, L. (2011). *Using BPM governance to align systems and practice*. *Business Process Management Journal*, 17(2), 184-202.
- Dumas M., Jan Mendling M. L. R., Reijers H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process*
- Feller A., Shunk D., Callarman T. (2006). *Value Chain Versus Supply Chains*. BPT Trends.
- Gabryelezyk R., Jurczuk A. (2017). *Does Experience Matter? Factors Affeting the Unerstandability of the Business Process Modelling Notation*. 7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management
- Gardner R. A. (2004). *The Process-focused Organization - A Transition Strategy for Success*. Wisconsin: ASQ.
- Gholamzadeh, M., Zare Ravasan, A., Rahimian, H., & Abdi, M. (2019). *Value Chain Analysis Tool Enables Companies to Perform Business Analysis - Identify Ongoing Processes, Optimize and Improve Them, Assess Risks, and Remove Obstacles to Increase Profit*.
- Gunaki P., Teli S. N. (2015). *Productivity Improvement by Value Stream Mapping in Die Casting Industry*. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research* 2(6):2049–64.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. *Business Horizons*, 36(5), 90–9.
- Harif, M. A. A. M., Nawaz, M., Ul Hameed, W. (2022). *The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance*. *Helyion*. Volume 8, Issue 9, September 2022, e10441. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10441>
- Heflin M. (2022). *Three hospitality trends to prepare for in 2022*. *Hotel Business*. <https://hotelbusiness.com/three-hospitality-trends-to-prepare-for-in-2022/>
- Imai M. Gemba Kaizen (2012). *A commonsense Approach to a Continuous improvement strategy*. New York: Mcgraw-Hill professional.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business process Process Management*. 3rd Edition. Routledge, London.
- Johnson, G., Scoles, K. Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times, Prentice Hall.
- Jones D. T., Womack J. P. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*.
- Kalenkova, A. A., van der Aalst, W. M., Lomazova, I. A., & Rubin, V. A. (2017). *Process mining using BPMN: relating event logs and process models*. *Software & Systems Modeling*, 16(4), 1019- 1048.

- Kaltsa, M. (2020). *The impact of self check-in on operational efficiency in hotels*. *Tourism Management*, 71, 7-16.
- Kane M.M, Ivanov B.V, Koreskov V.N, Shirladze A.G. (2008). *Sistemas, metodai ir priemonės kokybės vadyboje*. Sankt Peterburgas.
- Kapeleris, J., Hine, D., & Barnard, R. (2004). *Towards definition of the global biotechnology value chain using cases from Australian biotechnology SMEs*. *International Journal of Globalisation and Small Business (IJGSB)*, 1(1).
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
- Kasavana M. L., Brooks R. M. (2009). *Managing Front Office Operations*. 8th edition.
- Kendall, M. (1970). *Rank correlation methods*. London: Griffin.
- Kiyak, D. (2013). *Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese*. Regional formation and development studies. Klaipėdos universitetas.
- Köseoglu, M. A., Yick, M. Y. Y., Okumus, F. (2021). *Coopetition strategies for competitive intelligence practices-evidence from full-service hotels*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103049>
- Krstic B., Kahrovic E., Stanisic T. (2015). *Business Process Management in Hotel Industry: A Proposed Framework for Operating Processes*. *Ekonomika* ISSN 0350-137X, ISSN 2334-9190, UDK 338 (497,1).
- Longart, P. (2019). *Understanding Hotel Maintenance Management*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–30, doi:10.1080/1528008x.2019.1658148
- Marriott International, "Guest Experience in a Digital World," 2017.*
- Melao, N. and Pidd, M. (2000). *A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling*. *Information Systems Journal*, 10(2), 105–129.
- Mendling, J., Reijers, H.A., Aalst, W.M.P. (2010). *Seven process modeling guidelines (7PMG)*. *Information and Software Technology*, 52, 127–136. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu:
<https://pdfs.semanticscholar.org/5c4a/08a28b46fec62a0b45a26647330a0e69feb8.pdf>
- Ogden, J. A. (2019). *The impact of self check-in on guest satisfaction in hotels*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(4), 509-528.
- Okoli, C., Pawlowski, S. D., Suzanne, D. (2004). *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications*. *Information & Management*. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720603001794>
- OMG 2017a. What is SysML? Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu:
<http://www.omg.sysml.org/what-is-sysml.htm>

