

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Barbora Balčiūnaitė

LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMAS VERSLO TURIZME

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Ramunė Čiarnienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMAS VERSLO TURIZME

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Barbora Balčiūnaitė, VMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

Prof. dr. Ramunė Čiarnienė

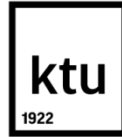
2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentas

Doc. Praktikė Diana Bagdonienė

2017 m. gruodžio 18 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Barbora Balčiūnaitė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Lean koncepcijos taikymas verslo turizme“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Barboros Balčiūnaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Lean koncepcijos taikymas verslo turizme“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Barbora Balčiūnaitė. The Application of Lean Concept in Business Tourism. Master's Final Thesis in Enterprise Management Study Program 621N22001. Supervisor prof. dr. Ramunė Čiarnienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Lean, concept, business, tourism.

Kaunas, 2017. 70 p.

SUMMARY

The relevance of the theme of Master's Final Thesis is related to the importance of the Lean system in business tourism. Business tourism is one of the service sectors. Although the Lean system is relatively broadly analyzed in the activities of production organizations, this system and its methods can be successfully applied business tourism. Due to the high level of competition, economic, political and social situation, companies providing business tourism services must seek new solutions and measures to improve the activities of organizations. Therefore, it is important to analyze the concept of Lean, its principles, which would increase the work of business tourism companies, eliminate losses, bring added value to consumers.

The object of the research - Lean system in business tourism .

The aim- to research the possibilities of introducing Lean concept in the business tourism sector.

The tasks:

1. To disclose the relevance of the concept of Lean in business tourism;
2. To analysis of the essence of the concept of Lean, philosophy, principles and tools;
3. To present theoretical model of Lean concept application in business tourism;
4. To explore empirically of Lean concept and installation opportunities for business tourism and services sector;
5. To offer the Lean concepts installation in business tourism.

Theoretical and practical results:

The Lean system can be applied to business tourism;

The quality and speed of the provision of services, the creation and enhancement of added value are very important in the business tourism business;

Lean application of business tourism process: identification of services in order to find out the value of non-performing services; identification of problems, time consuming, customer satisfaction, relations with suppliers, service quality, work standardization (staff allocation, loss identification, non-performing services, costs and reductions, poor tourists feedback, formation of goals and results, Lean system deployment selection of leadership; staff meetings and introductions with Lean; promotion;

constant improvement; selection the methods of Lean: Kaizen, performance priorities, Six Sigma, Pull system; implementing actions and delivering results.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS	8
1. PROBLEMOS FORMULAVIMAS. LEAN KONCEPCIJOS VERSLO TURIZME AKTUALUMAS	10
1.1. Verslo turizmo sektorius	10
1.2. Verslo turizmo gerinimo/didinimo svarba ir ypatumai Lietuvoje	13
2. LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMO VERSLO TURIZME TEORINIAI ASPEKTAI	19
2.1. Lean sistema ir jos filosofija	19
2.2. Lean sistemos elementai ir jų taikymas verslo turizme	23
3. LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMO VERSLO TURIZME TYRIMO METODOLOGIJA	40
4. LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMO VERSLO TURIZME TYRIMO ANALIZĖ	44
4.1. Turizmo įmonių charakteristika	44
4.2. Interviu su turizmo įmonių vadovais rezultatai.....	48
4.3. Verslo turistų anketinės apklausos rezultatai	55
4.4. Apibendrinti tyrimų rezultatai ir pasiūlymai.....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
PRIEDAI.....	71

Paveikslų sąrašas

4 pav. Lean mąstymas.....	22
5 pav. Lean kultūros palaikymas.....	23
6 pav. “Six Sigma” ciklas.....	30
7pav. Vertės kūrimo srautas.....	32
8 pav. Lean sistemos taikymo principai.....	34
9 pav. Lean Sistemos diegimo verslo turizme modelis sudarytas autorės.....	38
10 pav. Tyrimo eigos schema.....	42
11 pav. „DK Kelionės“ organizacinė struktūra.....	44
12 pav. “DK Kelionės” apyvarta eurai.....	45
13 pav. „Best Servis“ apyvarta eurai.....	46
14 pav. Rezultatų siekimas.....	55
15 pav. Verslo kelionės tikslai.....	56
16 pav. UAB „DK Kelionės“ komunikacijos tikslai.....	58
17 pav. Svarbiausi veiksniai verslo kelionės organizavime.....	59
18 pav. Verslo turizmo kelionių organizavimo sunkumais.....	60
19 pav. Veslo kelionės organizavimo trūkumai įmonėje „DK Kelionės“	62
20 pav. Lean sistemos taikymas verslo turizme.....	64

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Turistai, pasinaudoję kelionių agentų/organizatorių paslaugomis.....	14
2 lentelė. Išvykusių turistų skaičius, nakvynių skaičius ir išlaidos.....	14
3 lentelė. Lean Sistema pagal Toyota.....	20
4 lentelė. Verslo turizmo paslaugų klasifikacija.....	26
5 lentelė. Lean sistemos etapai.....	33
6 lentelė. Lean sistemos diegimo metodas pagal dimensijas.....	35
7 lentelė. Lean diegimo metodas atsižvelgiant į filosofiją.....	36
8 lentelė. Lean sistemos įdiegimas atsižvelgiant į procesus.....	37
9 lentelė. Pelną nešančios paslaugos.....	50
10 lentelė. Nuolatinio veiklos tobulinimo veiksniai.....	51
11 lentelė. Veiksniai ir jų tobulinimas pagal Lean sistemą verslo turizme.....	54
12 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys.....	55

IVADAS

Tiriamąo darbo aktualumas ir pagrindimas.

Turizmas- sparčiai auganti ir populiarėjanti veikla pasaulyje bei Lietuvoje. Turizmo paslaugomis naudojami įvairaus amžiaus, socialinės padėties turistai, siekdami skirtingų tikslų: pramogų, informacijos ir žinių, poilsio, sveikatos, verslo reikalų. Pastarieji yra gana sudėtingas segmentas, nes gerai suorganizuota verslo kelionė gali įtakoti geresnius svarbių verslo susitikimų rezultatus. Keliautojui svarbu, kad būtų suprasti jo poreikiai, o kelionių organizavimo įmonėms svarbu pažinti keliautoją, atsižvelgti į jo keliavimo įpročius ir optimaliai suplanuoti bei suorganizuoti komandiruotę, parinkti labiausiai tinkamą maršrutą, surasti tinkamiausią apgyvendinimą, užsakyti pervežimą iš oro uosto į viešbutį ir iš viešbučio į oro uostą, pasirūpinti vizomis, draudimu ir net mobiliojo ryšio paslaugomis užsienyje, o ypač viską padaryti laiku. Kaip yra sakoma: „Darbas nelaukia“. Šias paslaugas teikia specializuotos organizacijos, parduoda turizmo paslaugų tiekėjai kaip paslaugų rinkinius, parduoda patys organizatoriai, komplektuojamos dar nesudarytos kelionės arba suteikia paslaugas kaip atskiros sudedamosios. Nors ir turizmo paslaugų paklausa augo, pastarosios ekonomikos ir finansų krizės poveikis dabar taip pat pasiekė svetingumo ir turizmo industriją. Įmonės šiandien turi spręsti naujus uždavinius. Šių pramonės šakų bendrovių apyvartos gali mažėti ir tuo pačiu metu išlaidos didėti. Kaip rezultatas, pelnas tampa vis mažesnis. Kitas svarbus dalykas- pridėtinė vertė bet kokiame gamybos ir paslaugų sektoriuje. O jei jos nėra- lakoma, kad organizacija patiria nuostolius. Šiems aspektams šalinti yra puikiai tinkamas Lean metodas. Pastaraisiais metais Lean sparčiai populiarėja ir paslaugų sektoriuje. Koks tai metodas? Kokios jo taikymo galimybės verslo turizmo paslaugų sektoriuje?

Tyrimo problema. Kaip įdiegti Lean sistemą verslo turizmo paslaugų sektoriuje?

Tyrimo objektas- Lean sistema verslo turizme.

Tyrimo tikslas- ištirti Lean koncepcijos diegimo galimybes verslo turizmo paslaugų sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti Lean koncepcijos verslo turizme aktualumą.
2. Išanalizuoti Lean koncepcijos esmę, principines nuostatas ir įrankius.
3. Pateikti teorinį Lean koncepcijos taikymo verslo turizme modelį.
4. Empiriškai ištirti Lean koncepcijos poreikį ir diegimo galimybes verslo turizmo paslaugų sektoriuje.
5. Pasiūlyti Lean koncepcijos diegimo verslo turizme gaires.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė;

Empirinis tyrimas: interviu ir anketinė apklausa;

Dokumentų analizė.

Teorinis ir praktinis darbo reikšmingumas.

