

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VERSLO KATEDRA

Ieva PRANKAITĖ

Verslo procesų valdymo programa

MAGISTRO DARBAS

**VARTOTOJŲ IR ĮMONĖS SĄLYČIO TAŠKŲ GERINIMO
PASLAUGŲ PARDAVIMO PROCESSE TYRIMAS
(LIETUVOS VIEŠBUČIŲ PAVYZDŽIU)**

**IMPROVING TOUCHPOINTS BETWEEN CUSTOMERS AND
COMPANIES IN THE SERVICE DELIVERY PROCESS
(BY EXAMPLE OF LITHUANIAN HOTELS)**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja doc. dr. **E. Vaiginienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. **A. Ulbinaitė**

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

IVADAS	3
1. VARTOTOJŲ IR ĮMONĖS SĄLYČIO TAŠKŲ PASLAUGŲ PARDAVIMO PROCESĖ SAMPRATA IR VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	6
1.1. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų sampratos apžvalga ir klasifikavimas	6
1.2. Kliento kelionės sampratos apžvalga	11
1.3. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų iš kliento (kelionės) perspektyvos vertinimo būdai ir kriterijai	14
1.4. Viešbučio paslaugos teikimo ypatumai	16
1.5. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo viešbučio paslaugos pardavimo procese teorinis modelis ...	19
2. VARTOTOJŲ IR ĮMONĖS SĄLYČIO TAŠKŲ PASLAUGŲ PARDAVIMO PROCESĖ VERTINIMAS	22
2.1. Metodologinės anksčiau atliktų vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų tyrimų tendencijos	22
2.2. Vartotojų ir viešbučių sąlyčio taškų gerinimo viešbučio paslaugos procese tyrimo eigos struktūra	28
2.3. Vartotojų ir viešbučių sąlyčio taškų gerinimo viešbučio paslaugos procese tyrimo metodika	29
2.3.1. Tyrimo metodų pagrindimas	29
2.3.2. Tyrimo imtis ir jos apskaičiavimo procedūra	31
2.4. Tyrimo sunkumai ir apribojimai	31
2.5. Žvalgomas tyrimas (rezultatai, koregavimai).....	31
3. VARTOTOJŲ IR ĮMONĖS SĄLYČIO TAŠKŲ GERINIMO VIEŠBUČIO PASLAUGOS PARDAVIMO PROCESĖ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR VERTINIMAS	41
3.1. Demografinė respondentų ir sąlyčio taškų analizė	41
3.2. Viešbučių specifikos ir sąlyčio taškų analizė	53
3.3. Kliento kelionės analizė	56
IŠVADOS	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
Priedai	73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Paslaugų organizacijos ir marketingo specialistai per daug dėmesio skiria pačios paslaugos pardavimui ir per mažai koncentruojasi į kliento kelionės (angliškai *customer journey*) modeliavimą, kuris sustiprina visą kliento patirtį (angliškai *customer experience*) paslaugos pirkimo procese. Nėra nieko blogo, kai įmonės siekia nuolat tobulinti paslaugas. Šios pastangos reikalingos, norint išlikti konkurencingoms rinkoje. Problema iškyla tada, kai paslauga pasidaro pernelyg panaši į kitas siūlomas rinkoje ir kaina tampa vieninteliu konkurencingu pranašumu. Įmonės turi sutelkti dėmesį į mažas detales, kad sukurtų didelį pranašumą klientui. Siekiant suprasti kliento patirtį, reikia holistinio matymo visų kliento susidūrimų su įmone – vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų (angliškai *touchpoints*) – paslaugos pardavimo procese (Bolton *et. al.*, 2014).

Įmonėms yra labai svarbu suprasti kliento patirtį ir kliento kelionę besikeičiant laikui. Dabartiniais laikais klientai susiduria su įmonėmis per daugybę skirtingų sąlyčio taškų. Tvirtos kliento patirties kūrimas yra pagrindinis vadovų tikslas. Tokios didelės kompanijos kaip *KPMG*, *Amazon*, *Google*, dabar turi tokias pareigybes kaip vyresnysis klientų patirties pareigūnas (angliškai *chief customer experience officer*), klientų patirties viceprezidentas (angliškai *customer experience vice president*) arba klientų patirties vadovas (angliškai *customer experience managers*), kurie yra atsakingi už jų klientų patirties kūrimą ir valdymą.

Ariffin (2013) nusako, jog neskaitant to, kad apgyvendinimo – viešbučių industrija yra pripažinta pasaulio seniausia industrija, ji vaidina svarbų vaidmenį ekonomikoje ir įvairiais būdais daro įtaką kiekvieno gyvenimui. Per paskutinius kelerius metus, smarkiai išaugęs turistų (iš Lietuvos ir iš užsienio) skaičius Lietuvoje, skatina apgyvendinimo paslaugas teikiančias įmones ieškoti būdų pritraukti klientus.

Mokslinė problema. Nėra vieno modelio, kuriuo įmonės vadovautųsi, norėdamos pagerinti paslaugų pardavimo procesą kiekviename sąlyčio taške, žiūrint iš kliento perspektyvos. Dažniausiai didžiausią resursų dalį įmonės skiria paslaugos teikimo procesui, ne etapams prieš ir po paslaugos teikimo. Tas yra netikslinga, nes kliento patirtis kuriama viso proceso metu, nuo paieškų, pirkimo ir vartojimo (Voorhees *et. al.*, 2017). Taip pat akademikai ir specialistai daro neteisingą prielaidą, kad konkrečios įmonės visi klientai susiduria su tais pačiais sąlyčio taškais ir laiko juos vienodai svarbiais (Rosenbaum *et. al.*, 2016). Stein *et. al.* (2016) teigia, kad sąlyčio taškų identifikavimas ir matavimas turi būti įvertintas iš kliento perspektyvos. Įmonė turi valdyti kliento patirtį iš kliento pusės, taip įgaudama holistinį supratimą apie kliento patirtį per visą kliento

kelionę. Toks supratimas leis įmonei ne tik identifikuoti sąlyčio taškų trūkumus, bet ir padės išskirti kliento kelionės vietas, kurias galima optimizuoti, kad pagerinti kliento patirtį.

Darbo objektas – kliento kelionė iš kliento perspektyvos per sąlyčio taškus, klientui gaunant viešbučio paslaugą.

Darbo tikslas. Atlikus vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų ir kliento kelionės teorinių aspektų analizę ir jų vertinimo būdus, bei parengus vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo teorinį modelį, suformuluoti viešbučio paslaugos sąlyčio taškų gerinimo gaires ir viešbučio paslaugos proceso sąlyčio taškų vertinimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Mokslinės literatūros analizės metu, išnagrinėjus vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų, kliento kelionės sampratas, klasifikavimą bei vartotojų ir įmonių sąlyčio vertinimo būdus ir viešbučio paslaugos specifiką, sudaryti vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo paslaugų pardavimo procese teorinį modelį.
2. Išanalizavus mokslinės literatūrą, parengti viešbučio paslaugos sąlyčio taškų gerinimo vertinimo metodologiją.
3. Atlikus viešbučio paslaugos sąlyčio taškų gerinimo tyrimą, įvertinti gautus rezultatus ir suformuluoti viešbučių sąlyčio taškų gerinimo gaires ir vertinimo modelį.

Darbo metodai:

1. Sisteminė mokslinės literatūros analizė. Šis metodas naudojamas norint apibrėžti vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų sampratą ir kaip sąlyčio taškai yra klasifikuojami, apibrėžti kliento kelionės sampratą, išsiaiškinti, kokie yra vertinimo būdai ir kriterijai, sudaryti vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo pardavimo procese teorinį modelį.
2. Duomenų rinkimui taikomas apklausos metodas – anketinė apklausa. Apklausa vyko 2019 m. gruodžio 4 – 12 dienomis. Apklausos anketa buvo patalpinta ManoApklausa.lt interneto svetainėje. Iš viso apklausoje dalyvavo ir anketas užpildė 143 respondentai. Visos anketos buvo peržiūrėtos ir, dėl nekorektiško atlikimo, 11 anketų buvo atmesta. Autorinio tyrimo metu nagrinėjami 132 respondentų užpildytos anketos.
3. Duomenų analizei taikoma aprašomoji statistika ir koreliacinė analizė.

Darbo struktūra. Pirmame magistro darbo skyriuje pateikta mokslinės literatūros analizė apie vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų sampratą ir klasifikavimą, kliento kelionės sampratą. Išskirti vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų iš kliento (kelionės) perspektyvos vertinimo būdai ir kriterijai.

Sudarytas vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo paslaugų pardavimo procese teorinis modelis. Antrame magistro darbo skyriuje aprašytos metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos, sudaryta tyrimo eigos struktūra, parinkta tyrimo metodika, apskaičiuota tyrimo imtis, sudaryta anketa ir atliktas žvalgomasis tyrimas. Trečiame magistro darbo skyriuje analizuojami ir interpretuojami tyrimo metu surinkti duomenys.

Magistro darbą sudaro 72 psl. be priedų, 29 paveikslai, 11 lentelės, 11 priedų.

1. VARTOTOJŲ IR ĮMONĖS SĄLYČIO TAŠKŲ PASLAUGŲ PARDAVIMO PROCESSE SAMPRATA IR VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų sampratos apžvalga ir klasifikavimas

Nėra vieno apibrėžimo, kaip apibūdinti vartotojų ir įmonės sąlyčio taškus. Autoriai pateikia skirtingas sampratas (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų samprata pagal skirtingus autorius
(sudaryta autorės)

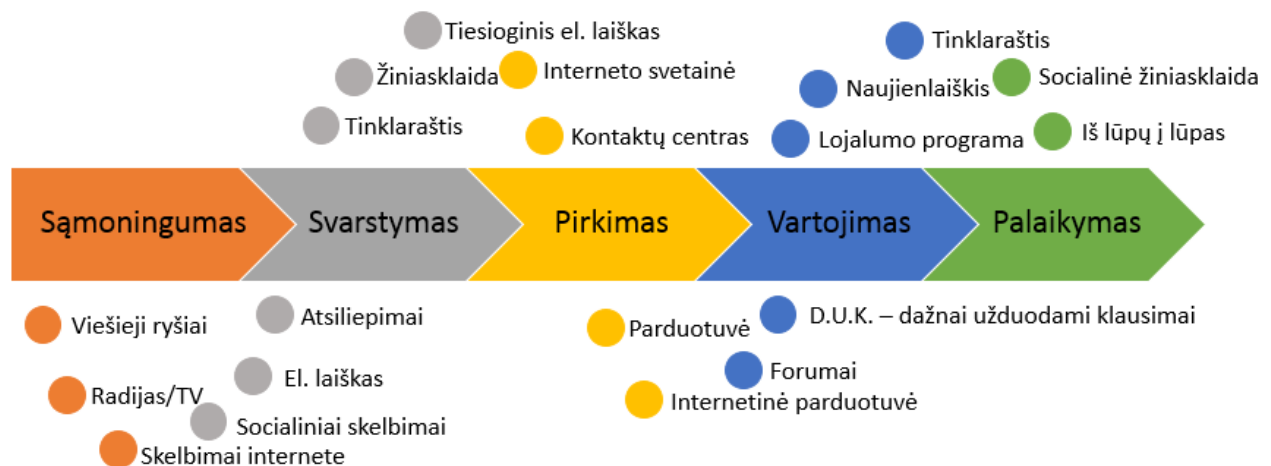
Autorius	Samprata
Dhebar, 2012	Kiekviena įmonė paliečia ir būna paliesta klientų skirtingais būdais ir skirtinguose sąlyčio taškuose. Taip susidaro sąsaja tarp įmonės ir jos kliento.
Bitner <i>et. al.</i> , 2014, Voorhees <i>et. al.</i> , 2017	Bet kokia atskira sąveika, tarp kliento ir paslaugos teikėjo, tiesiogiai susijusi su esmine paslauga.
Baxendale <i>et. al.</i> , 2015	Epizodas, kada vartotojas tiesiogiai ar ne tiesiogiai susiduria su prekės ženklu.
Halvorsrud <i>et. al.</i> , 2016	Bendravimo, tarp kliento ir paslaugų teikėjo, pavyzdys.
Jain <i>et. al.</i> , 2017	Bet kokia situacija, kai klientas susiduria su prekės ženklu ar įmone.
Butler, 2018	Vieta, kai įmonė bendrauja su klientu.

Kiekviena įmonė paliečia ir būna paliesta klientų skirtingais būdais ir skirtinguose sąlyčio taškuose. Taip susidaro sąsaja tarp įmonės ir jos kliento (Dhebar, 2012). Kaip ir bet koks geras architektas, kuris supranta, kokios formos turi būti pastatas ar erdvė, taip ir kiekviena įmonė turi suvokti, sukurti, įdiegti ir valdyti vartotojų ir įmonės sąlyčio taškus. O viso to tikslas, anot Dhebar (2012), sukurti įtikinamą kliento patirtį visuose sąlyčio taškuose per visą pirkimo procesą.

Jain *et. al.* (2017), darbe apie kliento patirtį, vartotojo ir įmonės sąlyčio taškus apibūdina kaip bet kokią situaciją, kai klientas susiduria su prekės ženklu ar įmone. Organizacijos, pasinaudodamos tinkamais būdais ir metodais, gali įtakoti kliento patirtį sąlyčio taškuose.

Halvorsrud *et. al.* (2016) sąlyčio taškus apibrėžia kaip bendravimo, tarp kliento ir paslaugų teikėjo, pavyzdį. Sąlyčio taškai turi atitikti tokius kriterijus: turi būti matomi klientui; turi būti pavieniai įvykiai, nustatyti laike; turi apimti bendravimą ar sąveiką tarp kliento ir paslaugų teikėjo. Taip pat Halvorsrud *et. al.* (2016) išskiria dviejų tipų sąlyčio taškų galimus nuokrypius kliento kelionėje. Sąlyčio taškai, kurie duoda nepageidaujamą rezultatą, vadinami nesėkmingais sąlyčio taškais. Ir antras nuokrypis, kai sąlyčio taško nėra, jis kliento kelionės metu dingsta, tokį sąlyčio tašką vadina dingusiu sąlyčio tašku.

Vieta, kai įmonė bendrauja su klientu yra vadinama sąlyčio tašku (Butler, 2018). Kiekvienas sąlyčio taškas turi būti gerai apgalvotas, nes turi didelę įtaką kliento pasirinkimui pirkti ar ne. Butler teigia, kad reikia susirašyti visus sąlyčio taškus, per kuriuos įmonė bendrauja su vartotoju nuo pirkimo proceso pradžios iki pabaigos (žr. 1 pav.).



1 pav. Pirkimo procesas su sąlyčio taškais

(šaltinis: Butler, 2018)

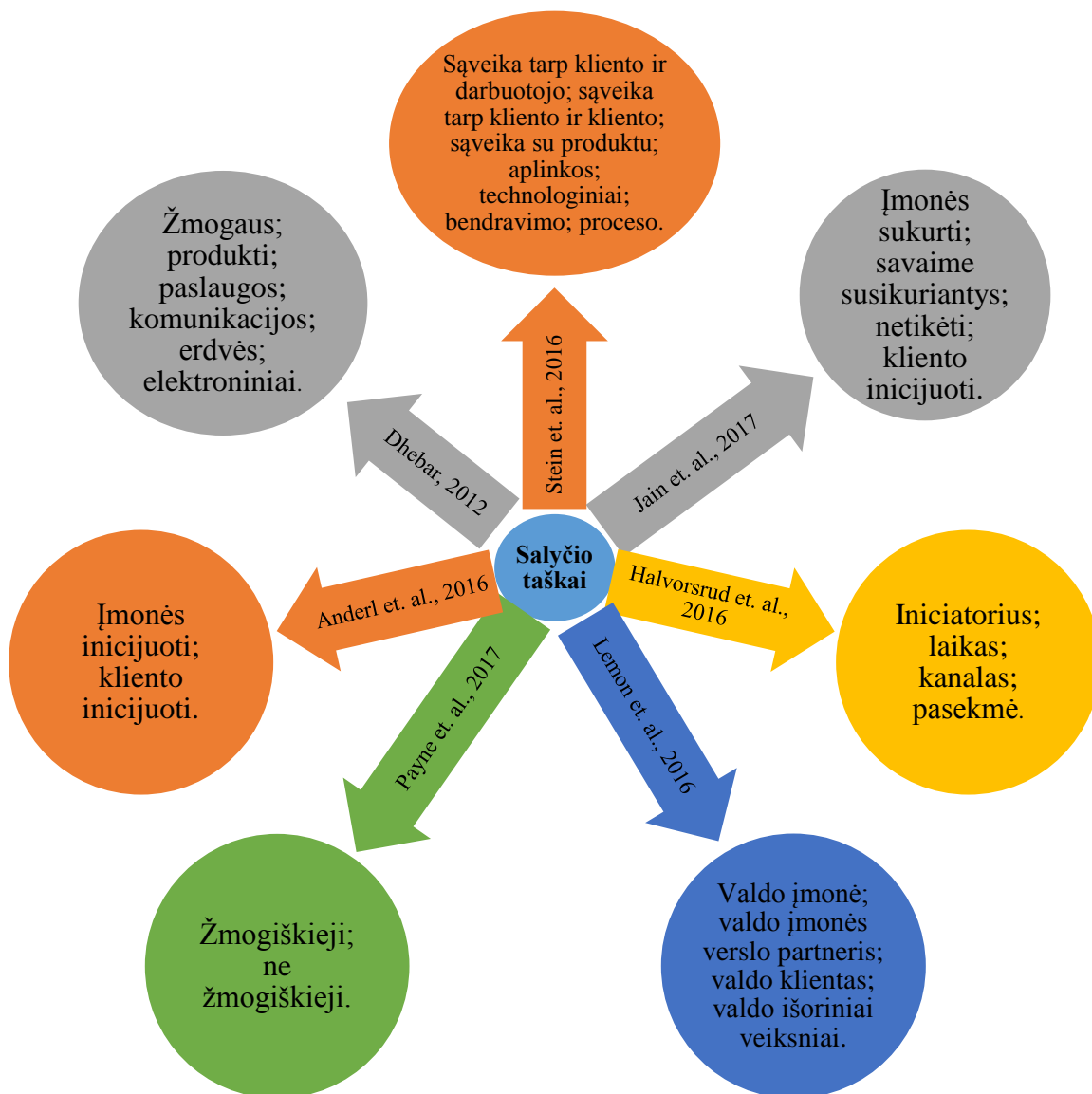
Bitner *et. al.* (2014) ir Voorhees *et. al.*, (2017) sąlyčio taškus apibrėžia kaip bet kokią atskirą sąveiką, tarp kliento ir paslaugos teikėjo, tiesiogiai susijusią su esmine paslauga. Sąlyčio taškai gali būti skirtingų formų: akis į akį paslaugos teikimo vietoje arba internetu; kalbėjimasis telefonu, susirašinėjimas elektroniniais laiškais arba katalogo peržiūra.

Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškai gali įgauti skirtingas formas, pavyzdžiui, internetinės platformos, fizinė aplinka arba asmeninis bendravimas (Voorhees *et. al.*, 2017).

Baxendale *et.al.* (2015) sąlyčio taškus tarp vartotojų ir įmonės apibūdina kaip epizodą, kada vartotojas tiesiogiai ar ne tiesiogiai susiduria su prekės ženklu.

Daugybė vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų yra identifikuota mokslinėje literatūroje, pavyzdžiui, tradicinė žiniasklaida, parduotuvės, telefonai, pardavėjai, katalogai, klientų

aptarnavimo skyriai, lojalumo programos, elektroniniai laiškai, iš lūpų į lūpas ir t.t. Norint susisteminti sąlyčio taškus, buvo pasiūlyti keli būdai klasifikacijai (žr. 2 pav.).



2 pav. **Sąlyčio taškų klasifikavimo būdai**

(sudaryta autorės)

Dhebar (2012) sąlyčio taškus skirsto į žmogaus, produkto, paslaugos, komunikacijos, erdvės ir elektroninius sąveikos taškus. Žmogaus sąlyčio taškai yra aiškiai suprantami, kaip ir produkto paslaugos ir erdvės. Autorius pažymi, kad iš šių trijų sąlyčio taškų, ypatingo dėmesio reikalauja erdvės sąlyčio taškas. Internetinis ryšys, mobiliosios programėlės, žiniasklaida, skaitmeninis ir socialinis marketingas – labai svarbūs elektroniniai sąlyčio taškai besikeičiančiame technologiniame pasaulyje.

Jain *et. al.* (2017) vartotojų ir įmonės sąlyčio taškus skirsto į keturias grupes:

1. įmonės sukurtus;
2. savaime susikuriančius;
3. netikėtus;
4. kliento inicijuotus.

Halvorsrud *et. al.* (2016) išskiria tokius sąlyčio taškų požymius:

- Iniciatorius: klientas, paslaugų teikėjas arba subrangovas.
- Laikas: laikas, kai klientas susiduria su sąlyčio tašku.
- Kanalas: sąlyčio taško nešėjas/tarpininkas.
- Pasekmė: turinys, atsirandantis kaip rezultatas po susidūrimo su sąlyčio tašku.

Lemon *et. al.* (2016) sąlyčio taškus grupuoja priklausomai nuo subjekto, kuris juos kontroliuoja ir valdo: pati įmonė, įmonės verslo partneris, klientas, išorės veiksniai (pavyzdžiui, bendraamžiai, aplinka ir t.t.).

Payne *et. al.*, (2017) išskiria prekės ženklo sąlyčio taškus ir juos skirsto į žmogiškuosius ir ne žmogiškuosius. Žmogiškasis prekės ženklo sąlyčio taškas – kai vartotojas ir įmonės darbuotojas turi tiesioginį kontaktą, akis į akį arba bendrauja skaitmeniniu būdu. Tai gali būti konsultavimas parduotuvėje, konsultavimas telefonu, prekių grąžinimas į parduotuvę, parodos, susirašinėjimas elektroniniais laiškais, susirašinėjimas su įmonės darbuotoju esamuoju laiku per internetinę įmonės svetainę. Ne žmogiškasis prekės ženklo sąlyčio taškas – kai vartotojas, susidūręs su prekės ženklu, tiesiogiai nesusiduria su įmonės darbuotoju. Tai gali būti tradicinė žiniasklaida, laišakai paštu ar elektroniniu paštu, katalogai, lojalumo programos, interneto svetainės, socialinė žiniasklaida.

Kiti tyrimai išskiria įmonės inicijuotus ir kliento inicijuotus sąlyčio taškus, išryškinant, kuri pusė pradėjo sąveiką (Anderl *et. al.*, 2016).

Voorhees *et.al.* (2017) vartotojų ir įmonės sąlyčio taškus skirsto į tris grupes, priklausomai kada jie atsiranda:

1. Prieš pradėdant teikti paslaugą.
2. Paslaugos teikimo metu.
3. Pasibaigus paslaugos teikimui.

Tokiu pačiu principu sąlyčio taškus grupuoja ir Dhebar (2012): etapas prieš pirkimą (problemos suvokimas, problemos analizė, sprendimo pasirinkimas); pirkimo etapas; etapas po pirkimo (pristatymas, naudojimas, papildymas, priežiūra, šalinimas).

Taip pat Voorhees *et. al.* (2017) atkreipia dėmesį, kad dažniausiai didžiausią resursų dalį įmonės skiria paslaugos teikimo procesui, ne etapams prieš ir po paslaugos teikimo. Tas yra netikslinga, nes kliento patirtis kuriama viso proceso metu, nuo paieškų, pirkimo ir vartojimo.

Stein *et. al.* (2016), panašiai kaip ir Voorhees *et.al.* (2017) ir Dhebar (2012), pirmiausia išskiria sąlyčio taškus pagal tai, kuriame kliento kelionės etape jie atsiranda: paieška, vertinimas, pirkimas, po pirkimo. Vėliau detaliau išskaido į tokius vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų elementus:

- Aplinkos. Kliento pastebimos fizinės savybės ir aplinka, kai klientas susiduria su pardavėju.
- Technologiniai. Kliento tiesioginė sąveika su bet kokios formos technologija, kai klientams susiduria su pardavėju.
- Bendravimo. Pardavėjo bendravimas su klientu (vienos krypties), įskaitant reklaminius ir informatyvius pranešimus.
- Proceso. Veiksmai ar žingsniai, kuriuos klientas turi pereiti, norint pasiekti norimą rezultatą su pardavėju.
- Sąveika tarp kliento ir darbuotojo. Kliento ir pardavėjo tiesioginis ir netiesioginis bendravimas, kai klientas susiduria su pardavėju.
- Sąveika tarp kliento ir kliento. Kliento ir kito kliento tiesioginis ir netiesioginis bendravimas, kai klientas susiduria su pardavėju.
- Sąveika su produktu. Kliento ir apčiuopiamo arba neapčiuopiamo produkto, kurį siūlo pardavėjas, tiesioginė arba netiesioginė sąveika.

Išanalizavus autorių nuomones, galima teigti, kad nėra vienos nusistovėjusios nuomonės, kas yra vartotojų ir įmonės sąlyčio taškai ir kaip jie klasifikuojami. Apibendrinus, galima teigti, kad vartotojų ir įmonės sąlyčio taškai nusako ryšį tarp kliento ir įmonės, kuris atsiranda klientui tiesiogiai ar ne tiesiogiai susidūrus su paslauga ar produktu. Autoriai pateikia daug variantų, kaip sąlyčio taškai turi būti klasifikuojami. Dauguma autorių siūlo priskirti savininką sąlyčio taškui, pavyzdžiui, kas sąlyčio tašką iniciavo arba valdo. Keli autoriai priėjo vieningos nuomonės, kad sąlyčio taškus galima skirstyti pagal tai, kuriame paslaugos ar produkto pirkimo procese (prieš pirkimą, pirkimo metu, po pirkimo) sąlyčio taškai atsiranda.

1.2. Kliento kelionės sampratos apžvalga

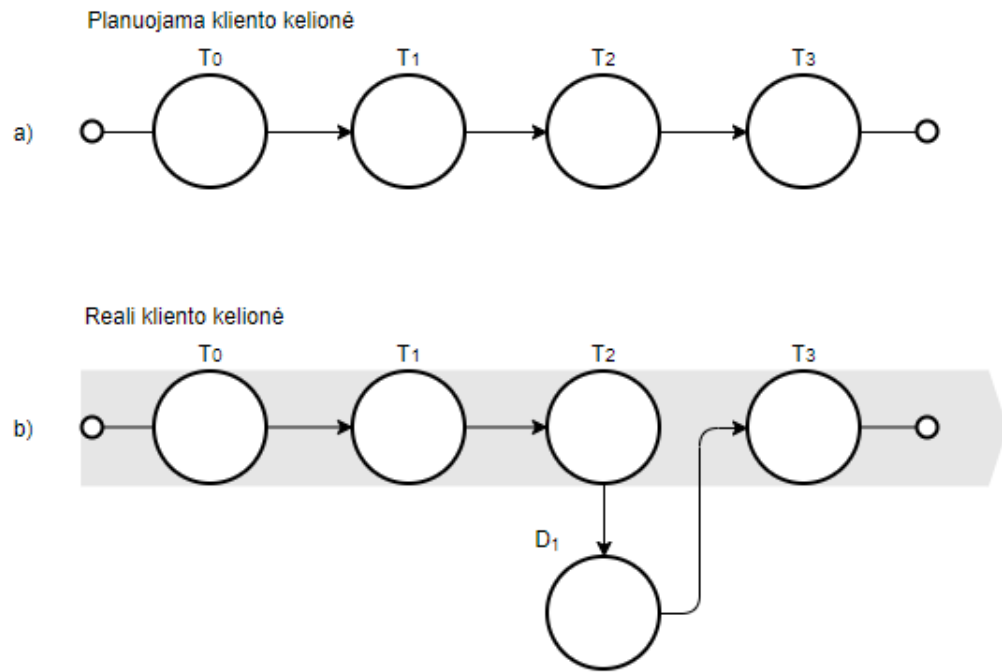
Kliento kelionė – kliento patirties aprašymas, kur skirtingi sąlyčio taškai charakterizuoja kliento sąveiką su prekės ženklu, produktu ar paslauga (Wolny *et. al.*, 2014). Wolny *et. al.* išskiria tris kliento kelionės tipus:

1. Impulsyvios kelionės. Impulsyvios kelionės metu, klientai linkę sugaišti mažiau laiko informacijos paieškai. Klientai atsižvelgia į ankstesnę patirtį, draugų suteiktą informaciją ir išbandytus produktus ar paslaugas kaip informacijos šaltinį priimti greitą sprendimą pirkti. Ketinimas pirkti lengvai gali būti įtakojamas kliento nuotaikos ar susidūrimu su nauju ir patraukliai pateiktu produktu. Impulsyvūs klientai, nuo per didelio informacijos kiekio, padaro impulsyvius, emocijų skatinamus sprendimus.
2. Subalansuotos kelionės. Subalansuotas keliones įtakoja draugai, tinklaraščių kūrėjai, įžymybės, žiniasklaida. Kelionės pasižymi išplėstine informacijos paieška ir analize.
3. Apsvarstytos kelionės. Apsvarstytos kelionės turi išplėstą prieš – pirkimo stadiją, kai žmogus dar negalvoja apie produkto ar paslaugos pirkimą, bet kaupia informaciją iš žiniasklaidos, produktų apžvalgos, tinklaraščių, draugų. Ši informacija naudojama ir analizuojama tuomet, kai ateina poreikis pirkti.