- Oracle Hospitality, "Hotel 2025: Emerging Technologies Destined to Reshape Our Business – Mobile Check-In," 2015.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Patel, N., & Hlupic, V. (2001). *Static business process modelling: A critical review*. Journal of Information Systems, 11(2), 127-149.
- Perramon, J., Oliveras-Villanueva, M., Llach, J. (2022). *Impact of service quality and environmental practices on hotel companies: An empirical approach*. International Journal of Hospitality management. Volume 107, October 2022, 103307. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103307>
- Petterson J. (2009). *Defining lean production: some conceptual and practical issues*. The TQM Journal. vol. 21; Iss:2; p. 127-142.
- Podvezko, V. (2005). *Ekspertų įverčių suderinamumas*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Vol XI, No 2, 101107. <http://www.tede.vgtu.lt>
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Prasetyo, A. B., & Zainul, A. H. (2020). *The Value Chain as a Link between Company Activities for Value Creation*. Journal of Business Process Management, 26(4), 511-521.
- Prasetyo, P. E., Zainul, F. (2020). *Institutional Performance and New Product*.
- Qin, Y., Li, B., Yu, L. (2015). *Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27 No. 8, pp. 1856-1880. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0080>
- Raibova, I. (2009). *Business rules specification and business processes modelling*. Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika), 55(1), 20–24.
- Rao A.S., (2018). *Self-Check-In: The Future of Hotel Check-In*. Hotel Business Review, https://www.hotelexecutive.com/business_review/6160/self-check-in-the-future-of-hotel-check-in
- Reijers, H. A. (2021). *Business Process Management: The evolution of a discipline*. Volume 126, April 2021, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
- Reijers, H. A., & Mendling, J. (2010). *A study into the factors that influence the understandability of business process models*. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans, 41(3), 449-462.
- Reijers, H. A., & Mili, H. (2010). *Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics*. Omega, 38(6), 455-476.

- Rezkin, P.E. (2016). *Эволюция цепочек и создание сетей ценности прокопцов*. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/10350/1/11.pdf>
- Roland, C. (1998). *A Comprehensive View of Process Engineering*. International Conference on Advanced information Systems Engineering. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00707940/document>
- Rouse, M. (2012). *Dynamic BPM (business process management)*. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu: <http://whatis.techtarget.com/definition/dynamic-BPM-business-process-management>.
- Rudzkienė, E. (2005). *Socialinė statistika*. MRU
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universitetas.
- Rutherford D. G., O'Fallon M. J.,(2007). *Hotel Management and Operation*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada.
- Sahid, A. A., Wardhana, A. K., Cahyani, R. D., Suganda, Y. S. (2021). *Effective Maintenance Management in Indonesian Hotel Industry. Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11, 2021* <http://www.ieomsociety.org/singapore2021/papers/221.pdf>
- Sėrikovienė, S. (2013). *Mokomųjų objektų daugkartinio panaudojamumo kokybės vertinimo metodų taikymo tyrimas*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
- Sianipar, C. P. M., Sianipar, E. N., & Siregar, H. (2014). *Process Classification based on Orientation*. International Journal of Industrial Engineering & Production Research, 25(2), 135-142.
- Simatupang, T. M., Piboonruntoij P., Williams, S., J. (2017). *The Emergence of Value Chain Thinking*. International Journal of Value Chain Management 8(1):40–57.
- SmartDraw (2019). *Business Process Map*. Peržiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu: <https://www.smartdraw.com/business-process-mapping/>
- Smith J. B., Colgate M. (2007). *Customer Value Creation: A Practical Framework*. Journal of Marketing Theory and Practice. /MTP1069-6679150101.
- Stutts, A.T., Worton, J.F. (2006). *Hotel and Lodging Management: An Introduction*. John Wiley & Sons, Inc.
- Szelagowski, M. (2014). *Static and Dynamic Processes - BPM Leader*. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu: <http://www.bpmlider.com/2014/08/28/static-and-dynamic-processes/>
- Tan, F. B., Goul, M., & Bui, T. (2013). *Business process management: a survey. In Business process management workshops (pp. 403-429)*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Teece, D. J. (2017). *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning, 51(1), 1–10.