Darbas yra teoriškai reikšmingas, nes jame analizuojami teoriniai aspektai apie Lean sistemą, jos diegimo galimybes verslo turizme. Verslo turizmas yra savita sritis, mažai teoriškai ir praktiškai ištirta, kiek tinkama Lean koncepcija. Darbe aiškiai atsiskleis verslo turizmo tobulinimo aktualumas. Darbo praktinį reikšmingumą leis atsleisti empiriniai tyrimai: duomenų analizė, pusiau struktūruoti interviu, anketinė apklausa. Lean koncepcijos taikymas turizmo versle bus atskleistas sukūrus diegimo modelį.

Darbo apimtis: 70

1. PROBLEMOS FORMULAVIMAS. LEAN KONCEPCIJOS VERSLO TURIZME AKTUALUMAS

1.1. Verslo turizmo sektorius

Verslo segmentas turizmo versle yra itin svarbus ekonomikos augimui ir socialiniui vystymui (World Tourism Organization, Conclusions of the international seminar on mice tourism and business tourism, 2005). Svarbu aptarti mokslinę literatūrą, išsiaiškinti, kaip apibrėžiamas verslo turizmas, kokios yra jo rūšys. Verta apžvelgti mokslininkų tyrimus apie Lean koncepciją šiame sektoriuje, siekiant išsiaiškinti verslo turizmo tobulinimo galimybes Lietuvoje.

Siekiant išsiaiškinti verslo turizmo sampratą, reikia išanalizuoti pasaulyje plačiai naudojamą sąvoką „MICE“ - Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (išvertus į lietuvių kalbą: Susitikimai, Skatinimas, Konvencijos ir Parodos). Turizmo kontekste tai nurodo specializuotą nišą, kuriai būdingas planavimas, organizavimas, užsakymas, konferencijų, seminarų ir kitų verslo renginių sistemingumas. Dar kitaip užsienio literatūroje vadinama susitikimų ir renginių pramone. „MICE“ turizmas apima daug sudedamųjų dalių: verslo susitikimų planuotojai, susitikimai, konferencijų salės, viešbučiai, kruizai, maitinimas, logistikos įmonės, kelionių agentai, organizatoriai, turizmo asociacijos (McCartney, G., 2014). J. Swarbrooke and S. Horner, Business Travel and Tourism (2001) taip pat išskiria verslo kelionių ir turizmo tipus:

- vietiniai, regioniniai ir nacionaliniai susitikimai ir konferencijos- sąvokos, kurios apibūdina atitinkamo dydžio ir svarbos susitikimus;
- tarptautiniai kongresai ir konvencijos;
- mokymo kursai sujungia grupę turistų informacijai gauti tuo pačiu metu;
- parodos ir mugės daro įtaką verslo turistų kelionėms, jei jos yra svetur, vyksta bent kelias dienas, atsiranda poreikis apgyvendinimui, maitinimui, pramogoms ir kitoms paslaugoms;
- produktų pristatymai- specialūs renginiai, kurie teikia informaciją apie naujus produktus, jų savybes ir galimybes, dažnai naudojant techniką, mažmenininkams ar klientams, siekiant sunaudoti kuo mažiau laiko kaštų, bet nemažo biudžeto;
- paskaitų kelionės;
- trumpalaikė migracija;
- studentų ir pedagogų mainai;
- produktų pristatymas klientams;
- karinė tarnyba;
- labdara;
- valstybės tarnautojų tarnyba;

- individualios verslo išvykos apima personalo bandymus parduoti produktus naujiems klientams (klientų paieška), konsultantų vizitus, norint išsiaiškinti klientų poreikius, vadybininkų apsilankymus filialuose, gamyklose, valdžios apsilankymus dėl licenzijų;

- kasdienės darbo išvykos.

Visų tipų verslo išvykos reikalauja tų pačių, pagrindinių paslaugų, siekia tenkinti panašius poreikius.

Apgyvendinimas, o tiksliau viešbučiai verslo turistams paprastai tarnauja kaip atspirties taškas (International Trade Forum Magazine, 2001), kalbant apie informacijos teikimo ir turizmo galimybes. Viešbučiai gali paskatinti verslo keliautojus pratęsti savo buvimo laiką prieš arba po jų verslo susitikimų. Jungtinių Amerikos Valstijų viešbučių tinklai nuolat siūlo prisiregistruoti anksčiau kaip 7:00, o išsiregistruoti vėliau kaip 18:00, nors daugelis viešbučių nustatę 24 valandų priregistravimą/išsiregistravimą, kuris leidžia viešnagės svečiams registruotis visą dieną be apribojimų. Kitas būdas skatinti apsistoti verslo turistus ilgesniam laikui- teikti verslo paramos priemones, kad keliautojas galėtų sudaryti verslo sandorius efektyviau, 24 valandas per parą. Daugelyje viešbučių yra verslo klasės kambariai, kurių funkcija yra sustiprintos darbo vietos ir apšvietimas, interneto prieiga per televizorių, uostų duomenys, dviejų linijų belaidžiai telefonai, privatūs faksai ir žinoma, nemokamas bevielis interneto ryšys.

Pakilimo ir nusileidimo laikus, dažnai pasirenka verslo kelionių vadovai, o ne individualus verslo keliautojas, įskaitant ankstyvą atvykimą, todėl keliautojai yra pailsėję ir gali vykdyti veiklą efektyviai (Hall, M. C., Jenkin, J., Kearsley, G., 1997). Manoma, kad konferencijos sudaro didžiausią poreikį verslo kelionėms.

Viešbučio savybės yra keičiamos į konferencijų- kurorto, yra „įmaišomos“ Resort Spa paslaugos su pilno aptarnavimo verslo patogumais. Pavyzdžiui, didelis viešbutis Jimbaran Bali, Indonezijoje, buvo sukurtas iškart su verslo centru, lauko sritimi, konferencijų salėmis ir specialiais įrenginiais kambaryje, pavyzdžiui, kompiuteriais ir didesnėmis darbo sritimis, patogiomis kėdėmis ar krėslais. Be to, naujas didelis viešbutis Meksikos Ramiojo vandenyno pakrantėje, kuris didžiuojasi liokajų paslaugomis, užsakomas būtent kaip įmonių generalinių direktorių susitikimams, aukšto rango vyriausybės pareigūnams ir tarptautiniams verslo keliautojams ir jų šeimoms (Cheng, Ch. P., 2006).

Parodos ir konferencijos pritraukia šimtus tūkstančių delegatų iš daugelio pasaulio šalių. Vietos tiekėjai turėtų ištirti galimas partnerystes su susijusių paslaugų tiekėjais (prekybos, konferencijų), planuoti ir rengti paslaugų verslo turistams rinkinius suplanuojant verslo išvyką nuosekliai ir sistemingai.

Daugėja verslo keliautojų, kurie keliauja su šeimomis. Tai sukuria galimybę viešbučiams ir konferencijų centrams parengti naujus pasiūlymus dėl sutuoktinių ir vaikų buvimo verslo susitikimų metu. Galima rasti tokių pavyzdžių:

- Visame pasaulyje garsus viešbutis Škotijoje įrengė vaikams žaidimų kambarį, užmiesčio klubą ir dalyvavimo sportinėje veikloje programą.

- Londone, penkių žvaigždučių viešbutis siūlo "Merè Popins paketą", kuris „nuveža“ vaikus į pažintinės kelionės, kol tėvai dirba.

Daugiau nei pusė kelionių pardavimo įmonių tiesiogiai susiję su oro linijom ir viešbučiais. O kelionių agentai ir toliau išlieka svarbiu kanalu su verslo kelionių pirkėjais, vartotojais. Agentai gali daryti didelę įtaką verslo turizmui, nes pastarieji arba kuria klientų ratą arba skatina verslo turizmo paslaugas užsakinėti paties, o ne per tarpininkus. Kaip ir kitose verslo srityse, internetas tampa vis labiau svarbus verslo turizmo ateities perspektyvoms. Tobulėjančios interneto technologijos palengvina rezervacijas tiesiogiai su oro bendrovėmis, viešbučių ir automobilių nuomos kompanijomis. Vartotojai gali užsisakyti, rezervuoti skrydžius ir susieti užsakymą iš kelių svetainių vienam keleiviui. Verslo keliautojai pripranta prie bilietų įsigyjimo sistemų, žino, kaip ir kur tikėtis patvirtinimo numerio ir kodo (telefonu arba internetu, patikrinti skrydžiui), o tai suteikia saugumo jausmą vartotojui. Šiai dienai kompiuterizuotos viešbučių rezervavimo sistemos, kurios įrašo į kliento pageidavimus duomenis, juos pakartoja, kad kito užsakymo ir rezervacijos metu nereikėtų kartoti veiksmų grandinės. Tad patogesnis savarankiškas užsakymas vis labiau patrauklus ir verslo turistams. O turizmo paslaugas teikiančios įmonės turi sukti galvą, kaip susigrąžinti prarastus ir/ar pritraukti naujus klientus.