Halvorsrud *et. al.* (2016) kliento kelionę (ar kliento kelionės žemėlapi) apibūdina kaip vaizdinį įvykių ar sąlyčio taškų, išdėstytų chronologine tvarka, pavaizdavimą, kuris dažnai būna su emociniais rodikliais. Suprasti paslaugų teikimo procesą iš kliento perspektyvos yra raktas į sėkmingą paslaugų projektavimą ir valdymą. Išskiriami tokie du kliento kelionių tipai (Halvorsrud *et. al.*, 2016):

1. Planuojama kelionė: hipotetinė kelionė, atspindinti paslaugų teikimo procesą (statinė būseną).
2. Reali kelionė: individuali kelionė, kuri vyksta paslaugos vykdymo metu (dinaminė būseną).

Planuojamos ir realios kelionės pavyzdžiai pavaizduoti 3 paveiksle. T – vartotojų ir įmonės sąlyčio taškas; D – nuokrypis (pavyzdžiui, naujo sąlyčio taško atsiradimas kelionės metu).



3 pav. **Kliento kelionės: a) planuojama kelionė; b) reali kelionė**

(šaltinis: Halvorsrud *et. al.*, 2016)

Kliento kelionė kuriama kaip sąlyčio taškų seka, kuri, priklausomai nuo paslaugos rūšies, pagal laiką gali būti trumpa (valandos) arba ilga (savaitės) (Halvorsrud *et. al.*, 2016).

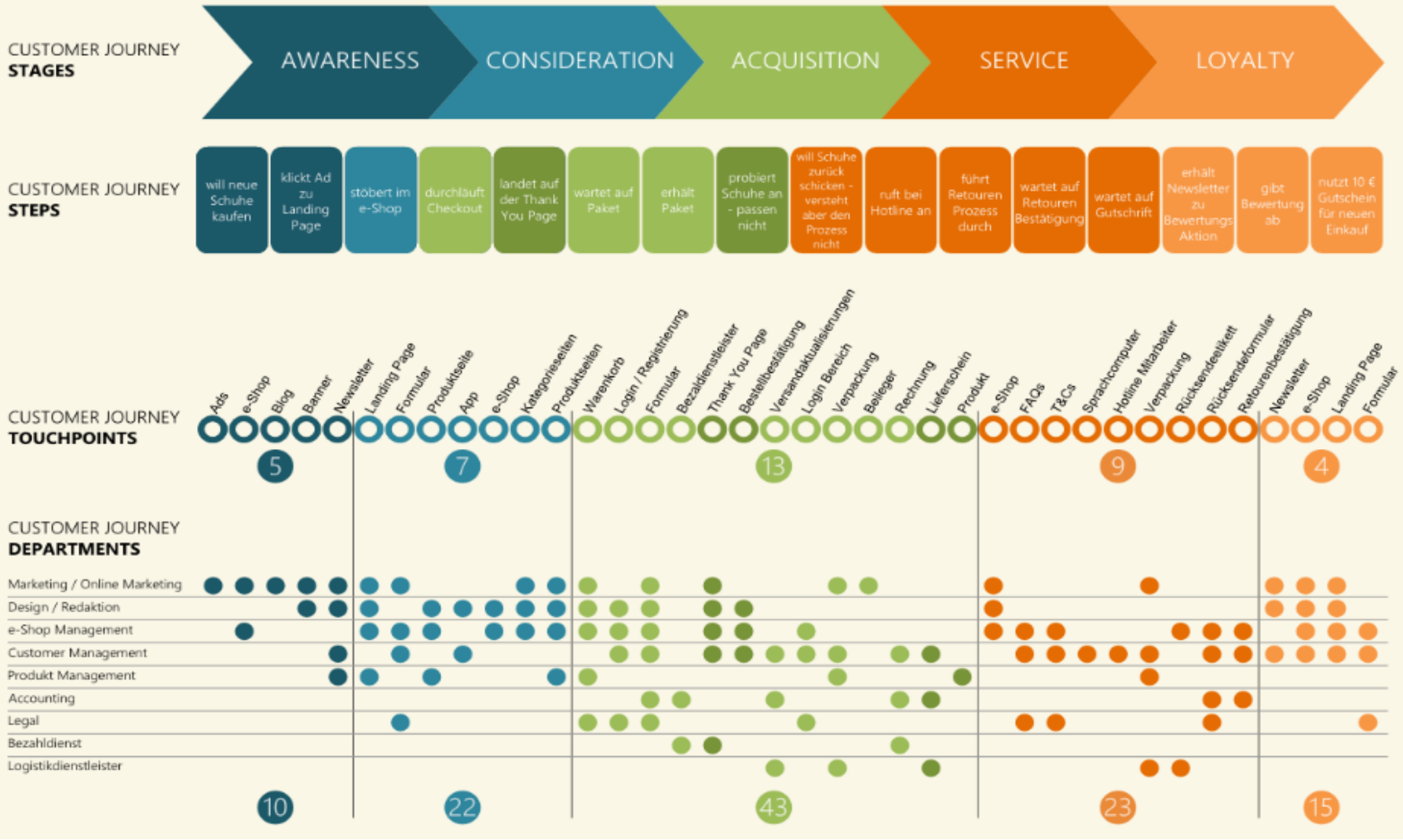
Kliento kelionės žemėlapis apjungia (Stein *et. al.*, 2016):

1. kliento kelionės procesą;
2. pardavimo vietas;
3. kiekvieno sąlyčio taško savybes.

Taip pat Stein *et. al.* (2016) teigia, kad sąlyčio taškų identifikavimas ir matavimas turi būti įvertintas iš kliento perspektyvos. Įmonė turi valdyti kliento patirtį iš kliento pusės, taip įgaudami holistinį supratimą apie kliento patirtį per visą kliento kelionę. Toks supratimas leis įmonei ne tik identifikuoti sąlyčio taškų trūkumus, bet ir padės išskirti kliento kelionės vietas, kurias galima optimizuoti, kad pagerinti kliento patirtį.

Kliento kelionės žemėlapis (žr. 4 pav.), anot DeMere (2017), yra diagrama sudaryta iš visų galimų vartotojo ir įmonės sąlyčio taškų. Kiekvienas sąlyčio taškas daro įtaką klientui. Analizuojant kliento elgseną, jausmus ir motyvus kiekvieno sąlyčio taško metu, galima išvelgti galimybes ir sukurti geresnius santykius su klientu visos kliento kelionės metu.

CUSTOMER JOURNEY LAYERS



4 pav. Kliento kelionės žemėlapis
(šaltinis: DeMere, 2017)

Akademikai ir specialistai daro prielaidą, kad konkrečios įmonės visi klientai susiduria su tais pačiais sąlyčio taškais ir laiko juos vienodai svarbiais (Rosenbaum *et. al.*, 2016). Be to, įmonių vadovams trūksta supratimo, kaip kliento kelionės žemėlapiį panaudoti kaip strateginę priemonę paslaugų inovacijų kūrimui. Anot Rosenbaum *et. al.* (2016), klientų kelionės žemėlapis gali pagerinti kliento patirtį kiekviename sąlyčio taške.

Kliento kelionė – tai paslaugos teikimo procesas, matomas iš kliento perspektyvos (Folstad *et. al.*, 2018), kuris apibūdinamas arba apibrėžiamas kaip seka žingsnių ir (arba) sąlyčio taškų. Paskutiniu metu kliento kelionės tema yra vis svarbesnė paslaugų valdyje ir dizaine.

Paslaugų organizacijos ir marketingo specialistai per daug dėmesio skiria pačios paslaugos pardavimui ir per mažai koncentruojasi į kliento kelionės modeliavimą, kuris sustiprina visą kliento patirtį paslaugos pirkimo procese (Bolton *et. al.*, 2014). Įmonės turi koncentruotis į mažus dalykus, kad sukurtų didelius pakeitimus klientų patirčiai. Norint iš tikrųjų suprasti kliento patirtį, reikia holistinio matymo visų kliento susidūrimų su įmone. Reikia suprasti kiekvieną vartotojo ir įmonės sąlyčio tašką, kurie atsiranda ieškojimo, pirkimo, vartojimo ir po vartojimo periodu.

1.3. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų iš kliento (kelionės) perspektyvos vertinimo būdai ir kriterijai

Vienas esminis aspektas konkurencingų paslaugų sektoriuje yra pastangos išsiskirti iš kitų įmonių, sukuriant unikalią kliento patirtį (Walls, 2013). Anot Pourabedin *et. al.* (2015) patirtis yra individualus reiškinys, pavyzdžiui, du žmonės, apsistoję tame pačiame viešbutyje, vertins patirtį skirtingai. Viešbučių klientai ieško unikalių, personalizuotų ir vertę pridedančių patirčių.

Ieva *et. al.* (2018) atlikto tyrimo („*The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services*”) rezultatai atskleidė, kad yra svarbu išmatuoti atskirai visų sąlyčio taškų reikšmes ir numatyti atitinkamus pakeitimus sąlyčio taškų projektavime, stebėjime, prioritetų nustatyme ir pritaikyme.

Stein *et. al.* (2016) teigia, kad sąlyčio taškų identifikavimas ir matavimas turi būti įvertintas iš kliento perspektyvos. Įmonė turi valdyti kliento patirtį iš kliento pusės, taip įgaudami holistinį supratimą apie kliento patirtį per visą kliento kelionę. Toks supratimas leis įmonei ne tik identifikuoti sąlyčio taškų trūkumus, bet ir padės išskirti kliento kelionės vietas, kurias galima optimizuoti, kad pagerinti kliento patirtį.

Kliento patirtis tapo svarbiu akcentu šiuolaikinių paslaugų tyrimuose ir valdymo praktikose. Prasmingos klientų patirties kūrimas laikomas pagrindiniu uždaviniu, siekiant konkurencinio pranašumo ir patenkintų klientų (McCull-Kennedy *et. al.*, 2015).

Khan *et. al.* (2015) teigia, kad dabartinėje itin konkurencingoje aplinkoje, klientų patirties valdymas laikomas svarbiu klausimu paslaugų organizacijose. Rinkodaros specialistai klientams nori siūlyti ne tik geresnes paslaugas, bet ir malonią patirtį. Kliento patirtis apima „įmonė – klientas“ sąveiką, kur ir funkcinės ir emocinės priemonės sukurtos per skirtingus sąlyčio taškus.

Kliento patirtis – visi kliento patirti įvykiai procese prieš ir po pirkimo, kurie yra asmeniniai ir unikalūs. Stimuliacija jutiminių, emocinių, racionalių ir fizinių aspektų tam, kad sukurti įsimintiną patirtį (Andajani, 2015).

Galima išskirti tokius vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų iš kliento (kelionės) perspektyvos kriterijus: kliento patirtis kiekviename sąlyčio taške, bendra kliento patirtis.

Holvorsrud *et. al.*, darbe „Paslaugų kokybės gerinimas per kliento kelionės analizę“, individualios klientų keliones atkuria **interviu, dienoraščio ir proceso stebėjimo pagalba**.

Rawson *et. al.* (2013) teigimu, daugelis kompanijų puikiai bendrauja su klientu atskirų sąlyčio taškų metu, tačiau jos nesugeba deramai kreipti dėmesio į bendrą kliento pasitenkinimą viso paslaugos proceso metu, įskaitant etapus prieš ir po paslaugos pardavimo. Įmonės, duomenų analizės pagalba, turi identifikuoti pagrindines kliento keliones ir tuomet, įtraukiant visą organizaciją, performuoti kliento patirtį. Tam reikia pereiti nuo vieno visumos matymo prie daugiafunkcinio požiūrio, nuo vieno sąlyčio taško prie visos kliento kelionės.

Apibrėžti ir tobulinti kliento patirtį tampa vis svarbesniu rinkos tyrimų prioritetu, nes kliento patirtis pakeičia kokybę, kaip konkurencingą marketingo priemonę (Klaus *et. al.*, 2013).

Bilgihan *et. al.* (2016) teigia, kad vartotojo patirtis tapo vienu iš svarbiausių ir konkurencingiausių rezultatų kintamųjų šiuolaikinėms įmonėms.

Pastaruosiu metu klientų patirtis sulaukė didelio susidomėjimo tiek iš akademikų, tiek iš praktikų (Srivastava *et. al.*, 2016). Mažmenininkai pripažįsta, kad gilesnis kliento supratimas gali sustiprinti klientų lojalumą ir padidinti prekybos rezultatus. Kol daugelio paslaugų komercializavimas tęsiasi, nauji pranašumo šaltiniai atsiras fokusuojantis į kliento patirties valdymą. Pastaraisiais metais, įmonių vadovai vis labiau supranta, kad reikia kurti vertę savo klientams patirties pavidalu.

McLean *et. al.* (2016) nusako, kad pasitenkinimas, pasitikėjimas, ketinimas dar kartą apsilankyti, ketinimas vėl įsigyti ir lojalumas yra teigiamos klientų patirties rezultatai. Paslaugų organizacijoms lyg šiol yra iššūkis sukurti efektyvią kliento patirtį.

Įmonės turi laikytis holistiškai integruoto požiūrio, kad sukurtų įsimintiną kliento patirtį, kur daugialypė vertė gali būti pateikiama per kelis nuoseklius patirties etapus (Hwang *et. al.* (2016).

Per pastaruosius tris dešimtmečius klientų patirtis išaugo nuo populiarėjančios koncepcijos iki plačiai pripažinto reiškinio tiek tyrimų, tiek praktikos prasme (Kranzbuhler *et. al.*, 2018). Kim *et. al.* (2014) teigimu, įmonės sėkmės garantas yra sugebėti sukurti geriausią kliento patirtį.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje aprašytus autorių atliktus tyrimus, išskirti tokie vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų iš kliento (kelionės) perspektyvos vertinimo būdai: klausimynas, interviu, dienoraštis, proceso stebėjimas. Taip pat išskirti tokie vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų iš kliento (kelionės) perspektyvos kriterijai: kliento patirtis kiekviename sąlyčio taške, bendra kliento patirtis.

1.4. Viešbučio paslaugos teikimo ypatumai

Ariffin (2013) nusako, jog neskaitant to, kad apgyvendinimo – viešbučių industrija yra pripažinta pasaulio seniausia industrija, ji vaidina svarbų vaidmenį ekonomikoje ir įvairiais būdais daro įtaką kiekvieno gyvenimui. Apgyvendinimas – paslauga, kurią šeimininkas teikia svečiui, kuriam reikia nakvynės, kai jis yra toli nuo namų. Apgyvendinimo paslauga, tai ne vien kambario suteikimas, bet ir kliento linksminimas ar rūpinimasis kliento psichologiniais poreikiais.

Pagal Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo naują redakciją (2018), apgyvendinimo paslaugos skirstomis:

1. klasifikuojamąsias apgyvendinimo paslaugas:
 - a) viešbučio paslaugos,
 - b) motelio paslaugos,
 - c) svečių namų paslaugos,
 - d) kempingo paslaugos;
2. neklasifikuojamąsias apgyvendinimo paslaugas:
 - a) apartamentų komplekso paslaugos,
 - b) kaimo turizmo paslaugos,
 - c) nakvynės ir pusryčių paslaugos,
 - d) nakvynės namų (angl. *hostel*) paslaugos,
 - e) poilsio namų paslaugos,
 - f) turistinio laivo apgyvendinimo paslaugos,
 - g) turistinės stovyklos paslaugos.

„Apgyvendinimo paslaugos klasifikuojamos pagal Vyriausybės įgaliotos institucijos nustatytus atitinkamos apgyvendinimo paslaugų rūšies klasifikavimo reikalavimus. Pagal teikiamų paslaugų kokybę ir įvairovę klasifikuojamųjų apgyvendinimo paslaugų (objektų) kokybės lygis

ženklinamas žvaigždutėmis, kurių didesnis skaičius reiškia aukštesnį kokybės lygį. Aukščiausias apgyvendinimo paslaugų kokybės lygis žymimas penkiomis žvaigždutėmis.“ – Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo nauja redakcija (2018).

2 lentelėje pateikiami pavyzdžiai, kokias paslaugas teikia skirtingai ženklinami (žvaigždutėmis) Lietuvos viešbučiai.

2 lentelė. Lietuvos viešbučių teikiamos paslaugos pagal žvaigždučių kiekį

(sudaryta autorės)

Viešbučio pavadinimas	Žvaigždutės	Teikiamos paslaugos
Grand Hotel Kempinski Vilnius, Vilnius	5	Apgyvendinimas, konferencijų salės, restoranas, baras, kavinė, vyno parduotuvė ir degustavimas, kambarių aptarnavimas, limuzino paslaugos, dviračių nuoma, vaikų kambarys, SPA procedūros, sporto salė ir baseinas, drabužių valymo paslaugos.
Esperanza Resort, Trakai	5	Apgyvendinimas, konferencijų salės, 3 restorantai, baras, vyno rūsys, kambarių aptarnavimas, SPA procedūros, sporto salė, paplūdimys, baseinas, teniso kortai, krepšinio aikštelė, boulingas, drabužių valymo paslaugos.
Amberton Cathedral Square Hotel Vilnius, Vilnius	4	Apgyvendinimas, konferencijų salės, restoranas, SPA procedūros, elektriniai paspirtukai.
Grand Baltic Dunes, Palanga	4	Apgyvendinimas, konferencijų salės, restoranas, SPA procedūros, dviračių nuoma
Hotel Europa City Vilnius, Vilnius	3	Apgyvendinimas, konferencijų salės, restoranas, sauna, sporto salė, dviračių nuoma
Memel Hotel, Klaipėda	3	Apgyvendinimas, pusryčiai, baras, drabužių valymo paslaugos.
Pervaža, Panevėžys	2	Apgyvendinimas, pusryčiai, konferencijų salės.
Hotel Simple Plus, Vilnius	2	Apgyvendinimas, dviračių nuoma, drabužių valymo paslaugos.
Hotel Simple, Vilnius	1	Apgyvendinimas

Stay Express Hotel, Vilnius	1	Apgyvendinimas
-----------------------------	---	----------------

Iš 2 lentelės aiškiai matyti, kad 5 žvaigždučių viešbučiai teikia žymiai didesnę paslaugų paketą, kuomet 1 žvaigždutės viešbučiai turi vos vieną, apgyvendinimo, paslaugą.

Ivanova *et. al.* (2016) įvardina tokį svečio ciklą:

1. Prieš atvykimą
2. Atvykimas
3. Viešnagė
4. Išvykimas
5. Po išvykimo

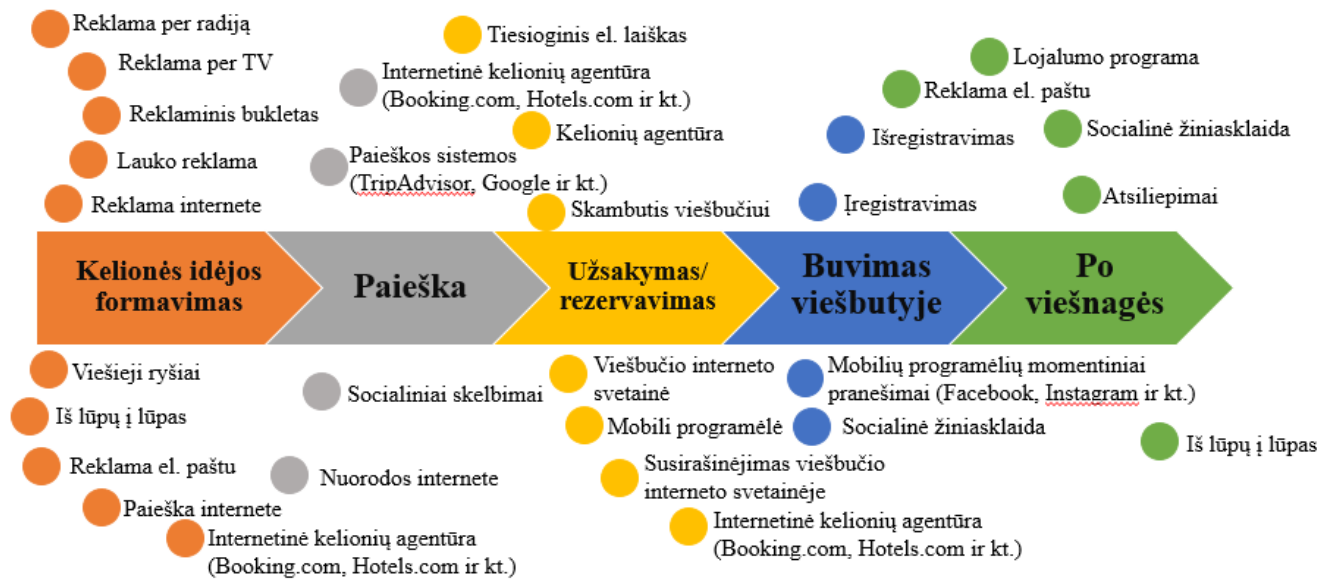
Pirma stadija apima visas patirtis prieš svečiui atvažiuojant į viešbutį: informacijos ieškojimas internete, rezervavimas, iš lūpų į lūpas bendravimas, ankstesnis susidūrimas su viešbučiu. Atvykimo stadija prasideda tuomet, kai klientas fiziškai pasiekia viešbutį: patirtis susijusi su viešbučio įėjimu, portje – durininku, registratūra ir įregistravimu. Viešnagės stadija apima daugybę susidūrimų su svečiais, viešbučiu ir visomis siūlomomis viešbučio paslaugomis per visą viešnagės laiką. Išvykimo stadija apima išsiregistravimo procedūras ir visus susidūrimus iki klientas išeina iš viešbučio. Stadija po išvykimo: svečio patirties dalinimasis su kitais.

Hahn (2018) nuomone, viešbučių tikslas yra kuo geriau suprasti klientą. Klientas yra svarbiausias įmonės darbuotojas, iš kurio visą laiką galima mokytis – nes geriausiai parodo įmonės daromas klaidas. Be to, į kasdienę verslo rutiną įtraukiama visiškai nauja dinamika: supratimas, kurie sąlyčio taškai galbūt nebuvo aptarnauti ar buvo nepakankamai aptarnaujami. Net jei dažnai neįmanoma paveikti sąlyčio taškų ar numatyti vartotojų sprendimų, svarbu juos suprasti.

Butler (2018) ir Hahn (2018) siūlo kliento kelionę per sąlyčio taškus suskirstyti į penkis etapus:

1. Kelionės idėjos formavimas
2. Paieška
3. Užsakymas/rezervavimas
4. Buvimas viešbutyje
5. Po viešnagės

Jau nuo pat kliento kelionės idėjos formavimo etapo, klientas susiduria su viešbučiu per sąlyčio taškus (žr. 5 pav.), kartais net nežinodamas, kad jau formuojama mintis apie kelionę. Potencialūs klientai turi priėjimą prie įvairiausių elektroninių ir ne elektroninių kanalų, kur gali pamatyti ar išgirsti reklamą, atsiliepimą ar kitaip gauti informacijos apie viešbučius.



5 pav. Viešbučio paslaugos procesas iš kliento (kelionės) perspektyvos su sąlyčio taškais
(sudaryta autorės, remiantis: Hahn, 2018, Butler, 2018)

1.5. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo viešbučio paslaugos pardavimo procese teorinis modelis

Sudarytas vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo paslaugų pardavimo procese teorinis modelis (žr. 6 pav.) yra tinkamas naudoti paslaugas teikiančioms įmonėms, bet gali būti pritaikytas ir prekes parduodančioms įmonėms.

Įmonių pagrindinė daroma klaida yra tai, kad į kliento kelionę žiūrima iš įmonės perspektyvos. Įmonė sudaro kliento kelionę, kaip įmonei atrodo turi vykti paslaugos pirkimo procesas kliento akimis.

Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo paslaugų pardavimo procese teoriniame modelyje atsispindi tai, kad norint daryti strateginius pakeitimus pardavimo procese, visų pirma reikia išanalizuoti realią kliento kelionę iš kliento perspektyvos. Viršutinėje modelio dalyje pardavimo procesas iš įmonės perspektyvos, o apatinėje dalyje kliento kelionė per sąlyčio taškus gaunant paslaugą iš kliento perspektyvos.

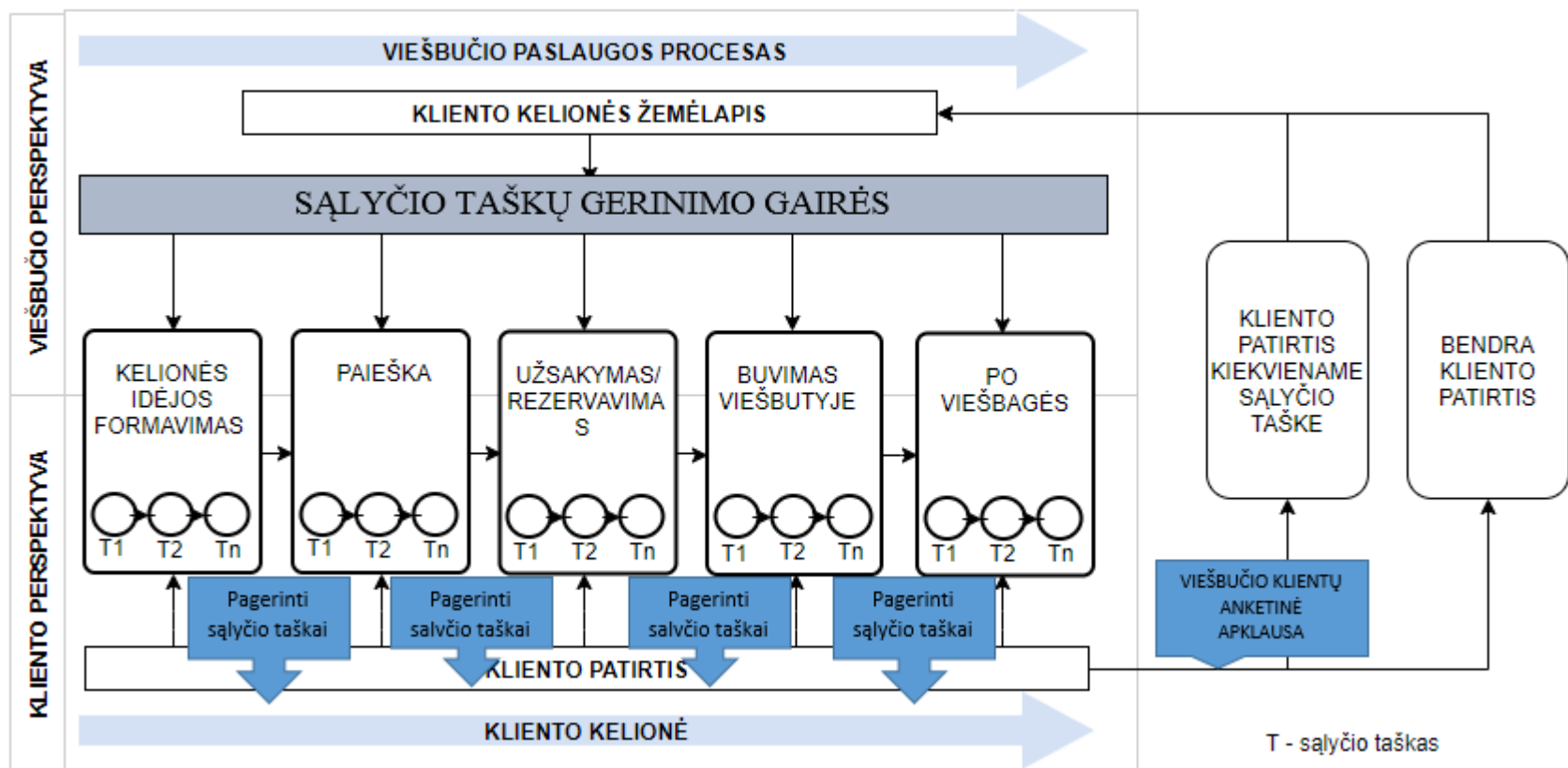
Kliento kelionė, gaunant viešbučio paslaugą, suskirstoma į penkis etapus (Dhebar, 2012, Stein *et. al.*, 2016, Voorhees *et.al.*, 2017). Kiekviename etape identifikuojami visi galimi sąlyčio taškai. Stein *et. al.* (2016) teigia, kad sąlyčio taškų identifikavimas ir matavimas turi būti įvertintas iš kliento perspektyvos. Akademikai ir specialistai daro klaidingą prielaidą, kad konkrečios įmonės

visi klientai susiduria su tais pačiais sąlyčio taškais ir laiko juos vienodai svarbiais (Rosenbaum *et. al.*, 2016).