- Vaitkienė R., Pilibaitytė V. (2009). *Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesų integravimo galimybių tyrimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2009, nr. 50, p. 109-125.
- Van der Aalst, W. M. P. (2015). Business Process Simulation Survival Guide. Handbook on Business Process Management 1, 337–370.
- Vasilecas, O., Kalibatiene, D. and Lavbič, D. (2016). *Rule and context based dynamic business process modeling and simulation*. The Journal of Systems and Software, 122, 1–15.
- Vergidis, K., Tiwari, A. and Majeed, B. (2008). *Business Process Analysis and Optimization: Beyond Reengineering*. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C: Applications and Reviews, 38(1), 69–82.
- Walters, D., L. Geoff. (2000). *Implementing Value Strategy through the Value Chain*. Management Decision 160–78.
- Weske, M. (2012). *Business process management architectures*. In *Business Process Management* (pp. 333-371). Springer, Berlin, Heidelberg.
- White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga internetu: https://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf
- Xia, B. (2014). *BioTechnology Biotechnology Industry*. 10(24).

Gabija Vandytė

Master thesis

Business Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration Supervisor – prof. Ž. Židonis
Vilnius, 2023

SUMMARY

86 number of pages, 21 tables, 24 images, 95 sources.

The main goal of this master's thesis is to analyze the areas of hotel accommodation service processes for value creation, based on the analysis of scientific literature in terms of value and process aspects. After that, it aims to identify the processes that create value for accommodation services, eliminate unnecessary processes, and create a new management model for accommodation service processes in hotels. By conducting expert interviews and analyzing customer feedback surveys, the study aims to identify processes that require adjustments and provide suggestions for their improvement.

The thesis consists of six parts: introduction, value, theoretical aspects of value creation and organization of hotel business processes, research methodology on the impact of hotel process improvement on the creation of accommodation service value, research results on the impact of hotel process improvement on the creation of accommodation service value, conclusions and recommendations, and a list of references. The theoretical part provides an overview of the concept of value in the context of hotel business, business processes, features of hotel processes and business modeling languages. Based on the analysis of scientific literature, a study was conducted to identify the processes that create value for accommodation services, eliminate unnecessary processes, and create a new management model for accommodation service processes in hotels. By conducting expert interviews and analyzing customer feedback surveys, processes requiring adjustments were identified, and suggestions for their improvement were provided. The data collection phase involved expert evaluation, customer surveys, and document analysis. The data analysis phase involved calculations of the Kendall concordance coefficient, the 6M method, and process value maps. The expert evaluation method revealed management problems in hotel accommodation service processes, such as lack of customer service quality and long check-in times. By applying the 6-factor (Fishbone) model, it was observed that customer waiting time increases due to factors such as employees, equipment, methods, and the environment. The hotel customer survey clearly showed that the duration of check-in time is highly important to customers. Subjectively, they perceive the value of the service based on the time spent at the front desk. Smooth service is associated with high service quality in their perception. Therefore, the thesis suggests changing the registration process to an automated one. Automating the check-in process not only saves employees' time and company costs but also meets customer expectations and provides them with greater value.