Verslo turizmo nauda ir tikslai: santykinai didelės verslininkų išlaidos per dieną, polinkis dirbti (mažai problemų personalui), vietinis verslas įmonėms ir interesantams, gyvybingas bendruomenės laisvalaikis ir pramogos (teatras, parduotuvės), pagalba pateisinant infrastruktūros pokyčius, tendencijos lankyti tam tikras vietas ir ne sezono metu, o tiesiog esant poreikiui dėl darbo reikalų. Autoriai J. Swarbrooke ir S. Horner (2001) taip pat yra įsitikinę, kad verslo turizmas gali padidinti vidaus investicijas. Keliaujant verslininkui gali kilti idėjų ir vizijų sukurti naują verslą, jos šaką, arba perkelti veiklą iš vienos vietos į kitą, pakeisti lokaciją dėl paklausos ar kitų svarbių rodiklių. Nenuostabu, kad verslo turizmas ir buvo naudojamas kaip įrankis strategijoms kurti: modernizuojant ir renovuojant pramoninius miestus, prilginant sezonus pakrančių kurortuose ir vietovėse. Taip pat buvo kurtas verslo turizmas pakrančių kurortuose, siekiant integruoti verslo kelionės su šeimos, poilsinėmis išvykomis. Taigi, verslo turizmas vis labiau plečiasi, rinka didėja, norima kurti kuo labiau poreikius tenkinančias keliones, integruoti kitų tipų turizmą. Todėl išties svarbu išsiaiškinti šios sistemos tobulinimo galimybes. Viena iš jų - Lean sistema.

Turizmo paslaugų įvairovę neabejotinai lemia ypatingas kelionės tikslas ir jį pasiekti padedantis užsiėmimas bei paslaugos lankomoje vietoje, kai kada - kelyje iki jos. Pagal susiklosčiusią tradiciją ypatingą keliavimo tikslą pasiekti padeda (C.R. Goeldner, J.R.B. Ritchie, 2009):

Verslo turizmas, konferencijų turizmas, sporto turizmas, pažinimo turizmas, kultūros turizmas, kaimo turizmas, kai pabrėžiama kuri nors į turistinės kelionės programą įtraukta veikla, užsiėmimas, piligrimų turizmas- kai siekiama aplankyti šventąsias vietas;

Ekologinis turizmas, socialinis turizmas, jaunimo turizmas, tamsusis turizmas, kai išskiriamos kurios nors paslaugų ar užsiėmimų ypatybės, pigesnės paslaugos, aplinką tausojantis turistų elgesys.

Dažniausiai turistams siūlomas kelių paslaugų kompleksas, pagrįstas keliais ištekliais, specialia infrastruktūra.

Bruožai: dauguma paslaugų pageidaujamos ir suteikiamos turistų lankymosi (buvimo) vietose; turizmo paslaugų naudingumas išryškėja kelionės metu, turistui išvykus iš įprastos gyvenamosios vietos; turistų aptarnavimui naudojami paslaugų kompleksai, leidžiantys įgyvendinti numatytą kelionės programą (tikslą).

Įsigalėjus darnaus turizmo sampratai, matyti, kad turizmo paslaugos tikslas – per patenkintą klientą garantuoti verslo įmonės pelningumą. Paslaugų sektoriaus įmonės, taip pat ir turizmo, teikdamos kokybiškas paslaugas ir jų rinkinius, didina klientų pasitenkinimą ir garantuoja įmonės finansinį stabilumą bei augimą (Yoo, Park, 2007). Moksliniai paslaugų sektoriaus tyrimai atskleidė klientų elgsenos ypatumus ir paslaugos kokybės vertinimui įtaką darančius veiksnius, paslaugos teikimo proceso specifiką ir paslaugas teikiančios organizacijos strategijas, orientuotas į kliento lūkesčių tenkinimą ir pasitenkinimo suteikta paslauga siekimą (K. Petersen ir kt, 2005), todėl turizmo paslaugos klasifikavimo analizė tik papildo ir leidžia geriau suvokti turizmo paslaugų vartotojams kuriamų paslaugų esmę bei pagrindinių ir periferinių paslaugų jungčių skirtingas galimybes.

Verslo turistų elgsena daro didelę įtaką turizmo verslo plėtrai/sąstingiui. Nors verslo turistų apibūdinimai, tipai yra skirtingi, bet turizmo paslaugos galimos pritaikyti įvairiems segmentams. Verslo turizmo gerinimo svarba bus aptarta kitoje dalyje.

1.2. Verslo turizmo gerinimo/didinimo svarba ir ypatumai Lietuvoje

Pastarieji 10 metų- itin reikšmingi Lietuvos turizmui ir pasauliui. 2004m. Lietuva tapo Europos Sąjungos nare, tais pačiais metais- NATO nare ir Pasaulio turizmo organizacijos nare. Nuo to laiko rengti, patvirtinti ir koreguoti Lietuvos Respublikos turizmo įstatymą lydintys teisės aktai, turizmo plėtrų programa, kas met vis tobulinama Lietuvos turizmo informacijos ir rezervavimo sistema, sparčiai plečiami viešbučių tinklai, didėja siūlomų paslaugų įvairovė. Besikeičiant metams, keičiasi ir verslo turistų poreikiai, tik ar visuomet įmonės reaguoja į šiuos veiksnius. Verslo turizmo gerinimo svarba bus apžvelgta šioje dalyje.

Turizmas– tai didžiausia pasaulio industrija, įdarbinanti virš 10 proc. planetos gyventojų. Pasaulinės tendencijos rodo smarkiai didėjančią Kinijos ir Indijos gyventojų keliavimą į svečias šalis, tačiau Lietuvai atvykstamojo turizmo sektoriuje didelis kėsnis neteks – natūralu, jog pirmus kartus keliauti vykstančių kinų ar indų tikslas – didieji Europos miestai, Jungtinės Amerikos Valstijos. Verslo sektorius plečiasi visame pasaulyje, įmonės atsidarinėja filialus, skyrius kituose miestuose ir valstybėse, organizuojami susitikimai, konferencijos, vyksta parodos mugės, mokymai. Tai verčia plėstis verslo turizmą.

Svarbu išanalizuoti turistų statistinius duomenis, kad galima būtų išvelgti keliavimo tendencijas ir matyti, kaip jos kiekvienais metais keičiasi. Pirmiasia, verta palyginti išvykusiųjų iš Lietuvos gyventojų skaičių, kurie pasinaudojo kelionių agentų arba organizatorių paslaugomis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Turistai, pasinaudoję kelionių agentų/organizatorių paslaugomis (sudaryta pagal www.ops.stat.gov.lt duomenis)

	2015	2016
Išvykusieji Lietuvos gyventojai/turistai, tūkst.	861,0	856,6

Pagal ops.stat.gov.lt duomenis, lyginant 2015 ir 2016 metų, turistų, pasinaudojusių kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių paslaugomis, išvykusių iš Lietuvos, skaičius sumažėjo daugiau nei 4 tūkstančiais. Tai rodo paklausos sumažėjimą, daugiau turistų savarankiškai planuoja keliones, užsisako reikalingas paslaugas. Galima daryti prielaidą, kad turistų, pasinaudojusių kelionių organizatorių paslaugomis, srautas mažėja dėl nepasitenkinimo, neišbaigto ir/ar netinkamo įmonės darbo, tam tikrų procesų. Toliau pateikiamas turistų kelionių skaičius, nakvynių skaičius, išlaidos, lyginant trijų metų duomenis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Išvykusių turistų skaičius, nakvynių skaičius ir išlaidos. (sudaryta pagal www.ops.stat.gov.lt duomenis)

	2014	2015	2016
Išvykusių turistų kelionių skaičius, tūkst.	885,1	861,0	856,0
Išvykusių turistų nakvynių skaičius, tūkst.	12102,7	12635,1	12938,1
Išvykusių turistų išlaidos, mln. EUR	785,4	812,1	877,2

Duomenys rodo, kad nuo 2014m. iki 2016m. išvykusių turistų kelionių skaičius sumažėjo, bet kadangi, turistų nakvynių skaičius padidėjo, tai padarė įtaką turistų išlaidų padidėjimui.