Identifikavus visus sąlyčio taškus, sudaromas klausimynas ir vykdomas vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo tyrimas. Vykdoma klientų apklausa. Apklausos anketa formuojama skalės principu. Analizuojami gauti rezultatai, vertinama kliento patirtis: kliento patirtis kiekviename sąlyčio taške ir bendra kliento patirtis. Ieva *et. al.* (2018) atlikto tyrimo („*The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services*”) rezultatai atskleidė, kad yra svarbu išmatuoti atskirai visų sąlyčio taškų reikšmes ir numatyti atitinkamus pakeitimus sąlyčio taškų projektavime, stebėjime, prioritetų nustatyme ir pritaikyme. Anot Stein *et. al.* (2016), įmonė turi valdyti kliento patirtį iš kliento pusės, taip įgaudami holistinį supratimą apie kliento patirtį per visą kliento kelionę. Toks supratimas leis įmonei ne tik identifikuoti sąlyčio taškų trūkumus, bet ir padės išskirti kliento kelionės vietas, kurias galima optimizuoti, kad pagerinti kliento patirtį. Kliento kelionės analizė yra efektyvi norint atskleisti problemines ir neaiškias paslaugos teikimo proceso vietas, kurios gali sukelti neigiamą kliento patirtį. Kliento kelionės analizė atskleidžia trūkumus tarp planuoto ir faktinio paslaugų teikimo proceso ir gali būti naudojama kaip paslaugų gerinimo priemonė. (Holvorsrud *et. al.*, 2016).

Po tyrimo rezultatų analizės, sudaryti kliento kelionės žemėlapi. Rosenbaum *et. al.* (2016) siūlo naudoti kliento kelionės žemėlapi kaip priemonę gerinti kliento patirtį, diegti paslaugų inovacijas ir paslaugų gerinimą. Įmonių vadovams trūksta supratimo, kaip kliento kelionės žemėlapi panaudoti kaip strateginę priemonę paslaugų inovacijų kūrimui. Anot Rosenbaum *et. al.* (2016), klientų kelionės žemėlapis gali pagerinti kliento patirtį kiekviename sąlyčio taške. Kliento kelionės žemėlapyje turi atsispindėti, kokių strateginių pakeitimų reikia imtis, norint pagerinti kliento kelionę per sąlyčio taškus, ir kuris įmonės departamentas atsakingas už būtinus pakeitimus.

Vadovaujantis paruoštomis sąlyčio taškų gerinimo gairėmis, atlikti viešbučio tyrimą ir sąlyčio taškų gerinimą.



6 pav. Viešbučio paslaugos proceso sąlyčio taškų gerinimo teorinis modelis

(sudaryta autorės, remiantis: Dhebar, 2012, Halvorsrud *et. al.*, 2016, Rosenbaum *et. al.*, 2016; Stein *et. al.*, 2016, Voorhees *et. al.*, 2017, Hahn, 2018, Butler, 2018)

2. VARTOTOJŲ IR ĮMONĖS SĄLYČIO TAŠKŲ PASLAUGŲ PARDAVIMO PROCESSE VERTINIMAS

2.1. Metodologinės anksčiau atliktų vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų tyrimų tendencijos

Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų ir klientų patirties per sąlyčio taškus nagrinėjimo temos yra ganėtinai naujos. Apibendrinti tyrimai nurodyti 3 lentelėje.

3 lentelė. **Metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos**

(sudaryta autorės)

Tyrimo autorius	Tyrimo tikslas	Tyrime naudoti metodai	Tyrimo rezultatai
Ieva <i>et. al.</i> , 2018	Nustatyti sąlyčio taškų, su kuriais susiduria vartotojas, dažnumo modelį suskirstant vartotojus į segmentus.	Anketinė apklausa.	Tyrimo rezultatai parodė, kad kiek dažnai susiduriama su skirtingais sąlyčio taškais, priklauso nuo kliento lojalumo, teigiamų atsiliepimų (iš lūpų į lūpas) ir dalinimosi informacija.
Halvorsrud <i>et. al.</i> , 2016	Pasiūlyti kliento kelionės modelį iš kliento perspektyvos.	Kliento kelionės analizė – empirinis tyrimas. Interviu, dienoraštis ir proceso stebėjimas.	Kliento kelionės analizė atskleidė trūkumus tarp planuoto ir faktinio paslaugų teikimo proceso.
Rosenbaum <i>et. al.</i> , 2016	Sukurti kliento kelionės žemėlapi, kuris gerintų klientų patirtį kiekviename sąlyčio taške.	Anketinė apklausa. Kuriamas klientų kelionės žemėlapis	Nustatyta, kad negalima vienodai vertinti sąlyčio taškų. Reikia tirti kiekvieną sąlyčio tašką atskirai

Ren <i>et. al.</i> , 2015	Identifikuoti klientų pasitenkinimą įtakojančius veiksnius. Išmatuoti klientų patirties lygį pigių viešbučių sektoriuje.	Interviu ir anketinė apklausa.	Tyrimo rezultatai atskleidė keturis klientų patirties veiksnius: apčiuopiamą ir jutiminę patirtį, personalo aspektą, estetinį suvokimą, lokaciją.
Wu <i>et. al.</i> , 2013	Išplėsti supratimą apie paslaugų kokybę viešbučių industrijoje, parengiant konceptualų modelį ir matavimo skalę	Anketinė apklausa	Sukurtas konceptualus modelis ir matavimo skalė paslaugų kokybei tirti viešbučių industrijoje. Vadovai gali naudoti šį modelį ir matavimo skalę kaip diagnostikos priemonę, kad nustatytų stipriąsias ir silpnąsias jų paslaugų puses, siūlydami gaires potencialioms tobulinimo sritims.

Holvorsrud *et. al.*, darbe „Paslaugų kokybės gerinimas per kliento kelionės analizę“ pristato, naujų klientų, ketinančių pasinaudoti plačiajuosčio ryšio paslaugomis, atvejo analizę. Kliento kelionės analizė prasideda paslaugų proceso modeliavimu vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų atžvilgiu. Individualios klientų kelionės yra atkuriamos **interviu, dienoraštis ir proceso stebėjimo pagalba**. Tyrimo metu Holvorsrud *et. al.* identifikavo keturių rūšių nuokrypius paslaugų teikimo procese: naujų sąlyčio taškų atsiradimas, logiškai sujungtų sąlyčio taškų eiliškumo iškraipymas, klaidų/trikdžių atsiradimas sąlyčio taškuose ir dingę sąlyčio taškai. Anot Holvorsrud *et. al.*, kliento kelionės analizė atrodo yra efektyvi norint atskleisti problemines ir neaiškias paslaugos teikimo

proceso vietas, kurios gali sukelti neigiamą kliento patirtį. Kliento kelionės analizė atskleidžia trūkumus tarp planuoto ir faktinio paslaugų teikimo proceso ir gali būti naudojama kaip paslaugų gerinimo priemonė.

Holvorsrud *et. al.* atliktame tyrime panaudoti šie vertinimo būdai:

1. Interviu. Interviu su klientu buvo daromas du kartus. Pirmą kartą, kai buvo prašoma dalyvauti tyrime, prieš pradėdant naudotis paslauga. Svarbu aiškiai informuoti klientą, kad bet koks kliento kelionės rezultatas yra svarbus ir vertingas, tai sumažina tikimybę, kad klientas nutrauks dalyvavimą tyrime. Antrą kartą interviu buvo daromas, kai po paslaugos įdiegimo praėjo viena savaitė. Interviu metu buvo nagrinėjamas kliento pildytas dienoraštis.
2. Dienoraštis. Po pirmo interviu, klientų buvo paprašyta pildyti dienoraštį, kada yra susiduriama su įmone. Chronologine seka, įvykius užrašant ant popieriaus. Pildoma informacija: įvykis – sąlyčio taškas – (data, laikas, kanalas), įvykio aprašymas, kiekvieno įvykio įvertinimas, siūlymai dėl patobulinimų. Dienoraščio pildymas buvo pasirinktas todėl, kad klientas gali prisiminti visų proceso etapų po paslaugos gavimo. Kiekvieną įvykį klientas turėjo įvertinti trijų punktų skalėje: gerai, vidutiniškai, prastai.
3. Proceso stebėjimas. Klientų vykdomų veiksmų stebėjimas per įmonės duomenų bazę.

Rosenbaum *et. al.* (2016) siūlo naudoti **kliento kelionės žemėlapi** kaip priemonę gerinti kliento patirtį, diegti paslaugų inovacijas ir paslaugų gerinimą. Rosenbaum *et. al.* teigia, kad ir šiai dienai, nors ir yra daug akademinų straipsnių apie kliento kelionės žemėlapi, bet vis dar abejojama, kaip tinkamai jį sukurti. Rosenbaum *et. al.*, darbe „Kaip sukurti realistinį kliento kelionės žemėlapi“, siūlo, kaip įmonėms sudaryti ir įdiegti kliento kelionės žemėlapi ir naudoti kaip priemonę gerinti kliento patirtį, diegti paslaugų naujoves ir paslaugų gerinimą. Darbe tiriami klientai, besilankantys konkrečiame prekybos centre. Tyrimas padėjo prekybos centro vadovybei suprasti, kurie sąlyčio taškai yra svarbiausi, norint gerinti klientų patirtį, ir įvedė pagrindines strategines iniciatyvas kiekviename sąlyčio taške, kur rezultate prekybos centras įdiegė naujoves ir pagerino klientų patiriamą patirtį ir veiklos rezultatus.

Kliento kelionės žemėlapis – tai vizualiai pavaizduota įvykių seka, su kuriais klientas gali susidurti naudodamasis tam tikros įmonės paslaugomis per visą pirkimo procesą (Rosenbaum *et. al.*, 2016). Kliento kelionės žemėlapyje atsispindi visi galimi vartotojų ir įmonės sąlyčio taškai, su kuriais klientas gali susidurti viso paslaugos apsikeitimo proceso metu. Įprastai vartotojų ir įmonės

sąlyčio taškai žemėlapyje vaizduojami horizontaliai chronologine seka. Chronologinė seka išskaidoma į tris periodus: prieš paslaugos teikimą, paslaugos teikimas, po paslaugos teikimo. Prieš paslaugos teikimą periodas parodo kliento patirtį iki paslaugos teikimo. Tiriamo prekybos centro atveju Rosenbaum *et. al.* išskyrė tokius sąlyčio taškus kaip matymas prekybos centro reklamos, reklamos klausymas per radiją, elektroninis laiškas su nuoroda į prekybos centrą. Paslaugos teikimo periodas parodo kliento patirtį sąlyčio taškuose paslaugos teikimo metu: įvažiavimas į prekybos centro stovėjimo aikštelę, susidūrimas su prekybos centro darbuotojais, apsilankymas parduotuvėse. Po paslaugos teikimo periodas parodo kliento patirtį po paslaugos teikimo. Sąlyčio taškai šiame periode gali būti: pasidalinimas nusipirkto daikto nuotrauka socialiniame tinkle, prekių grąžinimas, kupono gavimas kaip paskata grįžti į prekybos centrą.

Anot Rosenbaum *et. al.* (2016) kai identifikuojami visi sąlyčio taškai skirtinguose perioduose (horizontalioje ašyje), vertikalioje ašyje sukuriama strateginės kategorijos, kurios aprašo atitinkamas strategines iniciatyvas, susijusias su kiekvienu sąlyčio tašku. Horizontalią ašį kliento kelionės žemėlapyje gana lengva suprasti ir sudaryti, tačiau vertikalioji ašis yra kur kas sudėtingesnė. Kliento kelionės žemėlapio efektyvumas, kaip inovacijų diegimo įrankio, priklauso nuo vertikalios ašies.

Dalis kliento kelionės žemėlapio specialistų atmeta vertikalios ašies svarbumą ir akcentuoja žemėlapį kaip grafinį sąlyčio taškų atvaizdavimą. Toks žemėlapis neteikia naudos, jei norima gerinti paslaugas ar diegti inovacijas. Problema yra tokia, kad kai žemėlapyje atsiranda vertikalioji ašis, žemėlapis tampa sudėtingesnis ir neaiškus. Įmonių vadovai turi atsižvelgti į kliento kelionės žemėlapio vertikalios ašį kaip į pagrindinių komponentų identifikavimą visoje paslaugų sistemoje, parodyt kaip marketingo, žmogiškųjų išteklių, operacijų, informacinių technologijų skyriai visi kartu gali pagerinti klientų patirtį kiekviename sąlyčio taške – priemonė paslaugų gerinimui (Rosenbaum *et. al.*, 2016).

Rosenbaum *et. al.* (2016) tyrimą pradėjo kartu su prekybos centro vadovybe identifikuodami visus galimus sąlyčio taškus, su kuriais klientas gali susidurti vykdamas į prekybos centrą. Sąlyčio taškai buvo suskirstyti į tris periodus: kurie atsirado prieš, per ir po paslaugos. Viso buvo identifikuota 60 sąlyčio taškų. Norint išskirti svarbiausius sąlyčio taškus, buvo sudarytas klausimynas, kurį atsakė 100 žmonių, apsilankiusių prekybos centre. Klausimyne žmonės turėjo nurodyti, su kuriais sąlyčio taškais susidūrė tą dieną, kai buvo prekybos centre. Remiantis gautais rezultatais, buvo išrinkti 10 pagrindinių sąlyčio taškų, kurie buvo paminėti dažniausiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad mažiau nei 50% respondentų susidūrė su 50 sąlyčio taškų (iš 60).

Rosenbaum *et. al.* (2016) po svarbiausių sąlyčio taškų identifikavimo, sudarė vertikalią strateginių iniciatyvų ašį, kurioje atsispindi, kuris skyrius ar departamentas įmonėje yra atsakingas už konkretų sąlyčio tašką. Kai buvo identifikuoti visi pagrindiniai sąlyčio taškai, kurie atsiranda skirtinguose paslaugų teikimo perioduose ir su kuriais klientai susiduria dažniausiai, prekybos centro vadovybė ėmėsi strateginės iniciatyvos ir buvo įgyvendintos paslaugų gerinimo inovacijos.

4 lentelėje pavaizduotas prekybos centro kliento kelionės žemėlapis prieš paslaugos teikimo periodu. Skirtingai nuo įprastai atrodančio kliento kelionės žemėlapio (4 paveikslas), pagal Rosenbaum *et. al.* sudarytas kliento kelionės žemėlapis yra informatyvesnis, nes nurodyti svarbiausi kliento kelionės sąlyčio taškai (po klientų apklausos) ir prie kiekvieno sąlyčio taško yra nurodyta, kokius pakeitimus reikia įvykdyti. Tokie patys kliento kelionės žemėlapiai buvo sudaryti paslaugos teikimo ir po paslaugos teikimo periodams.

4 lentelė. Prekybos centro (HPM) kliento kelionės žemėlapis: prieš paslaugos teikimą

(šaltinis: Rosenbaum *et. al.*, 2016)

		Sąlyčio taškas		
		Lankymasis prekybos centre praeityje	Kalbėjimas su kitais apie prekybos centrą	Matymas reklaminio stendo prie greitkelio
Strateginiai veiksmai	Prekybos centro lankytojų reikalavimai	Turėti tokią pačią patirtį, kaip per ankstesnius apsilankymus.	Turėti teigiamą požiūrį į apsipirkimą prekybos centre.	Reklama turi būti vizualiai patraukli. Reklama turi būti tiksli ir kūrybinga.
	Darbuotojų veiksmai	Paskirstyti darbuotojus (klientų ambasadorius) informaciniuose centruose prie išėjimo/įėjimo. Užtikrinti, kad prekybos centro lankytojai būtų patenkinti viso apsipirkimo metu.	Rinkodaros vadovas aktyviai dirba su reklamos agentūra dėl prekybos centro reklamos regione. Akcentuoti prekybos centro įtaką socialinėje žiniasklaidoje (užimtumas, pardavimai).	Marketingo vadovas kartu su reklamos agentūra planuoja reklaminio stendo, prie didžiųjų greitkelių, strategiją. Prekybos centras taip pat dirba su nuomininkais dėl bendrų reklamos galimybių.
	Darbuotojų palaikymas	Klientų ambasadoriai turi praeiti paslaugų kokybės, aktyvaus klausymo, problemų sprendimo, prekybos centro politikos mokymus.	Reklamos agentūra kartu su viešųjų ryšių agentūra kuria ir platina pranešimus spaudai. Prekybos centras ir agentūros aktyviai dirba su bendruomeninėmis organizacijomis ir vietiniais valdininkais.	Prekybos centro rinkodaros vadovas ir reklamos agentūra dirba su trečiąja šalimi, kuri specializuojasi reklamos stendų gamyba.

Prekybos centro dizainas	Patrauklūs informaciniai centrai, kuriuose klientai išsakytų atsiliepimus klientų ambasadoriams. Klientų ambasadoriai dėvi uniformas su prekybos centro logotipu.	Straipsniai, reklamos, socialinių tinklų įrašai (<i>Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter</i>), klientų atsiliepimai (<i>TripAdvisor, Google</i>) turi būti teigiami.	Pirkėjai reaguoja į didelio formato reklaminius standus prie didžiųjų greitkelių, kurie nukreipia automobilius ir viešąjį transportą į prekybos centrą.
Paslaugų inovacijos	Loterijos pagalba, skatinti prekybos centro lankytojus pildyti pasitenkinimo anketas, „check in“ ir „#“socialiniuose tinkluose.	Prekybos centro socialinės žiniasklaidos vadovas yra atsakingas už socialinę žiniasklaidą, elektroninį paštą, mobiliąją rinkodarą ir socialinės žiniasklaidos stebėjimą su programine įranga.	Pirkėjų dėmesio atkreipimas su trijų dimensijų reklaminiiais standais ir kitais nešiojama reklama (pavyzdžiui, apsipirkimo krepšys su prekybos centro logotipu).

Prekybos centro kliento kelionės žemėlapis buvo sėkmingai sudarytas, nes prekybos centro vadovybė fokusavosi į sąlyčio taškų detalizavimą ir atsakingų departamentų pagalba įdiegė strateginius pakeitimus. To pasėkoje prekybos centras pagerino klientų patirtį atskirai kiekviename sąlyčio taške.

Itin konkurencingoje viešbučių industrijoje yra labai svarbu teikiamomis paslaugomis išsiskirti iš kitų viešbučių (Wu *et. al.*, 2013). Norint tai pasiekti, vadovai turėtų suprasti ir patenkinti klientų poreikius ir norus, siūlydami aukštos kokybės paslaugas. Šios pastangos padidintų rinkos dalį ir bendrą pelningumą. Šiuo metu viešbučiams sunku tinkamai įvertinti ir pagerinti paslaugų kokybę iš kliento perspektyvos, nes trūksta psichologiškai pagrįsto konceptualaus modelio ir susijusios matavimo skalės.

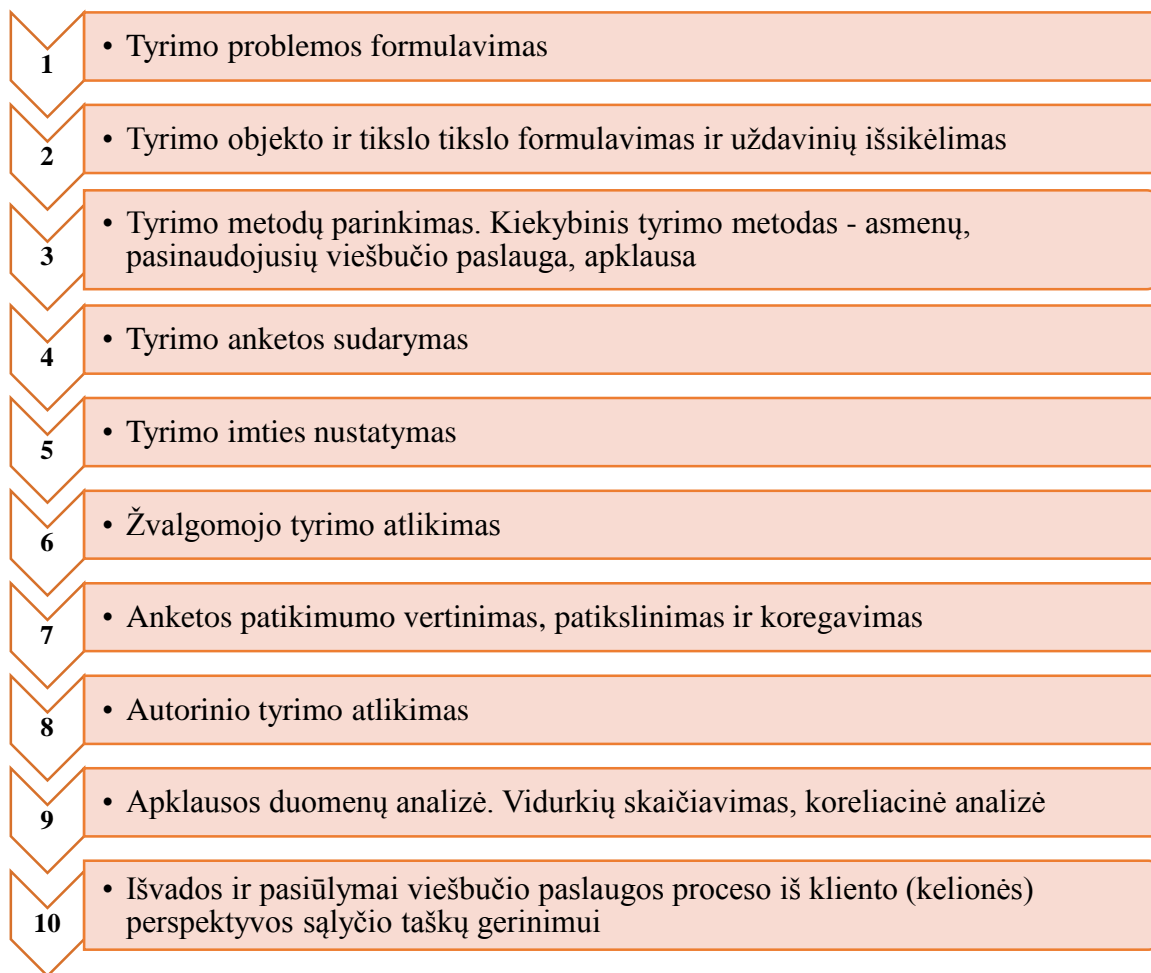
Wu *et. al.*, (2013) atlikto tyrimo tikslas buvo išplėsti supratimą apie paslaugų kokybę viešbučių industrijoje, parengiant konceptualų modelį ir matavimo skalę. Talyvavo penkių žvaigždučių viešbučių, esančių Taivano Taipėjaus mieste, klientai. Apklausos anketa buvo išdalinta 18 metų ir vyresniems klientams. Anketa paruošta dvejomis kalbomis, anglų ir kinų, kad sudaryti sąlygas užsienio ir vietos klientams suprasti apklausos turinį.

Wu *et. al.*, (2013) atlikto tyrimo metu, visų pirma, buvo sukurtas konceptualus modelis ir matavimo skalė paslaugų kokybei tirti viešbučių industrijoje. Antra, tyrimas pateikė keletą svarbių įžvalgų marketingo specialistams. Vadovai gali naudoti šį modelį ir matavimo skalę kaip diagnostikos priemonę, kad nustatytų stipriąsias ir silpnąsias jų paslaugų puses, siūlydami gaires

potencialioms tobulinimo sritims. Šiame tyrime sukurta paslaugų kokybės matavimo skalė taip pat gali būti naudojama klientams teikiamų paslaugų kokybei stebėti ir gerinti.

2.2. Vartotojų ir viešbučių sąlyčio taškų gerinimo viešbučio paslaugos procese tyrimo eigos struktūra

Tyrimo loginė struktūra. 7 paveiksle pavaizduota tyrimo eiga.



7 pav. **Tyrimo eiga**

(sudaryta autorės, remiantis: Halvorsrud *et. al.*, 2016)

Tyrimo problema. Lietuvoje veikiantys viešbučiai vykdo pas juos apsistojančių klientų apklausas, norėdami išsiaiškinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Žiūrint iš kliento (kelionės) perspektyvos, apklausos apima tik vieną iš kliento kelionės – apsistojimą viešbutyje – proceso dalį.

Tyrimo objektas – kliento kelionė iš kliento perspektyvos per sąlyčio taškus, klientui naudojantis viešbučio paslauga Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti viešbučio paslaugos proceso iš kliento (kelionės) perspektyvos sąlyčio taškus ir pateikti siūlymus sąlyčio taškų gerinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti viešbučio paslaugos procesą iš kliento (kelionės) perspektyvos.
2. Išsiaiškinti visus galimus viešbučių klientų ir viešbučių sąlyčio taškus viešbučio paslaugos procese.
3. Išanalizuoti viešbučių klientų patirtį kiekviename sąlyčio taške ir bendrą viešbučių klientų patirtį gaunant viešbučio paslaugą.
4. Išskirti, su kuriais sąlyčio taškais dažniausiai susiduria viešbučių klientai.
5. Sudaryti kliento kelionės žemėlapi sąlyčio taškų gerinimui viešbučio paslaugos procese.

2.3. Vartotojų ir viešbučių sąlyčio taškų gerinimo viešbučio paslaugos procese tyrimo metodika

2.3.1. Tyrimo metodų pagrindimas

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas.

Norint ištirti viešbučių klientų ir viešbučių sąlyčio taškus visame kliento kelionės – viešbučio paslaugos – procese iš kliento perspektyvos, bus atlikta viešbučių klientų anketinė apklausa.



8 pav. Viešbučio paslaugos procesas iš kliento (kelionės) perspektyvos

(šaltinis: Hahn, 2018)

Prieš anketos sudarymą, atlikti veiksmai:

1. Identifikuotas viešbučio paslaugos procesas iš kliento (kelionės) perspektyvos. (žr. 8 pav.)
2. Išsiaiškinti visi galimi viešbučių klientų ir viešbučių sąlyčio taškai viešbučio paslaugos procese (žr. 5 pav.)

Anketa sudaryta iš kelių dalių:

1 anketos dalyje pateikiamas klausimas, koku tikslu buvo užsakytas/rezervuotas viešbutis, norint išsiaiškinti užsakymo rezervavimo priežastį.

2 anketos dalyje pateikiamas klausimas prašantis išvardinti su kuriais sąlyčio taškais asmuo susidūrė pirmame kliento kelionės etape – kelionės idėjos formavimas. Pasirinktus sąlyčio taškus prašoma įvertinti: 1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko. Taip pat pateikiamas klausimas, kaip bendrai klientas vertina kelionės idėjos formavimo etapą.

3 anketos dalyje pateikiamas klausimas prašantis išvardinti su kuriais sąlyčio taškais asmuo susidūrė antrame kliento kelionės etape – paieška. Pasirinktus sąlyčio taškus prašoma įvertinti: 1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko. Taip pat pateikiamas klausimas, kaip bendrai klientas vertina paieškos etapą.

4 anketos dalyje pateikiamas klausimas prašantis išvardinti su kuriais sąlyčio taškais asmuo susidūrė trečiame kliento kelionės etape – užsakymas/rezervavimas. Pasirinktus sąlyčio taškus prašoma įvertinti: 1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko. Taip pat pateikiamas klausimas, kaip bendrai klientas vertina užsakymo/rezervavimo etapą.

5 anketos dalyje pateikiamas klausimas prašantis išvardinti su kuriais sąlyčio taškais asmuo susidūrė ketvirtame kliento kelionės etape – buvimas viešbutyje. Pasirinktus sąlyčio taškus prašoma įvertinti: 1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko. Taip pat pateikiamas klausimas, kaip bendrai klientas vertina buvimo viešbutyje etapą.

6 anketos dalyje pateikiamas klausimas prašantis išvardinti su kuriais sąlyčio taškais asmuo susidūrė penktame kliento kelionės etape – po viešnage. Pasirinktus sąlyčio taškus prašoma įvertinti: 1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko. Taip pat pateikiamas klausimas, kaip bendrai klientas vertina po viešnage etapą.

7 anketos dalyje pateikiami demografiniai klausimai: lytis, amžius ir išsilavinimas.

Duomenys renkami anketą patalpinant internetiniame puslapyje.

Surinkus reikalingą anketų skaičių, statistinė tyrimo analizė bus atlikta SPSS programa.

2.3.2. Tyrimo imtis ir jos apskaičiavimo procedūra

Tiriamajame darbe bus analizuojami asmenys, bent kartą apsistoję Lietuvoje veikiančiuose viešbučiuose. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2018 m. viešbučiuose ir panašiose laikinosiose buveinėse iš viso buvo apgyvendinta 2 449 626 turistai.

Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis Panniott formule (Venckienė, 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis,

Δ - patikimumo intervalas (9%),

N – populiacija (2 449 626).

Apskaičiuotas imties dydis – 124 asmenys.