The conclusions and recommendations summarize the literature analysis and the results of the conducted research. The research results and recommendations could provide useful guidelines for accommodation sector companies that intend to improve their processes, optimize their operations, or explore ways to incorporate new technologies into their activities.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Ekspertų apklausos anketa

1. Koks Jūsų išsilavinimas;
2. Kiek metų dirbate šioje įmonėje;
3. Kokios srities specialistas esate įmonėje;
4. Koks Jūsų darbo stažas (metais) šioje ar panašioje srityje;
5. Kaip vertintumėte įmonės padėtį konkurentų aspektu segmente?
 - a. Įmonė yra lyderė;
 - b. Įmonė yra lygiavertė varžovė;
 - c. Įmonės konkurentai yra pranašesni.
6. Kuo įmonė išsiskiria iš konkurentų?
 - a. Siūlo naujoves;
 - b. Aukštesnė paslaugų kokybė;
 - c. Žemesnė paslaugų kaina;
 - d. Greitas aptarnavimas;
 - e. Platus paslaugų pasirinkimas;
 - f. Kita. (komentarai)
7. Kaip apibūdintumėte įmonės klientus?
 - a. Įmonės klientai ieško pigių viešbučio paslaugų, todėl jiems labiau svarbi paslaugos kaina nei gaunama nauda (mažesni kambariai, nebūtinai WI-FI, nėra TV, nėra pusryčių arba skurdesnis meniu, prastesnė garso izoliacija ir pan.);
 - b. Įmonės klientai siekia gauti daugiau naudos iš perkamų paslaugų, todėl jie sutinka mokėti daugiau nei mažiausia kaina (erdvesni kambariai, būtinai WI-FI, TV, būtini pusryčiai ir platus meniu, gera garso izoliacija, poilsio erdvės ir pan.);
 - c. Įmonės klientams svarbu paslaugos atitikimas jų poreikiams, todėl jie sutinka mokėti didesnę kainą už gaunamą vertę (liukso kambariai, džiakuzi, pusryčiai į kambarį, treniruoklių salė, baseinas, masažų kabinetas ir pan.);
 - d. Kita. (komentarai)
8. Kaip įmonėje vertinama klientams suteikiama vertė?
 - a. Vertinamas klientų grįžtamasis ryšys, t. y. klausiami jų nuomonė apie gautą vertę;
 - b. Už tą pačią kainą pasiūloma daugiau nei siūlo konkurentai;
 - c. Už tą pačią kainą pasiūloma tiek pat, kiek siūlo konkurentai;
 - d. Už tą pačią kainą pasiūloma mažiau nei siūlo konkurentai;
 - e. Vertindama suteikiamą vertę, įmonė atsižvelgia į rinkos poreikius, tendencijas ir pagal tai yra nustatoma suteikiama vertė;
 - f. Kita. (komentarai)
9. Kaip apibūdintumėte įmonės sąnaudų valdymą?
 - a. Sąnaudos minimizuojamos, kur tik įmanoma, dėl to klientams siūloma mažesnė gaunama vertė;
 - b. Įmonei yra svarbiausia sukuriama ir vartotojams suteikiama vertė, aukštesnė paslaugos kokybė, todėl nepaisoma didesnių sąnaudų;
 - c. Įmonė, optimizuodama sąnaudas, balansuoja klientams teikiamą vertę ir paslaugų kokybę;
 - d. Kita. (komentarai)
10. Kaip 10 balų sistemoje įvertintumėte procesų valdymą įmonėje bendrai, kur 10 reikštų puikiai, o 1 - labai prastai. Pagrįskite savo nuomonę.
11. Kaip įvertintumėte paslaugų procesų valdymą įmonėje?