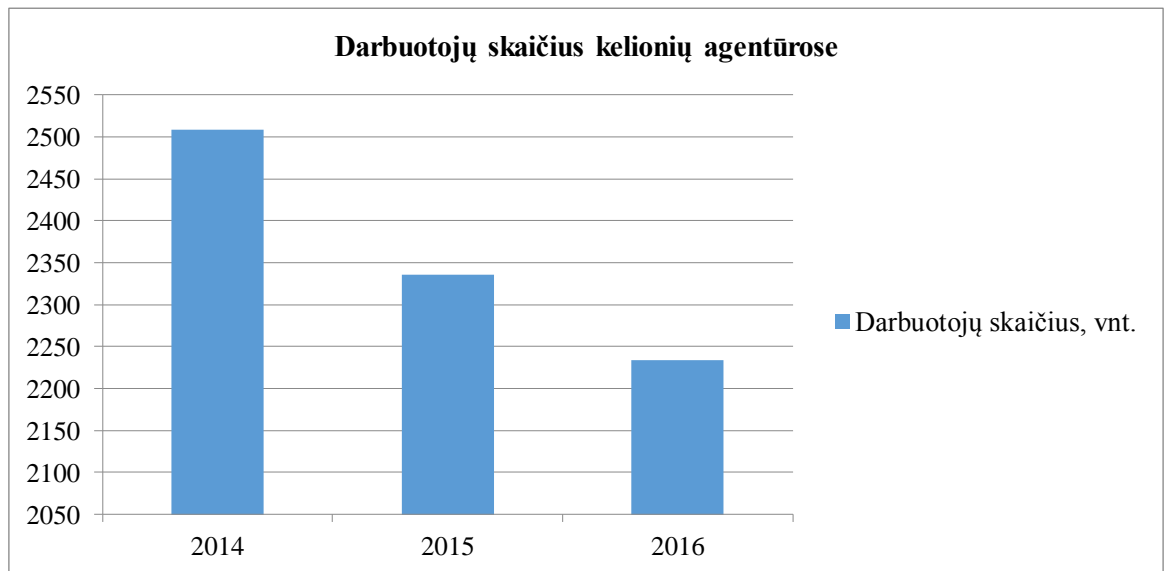
2015 m. ES-28 nuolatiniai turistai (15 m. ir vyresni) iš viso nuvyko į 1,1 mlrd. turizmo kelionių asmeniniais ar verslo reikalais. Daugiau nei pusę (57,5 proc.) visų kelionių sudarė trumpos kelionės (nuo vienos iki trijų nakvynių) trys ketvirtadaliai (75,3 proc.) visų kelionių buvo vietinės, o likusios — į užsienį. 2017 m. pirmąjį ketvirtį Lietuvos gyventojai vyko į vienadienes keliones 4 kartus dažniau nei į keliones su viena ir daugiau nakvynių. Iš vienadienių kelionių draugams ar giminėms lankyti buvo skirta 34 proc. kelionių, poilsiui ir laisvalaikiui – 29, verslo tikslams – 23, apsipirkti – 7, sveikatinimo tikslams – 3, poilsiui nuosavame būste ir kitiems tikslams – po 2 proc. Tad verslo kelionės yra 3 vietoje pagal vienadienių kelionių populiarumą.

Dar vienas svarbus niuansas- kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių skaičiaus kitimas pastaraisiais metais (žr. 1 paveiksle).



1 pav. Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių įmonių skaičius, vnt. (sudaryta pagal www.ops.stat.gov.lt duomenis)

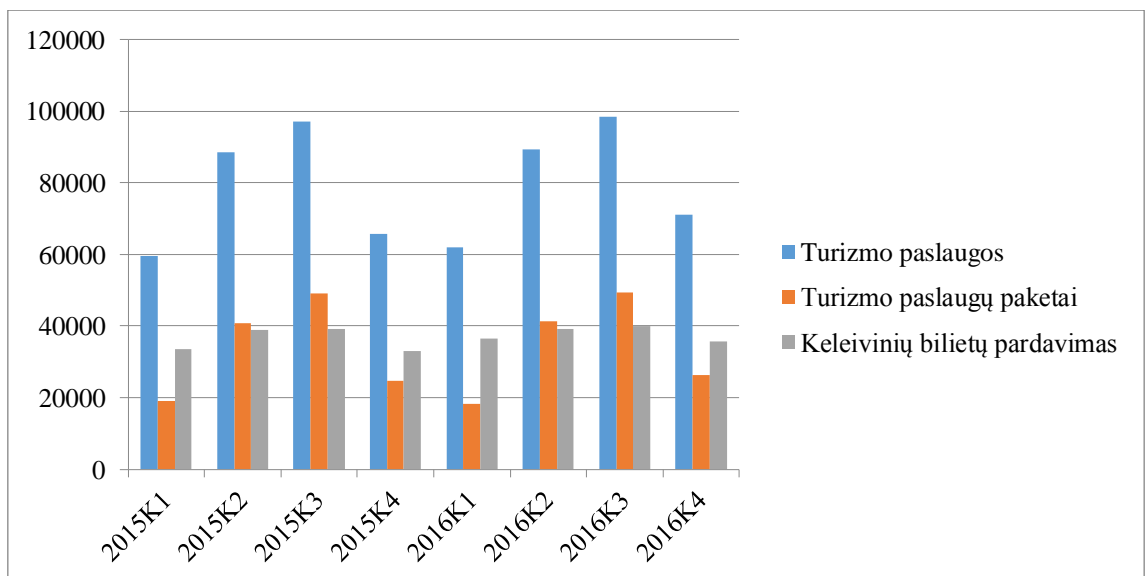
Remiantis duomenimis, matoma, kad nuo 2015 metų kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių įmonių skaičius krito. 2015 metai buvo svarbūs turizmui. Lietuvos Respublika įvedė įstatymo pataisas LR Turizmo įstatyme. Jose numatyti griežtesni reikalavimai turizmo paslaugų teikėjams – kelionių organizatoriams ir agentūroms – turėtų garantuoti didesnę saugumą keliones perkantiems poilsiautojams. Tačiau gerokai išaugę finansiniai išpareigojimai kai kuriems mažesniems kelionių organizatoriams sukėlė ne tik galvos skausmą – negalėdamos atitikti naujų reikalavimų įmonės užsidarė. Tai verčia mąstyti apie efektyvesni veiklos gerinimą, naujų sprendimų ieškojimą, dar nebandytų sistemų diegimą. O užsidarančių įmonių skaičius natūraliai sumažino darbuotojų skaičių, nemažai turizmo vadybininkų liko be darbo (žr. 2 paveiksle).



2 pav. Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių dirbančiųjų skaičius, vnt. (sudaryta pagal ops.stat.gov.lt duomenis)

Pagal ops.stat.gov.lt duomenis, nuo 2014 metų kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių dirbančiųjų skaičius mažėjo. Tam įtaką padarė užsidarančios įmonės, mažėjanti paklausa. Kitas svarbus dalykas, įmonės verčiamos veiklą perkelti į užsienį. Žiūrint iš verslo turizmo prizmės- atsirado daugiau verslo turistų. Tačiau neaišku, kiek iš jų gali tapti ne verslo turistais, o emigrantais, nes verslo turistai žvalgosi naujų verslo plėtros galimybių arba lokacijos keitimo.

Kitas svarbus rodiklis- kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas (žr. 3 paveiksle).



3 pav. Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas (išvykstamasis turizmas), tūkst. (sudaryta pagal www.ops.stat.gov.lt duomenis)

Atsižvelgiant į statistinius duomenis, galima teigti, kad pajamos už suteiktas paslaugas didėja arba išlieka panašios. Nors turizmo agentūrų skaičius mažėjo, darbuotojai prarado darbus, tačiau turistai išleidžia daugiau. 2015 metų permainos, euro įvedimas, kainų kilimas, leido agentūroms ir organizatoriams išlaikyti pajamų dydį. Sumažėjusiai pasiūlai, įmonės įgavo didesnę konkurencinį pranašumą. Šiek tiek krito pajamos, gaunamos iš paslaugų paketų pardavimo. Tai rodo, kad turistai daugiau komplektuojasi keliones patys.

Turizmo įmonės susiduria su iššūkiu, kad ateityje bus žymiai sumažintos jų išlaidos, o vidaus procesai bus veiksmingesni.

Remiantis UAB „Baltic Tours Vilnius“ 2015 m. finansiniais, statistiniais duomenimis bei prognozėmis, šie metai bus įdomūs ne tiek skaičių pokyčiais, kiek išryškėjusiomis naujomis kelionių tendencijomis ir jas besivejančia paslaugų alternatyva. Viena iš naujų turizmo paslaugų alternatyvų- dinaminis paketavimas, leidžiantis prisitaikyti prie individualių turistų poreikių. Šis kelionės sudarymo būdas tampa globalia mada ne tik tarptautinėje turizmo rinkoje, bet ir Lietuvoje. Dinaminis kelionės sudarymas- tai paslauga, kuomet konkretus kelionės pasiūlymas sukonstruojamas agentūrai/agentui parenkant arba klientui pačiam pasirenkant skrydžio kryptį reguliariomis arba pigiomis skrydžio bendrovėmis, apgyvendinimą ir kitas paslaugas. T.y. visas kelionės rinkinys sudaromas visiškai individualiai, kartu su klientu, kai tuo tarpu įprastas, senesnės kartos kelionės pasiūlymas (rinkinys) sudėliojamas paties kelionių organizatoriaus, o klientui belieka tik jį rinktis arba ne. Verslo turizmas auga ir kuo toliau, tuo labiau vystosi tam palankios sąlygos. Vertinami vartotojų poreikiai, sudarinėjami dinaminiai kelionių rinkiniai, palanki politinė situacija leidžia plėstis verslo turizmui. Tai verčia peržiūrėti įmonių veiklą ir priemones, išvelgti naujų tobulino galimybių.