2.4. Tyrimo sunkumai ir apribojimai

1. Kadangi apklausa vykdoma ne iš karto po paslaugos teikimo, respondentai gali neprisiminti tikslų aplinkybių ir rezultatai gali būti nekorektiški. Respondentai gali maišyti kelionės etapus, konkrečiau, idėjos formavimo ir paieškos.
2. Apklausos negalima vykdyti iš karto po paslaugos teikimo, nes ne visi kliento kelionės etapai bus praeiti. Todėl ateityje, jei konkretus viešbutis vadovausis šiuo tyrimu, gali iškilti sunkumas randant respondentus. Tokiu atveju, su klientais reikia tartis iš anksto.
3. Tyrimo apklausa gali būti pildoma respondentų, kurie nuo 2018 m. sausio 1 d. buvo apsistoję Lietuvos viešbučiuose. Datos nustatymas gali sutrukdyti gauti tinkamą respondentų atsakymų kiekį. Tokia trumpa imtis buvo pasirinkta todėl, kad šiais laikais labai greitai vystosi socialiniai tinklai ir kiti elektroniniai kanalai. Ko pasėkoje keičiasi ir sąlyčio taškų skaičius.

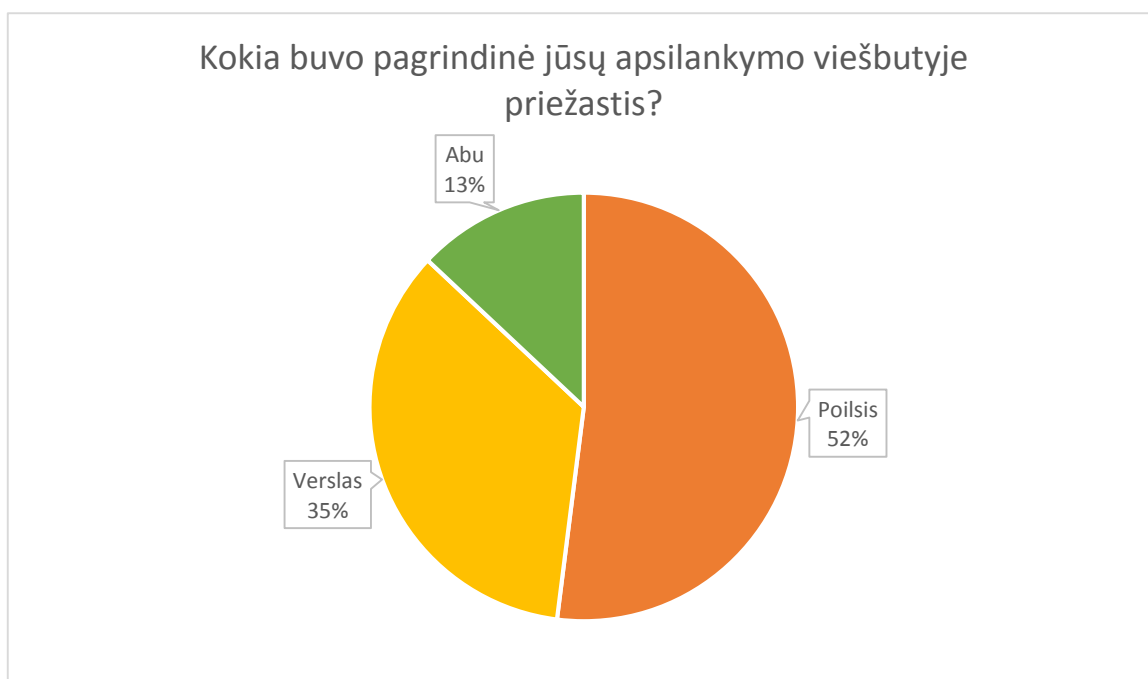
2.5. Žvalgomasis tyrimas (rezultatai, koregavimai)

Žvalgomasis tyrimas atliktas 2019 m. liepos – rugpjūčio mėnesiais. Anketinėje apklausoje (1 priedas) dalyvavo 31 asmuo naudojęsis viešbučio paslaugomis Lietuvoje.

Anketoje pateikti šie demografiniai klausimai: lytis, amžius ir išsilavinimas. Žvalgomojo tyrimo apklausoje vyrų dalyvavo 39 proc., moterų – 61 proc. Apklausoje dalyvavusių asmenų

amžius yra nuo 21 iki 60 metų. 61 proc. apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, 29 proc. – aukštesnį ir 10 proc. – vidurinį išsilavinimą.

Pirmu anketos klausimu – Kokia buvo pagrindinė jūsų apsilankymo viešbutyje priežastis? – norima išsiaiškinti, koks buvo kliento kelionės tikslas (žr. 9 pav.). 52 proc. respondentų nurodė, kad tai buvo poilsinė kelionė, 35 proc. – kad tai buvo verslo kelionė ir 13 proc. nurodė abi priežastis, ir poilsinę, ir verslo kelionę.



9 pav. Kelionės tikslas

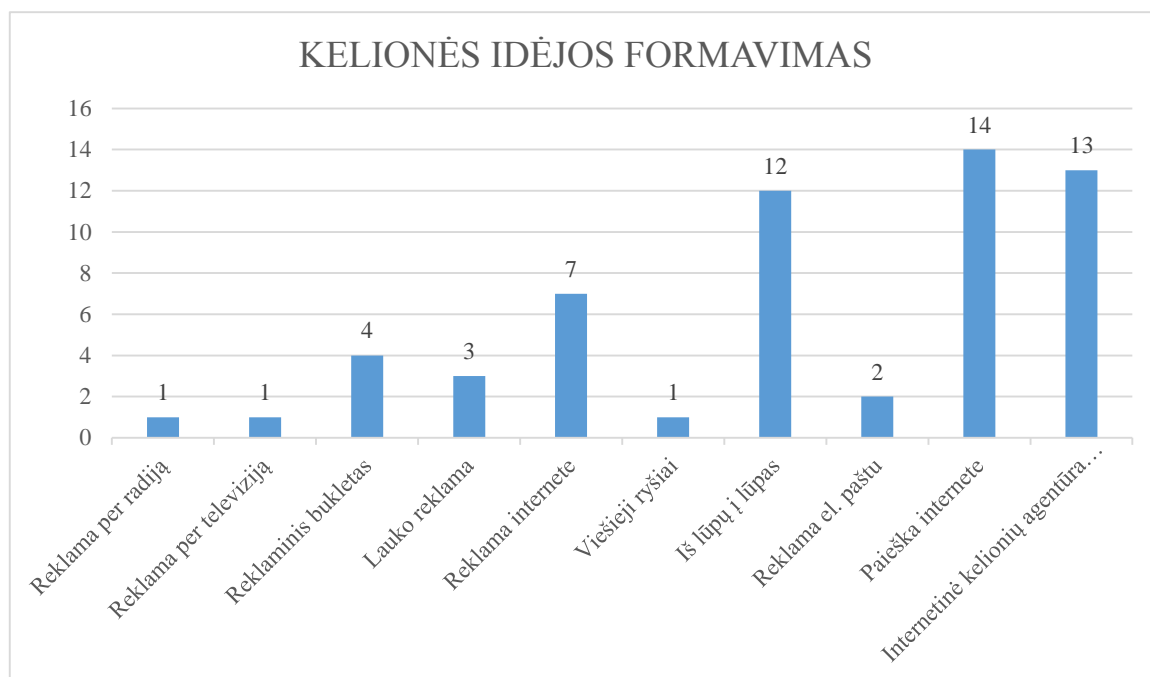
(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Voorhees *et. Al* (2017) teigia, kad dažnai didesnę pinigų dalį įmonės skiria paslaugos teikimo procesui, o ne etapams prieš ir po paslaugos teikimo. Kadangi kliento patirtis kuriama viso proceso metu kiekviename sąlyčio taške, apklausoje norima išsiaiškinti, su kuriais sąlyčio taškais viešbučio klientas susiduria visos kelionės metu. Kliento kelionė (viešbučio paslauga) suskirstyta į 5 etapus:

1. KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS;
2. PAIEŠKA;
3. UŽSAKYMAS/REZERVAVIMAS;
4. ATVYKIMAS Į VIEŠBUTĮ;
5. PO VIEŠNAGĖS.

Pirmame kliento kelionės etape – kelionės idėjos formavimas, buvo išskirti tokie sąlyčio taškai: reklama per radiją, reklama per televiziją, reklaminius bukletus, lauko reklama, reklama

internete, viešieji ryšiai, iš lūpų į lūpas, reklama el. paštu, paieška internete, internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com). Apklausos duomenys parodė (žr. 10 pav.), kad šiame kliento kelionės etape dažniausiai buvo susidurta su šiais sąlyčio taškais: iš lūpų į lūpas – 12 kartų, internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com) – 13 kartų ir paieška internete – 14 kartų.



10 pav. **Kelionės idėjos formavimo etapo sąlyčio taškai**
(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Antrame kliento kelionės etape – paieška, buvo išskirti tokie sąlyčio taškai: nuorodos internete, paieškos sistemos (TripAdvisor, Google), socialiniai skelbimai. Apklausos duomenys parodė, kad dažniausiai susidurta buvo su vienu sąlyčio tašku, paieškos sistemos (TripAdvisor, Google), 25 kartus.

Trečiame kliento kelionės etape – užsakymas/rezervavimas, buvo išskirti tokie sąlyčio taškai: tiesioginis el. laiškas, kelionių agentūra, skambutis viešbučiui, mobili programėlė, viešbučio interneto svetainė, susirašinėjimas viešbučio interneto svetainėje. Apklausos duomenys parodė, kad dažniausiai susidurta su dviem sąlyčio taškais: skambutis viešbučiui – 10 kartų, tiesioginis el. laiškas – 12 kartų. Šiame kliento kelionės etape pasitaikė tokių sąlyčio taškų, su kuriais iš viso nebuvo susidurta: kelionių agentūra ir susirašinėjimas viešbučio interneto svetainėje.

Ketvirtame kliento kelionės etape – atvykimas į viešbutį, buvo išskirti tokie sąlyčio taškai: socialinė žiniasklaida, mobilių programėlių momentiniai pranešimai, įsiregistravimas,

išsiregistravimas. Apklausos duomenys parodė, kad dažniausiai susidurta su dviem sąlyčio taškais: įsiregistravimas ir išsiregistravimas, abu sąlyčio taškai buvo nurodyti po 31 kartą, tiek kiek apklausoje dalyvavo asmenų.

Penktame kliento kelionės etape – po viešnagės, buvo išskirti tokie sąlyčio taškai: reklama el. paštu, lojalumo programa, socialinė žiniasklaida, atsiliepinimai. Apklausos duomenys parodė, kad dažniausiai susidurta su vienu sąlyčio tašku, atsiliepinimai, 12 kartų.

5 lentelėje pavaizduoti visi sąlyčio taškai visuose kliento kelionės etapuose, ir kiek kartų su jais buvo susidurta.

5 lentelė. **Viešbučių klientų ir viešbučių sąlyčio taškai**

(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Kliento kelionės etapas	Sąlyčio taškas	Susidūrimų skaičius
KELJONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Reklama per radiją	1
	Reklama per televiziją	1
	Reklaminis bukletas	4
	Lauko reklama	3
	Reklama internete	7
	Viešieji ryšiai	1
	Iš lūpų į lūpas	12
	Reklama el. paštu	2
	Paieška internete	14
	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	13
PAIEŠK A	Nuorodos internete	9
	Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)	25
	Socialiniai skelbimai	6
UŽSAKYMAS/R EZERVAVIMAS	Tiesioginis el. laiškas	12
	Kelionių agentūra	0
	Skambutis viešbučiui	10
	Mobili programėlė	8
	Viešbučio interneto svetainė	8
	Susirašinėjimas viešbučio interneto svetainėje	0
ATVYKIM AS Į VIEŠBUTĮ	Socialinė žiniasklaida	3
	Mobilių programėlių momentiniai pranešimai	4
	Įsiregistravimas	31
	Išsiregistravimas	31
PO VIEŠNAG ĖS	Reklama el. paštu	9
	Lojalumo programa	4

	Socialinė žiniasklaida	4
	Atsiliepimai	12

Rosenbaum *et. Al.* (2016) siūlo išskirti svarbiausius sąlyčio taškus – tie, kurie buvo paminėti dažniausiai, nes yra daroma neteisinga prielaida, kad visi klientai susiduria su tais pačiais sąlyčio taškais, ir kad visi sąlyčio taškai yra vienodai svarbūs. Siūloma išskirti tokius sąlyčio taškus, kuriuos nurodė daugiau nei 50 proc. apklausos dalyvių. Kadangi žvalgomojo tyrimo respondentų skaičius mažas, procentinis skaičius buvo sumažintas iki 30 proc. Žvalgomojo tyrimo duomenimis, svarbiausi sąlyčio taškai pavaizduoti 6 lentelėje.

6 lentelė. **Svarbiausi viešbučio klientų ir viešbučių sąlyčio taškai**

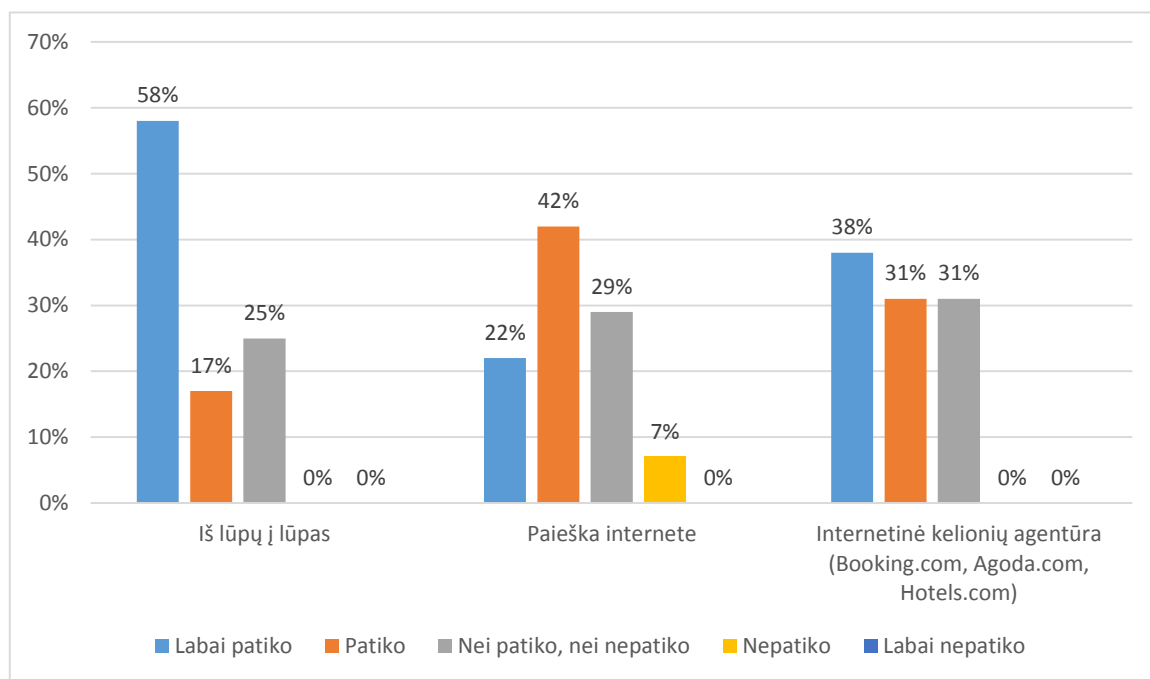
(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Kliento kelionės etapas	Sąlyčio taškas	Susidūrimų skaičius
ATVYKIMAS Į VIEŠBUTĮ	Įsiregistravimas	31
ATVYKIMAS Į VIEŠBUTĮ	Išsiregistravimas	31
PAIEŠKA	Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)	25
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Paieška internete	14
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	13
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Iš lūpų į lūpas	12
UŽSAKYMAS/ REZERVAVIMAS	Tiesioginis el. laiškas	12
PO VIEŠNAGĖS	Atsiliepimai	12
UŽSAKYMAS/ REZERVAVIMAS	Skambutis viešbučiui	10

Nustačius, kurie sąlyčio taškai yra svarbiausi – paminėti daugiausia kartų – tolimesnėje tyrimo eigoje bus sudaromas kliento kelionės žemėlapis (Rosenbaum *et.al.*, 2016), kuriame bus nurodyti svarbiausi sąlyčio taškai, koks departamentas atsakingas už atitinkamus sąlyčio taškus ir kokios daromos iniciatyvos klientų patirčiai pagerinti.

Sąlyčio taškų identifikavimas ir matavimas turi būti įvertintas iš kliento perspektyvos (Stein *et. Al.*, 2016). Toks supratimas leis įmonei ne tik identifikuoti sąlyčio taškų trūkumus, bet ir padės išskirti kliento kelionės vietas, kurias galima optimizuoti, kad pagerinti kliento patirtį.

Svarbiausi sąlyčio taškai kelionės idėjos formavimo etape yra „Iš lūpų į lūpas“, „Paieška internete“ ir „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)“. 11 pav. pavaizduota, kaip žvalgomojo tyrimo respondentai vertina šiuos sąlyčio taškus. Sąlyčio tašką „Iš lūpų į lūpas“ 58 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“, 17 proc. – „Patiko“ ir 25 proc. – „Nei patiko, nei nepatiko“. Pažymėtina, kad daugiau nei pusė respondentų palankiai vertina šį sąlyčio tašką. Sąlyčio tašką „Paieška internete“ 22 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“, 42 proc. – „Patiko“, 29 proc. – „Nei patiko, nei nepatiko“ ir 7 proc. – „Nepatiko“. Šio sąlyčio taško vertinimas nėra palankus viešbučiams, to pasėkoje, šis sąlyčio taškas turi būti gerinamas. Sąlyčio tašką „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)“ 38 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“, 31 proc. – „Patiko“ ir 31 proc. – „Nei patiko, nei nepatiko“. Šis sąlyčio taškas turi būti nagrinėjamas ir aiškinamasi, kodėl didelės dalies respondentų įvertinimas buvo „Nei patiko, nei nepatiko“.

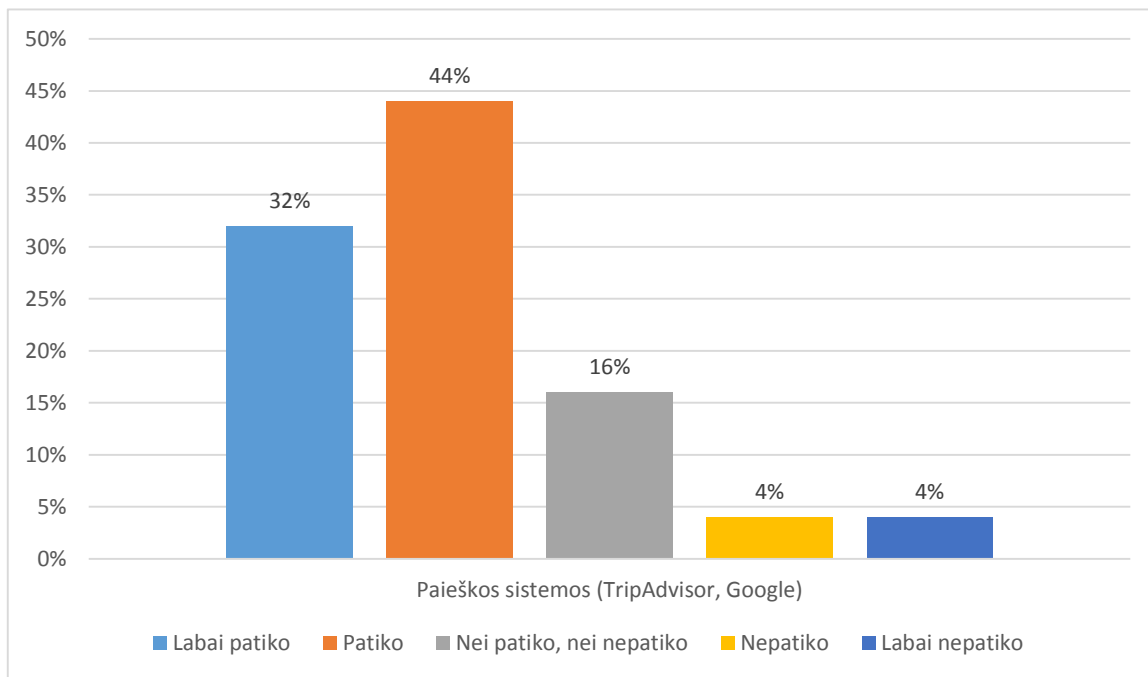


11 pav. Viešbučio klientų svarbiausių sąlyčio taškų vertinimas kelionės idėjos formavimo etape.

(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Svarbiausias sąlyčio taškas paieškos etape yra „Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)“. 12 pav. pavaizduota, kaip žvalgomojo tyrimo respondentai vertina šį sąlyčio tašką. Sąlyčio tašką „Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)“ 32 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“, 44 proc. – „Patiko“, 16 proc. – „Nei patiko, nei nepatiko“, 4 proc. – „Nepatiko“ ir 4 proc. – „Labai nepatiko“.

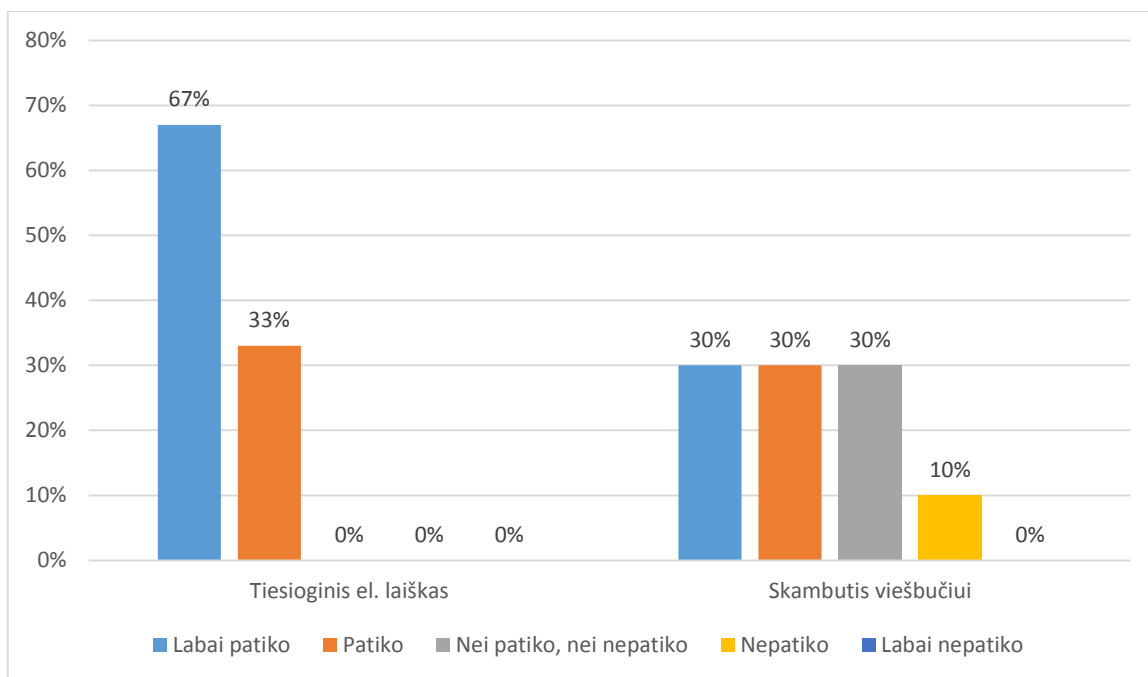
Šio sąlyčio taško neigiamų įvertinimų turėjimas reiškia, kad turi būti aiškinamasi neigiamų emocijų prigimtis. Tokiu atveju viešbutis turi imtis priemonių šiam sąlyčio taškui gerinti.



12 pav. Viešbučio klientų svarbiausių sąlyčio taškų vertinimas paieškos etape.

(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Svarbiausi sąlyčio taškai užsakymo rezervavimo etape yra „Tiesioginis el. laiškas“ ir „Skambutis viešbučiui“. 13 pav. pavaizduota, kaip žvalgomojo tyrimo respondentai vertina šiuos sąlyčio taškus. Sąlyčio tašką „Tiesioginis el. laiškas“ 67 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“ ir 33 proc. – „Patiko“. Šiuo sąlyčio tašku respondentai yra patenkinti, bet taip pat ir yra galimybė tobulinti. Tokios neigiamos priežastys, kaip ilgas atsakymo laukimas, gramatinės klaidos ar laiško stilistika, gali būti tobulintinos. Sąlyčio tašką „Skambutis viešbučiui“ 30 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“, 30 proc. – „Patiko“, 30 proc. – „Nei patiko, nei nepatiko“ ir 10 proc. – „Nepatiko“. Kadangi yra neigiamų atsiliepimų, šis sąlyčio taškas turi būti tobulintinas, juo labiau, kad įmonės gali būti kontroliuojamas (pavyzdžiui, slaptas pirkėjas).

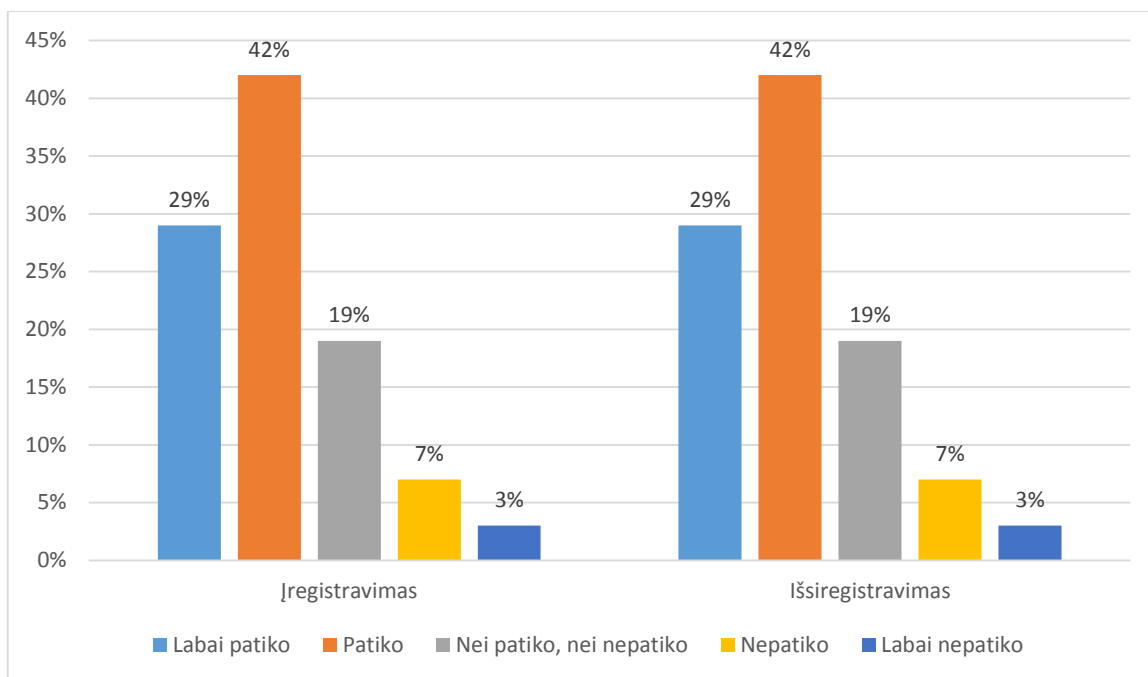


13 pav. Viešbučio klientų svarbiausių sąlyčio taškų vertinimas užsakymo/rezervavimo etape.