- a. Paslaugų procesai įmonėje valdomi tinkamai;
 - b. Paslaugų procesai įmonėje valdomi netinkamai;
 - c. Paslaugų procesai įmonėje valdomi iš dalies tinkamai, taisytinose srityse.....
12. Kokias stiprybes ir silpnybes pastebite įmonės paslaugų teikimo procesų valdyme? Pagrįskite savo nuomonę.
13. Koks apgyvendinimo paslaugos teikimo proceso elementas būtų nereikalingas, koks keistinas, o gal kuo reikėtų papildyti? Pagrįskite savo nuomonę.
14. Viešbutyje yra teikiama daug įvairių paslaugų. Visos teikiamos paslaugos turi savo procesus, kurie gali būti tobulinami. Siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos poreikių, nuolatinis procesų atnaujinimas, siekis juos vykdyti efektyviau tapo viešbučių verslo kasdienybė. Patogesni ir efektyvesni procesai svečiams verslo dalyviams atneša daugiau naudos. Apibendrinus šiandienines viešbučių rinkos tendencijas galima išskirti kelis pagrindinius viešbučių versle egzistuojančius procesus, kurie yra šiuo metu aktualiausi ir juos dažniausiai renkama tobulinti. Kaip manote, kurių iš žemiau pateiktų procesų tobulinimas suteiktų didžiausią pridėtinę vertę viešbučiui ir klientui? Kiekvienoje eilutėje pažymėkite skaičių nuo 1 iki 5, kur 1 – vertės nebus sukurta, 2 – vertės bus sukurta mažai, 3 – vertės bus sukurta vidutiniškai, 4 – vertės bus sukurta pakankamai, 5 – vertės bus sukurta labai daug.

Procesas	1 – vertės nebus sukurta	2 – vertės bus sukurta mažai	3 – vertės bus sukurta vidutiniškai	4 – vertės bus sukurta pakankamai	5 – vertės bus sukurta labai daug
Administracinių užduočių automatizavimas. Tokių užduočių pavyzdžiui, registratūros operacijos įregistravimas ir išregistravimas, naudojant savarankiškos registracijos kioskus bei užsakymų valdymas.	1	2	3	4	5
Klientų aptarnavimas ir bendravimas, pavyzdžiui - informacijos teikimas svečiams realiu laiku ir greitas atsakymas į užklausas.	1	2	3	4	5
Pajamų valdymas, pavyzdžiui, duomenų analizės naudojimas siekiant optimizuoti kainodarą ir tinkamą patalpų paskirstymą.	1	2	3	4	5
Aplinkos tvarumo praktika, pavyzdžiui, atliekų mažinimas ir ekologiškų iniciatyvų įgyvendinimas.	1	2	3	4	5
Technologijų atnaujinimas, pavyzdžiui, išmaniųjų patalpų sistemų diegimas ir Wi-Fi ryšio gerinimas.	1	2	3	4	5
Darbuotojų mokymas ir tobulinimas, siekiant užtikrinti aukščiausios kokybės aptarnavimą ir taip kelti svečių pasitenkinimo lygį.	1	2	3	4	5
Svečių patirties gerinimas, pavyzdžiui, asmeninių paslaugų ir unikalių patogumų siūlymas.	1	2	3	4	5

Priedas Nr. 2

Klientų grįžtamojo ryšio anketa

1. Ar suteikta apgyvendinimo paslauga atitiko lūkesčius?
 - a. Taip
 - b. Ne
 - c. Komentaras
2. Ar esate patenkintas suteikta paslauga?
 - a. Taip
 - b. Ne
 - c. Komentaras
3. Jūsų nuomone, kas keistina, kad pasitenkinimo lygis paslauga būtų didesnis?
.....
4. Ar Jums svarbu, jei įsiregistravimo paslauga būtų automatizuota ir dėl to trumpėtų įsiregistravimo laikas?
 - a. Taip
 - b. Ne
5. Koks būtų per ilgas laikas įsiregistravimui ir dėl to nuspręstumėte, kad paslaugos nekokybiškos?
min.....
6. Kokį laiko tarpą dar toleruotumėte įsiregistravimui?
min.....