„Dinaminio paketavimo atsiradimui bene daugiausia įtakos turėjo individualumas, kuris yra viena ryškiausių mūsų dienų vertybių. Taip pat itin ryški nuolat didėjanti e. komercijos įtaka turizmo sektoriui, – sakė R.Levickaitė. – Kelionės organizavimui vis daugiau naudojami e. šaltiniai, perkamos e. paslaugos, virtualūs gidai“. Nors kelionių organizatorių įtaka lieka labai stipri, lemiant apsisprendimą pirkti ir prisiimti atsakomybę už parduotą produktą, tačiau virtualūs patarėjai- nuomonės formuotojai dabar yra kaip niekada svarbūs priimant galutinį sprendimą, kokią paslaugą ar kelionių kryptį pasirinkti ir įsigyti (UAB "Vip viešosios informacijos partneriai", 2016).

Turizmo sektorius, kuris pastaraisiais metais nuolat augo, dabar laukia daug ekonominių pokyčių (ScienceDirect „Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector“). Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, viešbučių įmonės ateityje uždirbs mažiau nei anksčiau. Šis reiškinys nebuvo nagrinėjamas turizmo srityje, nors jis egzistuoja nuo dešimtmečių pramonės sektoriuje. Turizmo sektorius daugelį metų sėkmingai taiko šiuolaikinius metodus ir priemones optimizuoti našumą ir efektyvumą bei dar labiau pagerinti paslaugų kokybę. Tai plačiai analizuoja ir

moko Lean sistema, nors ji ir atsirado seniai, tačiau modernizuotos versijos gali būti puikiai taikytinos turizme.

Daug autorių pabrėžia, kad procesų valdymas ir tobulinimas yra labai svarbus organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą (Allway et al, 2002; Bhasin et al., 2006; Hadid et al., 2014; Hamid, 2011; Maleyeff, 2006; Smeds, 1994), tačiau nėra išsamių studijų, nagrinėjančių Lean sistemą turizmo, o ypač verslo turizmo paslaugų sektoriuje.

Verslo turistams svarbu, žinoma, ir kaina, bet ne ką mažiau- kokybė. Turizmo paslaugas teikiančioms įmonėms vis sunkiau tvirtintis rinkoje. Keičiantis ekonominiai situacijai Lietuvoje, nemažai įmonių sumažino darbuotojų skaičių arba uždarė savo veiklą. Iš to galima spręsti, kodėl taip nutiko:

- Organizacijų išlaidos didėjo;
- Įmonių klientų srautas mažėjo;
- Sumažėjo agentūrų pelnas.

Jeigu visus šiuos tris niuansus pakeistume priešingai- gautume sėkmingai veikiančią įmonę. O štai Lean sistemos tikslas ir yra nuolatinis tobulinimas: išlaidų mažinimas, vertės nekuriančių paslaugų išmetimas, pridėtinės vertės kūrimas, sistemingumas.

Galima rasti daug įvairios statistikos apie turizmą ir verslo turizmą Lietuvoje ir užsienyje, dar daugiau galime analizuoti autorių mintis apie turizmas kaip paslaugas ir jų sistemą. Tačiau yra mažai publikacijų kaip Lean sistema gali būti naudojama verslo turizme. Šiomis dienomis dažnai susiduriame su nuomonėmis, kad turizmo paslaugas teikiančios įmonės siūlo brangias paslaugas ir jų rinkinius. Pagal turistų klasifikaciją, galima teigti, kad kiekvienam turistų segmentui būdingi vis kiti ypatumai, poreikiai. O verslo turistams naudinga jau suplanuota kelionė, kuri turi vykti kuo sklandžiau ir taupiau laiko atžvilgiu. Todėl šiai sričiai naudingos kelionių agentūros ir organizatoriai. Be to, pagal kiekvieną turistų segmentą galima numatyti, kuris labiausiai neatsižvelgia į kainų skirtumus vienoje ar kitoje įmonėje. Jeigu, pavyzdžiui, jaunas asmuo nesinaudos agentūrų paslaugomis, rinksis savarankišką kelionę, o keliaujančios poros lygins bent kelių įmonių siūlomas paslaugas ir kainas. Kitas svarbus nuansas paslaugose- vertės kūrimas. Esant didelei konkurencijai verslo turizme svarbu išgryninti procesus, paslaugas, tam kad būtų tobulinamas paslaugos procesas, siekiant didinti vertę tuose, kurie reikšmingi, bei šalinant nereikalingus procesus. Tad Lean sistema iš tiesų naudinga ir gali būti taikoma verslo turizme. Apie tai plačiau analizuojama kitoje dalyje.

2. LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMO VERSLO TURIZME TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Lean sistema ir jos filosofija

Lean sistemos istorija pirmiausia prasidėjo gamybinėse organizacijose, o Lean metodai buvo taikomi optimizuoti gamybą ir kaštus. Lean sistema paslaugas teikiančiose įmonėse (angl. Lean service) yra gana jauna koncepcija, lyginant su plačiai naudojama Lean gamybos įmonėse (angl. Lean manufacturing arba Lean production). Dar 1996 metais autoriai Womack ir Jones (2003) pakeitė sąvoką iš Lean gamyba į Lean mąstymas (angl. Lean thinking). Mokslininkai atskyrė Lean nuo gamybos organizacijų ir teigė, kad Lean gali būti taikoma visose organizacijose, įskaitant ir paslaugų srities. Lean sistemos mąstymas vadinamas “lieknas” (angl. Lean - lieknas). Lieknas vadinamas todėl, kad ši sistema suteikia galimybę padaryti žymiai daugiau su vis mažiau sąnaudų ir kaštų, mažiau žmogiškųjų išteklių, taupant išlaidas personalui, mažiau laiko sąnaudų ir mažiau vietos ir vis arčiau prie tikrųjų klientų poreikių. Vadybos srityje Lean sistema įvardijama kaip lankstu, greita ir šviesu, nes vadovui tenka apjungti kiekvieno darbuotojo veiksmus, siekiant tikslo, apjungia visus įmonės procesus vertės kūrimui.

Sąvoka Lean paslaugos buvo pirmą kartą aprašytos mokslinėje Bowen ir Youngdahl (1998) publikacijoje Didžiojoje Britanijoje. Mokslininkų teigimu, gamybinėse organizacijose Lean torija ir praktika yra tinkama ir galėtų būti sėkmingai naudojama paslaugų įmonėse. Pastarosios gali pajusti apčiuopiamą naudą pasitelkdamos racionalią valdymo sistemą, kurią jau ilgą laiką taiko gamybinės srities organizacijose.

Nors XX amžiaus paskutiniuose dešimtmečiuose buvo manoma, kad gamybos įmonėse taikomi metodai jokių būdu negali būti taikomi paslaugų organizacijose, nors atvirkštinis procesas, t.y. paslaugose naudojamų metodų perkėlimas į gamybinės įmones, buvo priimtinas. Tuomet buvo tvirtai manoma, kad gamybinė torija ir praktika, metodai, nesuderinama paslaugų organizacijose, nes paslaugų paklausa yra neapskaičiuojama, o iš to atsiranda grėsmė paslaugas teikiančią personalą paversti automatiškai veikiančius, nekūrybingus darbuotojus. Tačiau paskutinį XXa. dešimtmetį pasigirdo mokslininkų nuomonės, kad šis mąstymas yra pasenęs. Buvo pradėta skleisti idėjas, kad paslaugų įmonėms vertėtų atsižvelgti į gamybos organizacijose taikomus metodus ir sėkmingai juos taikyti (Bowen and Youngdahl, 1998).

Mokslinėje literatūroje galime rasti įvairių mokslininkų minčių ir sampratų apie pačią Lean sistemą. Pati sąvoka pradėta vartoti 1988 m. Džono Krafciko, kai pastarasis nuvyko į Japoniją, išnagrinėjo “Toyota” kompanijos veiklą ir nustatė, kad tai tarsi nuolatinis kelias tobulumo link, taikant

įvairius metodus ir priemones, mažinant įmonės kaštus, didinant įmonės pelną, gerinant veiklą (Pakdil & Leonard, 2014) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Lean Sistema pagal Toyota (Pakdil, Leonard, 2014)

Orientacija į klientą		
“Just in time” Laiko sąnaudos Kanban sistema	Mąstymas Susidurimas su realybe; Kūryba	“Jidoka” Kokybė; Harmonija 5 kodėl
Standartinis darbas 5 S; Vizualinė vadyba; Darbo instrukcijos	Stabilumas Ilguoju laikotarpiu	Kaizen
Apskaita Dienos, savaitės, mėnesio patikros; Galutinis atsiskaitymas	Aktualumas Veiksmų sparta	Vadovavimas Komanda; Kontrolė

Pats svarbiausias Toyota sistemos tikslas- orientacija į vartotoją. Šiam tikslui pasiekti naudojamos įvairioms priemonės ir metodai. Ne paslaptis, kad Toyota pirmiausia atsižvengdavo į kliento poreikius, pavyzdžiui, kurdami didesnius krovinius galinčią pervežti automobilį, jie pirmiausia išmatavo tuo metu populiariausią krovinį medienos plokštes, o pagal tradicinius matmenis ėmė kurta automobilį. Taigi, Toyota organizacijos pagrindinės priemonės ir metodai:

- “Just in time” metodas, kuris reiškia nekaupiti žaliavų ir sąnaudų, turėti tik tiek, kiek reikia esamu laiku. Tai aptariama ir Kankan sistemoje.
- Mąstymas, kūryba, pasitelkiant visų darbuotojų galimybes.
- “Jidoka” metodas, kuriam svarbu kokybė ir harmonija.
- Standartinis darbas, kuris nurodo tikslus ir priemones, o rezultatai aptariami vizualiai, dalyvaujant visam personalui.
- Stabilumas- kuriant ir tobulinant sistemą ilguoju laikotarpiu.
- “Kaizen” teigia, kad svarbu įtraukti visus darbuotojus tikslų link.
- Apskaita, kuri turi būti sisteminga, nuolat daromos patikros, sekami rezultatai.
- Aktualumas- siekis kuo greičiau atlikti darbus.
- Vadovavimas, kuris neatsiejamas nuo Lean sistemos, nes teisingai suburta komanda ir griežta kontrolė- veda tikslo link.