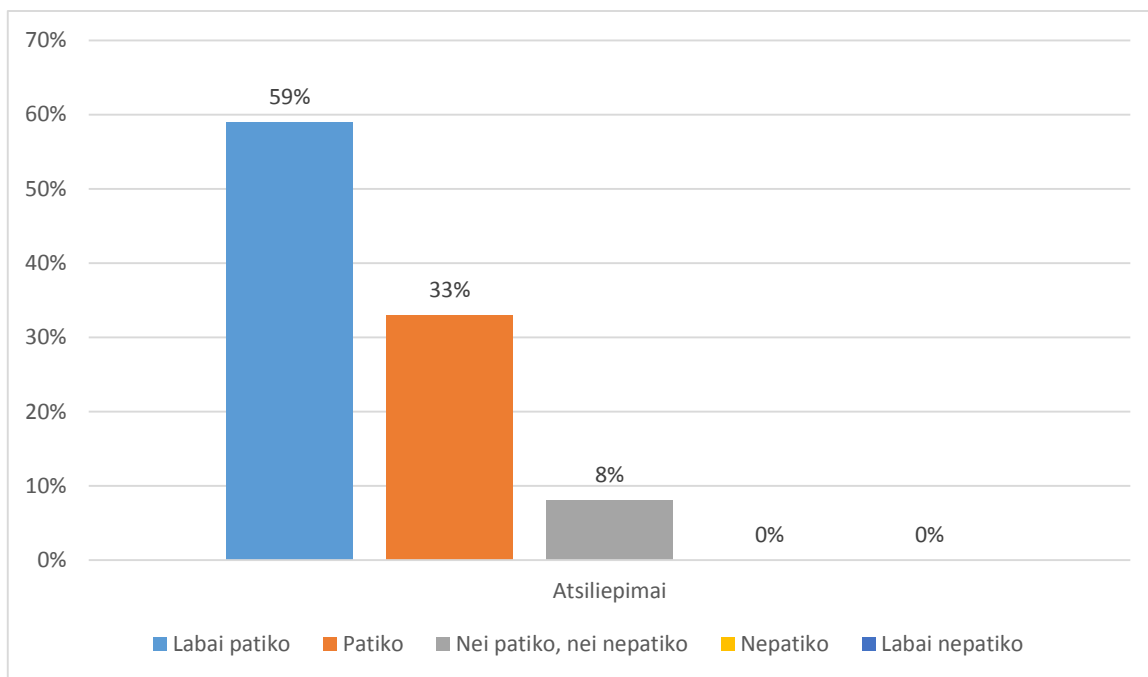
(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Svarbiausi sąlyčio taškai atvykimo į viešbutį etape yra „Įsiregistravimas“ ir „Išsiregistravimas“. 14 pav. pavaizduota, kaip žvalgomojo tyrimo respondentai vertina šiuos sąlyčio taškus. Sąlyčio taškus respondentai įvertino vienodai, 39 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“, 42 proc. – „Patiko“, 19 proc. – „Nei patiko, nei nepatiko“, 7 proc. – „Nepatiko“ ir 3 proc. – „Labai nepatiko“. Šių sąlyčio taškų įvertinimas nėra palankus viešbučiams. Reikia ieškoti priežasčių, kodėl respondentai neigiamai vertina „Įsiregistravimą“ ir „Išsiregistravimą“. Šie sąlyčio taškai yra valdomi viešbučių ir gali būti lengvai tobulintini, išsiaiškinus priežastis. Neigiami atsiliepimai gali būti dėl darbuotojų nemandagaus bendravimo, ilgo laukimo, ilgo registravimo ar išsiregistravimo proceso.

Svarbiausias sąlyčio taškas etape po viešnagės yra „Atsiliepimai“. 15 pav. pavaizduota, kaip žvalgomojo tyrimo respondentai vertina šį sąlyčio tašką. Sąlyčio tašką „Atsiliepimai“ 59 proc. respondentų įvertino „Labai patiko“, 33 proc. – „Patiko“ ir 8 proc. – „Nei patiko, nei nepatiko“. Daugiau nei pusė respondentų sąlyčio tašką įvertino teigiamai, bet išsiaiškinus likusių respondentų lūkesčius, galima būtų tobulinti šį sąlyčio tašką.



14 pav. Viešbučio klientų svarbiausių sąlyčio taškų vertinimas atvykimo į viešbutį etape.
(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)



15 pav. Viešbučio klientų svarbiausių sąlyčio taškų vertinimas etape po viešnagės.
(sudaryta autorės, remiantis žvalgomoju tyrimu)

Po žvalgomojo tyrimo, buvo pakoreguota apklausos anketa (2 priedas).

Kad būtų aiškiau respondentams, nuspręsta suformuluoti teiginius (žr. 2 priedas) kiekvienam iš kliento kelionės etapų. Tokiu principu respondentui bus lengviau įvertinti, ar susidūrė su sąlyčio

tašku, ar ne. Atsakymų vertinimo skalė pakoreguota atitinkamai (1 - Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku, 6 – Nesusidūriau)

Pridėti papildomi teiginiai apie bendrą kiekvieno iš etapų vertinimą.

Papildomai pridėtas sąlyčio taškas PAIEŠKOS etape – „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Hotels.com ir kt.)“, nes ne vienas apklaustasis pasigedo šio varianto.

UZSAKYMO/REZERVAVIMO etape išimti du sąlyčio taškai, „Kelionių agentūra“ ir „Susirašinėjimas viešbučio interneto svetainėje“, nes žvalgomojo tyrimo metu šie sąlyčio taškai nebuvo pasirinkti. Taip pat sąlyčio taškas „Mobili programėlė“ pakeistas į „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Hotels.com ir kt.)“.

Etapo pavadinimas ATVYKIMAS Į VIEŠBUTĮ, keičiamas į BUVIMAS VIEŠBUTYJE, nes aiškiau suprantama, kad norima sužinoti apie sąlyčio taškus visos viešnagės metu. Taip pat „Įregistravimas“ ir „Išregistravimas“ keičiami į vieną sąlyčio tašką „Registratūra“, nes visi apklausos dalyviai nurodė, kad susidūrė su abejais sąlyčio taškais ir jie buvo įvertinti vienodai.

Etape PO VIEŠNAGĖS pridėtas sąlyčio taškas „Iš lūpų į lūpas“.

Pridėtas papildomas teiginys apie bendrą viešbučio paslaugos vertinimą.

Demografiniuose klausimuose padaryti pakeitimai amžiaus nustatymui – intervalo pasirinkimas. Pridėtas naujas demografinis klausimas apie pajamas ir šeimos narių, gyvenamą vietą. Išplėstas išsilavinimo pasirinkimas.

Autorinio tyrimo apklausa vyko 2019 m. gruodžio 4 – 12 dienomis. Apklausos anketa buvo patalpinta ManoApklausa.lt interneto svetainėje. Iš viso apklausoje dalyvavo ir anketas užpildė 143 respondentai. Visos anketos buvo peržiūrėtos ir, dėl nekorektiško atlikimo, 11 anketų buvo atmesta. Autorinio tyrimo metu nagrinėjami 132 respondentų užpildytos anketos.

Tyrimo instrumento patikimumas. Atliktas tyrimo priemonės (anketos) patikimumas. Cronbach's alfa reikšmė 0,689 (daugiau 3 priede). Jeigu matavimo priemonė naudojama teorinių modelių tyrimams, priimtina Cronbach's alfa reikšmė 0,6 0,7 ir daugiau.

3. VARTOTOJŲ IR ĮMONĖS SĄLYČIO TAŠKŲ GERINIMO VIEŠBUČIO PASLAUGOS PARDAVIMO PROCESĖ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR VERTINIMAS

3.1. Demografinė respondentų ir sąlyčio taškų analizė

Lietuvos viešbučių apklausos metu iš viso buvo surinkta 132 galiojančios anketos. Apklausoje galėjo dalyvauti asmenys, kurie bent vieną kartą nuo 2018 metų sausio 1 d. buvo apsistoję Lietuvoje esančiuose viešbučiuose.

Didžiąją dalį respondentų, 86 (65.7%) (žiūrėti 7 lentelę), sudarė moterys ir 46 vyrai (34.3%). Apklaustųjų amžiaus diapazonas sudarytas platus. Didžioji dalis respondentų, 61 asmuo, nurodė amžių nuo 26 – 35 (47.6%), 53 respondentai buvo nuo 36 – 45 metų amžiaus (38.5%), o likę apklaustieji, t.y. 17 respondentų virš 46 metų amžiaus (13.3%) ir vienas respondentas iki 25 metų amžiaus.

Daugumos respondentų išsilavinimas yra magistro laipsnis – 65 respondentai (49,7%) ir bakalauro laipsnis – 53 respondentai (39,9%). Beveik visi apklaustieji gyvena miestuose – 126 respondentai (94.4%). Platesnė demografinė respondentų charakteristika pateikta 4 priede.

7 lentelė. **Demografinė respondentų charakteristika**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Charakteristika	Dažnumas	Procentai
Lytis		
Vyras	46	34.3%
Moteris	86	65.7%
Amžius		
Iki 25 m	1	0.7%
26-35 m	61	47.6%
36-45 m	53	38.5%
Nuo 46 m	17	13.3%
Išsilavinimas		
Pradinis išsilavinimas	0	0.0%
Vidurinis išsilavinimas	8	6.3%
Profesinė kvalifikacija	5	3.5%

Bakaluro laipsnis	53	39.9%
Magistro laipsnis	65	49.7%
Aukštesnis nei magistro laipsnis	1	0.7%
Kita	0	0.0%

Tyrimo apklausoje buvo prašoma respondentų prisiminti savo paskutinio buvimo viešbutyje patirtį. Kliento kelionė, gaunant viešbučio paslaugą, skirstoma į penkis etapus, norint išsiaiškinti, su kuriais sąlyčio taškais susiduriama skirtinguose etapuose ir kurie sąlyčio taškai yra svarbiausi (su kuriais susiduriama dažniausiai). Kliento kelionė skirstoma į tokius etapus:

1. KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS
2. PAIEŠKA
3. UŽSAKYMAS/REZERVAVIMAS
4. BUVIMAS VIEŠBUTYJE
5. PO VIEŠNAGĖS

Kiekvienam kliento kelionės etapui priskirti sąlyčio taškai. 8 lentelėje nurodyti kliento kelionės etapai ir sąlyčio taškai su gautais respondentų rezultatais.

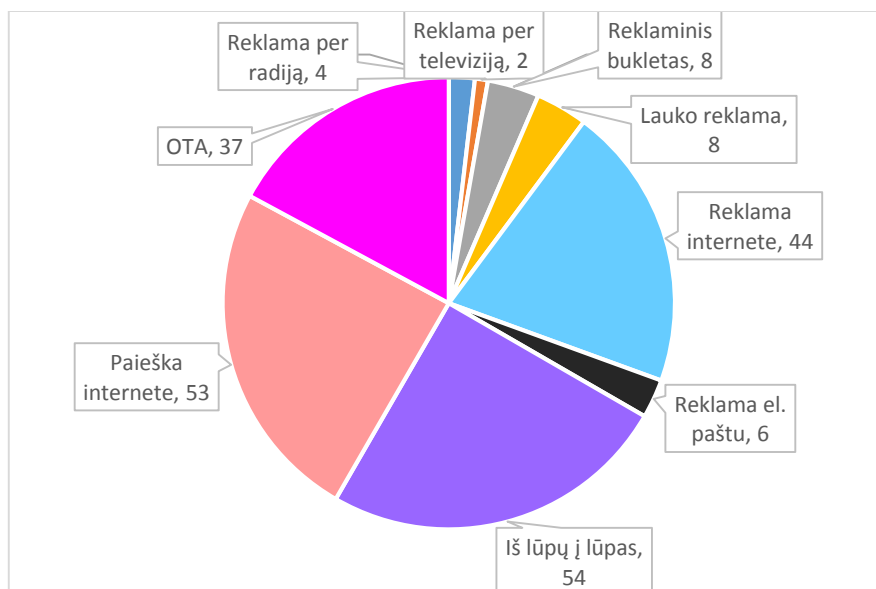
Su visais sąlyčio taškais, kelionės idėjos formavimo etape, bent kartą buvo susidurta. Iš viso įvyko 218 susidūrimų. Per šį etapą su sąlyčio taškais susidūrė 107 respondentai, 25 respondentai nesusidūrė kelionės idėjos formavimo etape nei su vienu sąlyčio tašku.

8 lentelė. **Kliento kelionės etapai su sąlyčio taškais**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Kliento kelionės etapas	Sąlyčio taškas	Susidūrimų skaičius
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Reklama per radiją	4
	Reklama per televiziją	2
	Reklaminis bukletas	8
	Lauko reklama	8
	Reklama internete	44
	Reklama el. paštu	6
	Iš lūpų į lūpas	54
	Paieška internete	53

	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	37
PAIEŠKA	Nuorodos internete	86
	Socialiniai skelbimai	32
	Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)	82
	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	107
UŽSAKYMAS/REZERVAVIMAS	Tiesioginis el. laiškas	29
	Skambutis viešbučiui	33
	Viešbučio interneto svetainė	31
	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	72
BUVIMAS VIEŠBUTYJE	Įsiregistravimas/Išsiregistravimas	132
	Mobilių programėlių momentiniai pranešimai	26
	Socialiniai tinklai	29
PO VIEŠNAGĖS	Reklama el. paštu	18
	Lojalumo programa	23
	Socialiniai tinklai	17
	Atsiliepimai	39
	Iš lūpų į lūpas	117

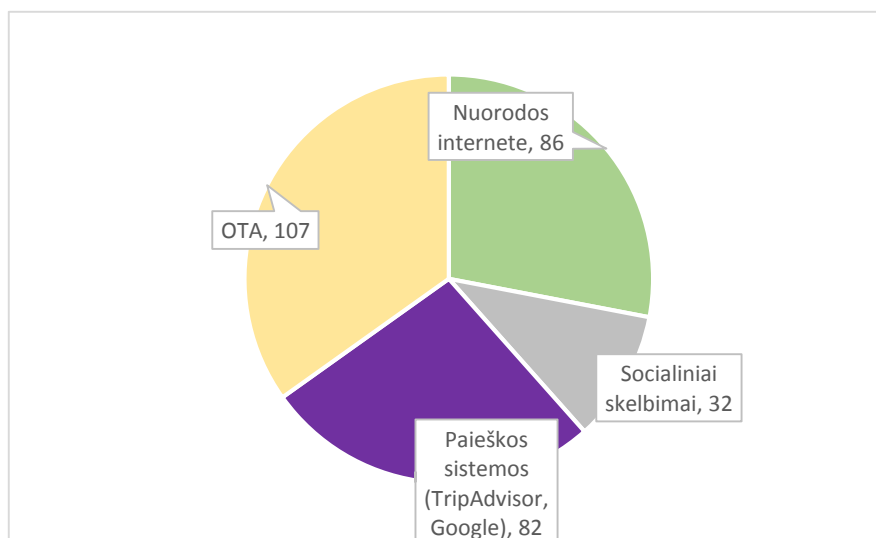
Analizuojant kliento kelionės idėjos formavimo etapą, išryškėja keturi sąlyčio taškai, su kuriais susidūrė respondentai (žr. 16 pav.). Tai sąlyčio taškas „Iš lūpų į lūpas“, susidurta 54 kartus, „Paieška internete“ – 53 susidūrimai, „Reklama internete“ – 44 susidūrimai ir „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)“ (toliau OTA – angl. *online travel agency*) – 37 susidūrimai. Anot Rosenbaum *et. Al.* (2016), reikia išskirti svarbiausius sąlyčio taškus – tie, kurie buvo paminėti dažniausiai. Siūloma išskirti tokius sąlyčio taškus, su kuriais nurodė jog susidūrė daugiau nei 50 proc. apklausos dalyvių. Šiuo atveju, kliento kelionės formavimo etape nėra tokių sąlyčio taškų, su kuriais būtų susidūrę daugiau nei 50% respondentų. Tačiau keturi, anksčiau paminėti sąlyčio taškai, aiškiai išsiskiria iš visų kitų sąlyčio taškų, todėl nuspręsta juos vertinti kaip svarbius sąlyčio taškus.



16 pav. **Kliento kelionės idėjos formavimo etapo sąlyčio taškų susidūrimų skaičius.**

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Kliento kelionės paieškos etape, į apklausą buvo įtraukti keturi sąlyčio taškai (žr. 17 pav.). Su visais sąlyčio taškais, paieškos etape, buvo susidurta. Iš viso įvyko 307 susidūrimai, tai reiškia, kad šiame etape vienas respondentas vidutiniškai susidūrė su dviem sąlyčio taškais. Per šį etapą su sąlyčio taškais susidūrė 130 respondentų ir tik 2 respondantai neturėjo susidūrimo su sąlyčio taškais. To priežastimi pavyzdžiui gali būti darbovietės iniciatyva užsakyti viešbutį.



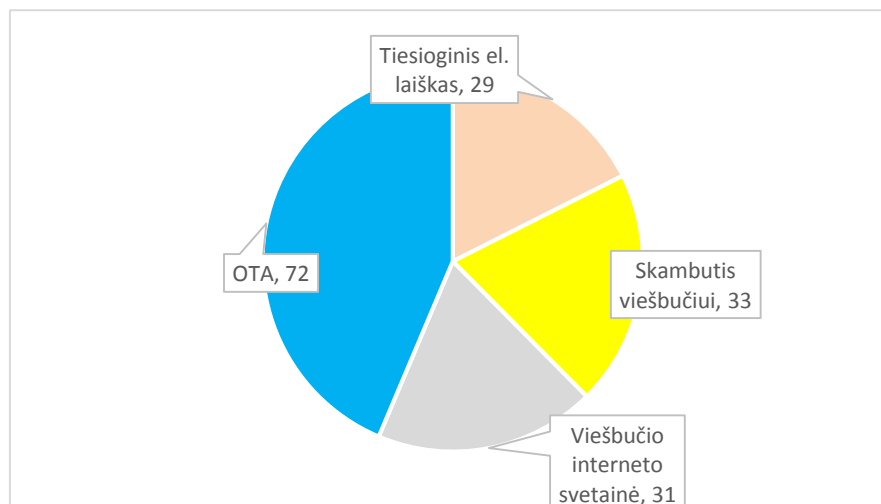
17 pav. **Kliento kelionės paieškos etapo sąlyčio taškų susidūrimų skaičius.**

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Kliento kelionės paieškos etape daugiausiai buvo susidurta su „OTA“ sąlyčio tašku – 107 kartus. Su „Nuorodos internete“ sąlyčio tašku susidūrė 86 respondentai, „Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)“ – 82 kartai ir mažiausiai susidūrimų turėjo sąlyčio taškas „Socialiniai skelbimai“ – 32 kartai. Paieškos etapo rezultatai rodo, kad šiame etape esantys sąlyčio taškai turi būti nagrinėjami ir analizuojami viešbučių. Paieškos etape asmuo daro sprendimą, kokį viešbutį pasirinkti. Daugybėje internetinių kanalų yra pateiktas platus pasirinkimas viešbučių. Todėl viešbučiams reikia dalyvauti visuose įmanomuose interneto kanaluose, teikti patrauklią medžiagą apie viešbutį ir nuolat prižiūrėti, kad informacija būtų įsimintina, tiksli ir informatyvi.

Kliento kelionės paieškos etape daugiau nei 50% respondentų susidūrė su šiais sąlyčio taškais: „OTA“, „Nuorodos internete“ ir „Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)“. Šie sąlyčio taškai laikomi svarbiai ir pasirinkti tolimesniam nagrinėjimui.

Užsakymo/rezervavimo etape klientas priima sprendimą užsakyti ar neužsakyti tam tikrą viešbutį. Bet tai nereiškia, kad klientas iš karto gali sprendimą padaryti. Tai gali užtrukti valandas, dienas, savaites ar net mėnesius (Hahn, 2018). Užsakymas gali būti padaromas per šiuos kanalus arba sąlyčio taškus: „Tiesioginis elektroninis laiškas“, „Skambutis viešbučiui“, „Viešbučio interneto svetainė“, „OTA“ (žr. 18 pav.).



18 pav. Kliento kelionės užsakymo/rezervavimo etapo sąlyčio taškų susidūrimų skaičius.

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Su visais sąlyčio taškais, užsakymo/rezervavimo etape, buvo susidurta. Iš viso įvyko 165 susidūrimai. Per šį etapą su sąlyčio taškais susidūrė 129 respondentai ir tik 3 respondentai neturėjo susidūrimo su sąlyčio taškais. Susidūrimų skaičius rodo, kad kai kurie respondentai keliais kanalais bendravo dėl viešbučio užsakymo. Tai gali būti dėl to, kad pavyzdžiui prieš užsakant viešbutį per

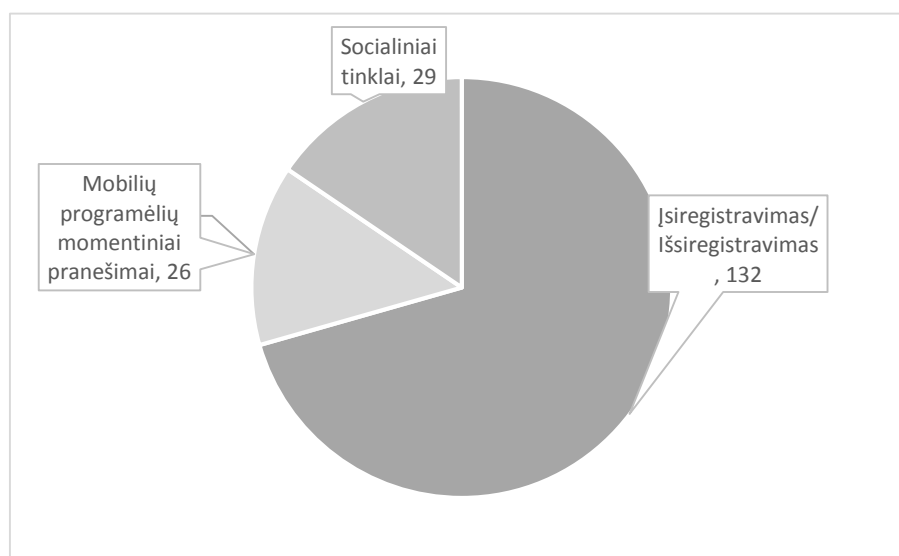
OTA, asmuo nusprendžia prieš tai pasiskambinti ar parašyti elektroninį laišką dėl papildomos informacijos.

Su sąlyčio tašku „Tiesioginis elektroninis laiškas“ susidūrė 29 respondentai, „Skambutis viešbučiui“ – 33 respondentai, „Viešbučio interneto svetainė“, - 31 respondentas ir su „OTA“ susidūrė 72 respondentai.

Daugiau nei 50% respondentų kliento kelionės užsakymo/rezervavimo etape susidūrė su „OTA“ sąlyčio tašku. Šiame tyrime šis sąlyčio taškas yra laikomas svarbiu ir bus toliau analizuojamas.

Anot Hahn (2018), viešbučiui lemiamas etapas yra kliento viešnagė, nes šiame etape klientas apsisprendžia, ar norės dar kartą grįžti, ar rekomenduos viešbutį draugams ir pažįstamiems.

Buvimo viešbutyje etape, respondentų pateikti duomenys parodė, kad iš viso įvyko 187 susidūrimai su sąlyčio taškais (žr. 19 pav.). Visi respondentai nurodė, kad bent kartą susidūrė su sąlyčio tašku. Apklausoje buvo pateikti trys sąlyčio taškai: „Įsiregistravimas/Išsiregistravimas“, „Mobilių programėlių momentiniai pranešimai“ ir „Socialiniai tinklai“. Daugiau sąlyčio taškų nebuvo įtraukta į šį etapą dėl to, kad nesidubliuotų su viešbučių jau turimomis apklausos anketomis, kur klientų prašoma įvertinti paslaugų kokybę, prašant įvertinti: registratūros darbą, kambarių švarumą, lovų patogumą, interneto greitį, pusryčius ir t.t.



19 pav. Kliento kelionės buvimo viešbutyje etapo sąlyčio taškų susidūrimų skaičius.
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

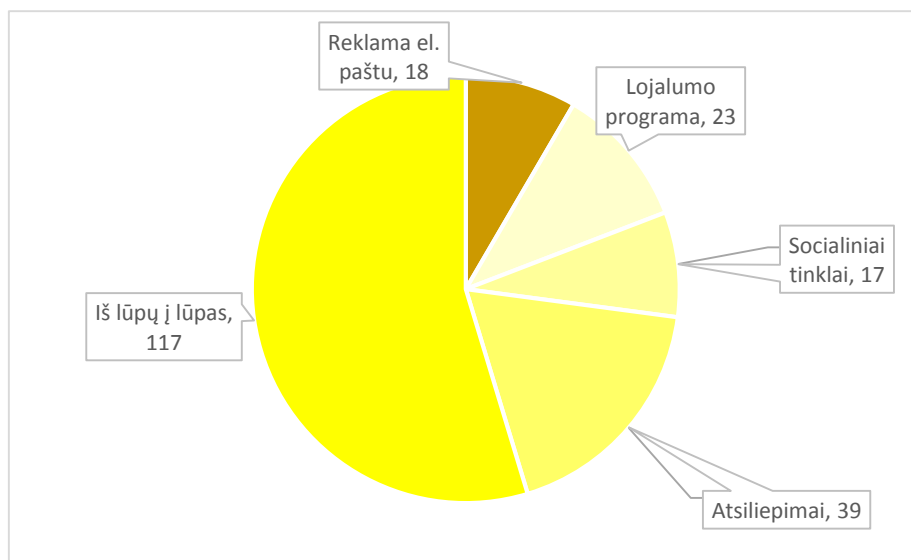
Kliento kelionės buvimo viešbutyje etape visi respondentai susidūrė su sąlyčio tašku „Įsiregistravimas/Išsiregistravimas“ – 132 kartai. Su sąlyčio tašku „Socialiniai tinklai“ susidūrė 29 respondentai, o su „Mobilių programėlių momentiniai pranešimai“ – 26 respondentai.

Kadangi su sąlyčio tašku „Įsiregistravimas/Išsiregistravimas“ susidūrė daugiau nei 50% apklausos dalyvių, o šiuo atveju visi respondentai, šis sąlyčio taškas yra laikomas svarbiu ir turi būti toliau nagrinėjamas.

Paskutinis kliento kelionės etapas yra etapas po viešnagės. Kiekvieno viešbučio vadovo tikslas yra užsitikrinti svečio lojalumą viešbučiui arba prekės ženklui. Nors neįmanoma paveikti visų klientų, bet nuolat reikia motyvuoti klientą atvykti dar kartą, padėkoti už lojalumą, reguliariai priminti apie kliento buvusią malonią viešnagę.

Šiame etape, anot tyrimo duomenų, iš viso įvyko 214 susidūrimų. 118 respondentų nurodė, kad bent kartą susidūrė su sąlyčio tašku ir 14 respondentų šiame etape nesusidūrė nei su vienu sąlyčio tašku.

Etapui po viešnagės priskirti tokie sąlyčio taškai: „Reklama el. paštu“, „Lojalumo programa“, „Socialiniai tinklai“, „Atsiliepimai“, „Iš lūpų į lūpas“ (žr. 20 pav.).



20 pav. Kliento kelionės etapo po viešnagės sąlyčio taškų susidūrimų skaičius.

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Dažniausiai respondentai susidūrė su „Iš lūpų į lūpas“ sąlyčio tašku, net 117 kartų. „Atsiliepimai“ – 39 respondentai susidūrė su šiuo sąlyčio tašku, „Lojalumo programa“ – 23 kartai, „Reklama elektroniniu paštu“ – 18 kartų ir „Socialiniai tinklai“ – 17 kartų.

Etape po viešnagės išsiskiria vienas sąlyčio taškas, kurį nurodė daugiau nei 50% respondentų - „Iš lūpų į lūpas“. Šį sąlyčio tašką skaitome svarbiu, kuris turi būti nagrinėjamas toliau.

Išanalizavus respondentų duomenis, nuspręsta detaliau analizuoti sąlyčio taškus, su kuriais susidūrė daugiau nei 50% respondentų ir pridėdant keturis sąlyčio taškus, kurie buvo surinkę mažiau nei 50% respondentų, bet akivaizdžiai išsiskyrė iš kitų sąlyčio taškų tame pačiame etape. Toliau nagrinėjami sąlyčio taškai yra pateikti lentelėje 9, kurie yra išdėstyti nuo didžiausio susidūrimo skaičiaus iki mažiausio.

9 lentelė. Svarbiausi sąlyčio taškai

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Kliento kelionės etapas	Sąlyčio taškas	Susidūrimų skaičius
BUVIMAS VIEŠBUTYJE	Įsiregistravimas/Išsiregistravimas	132
PO VIEŠNAGĖS	Iš lūpų į lūpas	117
PAIEŠKA	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	107
PAIEŠKA	Nuorodos internete	86
PAIEŠKA	Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)	82
UŽSAKYMAS/REZERVAVIMAS	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	72
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Iš lūpų į lūpas	54
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Paieška internete	53
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Reklama internete	44
KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS	Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)	37

Šiems sąlyčio taškams skirtinguose etapuose yra sukurti kliento kelionės žemėlapiai (5-9 priedai), kurie gali būti naudojami kaip sąlyčio taškų gerinimo priemonė. Kliento kelionės žemėlapiai sukurti atsižvelgiant į Rosenbaum *et. al.*(2016) rekomendacijas, sukuriant horizontalią

ir vertikalią ašį. Horizontalioje ašyje išdėstomi sąlyčio taškai, pagal gauto tyrimo rezultatus, kurie yra skaitomi svarbiausiais. Vertikaliuoje ašyje išdėstomi strateginiai veiksmai, nurodant klientų pasitenkinimo lygius, klientų atsiliepimus ir pasiūlymus, atsakingus darbuotojus, darbuotojų veiksmus ir daromas paslaugų inovacijos.

Trumpai apibendrinant viešbučio paslaugos proceso iš kliento kelionės perspektyvos visus etapus, prieita prie išvados, kad visi etapai yra svarbūs formuojant kliento patirtį. Susidūrimai įvyko:

1. Idėjos formavimo etapas – 216 susidūrimų;
2. Paieškos etapas – 307 susidūrimai;
3. Užsakymo/rezervavimo etapas – 165 susidūrimai;
4. Buvimo viešbutyje etapas – 187 susidūrimai;
5. Etapas po viešnagės – 214 susidūrimų.

Į buvimo viešbutyje etapą, kaip anksčiau buvo minėta, nėra įtraukta daugiau sąlyčio taškų kad nesidubliuotų su viešbučių jau turimomis apklausos anketomis.

Didžiausias skaičius susidūrimų įvyko paieškos etape (307), tai parodo, kad potencialūs klientai, ieškodami viešbučio, patys atlieka viešbučių tyrimą ir tai daro per kelis skirtingus kanalus. Tik vienas respondentas nesusidūrė su nei vienu sąlyčio tašku šiame etape. Viešbučių vadovams reikia skirti didelį dėmesį informacijos, kurią klientas gali rasti, valdymui. Tai gali būti teigiami atsiliepimai, patrauklios nuotraukos, aiški ir informatyvi medžiaga.

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad kelionės idėjos formavimo etape įvyko 216 susidūrimų, tai yra etapas, kai klientas dar nežino, kad reikės viešbučio. Šiame etape bent su vienu sąlyčio tašku susidūrė 107 respondantai iš 132. Keletas respondentų susidūrė daugiau nei vieną kartą. Viešbučiams tai yra potenciali terpė suformuoti būsimiems klientams idėją – viziją apie viešbutį, kad kai ateis laikas užsakyti viešbutį, klientas jau žinos, kur nori apsistoti. Viešbučių vadovybei reikia apžvelgti visus galimus kanalus informacijai skleisti. Tai gali būti televizija, radijas, *Facebook*, *Instagram*, ar kitos platformos, kuriomis galima pasiekti klientą. Ypatingai svarbus sąlyčio taškas yra „Iš lūpų į lūpas“, tai finansinių išteklių nereikalaujanti marketingo priemonė.

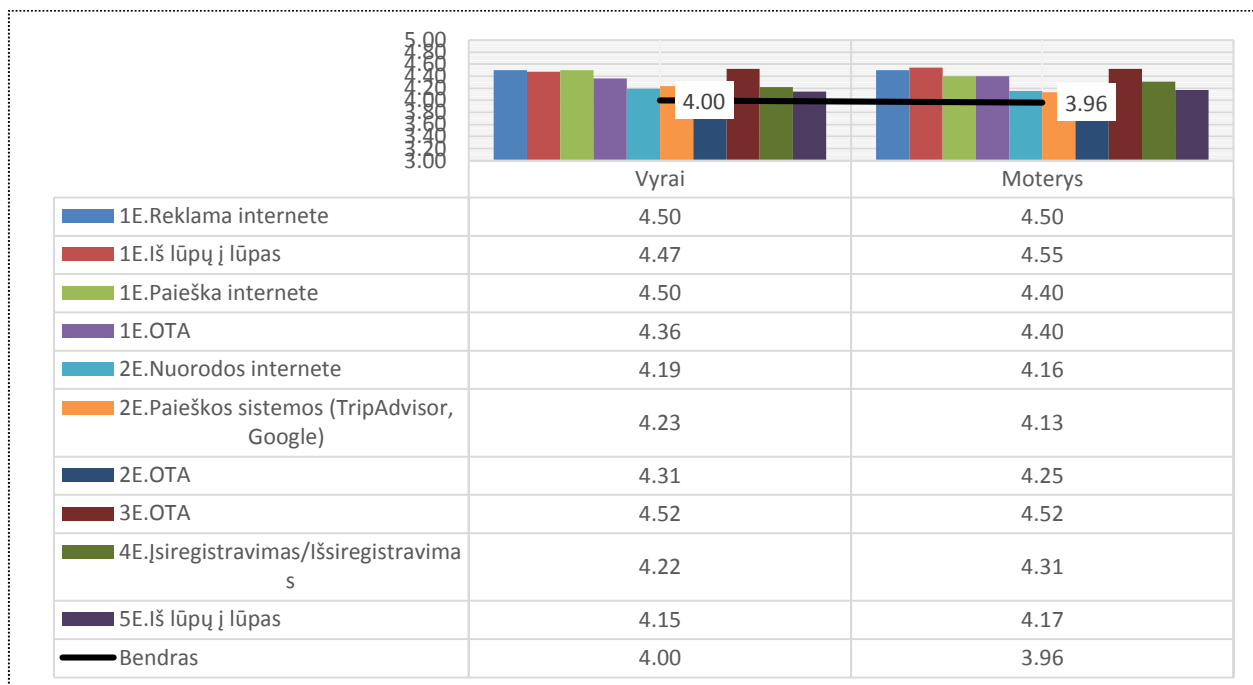
Užsakymo/rezervavimo etape tyrimo duomenimis įvyko 165 susidūrimai. Iš visų respondentų tik 3 asmenys nesusidūrė su nei vienu iš sąlyčio taškų. Susidūrimų skaičius parodo, kad kai kurie respondantai susidūrė su daugiau nei vienu sąlyčio tašku. Tai gali būti atvejai, kai norima patikslinti informaciją ir kreipiamasi į viešbutį telefonu ar elektroniniu paštu, o vėliau

užsakant/rezervuojant viešbutį per viešbučio interneto svetainę ar OTA. Būtina, kad užsakymo procesas būtų greitas ir lengvas, taip sukuriant teigiamą kliento patirtį.

Visi respondentai susidūrė su buvimo viešbutyje etapu. Šiame etape įvyko 187 susidūrimai su sąlyčio taškais. Dalis žmonių susidūrė su daugiau nei vienu sąlyčio tašku. Viešbučio darbuotojai turėtų skatinti klientus dalintis informacija su kitais, pavyzdžiui *Facebook*, *Instagram*, taip paskleidžiant informaciją apie prekės ženklą (viešbutį). Kaip pasiūlymas, tai gali būti užrašas prie registratūros arba kambariuose, kad klientas nepamirštų paspausti *check in* arba dar naudingiau, parašyti teigiamą atsiliepimą apie apsisistojimą viešbutyje savo socialinėje paskyroje.

Paskutiniame kliento kelionės etape po viešnagės, respondentai 214 kartų susidūrė su sąlyčio taškais. Iš visų respondentų, 14 nesusidūrė nei su vienu iš sąlyčio taškų. Šiame etape viešbučiams svarbu nepamiršti kliento. Kadangi daugiausia respondentų susidūrė su „Iš lūpų į lūpas“ etapu, tai parodo, kad žmonės yra linkę dalintis savo patirtimi su kitais žodžiu ir mažiau linkę tai daryti raštu (39) (parašant atsiliepimą apie viešbutį). Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, viešbučių vadovybė turi imtis iniciatyvos dėl sąlyčio taško „Atsiliepimai“ gerinimo. Šis sąlyčio taškas yra svarbus tuo, kad potencialūs klientai galėtų matyti teigiamus atsiliepimus paieškos etape.

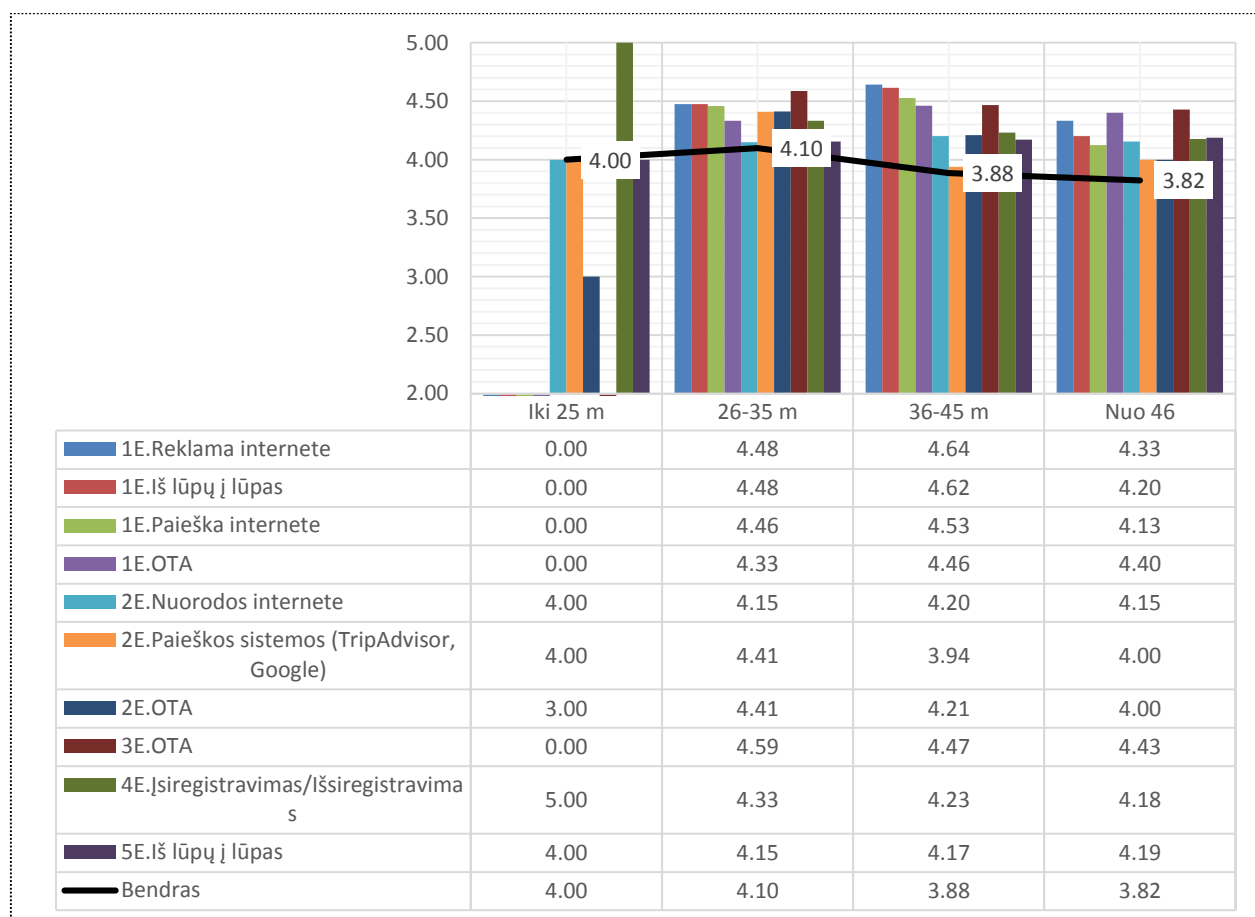
21 paveiksle atskirai pagal lytį pavaizduotas bendras viešbučio paslaugos vertinimas ir atskirų sąlyčio taškų. Matyti, kad vyrai geriau vertina bendrą viešbučio paslaugą (4.00), nei moterys (3.96).



21 pav. Sąlyčio taškų vertinimas pagal lytį.

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

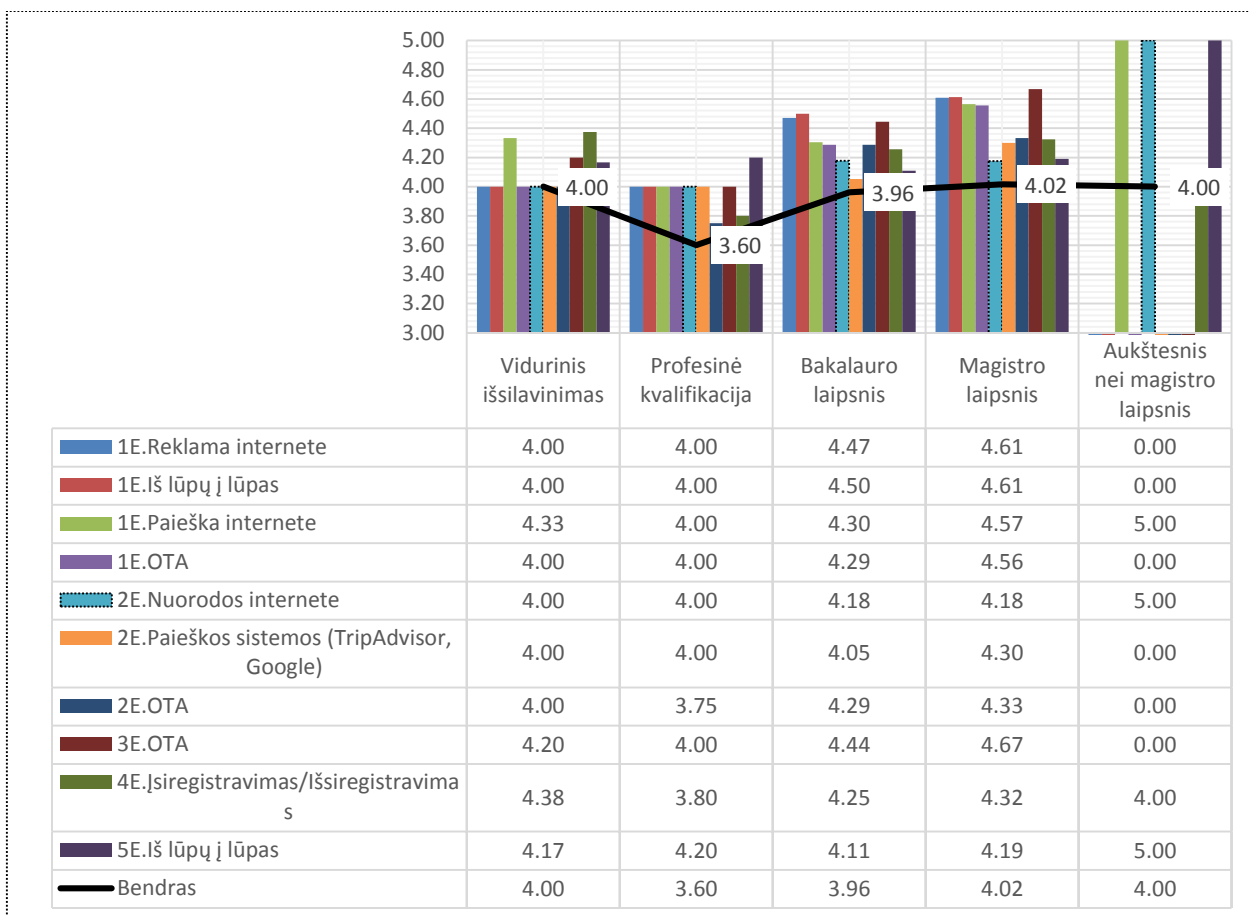
22 paveiksle pagal amžiaus intervalus pavaizduotas bendras viešbučio paslaugos vertinimas ir atskirų sąlyčio taškų vertinimas. Išsiskiria įdomi tendencija, kad geriausiai viešbučio paslaugą vertina 26 – 35 metų respondentai (4.10) ir vertinimas prastėja senėjant amžiui. Nors 26 – 35 metų respondentai bendrą paslaugą įvertino aukščiau, bet atskiras sąlyčio taškų („Reklama internete“, „Iš lūpų į lūpas“, „Paieška internete“) vertinimas aukštesnis yra 36 – 45 metų respondentų. Vyresni respondentai (nuo 46 metų) beveik visus sąlyčio taškus vertina prasčiau.



22 pav. Sąlyčio taškų vertinimas pagal amžių.

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Ryški tendencija matyti 23 paveiksle, kuomet paslaugos bendras vertinimas kinta, priklausomai nuo išsilavinimo. Kuo išsilavinimas aukštesnis, tuo bendra paslauga ir atskiri sąlyčio taškai vertinami geriau. Mažiausią bendros paslaugos įvertinimą ir sąlyčio taškų įvertinimą duoda respondentai, kurie turi profesinę kvalifikaciją (3.06). Vertinimas kyla, jei respondentai turi bakalauro ir magistro diplomus. Daugiau paveikslų, su nurodytais vertinimais kitu demografiniu aspektu (gyvenamoji vieta, atlyginimas), rasite 10 priede.



23 pav. Sąlyčio taškų vertinimas pagal išsilavinimą.

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Atlikta Pearson koreliacija demografiniams aspektams ir respondentų bendram viešbučio paslaugos vertinimui. Stipsi koreliacija (.728) yra tarp lyties ir bendro pasitenkinimo paslauga. Silpna koreliacija yra tarp išsilavinimo (.436), gyvenamosios vietos (.471) ir bendro viešbučio paslaugos vertinimo. Labai silpna koreliacija arba jokios koreliacijos yra tarp amžiaus (.023), šeimos narių skaičiaus (.276) ir bendro viešbučio paslaugos vertinimo.

		Correlations					
		Lytis	Amzius	Issilavinimas	Gyvenamoji vieta	Seimos_nariu skaicius	Bendras_p rocesas
Lytis	Pearson Correlation	1	.112	.001	-.097	.082	-.031
	Sig. (2-tailed)		.202	.995	.268	.352	.728
	N	132	132	132	132	132	132
Amzius	Pearson Correlation	.112	1	-.298**	-.023	.073	-.198*
	Sig. (2-tailed)	.202		.001	.789	.403	.023
	N	132	132	132	132	132	132
Issilavinimas	Pearson Correlation	.001	-.298**	1	.128	.079	.068
	Sig. (2-tailed)	.995	.001		.144	.370	.436
	N	132	132	132	132	132	132
Gyvenamoji_v ieta	Pearson Correlation	-.097	-.023	.128	1	.000	.063
	Sig. (2-tailed)	.268	.789	.144		1.000	.471
	N	132	132	132	132	132	132
Seimos_nariu _skaicius	Pearson Correlation	.082	.073	.079	.000	1	-.096
	Sig. (2-tailed)	.352	.403	.370	1.000		.276
	N	132	132	132	132	132	132
Bendras_proc esas	Pearson Correlation	-.031	-.198*	.068	.063	-.096	1
	Sig. (2-tailed)	.728	.023	.436	.471	.276	
	N	132	132	132	132	132	132

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

24 pav. Koreliacija tarp demografinių duomenų ir bendro pasitenkinimo

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

3.2. Viešbučių specifikos ir sąlyčio taškų analizė

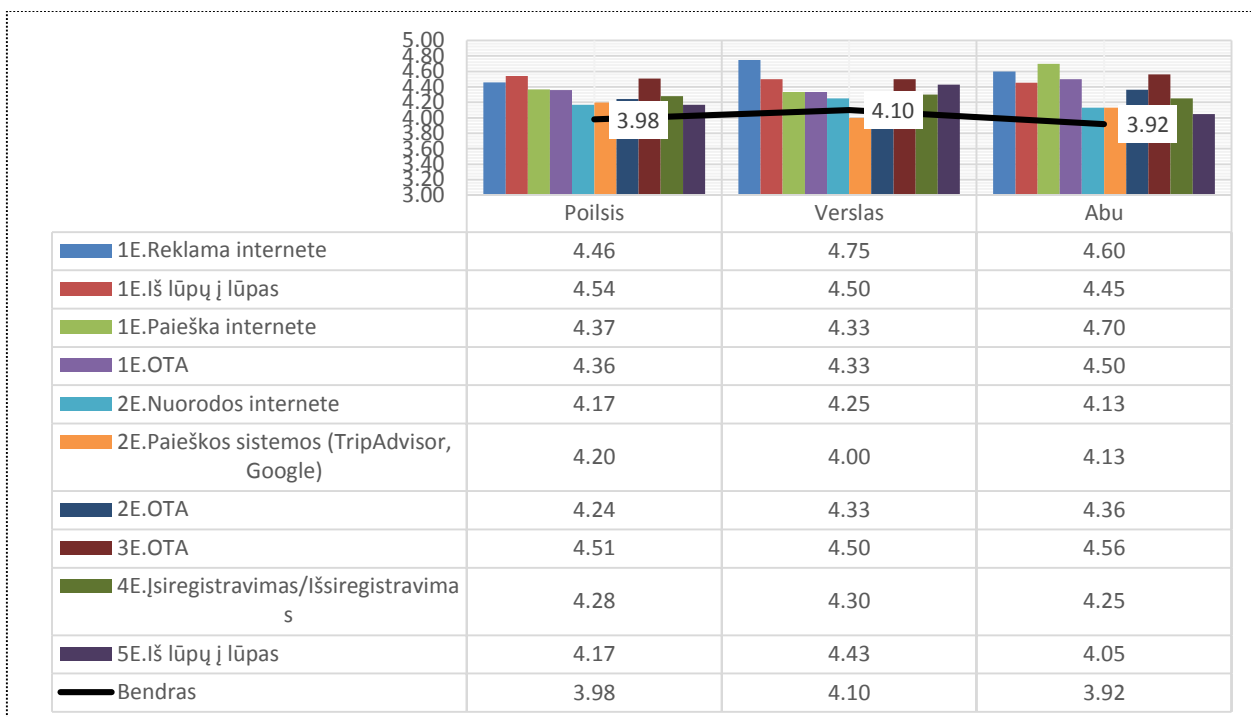
Iš 132 tyrime dalyvavusių respondentų, poilsio tikslais naudojosi viešbučio paslauga 98 respondentai (72.7%) (daugiau žr. 10 lentelė). Išsiskyrė iš statistikos ir naktų, praleistų viešbutyje, skaičius. Daugiausiai respondentai praleido viešbutyje 1, 2 ir daugiau nei 4 naktis. Dauguma respondentų buvo apsistoję 3 ir 4 žvaigždučių viešbučiuose. 113 viešbučių vieta buvo mieste.

10 lentelė. Su viešbučiu susiję faktoriai

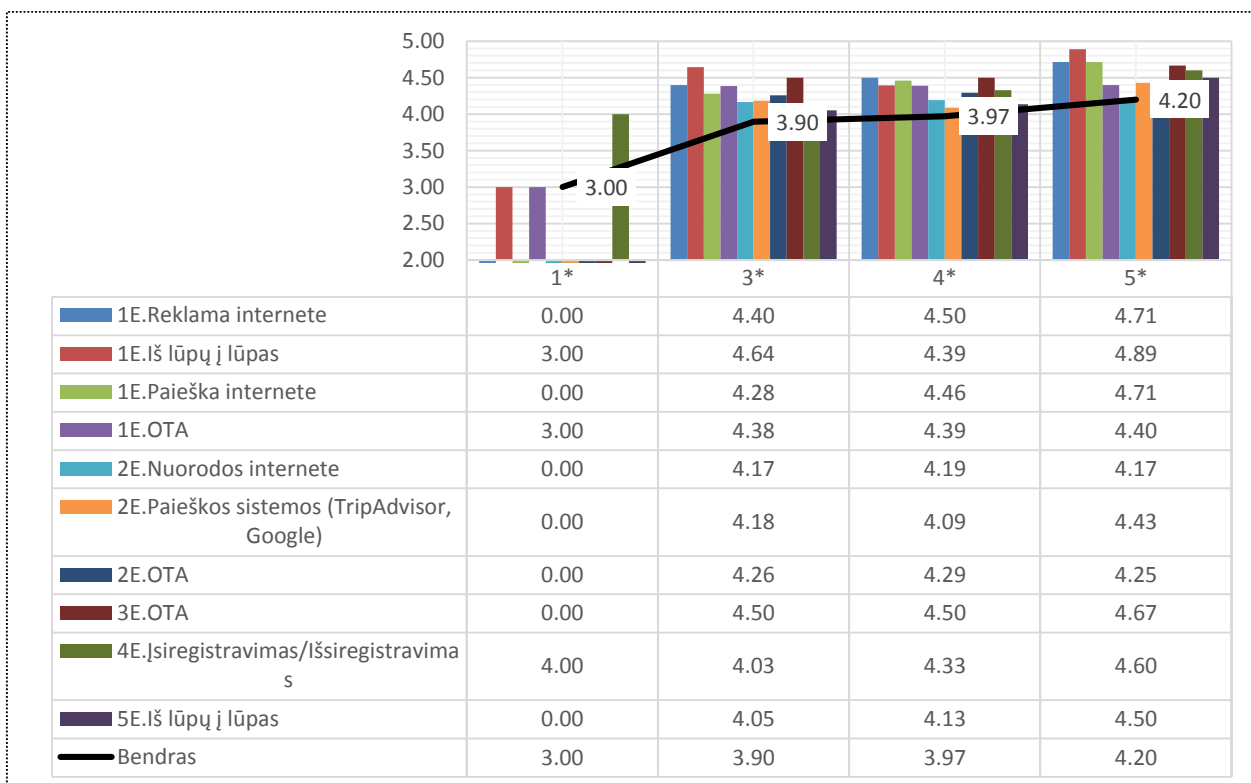
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Su viešbučiu susijusi kategorija	Dažnumas	Procentai
Pagrindinė apsilankymo priežastis		
Poilsis	98	72.7%
Verslas	10	7.7%
Abu	24	19.6%
Naktų buvimas viešbutyje		
1	30	23.8%
2	44	32.2%
3	23	17.5%
4	6	4.9%
>4	29	21.7%
Viešbučio kategorija		
1 žvaigždutės arba analogiškas	1	0.7%
2 žvaigždučių arba analogiškas	0	0.0%
3 žvaigždučių arba analogiškas	40	30.8%
4 žvaigždučių arba analogiškas	71	53.1%
5 žvaigždučių arba analogiškas	20	15.4%
Viešbučio vieta		
Miestas	113	86.0%
Priemiestis	16	11.9%
Kaimo vietovė	3	2.1%

25 paveiksle pavaizduoti vertinimai sąlyčio taškų priklausomai nuo apsilankymo tikslo. Išsiskiria bendras viešbučio paslaugos vertinimas (4.10), kai kelionės tikslas yra verslo kelionė. Kai kelionės tikslas poilsis ir abi priežastys, tuomet bendras paslaugos vertinimo vidurkis nukrenta. Prasčiausiai bendrą viešbučio paslaugą vertina asmenys, kurie vyksta kartu dėl poilsio ir verslo. Žiūrint į atskirus sąlyčio taškus, poilsio atveju, gerai yra vertinamas sąlyčio taškas idėjos formavimo etape.



25 pav. Sąlyčio taškų vertinimas pagal kelionės tikslą.
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)



26 pav. Sąlyčio taškų vertinimas pagal žvaigždučių kiekį.
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

26 paveiksle bendras viešbučio paslaugos vertinimas kyla didėjant žvaigždučių kiekiui. Prastą vertinimą gavo vienos žvaigždutės viešbutis (3.00), trijų žvaigždučių viešbučių bendros paslaugos vertinimas kilo (3.90), palyginus su 1 žvaigždutės viešbutiu. Atitinkamai kilo ir keturių (3.97) ir penkių (4.20) žvaigždučių viešbučių įvertinimas. Kas logiškai mąstant yra tikslinga, nes penkių žvaigždučių viešbučiai teikia geresnės kokybės paslaugas.

Atlikta Pearson koreliacija (žr. 27 pav.) tarp su viešbutiu susijusios specifikos ir bendro viešbučio paslaugos įvertinimo. Stipri koreliacija yra tarp apsilankymo priežasties (.732) ir bendro viešbučio paslaugos įvertinimo. Vidutinė koreliacija yra tarp naktų kiekio (.652) ir bendro viešbučio paslaugos įvertinimo. Silpna koreliacija yra tarp viešbučio vietos (.355) ir bendro viešbučio paslaugos įvertinimo. Labai silpna koreliacija arba jokios koreliacijos yra tarp viešbučio žvaigždučių kiekio (.017) ir bendro viešbučio paslaugos įvertinimo.