Lean sistemos sampratos etapai, kurie leido keistis metodams palaipsniui bėgant metams (Shak & Ward, 2007):

1. Henrio Fordo filosofija, 1927m. Kuris teigia, kad svarbu atsižvelgti ir į šiandienos ir į rytojaus veiklas.

2. "Toyota". Svarbiausias žingsnis- sąnaudų mažinimas, taupymas.
3. Gamybos sistemos tobulinimo principai atkeliavo į Šiaurės Ameriką.
4. Apie Lean sistemą išsamiai pradedama skelbti knygose ir žurnaluose, tačiau šios sąvokos nenaudoja.
5. Nuo XXIa. Atsiranda vis daugiau straipsnių ir knygų šia tema, samprotaujama, atliekami tyrimai, tačiau vieningos sąvokos nėra.

Bėgant metams Lean apibūdinimas keitėsi. Tačiau lygiai taip pat keitėsi ir organizacijos ir jų veikimo principai. Kas kartą Lean samprata įgauna vis daugiau spalvų. Svarbu atsižvengti, jog Lean elementai yra taikytini tiek gamybinėms, tiek paslaugas teikiančioms organizacijoms. O tai ir iškraipo vieningą Lean sampratą. Lean koncepcija suprantama kaip sisteminis požiūris nustatyti ir pašalinti/sumažinti elementus, kurie nekuria procesuose pridėtinės vertės (Andersson, Eriksson & Torstensson, 2006).

Pasak Foss. et. al. (2011), pagrindinis Lean koncepcijos tikslas- didinti pridėtinę vertę vartotojams tose paslaugose, kurios reikalingos klientams, šalinant tuos procesus, kurie nedidina vertės paslaugose.

Lean kuria tokią vertę, už kurią klientas norėtų mokėti. Lean yra priemonės, metodai ir veiksmai, to tikslo link. Kitaip sakant Lean tikslas yra sukurti vertę be didelių sąnaudų, didinant organizacijos pelną. Kai trikdžiai yra pašalinami, paslaugų kokybė gerėja, o gamybos laikas ir išlaidos sumažėja. Taip pasiekiamas Lean tikslas, klientas moka už produktą, gauna vertę, o pelnas didėja (Science Direct „Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector”).

Autorius Uleckas (2007) Lean koncepciją įvardija kaip organizacijos valdymo sistemą, mažiausiomis išlaidomis valdyti turtą, naudoti modernias priemones, renkantis tikslų laiką ir esant tinkamoje vietoje. Panašiai kaip jau trumpai aptarta Sistema "Just in Time". Tai rodo, kad svarbu atsižvengti į kliento poreikius, paklausą, tam kad vertės nekūriantys elementai būtų pašalinti.

Lean sistemos filosofija teigia, kaip ilguoju laikotarpiu gauti naudą pasitelkiant mažiausias sąnaudas. Kitaip sakant, kai įmonės veiklos sistema ir produktas duotų didžiausią naudą vartotojui/klientui. Nors Lean sistemos pradininkas yra gamyba, šiomis dienomis tai galima puikiai taikyti ir paslaugų sferose. Lean koncepcija atrandama medicinos, sveikatingumo paslaugose (ScienceDirect „Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector”). Lean pagrindinis tikslas ir paslaugose – sumažinti praradimus ir nuostolius, didinant bendrą vartotojo gaunamą vertę, šalinant netinkamus procesus, o pasitelkiant naujas priemones ir metodus (Foss et al., 2011).

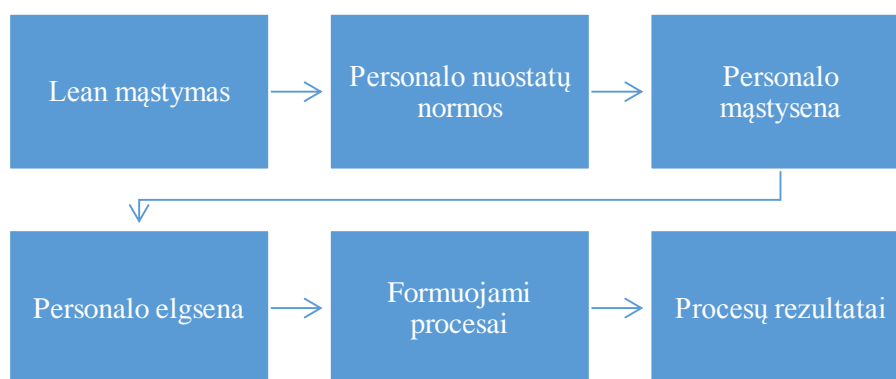
Visa šių dienų Lean sistemą sudaro dvi dalys. Tai tarsi pastarosios pradininkai ir sudedamosios, iš kurių laikui bėgant išaugo kiti metodai (Masaaki, I. 1986.):

1. Kaizen. Tai viena populiariausių filosofijų, kurios tikslas gerinti ir vystyti organizacijų veiklas. Tai kilo iš rytų, taikytina tiek gamybos, tiek paslaugų įmonėms. Kaizen tikslas tobulinti, greитinti ir efektyvinti įmonių procesus. Ši sistema apjungia visą organizaciją kaip visumą, įtraukia organizacijos narius, darbuotojus. Darbuotojas įtraukiamas į nuolatinį procesų tobulinimą. Kitu atveju: „Jei darysi tą patį ką ir anksčiau darei, gausi tą patį ką ir anksčiau gaudavai“, Kenneth Blanchard.

2. Karban ir Pull Sistemos. Jų esmė- sumažinti atsargų lygį, padidinti atsargų apyvartumą, pagreitinti reakcijos laiką tarp kliento ir tiekėjo, bei pagerinti gamybos plano vykdymo tikslumą ir sutrumpinti užsakymo įvykdymo laiką. Šis metodas padeda užtikrinti vientisą proceso vertės srautą, mažina nuostolius ir efektyviai valdo atsargas. Įdiegta vizualių signalų sistema sujungia atskirus procesus, aiškiai parodydama darbuotojams, kada kuris užsakymas turi būti atliktas arba kur, kada ir kokios atsargos ar produktai turi būti pristatyti į reikalingus procesus. Kanban yra svarbus JIT („Just in time“ – viskas laiku) sistemos elementas. Standartizuota sistema padeda darbuotojams aiškiai pasidalinti atsakomybėmis, tuo palengvindama darbą ir tuo pačiu užtikrindama atsargų lygio mažėjimą, išvengiant papildomo planavimo ir kontrolės.

Taigi, Lean sistemos tikslas, pasiteikiant tam tikras priemones, metodus, yra mažinti nuostolius, didinti pelną, liekninti apimtis, didinti vertės kūrimą, taip pat atsisakyti procesų, kurie tiesiogiai ar netiesioginiai didina vertę klientams (Foss et. al., 2011)

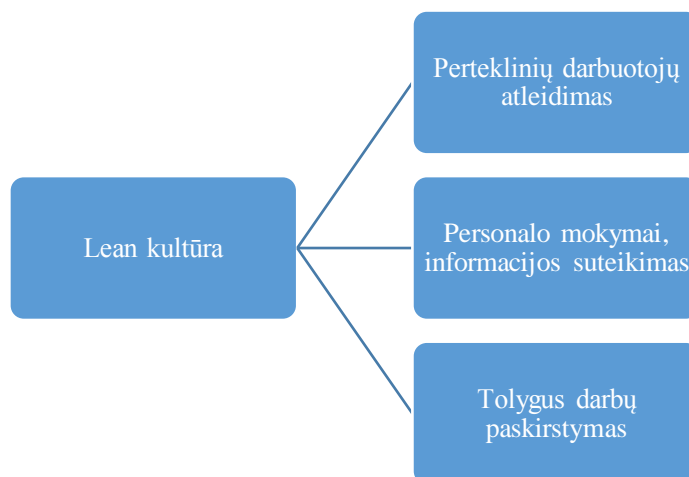
Lean mąstymas- personalo nuostatų keitimas, mąstymo koregavimas, vėliau elgsenos pasikeitimai, pagal kuriuos formuojami procesai, o tuomet gaunami rezultatai, kaip teigė D. Pascal (2007, p. 146) . Lean mąstymą galima pavaizduoti grafiškai (žr. 4 paveiksle).



4 pav. Lean mąstymas (sudaryta pagal D. Pascal, 2007)

Pagal grafiką, galima spręsti, kad pagrindinis Lean mąstymo principas- darbuotojų įtraukimas tikslų link. Į organizaciją žiūrima kaip į visumą, visi darbuotojai yra bendruomenės dalis, atlieka savo funkcijas, tačiau visi svarbūs.

Dar vienas autorius, T. Ohno (2005), Lean kultūrą sieja su personalo darbu, veiksmis (žr. 5 paveiksle).



5 pav. Lean kultūros palaikymas (sudarytas autorės pagal Ohno, 2005)

Atsižvelgiant į paveikslo duomenis, galima teigti, kad yra trys svarbiausi kriterijai Lean kultūros palaikymui: darbuotojų atleidimas, esant perdideliame jų kiekiui, nes papildomas personalas sudaro papildomas išlaidas ir prarandamas efektyvus darbas, personalo mokymai ir informacijos suteikimas, kurie suteikia pasitikėjimo ir motyvacijos darbuotojams, tolygus darbo skirstymas, kuris leidžia dirbti efektyviau, nes vieni darbuotojai atlieka veiksmus greičiau, kiti lėčiau, o tai gali priklausyti nuo patirties.

Vienas iš labiausiai paplitusių Lean sistemos valdymo principų sudarytas pagal dviejų autorių, Womack ir Jones, nuomones, aprašytas knygoje “Lean Thinking” (2000). Šie principai yra keturi:

1. Nurodyti klientą ir vertę jam;
2. Sukurti srautus, šalinant atliekas;
3. Atsižvelgti į klientą;
4. Tęsti veiksmus, tobulinančius veiklą, kuriant vertę klientui, šalinant atliekas.

Be šių principų, pasak autorių, Lean negali būti vadinama Lean, nes tai pradiniai sistemos rodikliai. Praktiškai susiduriame, kad paslaugų įmonės sėkmingai naudoja Lean principus. Kaip Lean Sistema gali būti taikoma verslo turizme bus aptarta kitame poskyryje.

2.2. Lean sistemos elementai ir jų taikymas verslo turizme

Lean Sistema ir jos principai vis labiau ir labiau yra taikoma skirtingų veiklų organizacijose. Populiariausia nuo seno- gamybinės pramonės įmonės. Tačiau verta nepamiršti įvairias paslaugas teikiančių įmonių, tarp jų ir turizmo. Atsižvelgiant į tendencijas ir ekonomiką, verslo turizmo paslaugų įmonės yra priverstos ieškoti naujų sprendimų tobulumo link. Pagal “Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector”, šioje ir panašiose sferose Lean sistema pasireiškia administravimo, verslo ir paslaugų paradigmos. Iš esmės, siekiama padidinti skaidrumą,

mažinti sąnaudas, išnagrinėti antrinius procesus, vertės nekuriančias paslaugas, o pati administravimą padaryti kuo efektyvesniu.

Laikui bėgant suvokiama, kad Lean metodai ir įrankiai adaptavosi į įvairias paslaugas, pvz.: asmens sveikatos priežiūra, IT, spaudos organizacijos, draudimo paslaugos, smulkios supirkimo įmonės, valstybei priklausančios bendrovės (S. Corbett, 2007). Autorius J. Dahlgaard et al. (2011) yra aptaręs Lean sistemos taikymo galimybes sveikatos priežiūroje. O mokslininkas T. Saurina et al. (2013) jau plačiau kalba apie tokias sferas kaip statybų sektorius. Galima rasti ir R. Kosuge (2014) pritarimus, apie anksčiau minėtų paslaugų tinkamumą Lean diegimui.

Turizmo paslaugos yra tam tikros šalies ūkiui būdingų paslaugų visumos dalis, jų esmė yra apibrėžiama taip:

turizmo paslauga- savarankiška, už mokestį turistams teikiama kelionių organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, vežimo, turistų informavimo, pramogų ar kita paslauga (LR turizmo įstatymas, 2011, 2 str.).

Pasak R. Navickienės, L. Dalinevičienės (2011) turizmui kaip vienai sparčiausiai augančių aptarnavimo verslo šakų pasaulyje tenka vienas pagrindinių vaidmenų daugelio pasaulio šalių ekonomikoje ir jos pokyčiams. Spartūs technologiniai, demografiniai ir gyvenamosios struktūros pasikeitimai daro įtaką visoms gyvenimo sritims plačiąja prasme, kartu ir turizmui (Kandampully, 2000). Globalizacijos kontekste keičiasi verslo pasaulio teikiamos paslaugos ir jų pobūdis, kinta vartotojų poreikiai, darantys įtaką permainoms rinkodaros ir žmoniškųjų išteklių vadybos srityse, skatinantys naujovių paieškas ir naujus mokslo tiriamuosius darbus. Tačiau mažai literatūros apie Lean koncepcijos taikymą verslo turizme. Nors šis verslas kaip ir kitos paslaugų rūšys priima Lean taikymą. Turizmo verslas yra apibūdinamas kaip sintetinė daugiasluoksnė paslaugos pramonė (Cheng, 2006), kuri sujungia ir plėtoja šias paslaugas:

- apgyvendinimo,
- maitinimo,
- laisvalaikio/poilsio,
- turizmo įmonių,
- finansinių paslaugų,
- telekomunikacijų,
- transporto,
- mažmeninės prekybos,
- mokymo,
- kitas aptarnavimo sferas.

Šių verslo turizmo paslaugų sujungimas sudaro originalią paslaugą, neretai paslaugų rinkinį, tenkinančią turistinių paslaugų vartotojų poreikius. Konceptualiame lygmenyje turizmo paslauga mokslininkų apibūdinama kaip darni produktų ir paslaugų visuma (Murdick, Render, Russell, 1990).

Analizuojant verslo turizmo paslaugas, dažniausia yra kalbama apie paslaugų paketą, kurio sudedamosios- objektyvūs ir subjektyvūs komponentai. Morrisonas (1996) ir Kandampully (2000) teigė, kad atskirai nei prekės, nei paslaugos nėra parduodamos, o parduodamas bendras paketas, kurį dažnai sudaro tiek realiai vertinami, apčiuopiami (objektyvūs), tiek neapčiuopiami (subjektyvūs) komponentai. Kitaip tariant, turizmo paslaugų rinkinys yra visos paslaugos ir prekės; jų sąveika tarp paslaugų teikėjų, kelionių organizatorių bei verslo turistų, vartotojų.

Pasak autoriaus Normanno (1984), turizmo paslaugos pasiūla susideda iš pagrindinės (poreikio ir pagrindinės priežasties, dėl kurios renkamas) ir periferinės paslaugos (papildomos paslaugos, papildančios pagrindinį poreikį). Šie du komponentai – pagrindinės ir periferinės paslaugos – sudaro turizmo paslaugų rinkinį. Kitaip sakant, tai pats produktas, kuris kaip paslauga, kuria vertę, ir pridėtinę vertę, aplinkiniai vertę kuriantys procesai. Taigi, pilnas kliento pasitenkinimas verslo turizmo paslaugų rinkiniu įmanomas tik tuo atveju, jei pagrindinė paslauga atitiks jo lūkesčius, o periferinis pasiūlymas papildys pagrindinę paslaugą, pridės vertės, ir taip pamalonins vartotoją, šiuo atveju verslo turistą.

Anksčiau paminėti turizmo paslaugų rinkinių komponentai atskleidžia paslaugos teikėjų ir turizmo paslaugos vartotojų santykių formavimo galimybes. Turizmo paslaugų rinkinio sąvoka jungia įvairias paslaugas turizmo paslaugų vartotojams (Hall, Jenkin, Kearsley, 1997). Turizmo pramonė sudaryta iš nepriklausančių, tačiau tarpusavyje susijusių paslaugų teikėjų tinklų (Leiper, 1990), pvz., avialinijos, apgyvedinimo įstaigos, kelionių organizatoriai, gidai, draudimo agentai ir kt., veikiančių paslaugų pramonėje. Žvelgiant iš paslaugų vadybos perspektyvos, turizmo tinklai gali būti apibūdinami kaip visuma, kurią sudaro apčiuopiami ir neapčiuopiami elementai. Kaip nurodo tyrėjai Show ir Williams (1994), nuo 1960 m. padidėjo grupinių turistinių kelionių ir tuo pat metu išaugo siūlomų rinkoje skirtingų turizmo rinkinių skaičius. Ši tendencija juntama iki šių dienų. Plati turizmo paslaugų pasiūlos įvairovė leidžia sukomplektuoti paslaugų rinkinius, atsižvelgiant į konkretaus kliento lūkesčius ir norus bei realizuoti ne tik jo poreikius, bet ir pasitenkinimą suteikta paslauga. Verslo turistų poreikiai gana individualūs ir saviti, tad svarbu atsižvelgti į turistų segmentą, kurį aptarnauja turizmo įmonės. Morrisonas (1996) teigia, kad turizmo paketai yra turizmo įmonės produkto/paslaugos mišinys, atspindintis rinkos poreikius, nes pasiūlymas turi visiškai patenkinti kliento lūkesčius.