		Correlations				
		Apsilankymo_ priežastis	Naktys	Zvaigzduotes	Viesbučio _vieta	Bendras_ procesas
Apsilankymo_priežastis	Pearson Correlation	1	.118	.112	-.060	-.030
	Sig. (2-tailed)		.176	.201	.493	.732
	N	132	132	132	132	132
Naktys	Pearson Correlation	.118	1	.150	-.029	.040
	Sig. (2-tailed)	.176		.086	.745	.652
	N	132	132	132	132	132
Zvaigzduotes	Pearson Correlation	.112	.150	1	-.130	.208*
	Sig. (2-tailed)	.201	.086		.138	.017
	N	132	132	132	132	132
Viesbučio_vieta	Pearson Correlation	-.060	-.029	-.130	1	.081
	Sig. (2-tailed)	.493	.745	.138		.355
	N	132	132	132	132	132
Bendras_procesas	Pearson Correlation	-.030	.040	.208*	.081	1
	Sig. (2-tailed)	.732	.652	.017	.355	
	N	132	132	132	132	132

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

26 pav. Koreliacija tarp viešbučio specifikos ir bendro pasitenkinimo

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

3.3. Kliento kelionės analizė

Analizuojant tyrimo respondentų kelionę per sąlyčio taškus, respondentui gaunant viešbučio paslaugą, pastebėta tendencija, kad išsiskiria trys kelionių ilgiai, pagal sąlyčio taškų kiekį (žr. 11 lentelę). Daugiausiai respondentų, 31 (23.48%), per kelionę susidūrė su 8 sąlyčio taškais, po 21

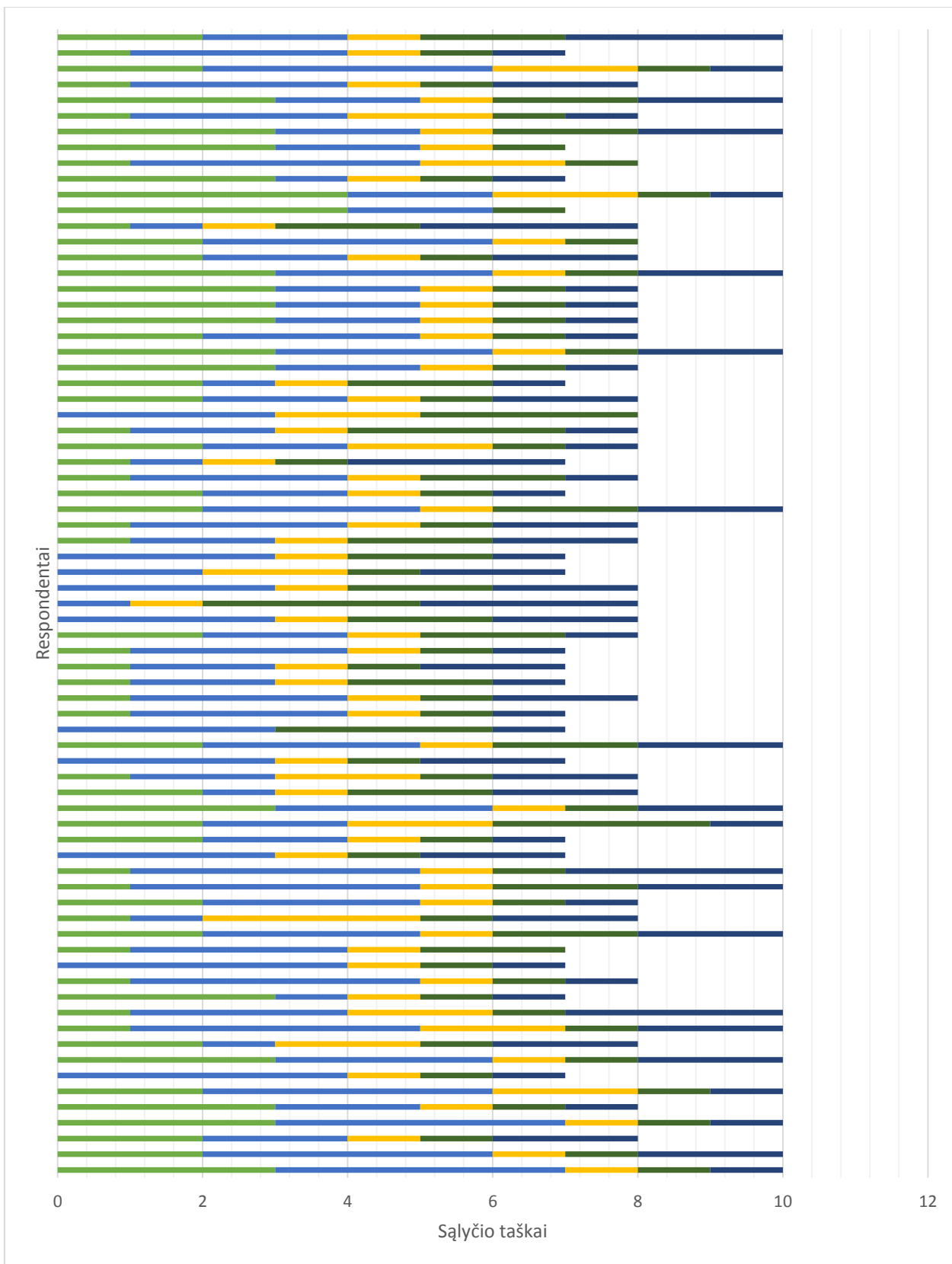
respondentą (po 15.91%) susidūrė su 7 ir 10 sąlyčio tašku. Jei žiūrint tik į šias tris grupes, kiekvienas respondentas idėjos formavimo etape vidutiniškai susidūrė su 1,68 sąlyčio tašku, paieškos etape susidūrė su 2,59 sąlyčio taškais, užsakymo/rezervavimo etape – 1,18, buvimo viešbutyje etape – 1,38, etape po viešnagės – 1,48. Išryškėja tendencija, kad paieškos etape, respondentai susiduria su daugiau nei 2 sąlyčio taškais. Antras pagal svarbumą etapas taip pat yra kelionės idėjos formavimo etapas. Tokia informacija yra labai svarbi viešbučių vadovams, nes parodo, į kokius kliento kelionės etapus reikia investuoti žmogiškuosius išteklius.

11 lentelė. **Respondentų susidūrimų su sąlyčio taškais skaičius**

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Respondentų skaičius	Respondentai, %	Sąlyčio taškai
1	0.76%	2
6	4.55%	4
7	5.30%	5
15	11.36%	6
21	15.91%	7
31	23.48%	8
12	9.09%	9
21	15.91%	10
6	4.55%	11
9	6.82%	12
1	0.76%	15
1	0.76%	16
1	0.76%	19

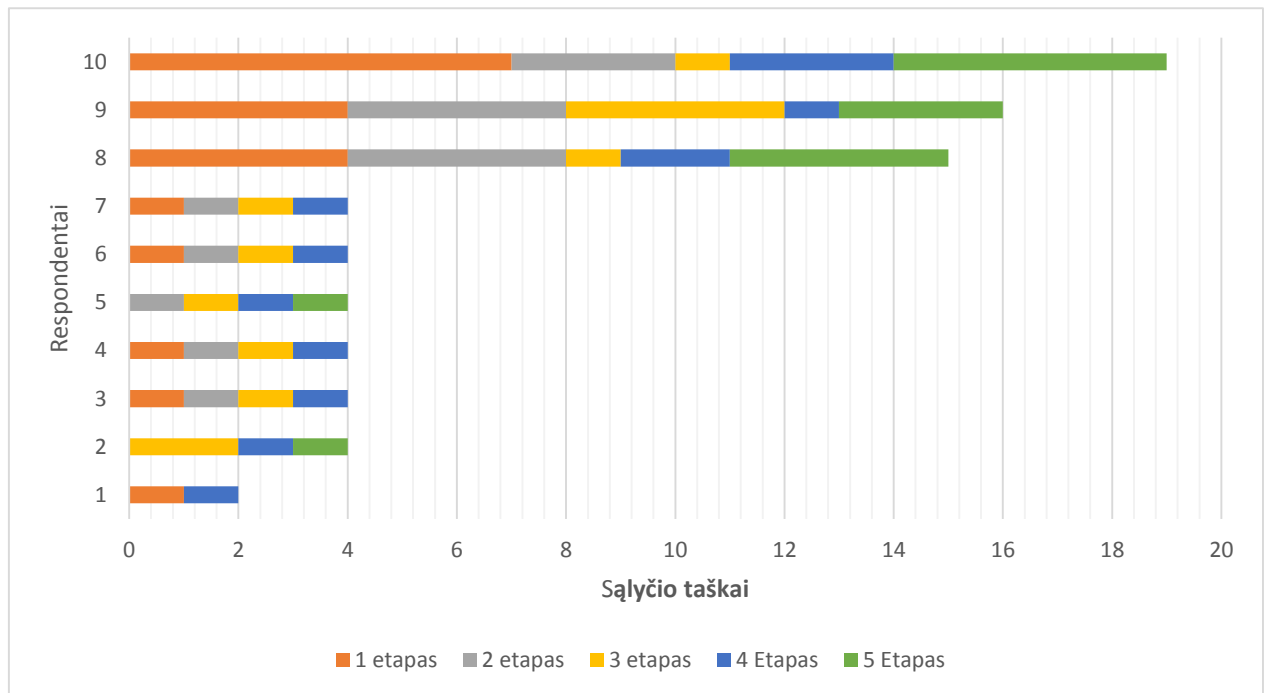
27 pav. vizualiai pavaizduotos respondentų (kur kelionėje buvo susidurta 7, 8 ir 10 kartų) kelionės per visus penkis kelionės etapus. Šviesiai žalia spalva parodo idėjos formavimo etapą, šviesiai mėlyna – paieškos etapą, geltona – užsakymo/rezervavimo etapą, tamsiai žalia – buvimo viešbutyje etapą ir tamsiai mėlyna – etapą po viešnagės. Žiūrint į paveikslą aiškiai matyti, kad labiausiai išsiskiria paieškos ir, antroje vietoje, idėjos formavimo etapai.



27 pav. Respondentų kelionė per sąlyčio taškus.
 (sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Išanalizavus tyrimo duomenis, atkreipiamas dėmesys į trumpiausias ir ilgiausias respondentų keliones per sąlyčio taškus. 1 respondento kelionė truko tik per 2 sąlyčio taškus (žr. 28 pav.): 1 sąlyčio taškas idėjos formavimo etape, kitas buvimo viešbutyje etape.

Išsiskyrė taip pat kitų 6 respondentų trumpiausios kelionės. Jie susidūrė su keturiais sąlyčio taškais. Nei vienas iš šių respondentų nesusidūrė su visais viešbučio paslaugos etapais. 5 respondentai susidūrė su keturiais viešbučio paslaugos etapais, o 1 respondentas – su 3.

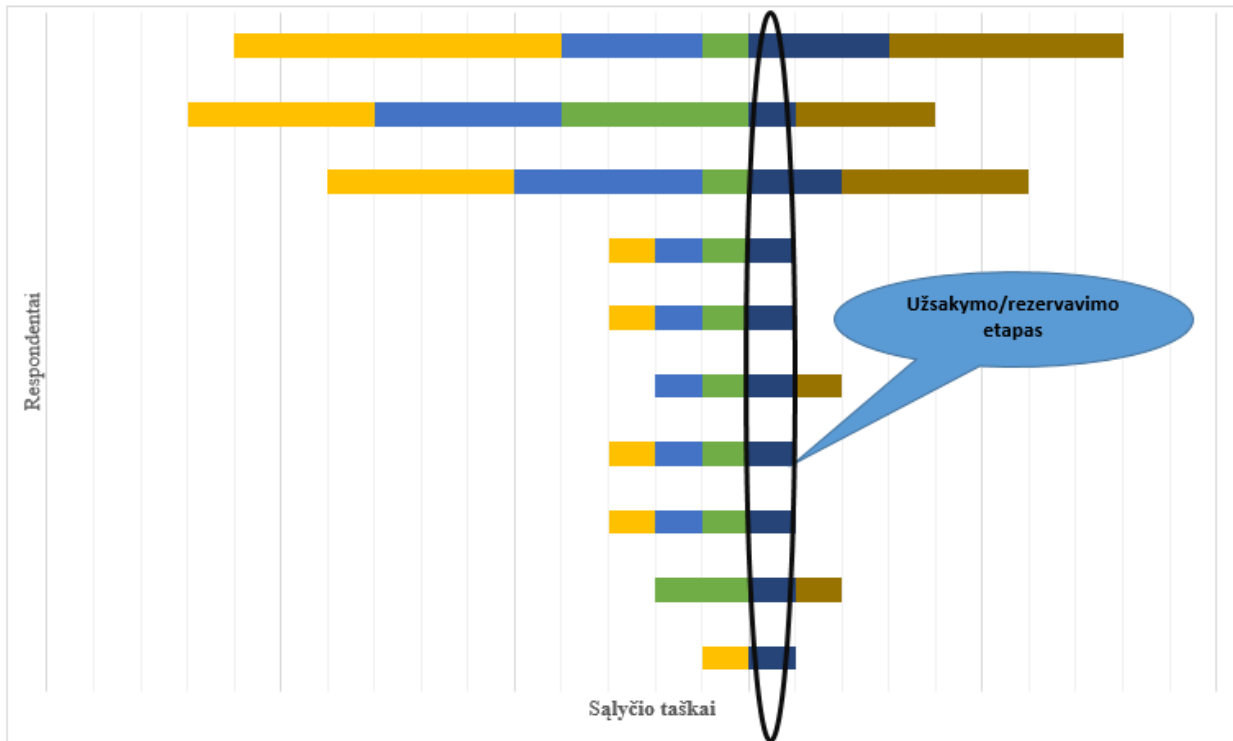


28 pav. **Trumpiausių ir ilgiausių respondentų kelionių palyginimas.**

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

Ilgiausiomis kelionėmis per sąlyčio taškus išsiskyrė trijų respondentų kelionės:

- 1 respondentas 19 sąlyčio taškų: 7 – kelionės idėjos formavimo etapas, 3 – paieškos etapas, 1 – užsakymo/rezervavimo etapas, 3 – buvimo viešbutyje etapas, 5 – etapas po viešnagės.
- 2 respondentas 16 sąlyčio taškų: 4 – kelionės idėjos formavimo etapas, 4 – paieškos etapas, 4 – užsakymo/rezervavimo etapas, 1 – buvimo viešbutyje etapas, 3 – etapas po viešnagės.
- 3 respondentas 15 sąlyčio taškų: 4 – kelionės idėjos formavimo etapas, 4 – paieškos etapas, 4 – užsakymo/rezervavimo etapas, 2 – buvimo viešbutyje etapas, 4 – etapas po viešnagės.



29 pav. . Trumpiausių ir ilgiausių respondentų kelionių palyginimas.
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

29 pav. grafikas pavaizduotas sucentravus užsakymo/rezervavimo etapą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nėra pagrindinis pačios viešbučio paslaugos teikimo procesas. Potencialus klientas gali apsispręsti prieš atitinkamą prekės ženklą dar viešbučiui nežinant, kad neteko kliento. Kaip ir Bolton *et. al.*(2014) teigimu, paslaugų organizacijos ir marketingo specialistai per daug dėmesio skiria pačios paslaugos pardavimui ir per mažai koncentruojasi į kliento kelionės modeliavimą.

Detaliau pažiūrėkime į respondentą, kuris turėjo ilgiausią kelionę per sąlyčio taškus. Kelionės idėjos formavimo etape, šis respondentas susidūrė su „Reklaminiu bukletu“, „Lauko reklama“, „Reklama internete“, „Iš lūpų į lūpas“, „Reklama el. paštu“, „Paieška internete“, „OTA“. Paieškos etape respondentas susidūrė su „Nuorodos internete“, „Paieškos sistemos(TripAdvisor, Google)“, „OTA“. Užsakymo/rezervavimo etape respondentas susidūrė su „OTA“ sąlyčio tašku. Buvimo viešbutyje etape respondentas susidūrė su „Išsiregistravimas/Išsiregistravimas“, „Mobilųjų programėlių momentiniai pranešimai“ ir „Socialinė žiniasklaida“. Po viešnagės etape respondentas susidūrė su „Reklama el. paštu“, „Lojalumo programa“, „Socialinė žiniasklaida“, „Atsiliepimai“ ir „Iš lūpų į lūpas“.

Galima daryti prielaidą, kad šio respondento kelionė prasidėjo daug anksčiau, nei buvo pradėtas paieškos etapas. Per ilgą laiką kaupėsi informaciją apie viešbutį, kažkada nusprendė ir pats paieškoti informacijos apie viešbutį, gali būti dėl to, kad gavo teigiamą atsiliepimą iš kito asmens. Kai pradėjo ieškoti viešbučio, respondentas naudojo populiariausiomis paieškos sistemomis ir galiausiai nusprendė užsisakyti viešbutį per OTA. Kai respondentas nuvyko į viešbutį ir įsiregistravo, iškart paspaudė *check in* ir dar parašė pranešimą savo socialiniame tinkle. Po viešnagės, respondentui buvo papildomai išsiųsta reklama apie viešbutį, pasiūlyta lojalumo programa, respondentas dar kartą paminėjo viešbutį savo socialiniame tinkle. Papildomai respondentas užpildė atsiliepimą apie viešbučio svetainėje arba *TripAdvisor* ir papasakojo savo draugui ar pažįstamam apie viešbutį.

Turint tokius rezultatus, viešbučiui būtina išsinagrinėti kliento kelionę ir padaryti atitinkamus pakeitimus silpniausiuose sąlyčio taškuose.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad nėra vienos nusistovėjusios nuomonės, kas yra vartotojų ir įmonės sąlyčio taškai ir kaip jie klasifikuojami. Apibendrinus autorių nuomones, galima teigti, kad vartotojų ir įmonės sąlyčio taškai nusako ryšį tarp kliento ir įmonės, kuris atsiranda klientui tiesiogiai ar ne tiesiogiai susidūrus su paslauga ar produktu. Autoriai taip pat neturi vieningos nuomonės dėl vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų klasifikavimo. Taip pat kliento kelionės tema paskutiniu dešimtmečiu yra vis daugiau analizuojama. Apibendrinus skirtingų autorių nuomones, galima teigti, kad kliento kelionė – tai paslaugos teikimo procesas, matomas iš kliento perspektyvos, kuris apibūdinamas kaip seka sąlyčio taškų. Įmonės dažnu atveju daro klaidą manydamos, kad pačių sudarytas pardavimo procesas yra tolygus kliento kelionei. Kiekvieno kliento, perkančio tą pačią paslaugą, kelionė yra skirtinga. Todėl siūloma pardavimo procesą nagrinėti iš kliento perspektyvos (kliento kelionė). Kliento kelionės sąlyčio taškai gali būti vertinami tiriant kliento patirtį. Apibrėžti ir tobulinti kliento patirtį tampa vis svarbesniu rinkos tyrimų prioritetu, nes kliento patirtis pakeičia kokybę, kaip konkurencingą marketingo priemonę. Kliento patirtis tapo svarbiu akcentu šiuolaikinių paslaugų tyrimuose ir valdymo praktikose. Prasmingos klientų patirties kūrimas laikomas pagrindiniu uždaviniu, siekiant konkurencinio pranašumo ir patenkintų klientų. Vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų ir klientų patirties per sąlyčio taškus nagrinėjimo temos yra ganėtinai naujos. Viešbučių verslas laikomas vienu seniausiu pasaulyje. Apgyvendinimas – paslauga, kurią šeimininkas teikia svečiui, kuriam reikia nakvynės, kai jis yra toli nuo namų. Pagal Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo naują redakciją (2018), apgyvendinimo paslaugos skirstomis į klasifikuojamąsias apgyvendinimo paslaugas ir neklasifikuojamąsias apgyvendinimo paslaugas. Lietuvoje viešbučiai klasifikuojami naudojant penkių žvaigždučių sistemą. Siūloma kliento kelionę per sąlyčio taškus dalinti į penkis etapus: kelionės idėjos formavimas, paieška, užsakymas/rezervavimas, buvimas viešbutyje, po viešnagės. Apibendrinus aukščiau išvardintus teorinius aspektus, sukurtas vartotojų ir įmonės sąlyčio taškų gerinimo paslaugų pardavimo procese teorinis modelis. Sudarytas teorinis modelis yra tinkamas naudoti viešbučio paslaugas teikiančioms įmonėms, bet gali būti pritaikytas ir kitoms paslaugas teikiančioms įmonėms. Modelyje nusakoma tai, kad norint vykdyti strateginius pakeitimus pardavimo procese, visų pirma reikia išanalizuoti kliento kelionę per visus sąlyčio taškus kiekvienoje pirkimo stadijoje (kelionės idėjos formavimas, paieška, užsakymas/rezervavimas,

buvimas viešbutyje, po viešnagės). Gautų rezultatų pagalba, sudaryti išsamų kliento kelionės žemėlapi, kuriame būtų nurodyti reikalingi strateginiai pakeitimai sąlyčio taškų gerinimui.

2. Išanalizavus mokslinės literatūrą, parengti viešbučio paslaugos sąlyčio taškų gerinimo vertinimo metodologiją. Parengta viešbučio paslaugos proceso sąlyčio taškų gerinimo tyrimo eigos struktūra: 1 – Tyrimo problemos formulavimas; 2 – Tyrimo tikslo ir uždavinių išsikėlimas; 3 – Tyrimo metodų parinkimas. Kiekybinis tyrimo metodas - asmenų, pasinaudojusių viešbučio paslauga, apklausa; 4 – Anketos sudarymas; 5 – Tyrimo imties nustatymas; 6 – Žvalgomojo tyrimo atlikimas; 7 – Anketos patikslinimas ir koregavimas; 8 – Apklauskos atlikimas, anketą patalpinus internetiniame puslapyje; 9 – Apklauskos duomenų analizė. Vidurkių skaičiavimas, koreliacinė analizė; 10 – Išvados ir pasiūlymai viešbučio paslaugos proceso iš kliento (kelionės) perspektyvos sąlyčio taškų gerinimui. Įvardinta tyrimo problema: Lietuvoje veikiantys viešbučiai vykdo pas juos apsistojančių klientų apklauskas, norėdami išsiaiškinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Žiūrint iš kliento (kelionės) perspektyvos, apklauskos apima tik vieną iš kliento kelionės – apsistojimą viešbutyje – proceso dalį. Taip pat įvardintas tyrimo objektas: kliento kelionė iš kliento perspektyvos per sąlyčio taškus, klientui naudojantis viešbučio paslauga Lietuvoje. Suformuluotas tyrimo tikslas – išnagrinėti viešbučio paslaugos proceso iš kliento (kelionės) perspektyvos sąlyčio taškus ir pateikti siūlymus sąlyčio taškų gerinimui. Tikslui suformuluoti uždaviniai. 1. Identifikuoti viešbučio paslaugos procesą iš kliento (kelionės) perspektyvos. 2. Išsiaiškinti visus galimus viešbučių klientų ir viešbučių sąlyčio taškus viešbučio paslaugos procese. 3. Išanalizuoti viešbučių klientų patirtį kiekviename sąlyčio taške ir bendrą viešbučių klientų patirtį gaunant viešbučio paslaugą. 4. Išskirti, su kuriais sąlyčio taškais dažniausiai susiduria viešbučių klientai. 5. sudaryti išsamų kliento kelionės žemėlapi, kuriame būtų nurodyti reikalingi strateginiai pakeitimai sąlyčio taškų gerinimui. Paruošta viešbučio paslaugos proceso sąlyčio taškų gerinimo tyrimo metodika. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Norint iširti viešbučių klientų ir viešbučių sąlyčio taškus visame kliento kelionės – viešbučio paslaugos – procese iš kliento perspektyvos, atlikta viešbučių klientų anketinė apklausa.. Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis Panniott formule. Apskaičiuotas imties dydis – 124 asmenys. Tiriamajame darbe analizuojami asmenys, bent kartą apsistoję Lietuvoje veikiančiuose viešbučiuose nup 2018 m. sausio 1 d. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2018 m. viešbučiuose ir panašiose laikinosiose buveinėse iš viso buvo apgyvendinta 2 449 626 turistai.

3. Atlikus viešbučio paslaugos sąlyčio taškų gerinimo tyrimą, buvo nustatyti svarbiausi sąlyčio taškai. Tai yra sąlyčio taškai, su kuriais susidūrė daugiau nei 50% respondentų ir pridėdant keturis sąlyčio taškus, kurie buvo surinkę mažiau nei 50% respondentų, bet akivaizdžiai išsiskyrė iš kitų sąlyčio taškų tame pačiame etape. Svarbiausi sąlyčio taškai yra: BUVIMAS VIEŠBUTYJE „Išregistravimas/Išregistravimas“, PO VIEŠNAGĖS „Iš lūpų į lūpas“, PAIEŠKA „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)“, PAIEŠKA „Nuorodos internete“, PAIEŠKA „Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)“, UŽSAKYMAS/REZERVAVIMAS „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)“, KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS „Iš lūpų į lūpas“, KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS „Paieška internete“, KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS „Reklama internete“, KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS „Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Agoda.com, Hotels.com)“ Šiems sąlyčio taškams skirtinguose etapuose yra sukurti kliento kelionės žemėlapiai (5-9 priedai), kurie gali būti naudojami kaip sąlyčio taškų gerinimo priemonė. Kliento kelionės žemėlapiai sukurti atsižvelgiant į Rosenbaum *et. al.*(2016) rekomendacijas, sukuriant horizontalią ir vertikalią ašis. Horizontalioje ašyje išdėstomi sąlyčio taškai, pagal gauto tyrimo rezultatus, kurie yra skaitomi svarbiausiais. Vertikaliajoje ašyje išdėstomi strateginiai veiksmai, nurodant klientų pasitenkinimo lygius, klientų atsiliepimus ir pasiūlymus, atsakingus darbuotojus, darbuotojų veiksmus ir daromas paslaugų inovacijos. Suformuotus priedus, be papildomų tyrimų, gali naudoti Lietuvoje veikiančios viešbučiai, kurie nevykdo sąlyčio taškų vertinimo, arba kiti viešbučiai, jei nori palyginti savo turimus rezultatus su bendros Lietuvos vidurkiu.

Gairės viešbučių vadovybei:

1. Nusibrėžti kliento kelionė etapus gaunant viešbučio paslaugą iš kliento perspektyvos.
2. Kliento kelionės etapams priskirti sąlyčio taškus pagal viešbučio specifiką. Veiksmingiausia yra išnagrinėti savų klientų realias keliones per sąlyčio taškus, tokiu būdu gausite specifiškai viešbučiui pritaikytus sąlyčio taškus.
3. Atlikti viešbučio klientų apklausą (2 priedas)(su pakoreguotais sąlyčio taškais, jei tyrėte realią kliento kelionę).
4. Atlikus tyrimo analizę, išskirti svarbiausius sąlyčio taškus.
5. Išanalizuoti svarbiausių sąlyčio taškų įverčius ir sudaryti kliento kelionės žemėlapią pagal 5-9 priedus.
6. Atlikti pakeitimus sąlyčio taškų gerinimui.

Tolimesnių tyrimų kryptys.

Mokslinėje literatūroje kliento kelionės nagrinėjimas yra dar nepakankamai subrendusi sritis (Folstad *et. al.*, 2018), Todėl nemažai tyrimų pabrėžia reikalą nagrinėti kliento kelionę. Pirmiausia, Lemon *et.al.* (2016) išreiškė svarbą, kad reikia daugiau tyrimų, kurie nagrinėtų sąsają tarp sąlyčio taškų ir kaip jie įtakoja skirtingus kliento kelionės etapus.

Antra, Voorhees *et.al.* (2017) teigia, kad į tyrimus reikia įtraukti kliento aktyvų dalyvavimą ir suprasti klientų motyvaciją ir lūkesčius atskiruose sąlyčio taškuose per visą kliento kelionę.

Trečia, šis tyrimas parengtas Lietuvos gyventojams, kurie apsistoja Lietuvos viešbučiuose. Reikėtų atlikti tyrimą su iš užsienio atvykstančiais turistais. Gali iš esmės skirtis kliento kelionės sąlyčio taškai, tam reikalingas detalesnis tyrimas.

Ketvirta, šis tyrimas aprėpia visus Lietuvos viešbučius, todėl reiktų atlikti tyrimus atskirai konkretiems viešbučiams. Viešbučiai turėtų tirti realią kliento kelionę per sąlyčio taškus. Tokio tyrimo metu patys klientai išryškins visus sąlyčio taškus, susijusius su konkrečiu viešbučiu.

**IMPROVING TOUCHPOINTS BETWEEN CUSTOMERS AND COMPANIES IN THE
SERVICE DELIVERY PROCESS
(BY EXAMPLE OF LITHUANIAN HOTELS)**

Ieva Prankaitė

Paper for the Master's degree

Business Process Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Department Business

Supervisor – Prof. doc. A. Ulbinaitė

Vilnius, 2020

SUMMARY

72 pages, 29 charts, 11 tables

After analyzing and evaluating customers and companies touchpoints and customer journey theoretical aspects, and developing a theoretical model for customers and companies touchpoints improvement, evaluation model and guidelines was formulated for hotel service touchpoints improvement.

This Master's work consists of 3 parts. First part: the analysis of literature. Second part: the research and research's results. Third part: conclusions and recommendations.

After literature analyze, a theoretical model of customers and companies touchpoints was created to improve sales process of the service. The developed theoretical model is suitable for hotels, but could be redeveloped as for other service companies.

After creating theoretical model of customers and companies touchpoints and more literature analyze, a methodology was developed for evaluating the improvement of hotel service touchpoints. Research was initiated. A total of 132 valid questionnaires were collected during the survey of Lithuanian hotels. The survey was open to individuals who had stayed in hotels in Lithuania at least once since January 1, 2018. The main purpose of this questionnaire was to find out with what touchpoints mostly customer encounters during customer journey of hotel service and what his evaluation of that encounter is. Customer journey was divided into five phase process. First phase travel inspiration, second phase research, third phase booking, fourth phase on property and fifth phase post stay. The results of the research showed, that in travel inspiration phase respondents encounters with total 218 touchpoints, in research phase – 307, in booking phase – 165, on property – 187 and in post stay phase – 214.

After evaluating every touchpoint, most important touchpoints were selected and customer journey map was created for improving hotels touchpoints for improving their customers journey during hotel service.

Also managerial guidelines were created for hotels management. These guidelines helps hotels to create their own touchpoints improvement research.

Future research. Research is needed further to explore customer's journey's touchpoints relationship within other touchpoints and how these touchpoints can affect customer journey. Furthermore, this study was prepared for Lithuanian residents staying in Lithuanian hotels. A study should be conducted with foreign tourists. The customer journey touchpoits may vary significantly and require more detailed investigation. And also this study covers all Lithuanian hotels, therefore, it would be necessary to carry out surveys separately for specific hotels. Hotels should investigate the customer's actual journey through touchpoints. During such an investigation, the clients themselves will highlight any touchpoints associated with a particular hotel.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Amberton Cathedral Square Hotel Vilnius. Prieiga per internetą: https://ambertonhotels.com/vilnius/?gclid=Cj0KCQiA89zvBRDoARIsAOIePbA_G2hrJALnOFjA6_1Kty-SCgeh4OaF18y-7ZcNmpxrAMp4Kq5CzlsaAqThEALw_wcB (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Andajani, E. (2015). Understanding Customer Experience Management in Retailing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 211, p. 629-633. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.082>
- Anderl, E., Becker, I., von Wangenheim, F. and Schumann, J.H. (2016). Mapping the customer journey: lessons learned from graph-based online attribution modelling. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 33, No. 3, p. 457-474. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.03.001>
- Ariffin, A.A.M. (2013). Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host-guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 35, p. 171-179. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.002>
- Baxendale, S., Macdonald, E.K., Wilson, H.N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, p. 235-253. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008>
- Bilgihan, A., Kandampully, J. Zhang, T. (2016). Towards a unified customer experience in online shopping environments. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 8, No. 1, p. 102-119. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2015-0054>
- Bitner, M. J., Wang, H. S. (2014). 11. Service encounters in service marketing research. *Handbook of service marketing research*, p. 221.
- Bolton, R.N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N.J., Tse, D.K. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 2, p. 253-274. Doi: <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Butler, J. (2018). How to create a customer journey map: from awareness to conversion. Prieiga per internetą: <https://www.adgo.io/blog/how-to-create-a-customer-journey-map-from-awareness-to-conversion> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 22 d.)

- DeMere, N.E. (2017). The Customer Journey Mapping Guide to Getting Started. Prieiga per internetą: <https://www.wootric.com/blog/the-customer-journey-mapping-guide-to-getting-started/> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 29 d.)
- Dhebar, A. (2012). Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business Horizons*, Vol. 56, No. 2, p. 199-205. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.004>
- Esperanza Resort. Prieiga per internetą: <https://esperanzaresort.lt/lt/> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Folstad, A., Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28, No. 2, p. 196-227. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Grand Baltic Dunes. Prieiga per internetą: <http://www.grandbalticdunes.com/paslaugos/> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Grand Hotel Kempinski Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.kempinski.com/lt/vilnius/grand-hotel-kempinski/> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Hahn, C. (2018). The hotel business along the customer journey. Prieiga per internetą: https://www.gchotelgroup.com/en/newsroom/blog/customer_journey/3258?rel=/en/newsroom (žiūrėta 2019 m. birželio 24 d.)
- Halvorsrud, R., Kvale, K. (2016). Improving Service Quality through Customer Journey Analysis. *Journal of service theory and practice*, Vol. 26, No. 6, p. 840-867. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hotel Europa City Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.guestreservations.com/europa-city-vilnius-hotel/booking?gclid=Cj0KCQiA89zvBRDoARIsAOIePbB1aFndzmlHsrZnQzsgWbTeF-gAh3o2F-p2e1uvfCSc3e_bJbyBJBAaAvE7EALw_wcB (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Hotel Simple Plus. Prieiga per internetą: <http://hotel-simple-plus.hotels-in-vilnius.com/en/> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Hotel Simple. Prieiga per internetą: <http://www.hotelsimple.lt/vilnius/lt/apie-mus> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Hwang, J., Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 10, p. 2218-2246. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>

- Ieva, M., Ziliani, C. (2018). The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services. *The TQM Journal*, Vol. 30, No. 5, p. 444-457. Doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2017-0141>
- Ivanova, M., Ivanov, S., Magnini, V.P. (2016). *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*. London. Routledge
- Jain, R., Aagja, J., Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 3, p. 642-662. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Khan, I., Garg, R.J., Rahman, Z. (2015). Customer Service Experience in Hotel Operations: An Empirical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 189, p. 266-274. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.222>
- Kim, H., Choi, B. (2016). The effects of three customer-to-customer interaction quality types on customer experience quality and citizenship behavior in mass service settings. *Journal of Services Marketing*. Vol. 30, No. 4, p. 384-397. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2014-0194>
- Klaus, P., Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, Vol. 55, No. 2. .doi: <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kranzbuhler, A.M., Kleijnen, M.H.P., Morgan, R.E., Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. 2, p. 433–456. Doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Lemon, K.N., Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, p. 69-96. Doi: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas Nr. VIII-667 nauja redakcija. (2018) *Lietuvos Respublikos seimas*. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/313f8d0079da1e89188e16a6495e98c> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 22 d.)
- McColl-Kennedy, J.R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z.J., Perks, H., Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 6/7, p. 430-435. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>

- McLean, G., Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support? *Computers in Human Behavior*, Vol. 60, No. July 2016, p. 602-610. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.084>
- Memel Hotel. Prieiga per internetą: <http://www.memelhotel.lt/Lt/paslaugos.php> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Metiniai apgyvendinimo įstaigų rodikliai (2019). Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=cea7b6db-d565-4699-8a58-863bab10763d#/> (žiūrėta 2019 m. birželio 26 d.)
- Payne, E.M., Peltier, J.W., Barger V.A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, No. 2, p. 185-197. Doi: <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>
- Pervaža. Prieiga per internetą: <https://pervaza.lt/nakvyne-panevezyje/> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)
- Pourabedin, Z., Migin, M.W. (2015). Hotel experience and positive electronic word of mouth (e-WOM). *International Business Management*. Vol. 9, No. 4, p. 596-600. Doi: 10.3923/ibm.2015.596.600
- Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. Issue September 2013
- Ren, L., Qiu, H., Wang, P., M.C Lin, P. (2015). Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 52, January 2016, p 13-23. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.009>
- Rosenbaum, M.S, Otalora, M.L., Ramí´rez, G.C. (2016). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, Vol. 70, p. 143-150. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Srivastava, M., Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumerspend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 31, No. July 2016, p. 277-286. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.009>
- Stay Express Hotel. Prieiga per internetą: <http://stay-express.all-hotels-in-vilnius.com/en/> (žiūrėta 2019 lapkričio 15 d.)

- Stein, A., Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 30, p. 8-19. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija.
- Voorhees, C.M., Fombelle, P.V., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, Vol. 79, p. 269-280. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Walls, A.R. (2013). A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 32, p. 179-192. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.009>
- Wolny, J., Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 15, No. 4, p. 317-326. Doi: <http://dx.doi.org/10.1057/dddmp.2014.24>
- Wu, H.C., Ko, Y.J. (2013). Assessment of Service Quality in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Vol. 14, No. 3, p. 218-244. Doi: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2013.802557>

Priedai

1 priedas. Žvalgomojo tyrimo anketa

Gerb. respondente, esu Ieva Prankaitė, VU EVAF studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – išnagrinėti viešbučio paslaugos proceso (kelionės idėjos formavimas → paieška → užsakymas/rezervavimas → buvimas viešbutyje → po viešnagės) iš kliento (kelionės) perspektyvos sąlyčio taškus (bet kokia situacija, kai asmuo tiesiogiai arba netiesiogiai susiduria su viešbučiu). Anketa skirta asmenims, kurie bent kartą naudojami viešbučio paslauga Lietuvoje. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistro darbe.

1. Kokia buvo pagrindinė jūsų apsilankymo viešbutyje priežastis?

Poilsis	
Verslas	
Abu	

2. ETAPAS – KELIONĖS IDĖJOS FORMAVIMAS

Su kuriais iš šių veiksmų susidūrėte, prieš pradėdami ieškoti viešbučio? Pažymėtus veiksmus įvertinkite (1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko).

		1	2	3	4	5
Reklama per radiją						
Reklama per televiziją						
Reklaminis bukletas						
Lauko reklama						
Reklama internete						
Viešieji ryšiai						
Iš lūpų į lūpas						
Reklama el. paštu						
Paieška internete						
Internetinė kelionių agentūra (Booking.com, Hotels.com ir kt.)						

3. ETAPAS – PAIEŠKA

Su kuriais iš šių veiksmų susidūrėte ieškodami viešbučio? Pažymėtus veiksmus įvertinkite (1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko).

			1	2	3	4	5
Nuorodos internete							
Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google ir kt.)							
Socialiniai skelbimai							

4. ETAPAS – UŽSAKYMAS/REZERVAVIMAS

Su kuriais iš šių veiksmų susidūrėte užsakydami/rezervuodami viešbutį? Pažymėtus veiksmus įvertinkite (1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko).

			1	2	3	4	5
Tiesioginis el. laiškas							
Kelionių agentūra							
Skambutis viešbučiui							
Mobili programėlė							
Viešbučio interneto svetainė							
Susirašinėjimas viešbučio internetu svetainėje							

5. ETAPAS – ATVYKIMAS Į VIEŠBUTĮ

Su kuriais iš šių veiksmų susidūrėte būdami viešbutyje? Pažymėtus veiksmus įvertinkite (1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko).

			1	2	3	4	5
Socialinė žiniasklaida							
Mobilių programėlių momentiniai pranešimai							
Įsiregistravimas							
Išsiregistravimas							

6. ETAPAS – PO VIEŠNAGĒS

Su kuriais iš šių veiksmų susidūrėte po viešnagės? Pažymėtus veiksmus įvertinkite (1 – labai patiko; 2 – patiko; 3 – nei patiko, nei nepatiko; 4 – nepatiko; 5 – labai nepatiko).

			1	2	3	4	5
Reklama el. paštu							
Lojalumo programa							
Socialinė žiniasklaida							
Atsiliepimai							

7. Lytis?

Vyras	
Moteris	

8. Amžius?

9. Išsilavinimas?

Vidurinis	
Aukštesnysis	
Aukštasis	

2 priedas. Magistro darbo autorinio tyrimo anketa

Gerb. respondente, esu Ieva Prankaitė, VU EVAF studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – išnagrinėti viešbučio paslaugos proceso (kelionės idėjos formavimas → paieška → užsakymas/rezervavimas → buvimas viešbutyje → po viešnagės) iš kliento (kelionės) perspektyvos sąlyčio taškus (bet kokia situacija, kai asmuo tiesiogiai arba netiesiogiai susiduria su viešbutiu). Anketa skirta asmenims, kurie bent kartą nuo 2018-01-01 iki dabar naudojosi viešbučio paslauga Lietuvoje. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistro darbe.

Atsakant į anketoje pateiktus klausimus, prisiminkite vieno apsistojimo viešbutyje patirtį.

1. Kokia buvo pagrindinė jūsų apsilankymo viešbutyje priežastis?

Poilsis	
Verslas	
Abu	

2. Kiek naktų viešėjote viešbutyje?

1	
2	
3	
4	
>4	

3. Kokio tipo viešbutyje viešėjote:

1 žvaigždutės arba analogiškas	
2 žvaigždučių arba analogiškas	
3 žvaigždučių arba analogiškas	
4 žvaigždučių arba analogiškas	
5 žvaigždučių arba analogiškas	

4. Kur įsikūręs viešbutis:

Mieste	
Priemiestyje	
Kaimo vietovėje	

5. Prisiminkite laikotarpį, kai dar neplanavote viešnagės viešbutyje. Įvertinkite teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusidūriau
Man patiko viešbučio reklama (viešbučio paminėjimas), kurią išgirdau per radiją						
Man patiko viešbučio reklama (viešbučio paminėjimas), kurią pamačiau per televiziją						
Man patiko viešbučio reklaminis bukletas						
Man patiko viešbučio lauko reklama						
Man patiko viešbučio reklama internete						
Man patiko viešbučio reklama gauta elektroniniu paštu						
Man patiko išgirstas apsiliepimas apie viešbutį iš kito asmens						
Man patiko rasta informacija apie viešbutį internete						
Man patiko rasta informacija apie viešbutį Booking.com, Hotels.com ir kt.						

6. Prisiminkite laikotarpį, kai dar neplanavote viešnagės viešbutyje. Įvertinkite teiginį:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusidūriau
Man patiko visa gauta informacija apie viešbutį						

7. Prisiminkite laikotarpį, kai pradėjote ieškoti viešbučio. Įvertinkite teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusedūriau
Man patiko apie viešbutį rastos nuorodos internete						
Man patiko apie viešbutį internete rasti garsių žmonių atsiliepimai						
Man patiko rasta informacija apie viešbutį per paieškos sistemas TripAdvisor, Google ir kt.						
Man patiko rasta informacija apie viešbutį Booking.com, Hotels.com ir kt.						

8. Prisiminkite laikotarpį, kai pradėjote ieškoti viešbučio. Įvertinkite teiginį:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusedūriau
Man patiko visa surasta informacija apie viešbutį						

9. Prisiminkite laikotarpį, kai rezervavote/užsakėte viešbutį. Įvertinkite teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusedūriau
Man patiko rezervuoti/užsakyti viešbutį susisiekus su viešbučiu elektroniniu paštu						
Man patiko rezervuoti/užsakyti viešbutį susisiekus su viešbučiu telefonu						
Man patiko rezervuoti/užsakyti viešbutį per viešbučio interneto svetainę						
Man patiko rezervuoti/užsakyti viešbutį per Booking.com, Hotels.com ir kt.						

10. Prisiminkite laikotarpį, kai rezervavote/užsakėte viešbutį. Įvertinkite teiginį:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusidūriau
Man patiko rezervuoti/užsakyti viešbutį						

11. Prisiminkite laikotarpį, kai viešėjote viešbutyje. Įvertinkite teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusidūriau
Man patiko, kaip mane aptarnavo viešbučio registratūroje įsiregistruojant ir išsiregistruojant						
Man patiko mobilia programėle (Facebook, Instagram ir kt.) momentiniu pranešimu (<i>check in</i> ir kt.) pranešti, kad esu viešbutyje						
Man patiko aprašyti savo viešnagę internete (Facebook, Instagram, <i>bloge</i> ir kt.)						

12. Prisiminkite laikotarpį, kai viešėjote viešbutyje. Įvertinkite teiginį:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusidūriau
Man patiko apsistojimas viešbutyje						

13. Prisiminkite laikotarpį po viešnagės viešbutyje. Įvertinkite teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusidūriau
Man patiko viešbučio reklama gauta elektroniniu paštu						
Man patiko viešbučio pasiūlyta lojalumo programa						

Man patiko savo viešnağės patirtimi pasidalinti savo Facebook, Instagram, <i>blog</i> e ir kt.						
Man patiko parašyti apie viešbutį atsiliepinimą viešbučio interneto svetainėje, Booking.com, Hotels.com ir kt.						
Man patiko kitam asmeniui papasakoti apie viešbutį						

14. Prisiminkite laikotarpį po viešnağės viešbutyje. Įvertinkite teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nesusidūriau
Man patiko gauti informaciją apie viešbutį po viešnağės jame						
Man patiko dalintis informacija apie viešbutį po viešnağės jame						

15. Koks būtų jūsų bendras viešbučio įvertinimas visam laikotarpiui (kai dar nežinojote, kad apsistosite viešbutyje, kai ieškojote viešbučio, kai rezervavote/užsakėte viešbutį, kai viešėjote viešbutyje ir po viešnağės)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man patiko viso laikotarpio bendra patirtis susijusi su viešbučiu					

16. Lytis?

Vyras	
Moteris	

17. Amžius?

Iki 25 m	
26 – 35 m	
36 – 45 m	
Nuo 46 m	

18. Išsilavinimas?

Pradinis išsilavinimas	
Vidurinis išsilavinimas	
Profesinė kvalifikacija	
Bakalauro laipsnis	
Magistro laipsnis	
Aukštesnis nei magistro laipsnis	
Kita	

19. Gyvenamoji vieta?

Miestas	
Priemiestis	
Kaimo vietovė	

20. Šeimos pajamos prieš mokesčius?

Mažiau nei 500 EUR	
501 – 1000 EUR	
1001 – 1500 EUR	
1501 – 2000 EUR	
2001 – 2500 EUR	
2501 – 3000 EUR	
Daugiau nei 3000 EUR	

21. Šeimos narių skaičius?

1	
2	
3	
4	
>4	

Ačiū už dalyvavimą apklausoje.

3. priedas. Tyrimo instrumento patikimumas.

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	132	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	132	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Reklama_per_radija	159.64	64.491	.171	.686
Reklama_per_televizija	159.60	66.120	-.136	.693
Reklaminis_buketlas	159.70	64.701	.093	.689
Lauko_reklama	159.73	64.334	.096	.689
Reklama_internete	160.08	63.155	.163	.686
Reklama_el_pastu	159.66	64.700	.139	.687
Is_lupu_i_lupas	160.19	63.697	.105	.690
Paieska_internete	160.21	62.932	.154	.687
OTA1	160.03	62.442	.219	.682
Bendras_etapas_1	161.08	60.031	.328	.673
Nuorodos_internete	160.76	60.857	.262	.678
Socialiniai_skelbimai	160.20	58.862	.292	.675
Paieskos_sistemas_google_tripadvisor_kt	160.71	62.604	.130	.690

OTA2	160.98	62.053	.206	.683
Bendras_etapas_2	161.48	61.473	.331	.675
Tiesioginis_el_laiskas	160.02	62.672	.155	.687
Skambutis_viesbuciu	160.07	62.614	.153	.687
Viesbucio_internetu_svetaine	159.99	65.733	-.050	.700
OTA3	160.38	64.390	.050	.694
Bendras_etapas_3	161.37	61.090	.374	.672
Isiregistravimas_issiregistravimas	161.31	62.460	.297	.678
APP_momentiniai_pranesimai	159.97	62.472	.173	.685
Socialiniai_tinklai_4	160.08	60.932	.240	.680
Bendras_etapas_4	161.29	62.313	.315	.677
Reklama_el_pastu_5	159.91	62.480	.170	.686
Lojalumo_programa	159.95	60.227	.334	.673
Socialiniai_tinklai_5	159.87	60.266	.367	.671
Atsiliepimai	160.14	62.200	.172	.686
Is_lupu_i_lupas_5	161.20	61.645	.291	.677
Bendras_etapas_5_1	160.26	58.361	.311	.673
Bendras_etapas_5_2	161.39	58.941	.412	.666
Bendras_procesas	161.60	62.410	.351	.677

4 priedas. Demografinė respondentų charakteristika.

Charakteristika	Dažnumas	Procentai
Lytis		
Vyras	46	34.3%
Moteris	86	65.7%
Amžius		
Iki 25 m	1	0.7%
26-35 m	61	47.6%
36-45 m	53	38.5%
Nuo 46 m	17	13.3%
Išsilavinimas		
Pradinis išsilavinimas	0	0.0%
Vidurinis išsilavinimas	8	6.3%
Profesinė kvalifikacija	5	3.5%
Bakalauro laipsnis	53	39.9%
Magistro laipsnis	65	49.7%
Aukštesnis nei magistro laipsnis	1	0.7%
Kita	0	0.0%
Gyvenamoji vieta		
Miestas	126	94.4%
Priemiestis	5	4.9%
Kaimo vietovė	1	0.7%
Šeimos pajamos prieš mokesčius		
Mažiau nei 500 EUR	1	0.7%
501-1000 EUR	10	7.0%
1001 – 1500 EUR	10	8.4%
1501 – 2000 EUR	22	17.5%
2001 – 2500 EUR	16	11.9%
2501 – 3000 EUR	16	12.6%
Daugiau nei 3000 EUR	57	42.0%
Šeimos narių skaičius		
1	16	13.3%

2	35	25.9%
3	21	14.7%
4	53	41.3%
>4	7	4.9%

5 priedas. Kliento kelionės žemėlapis, gaunant viešbučio paslaugą. Kelionės idėjos formavimo etapas.

		Sąlyčio taškas			
		Reklama internete	Iš lūpų į lūpas	Paieška internete	OTA
Strateginiai veiksmai	Klientų pasitenkinimo lygis, klientų atsiliepimai, pasiūlymai				
	Atsakingas darbuotojas				
	Darbuotojų veiksmai				
	Paslaugų inovacijos				

6 priedas. Kliento kelionės žemėlapis, gaunant viešbučio paslaugą. paieškos etapas.

		Sąlyčio taškas		
		Nuorodos internete	Paieškos sistemos (TripAdvisor, Google)	OTA
Strateginiai veiksmai	Klientų pasitenkinimo lygis, klientų atsiliepimai, pasiūlymai			
	Atsakingas darbuotojas			
	Darbuotojų veiksmai			
	Paslaugų inovacijos			

7 priedas. Kliento kelionės žemėlapis, gaunant viešbučio paslaugą. Užsakymo/Rezervavimo etapas.

		Sąlyčio taškas
		OTA
Strateginiai veiksmai	Klientų pasitenkinimo lygis, klientų atsiliepimai, pasiūlymai	
	Atsakingas darbuotojas	
	Darbuotojų veiksmai	
	Paslaugų inovacijos	

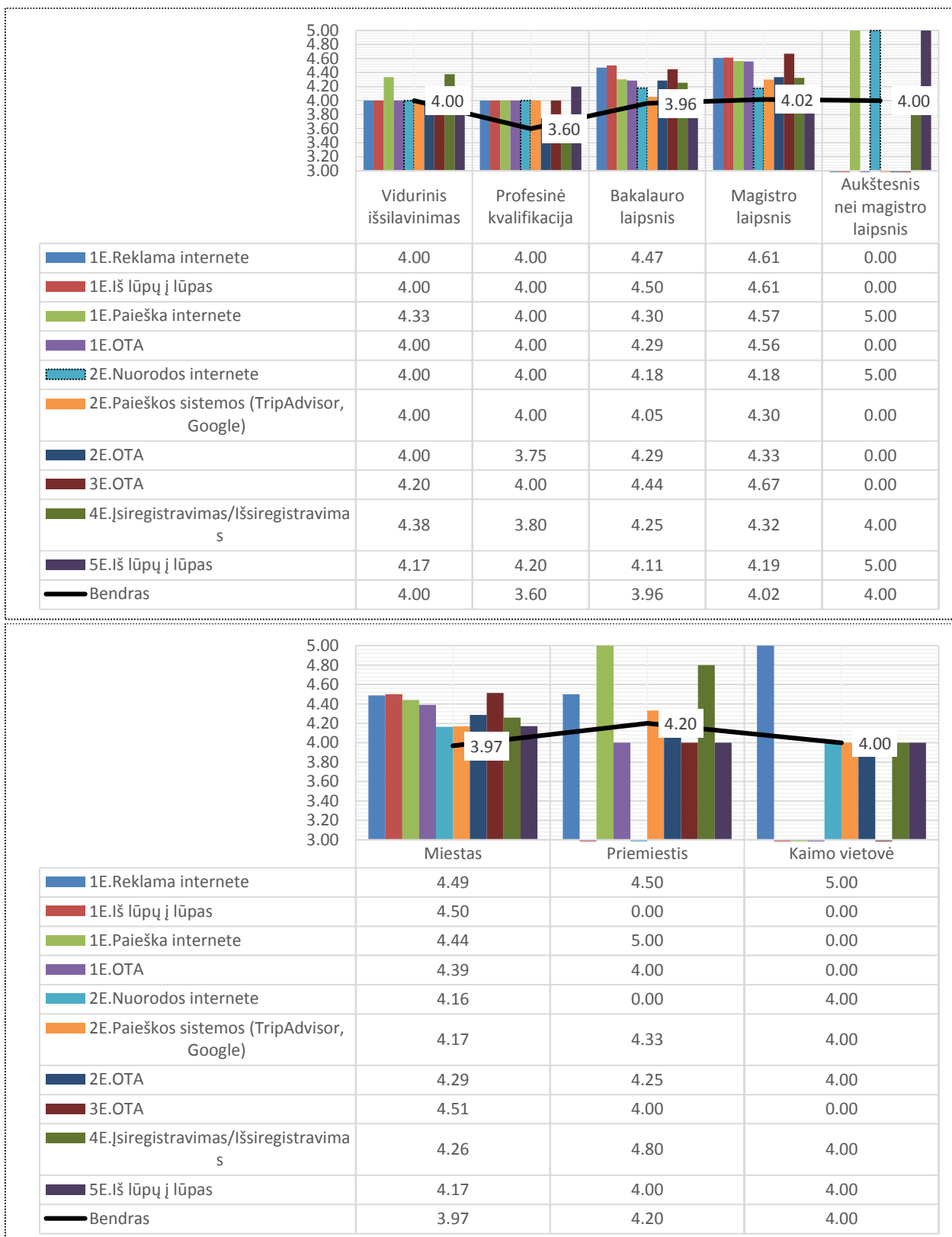
8 priedas. Kliento kelionės žemėlapis, gaunant viešbučio paslaugą. Buvimo viešbutyje etapas.

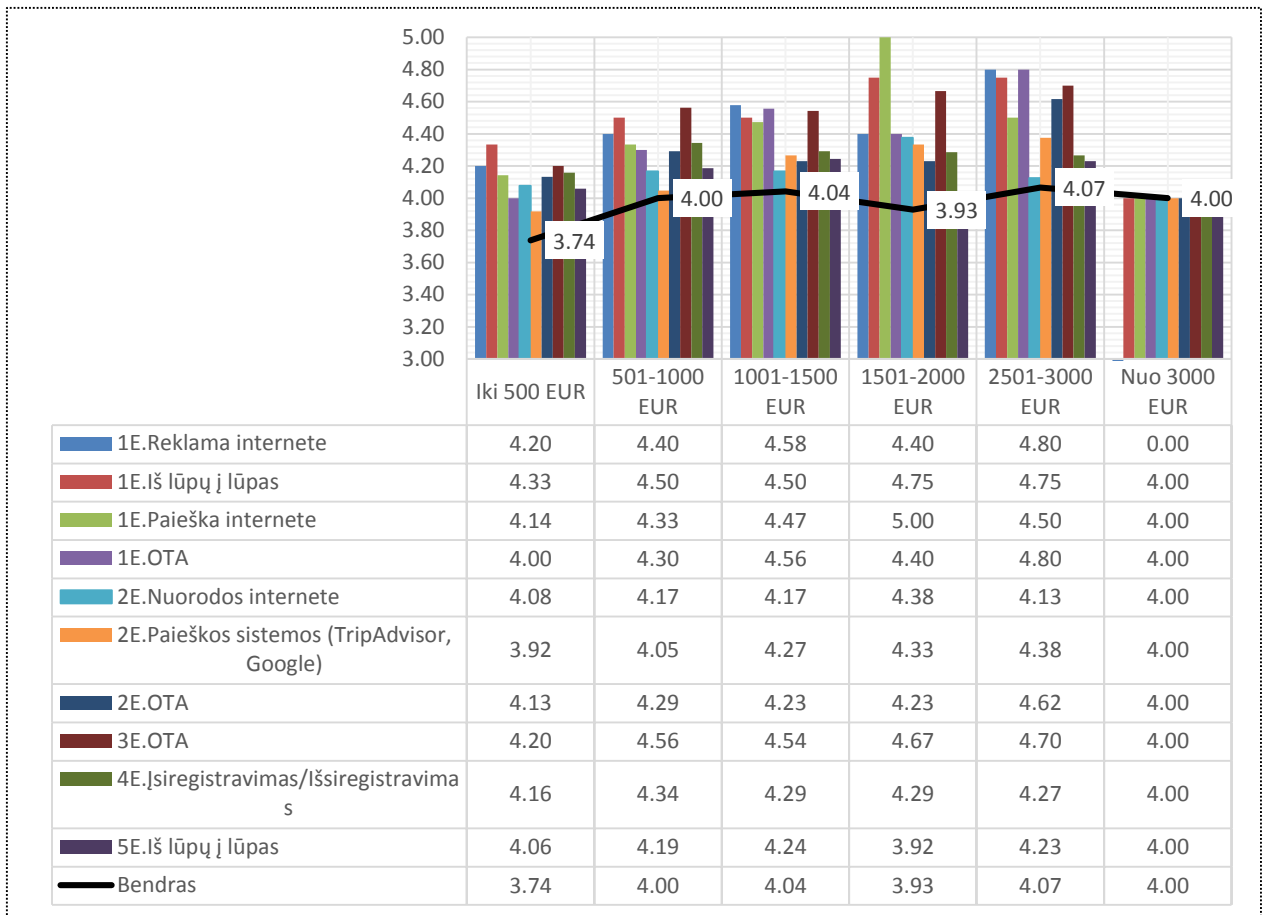
		Sąlyčio taškas
		Įsiregistravimas/Išsiregistravimas
Strateginiai veiksmai	Klientų pasitenkinimo lygis, klientų atsiliepimai, pasiūlymai	
	Atsakingas darbuotojas	
	Darbuotojų veiksmai	
	Paslaugų inovacijos	

9 priedas. Kliento kelionės žemėlapis, gaunant viešbučio paslaugą. Etapas po viešnagės.

		Sąlyčio taškas
		Iš lūpų į lūpas
Strateginiai veiksmai	Klientų pasitenkinimo lygis, klientų atsiliepimai, pasiūlymai	
	Atsakingas darbuotojas	
	Darbuotojų veiksmai	
	Paslaugų inovacijos	

10 Priedas. Bendras viešbučių paslaugos vertinimas ir atskirų sąlyčio taškų vertinimas demografiniu aspektu.





11 Priedas. Bendras viešbučių paslaugos vertinimas ir atskirų sąlyčio taškų vertinimas viešbučio aspektu.