Turizmo rinkos dalyvių veiklos principai orientuoti turizmo paslaugų vartotojus ir jų poreikius. Kaip ir teigia Lean filosofija. Paslaugų sektoriui būdinga didžiulė įvairovė, todėl, norint analizuoti paklausą ir pasiūlą turizmo srityje, svarbu žinoti reikiamą segmentą.

Svarbu išanalizuoti turizmo paslaugų klasifikaciją, siekiant nuspręsti, kokios paslaugos naudingos verslo turistams. Bagdonienės ir Hopenienės (2004) pateiktame funkciname paslaugų klasifikatoriuje išskiriama pramogų paslaugų klasė, o Kindurys (1998) nurodo vartojamųjų paslaugų klasę, kurioms priskiriamos turizmo paslaugos. Pagal paslaugos apčiuopiamumo laipsnį paslaugos skirstomos į grynąsias ir turinčias apčiuopiamų elementų (Poon, 1993, Fridgen, 1997). Būtent šiai paslaugų grupei pagal aprašą būtų galima priskirti turizmo paslaugas, nors patys autoriai šių veiklų neišskiria. Pagal paslaugos vartotojo dalyvavimo laipsnį, t. y. tiekėjo ir vartotojo kontakto glaudumą, paslaugos skiriamos į dvi grupes (Wieseke, Ahearne, Lam & Rol van Dick, 2009):

- 1) kai paslaugų teikimas neįmanomas be nuolatinio vartotojo dalyvavimo;
- 2) kai paslaugose vartotojo dalyvavimas yra su pertrūkiais.

Paslaugos naudojimo motyvai taip pat svarbūs, todėl pagal įsigijimo motyvus paslaugos skirstomos į asmenines ir profesines, pagal pasiūlos pobūdį – į individualizuotas ir standartizuotas. Paslaugų klasifikavimui daug dėmesio skiria Pasaulinė Prekybos Organizacija (PPO). Ši organizacija nurodo 12 stambių paslaugų grupių, iš kurių atskirą grupę sudaro turizmo ir kelionių paslaugos. Tačiau šį klasifikavimą reikėtų papildyti nauju požiūriu, kuris remiasi koncepcija, jog viskas, kas gaminama žmonių visuomenei, yra paslaugos, tik kai kurios jų turi fizinį pavidalą. Tai tyrėjų Vargo ir Lusch (2004) požiūris, kuris ne tik tinka, bet ir paaiškina turizmo paslaugos konstrukta. Šie tyrėjai vartotojams teikiamas paslaugas klasifikuoja pagal jų suteikiamą vertę klientui. Visas minėtas turizmo paslaugos klasifikavimo formas susistemino ir pateikė Navickienė, kur turizmo paslaugos suskirstytos į penkias grupes pagal funkcijas, paslaugos apčiuopiamumo laipsnį, turizmo įmonės ir kitų paslaugos tiekėjų bei turizmo paslaugos vartotojų bendradarbiavimo laipsnį, vartojimo motyvą ir turizmo paslaugos pobūdį (žr. 4 lentelę.).

4 lentelė. Verslo turizmo paslaugų klasifikacija (sudaryta pagal R. Navickienę, 2010)

Verslo turizmo paslaugų klasifikacija					
Pagal bendradarbiavimo laipsnį		Pagal vartojimo motyvą		Pagal pobūdį	
Ištinis vartotojo dalyvavimas	Dalinis vartotojo dalyvavimas	Asmeninis	Profesinis	Individualizuotos	Standartizuotos

Vargo ir Luschas (2004), analizuodami paslaugas plačiaja prasme, įveda vertės sąvoką, kurią galima sieti su turizmo įmonių darbuotojų kompetencijų apibrėžtimi, turizmo paslaugos vartotojo gaunama turizmo paslaugos verte. Hamel ir Prahalad (1994), nagrinėdami vertę, pabrėžia, kad tuomet kalbama apie dalykus, kurie nėra fiziniai, o veikiau neapčiuopiami procesai, įgūdžių, technologijų ir suvokimo sąsajos, kurios ir sukuria paslaugų vertę vartotojui. Turizmo produktu gali būti pavadinta kuri nors veikla; turizmo įmonės rezultatai, regionų turizmo galimybių deriniai; šalies turizmo išteklių, turistų interesus tenkinančių paslaugų, sąlygų, priemonių visuma.

Rengiant ir parduodant turizmo paslaugų rinkinius verslo turistams ar kitų tipų turistams, svarbūs šie niuansai (Greer, 2001):

- paslaugos teikėjų profesinės žinios,
- profesionalumas,
- aplinkos įtakos suvokimas bei valdymas,
- klientų poreikių išmanymas,
- komunikacinė elgsena,
- socialinė kompetencija.

Turizmo paslaugos vartotojai itin glaudžiai bendradarbiauja su turizmo įmonėmis, kur įsigijo turizmo paslaugą ar turizmo paslaugų visumą, t. y. turizmo paketą ir jos darbuotojais, taip pat su kitais turizmo paslaugos vartotojais (turistais) bei turizmo įmonių partneriais, teikiančiais pagrindines ar periferines paslaugas. Galima teigti, kad sąvokai paslaugos suteikimas priskiriamas rūpinimasis turizmo paslaugos vartotoju (turistu), jo poreikiais prieš ir kelionės metu, sąveikaujant turizmo įmonei ir turizmo paslaugos vartotojui (Kandampully, 2000), suteikiant patirtį, kuri atsiranda bendraujant turizmo paslaugos vartotojui su turizmo paslaugų teikėju ir kitais dalyviais įvairiose aplinkose.

Kiekviena verslo turizmo paslauga sudaroma iš keleto skirtingų jungčių, bet nebūtinai visų, nes jungčių kiekis gali priklausyti nuo turizmo įmonės sukurto turizmo paslaugų rinkinio, turizmo paslaugų vartotojų poreikių, jų finansinių galimybių ir kitų sąlygų, darančių įtaką turizmo paslaugos jungčių kiekiui. Todėl visos turizmo paslaugos gali būti klasifikuojamos pagal komforto lygį, paslaugų savybių giminiškumą, kelionės trukmę, transporto priemones, keliavimo tikslus, metų laiką, veiklos aktyvumo lygį ir keliavimo kryptis (Gibson, 2008). Minėtoms paslaugoms klasifikuoti nėra priimta bendra klasifikavimo sistema, vadinasi, kiekviena turizmo įmonė gali turėti skirtingas turizmo paslaugų vertinimo kriterijų grupavimo ar sujungimo sistemas. Tačiau visos verslo turizmo paslaugas teikiančios įmonės teikia:

- 1) transporto;
- 2) apgyvendinimo;
- 3) maitinimo;

- 4) pervežimo paslaugas;
- 5) tvarko vizas;
- 6) parūpina draudimą.

Dėl panašių paslaugų teikimo požymio verslo turizmo paslaugas teikiančios įmonės junta didelę konkurenciją. Kadangi, teikiant paslaugas, agentūros (ne organizatoriai) veikia kaip tarpininkai, pačios paslaugos, veiksmo koreguoti negali, nebent pasiūlyti alternatyvą. Todėl svarbiausias pardavimo, įmonės plėtros žingsnis, siekiant išsiskirti, didinti pelną, tampa pridėtinės vertės kūrimas.

Nesantis bendras klasifikavimas turi ir pozityvių veiksnių, nes kūrybiškoms turizmo įmonėms netrukdo kurti originalių turizmo paslaugų, o leidžia patenkinti klientų lūkesčius, suteikiant jiems pasitenkinimą paslauga. Turizmo paslauga gali būti apibūdinama kaip potyris ir emocinis išgyvenimas, todėl jos analizė yra gerokai sudėtingesnė nei bet kurio kito vartotojiško produkto. Klaidinga teigti, kad turizmo paslaugos vartotojai perka prekes ar paslaugas atsietai, nes tyrimai rodo, kad yra perkamas pasiūlymas, kuris teikia paslaugas turinčias vertę. Turizmo paslaugos pardavimas yra sudėtingas procesas, todėl negali būti aiškinamas tradicine prasme kaip produktas, kurio charakteristikos yra lengvai pastebimos ir įvertinamos perkant (Vargo, Lusch, 2004). Nors turizmo paslauga yra neapčiuopiama, suteikiama ne pirkimo vietoje, netampa pirkėjo nuosavybe ir yra negražinama (Fridgen, 1997), tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad turizmo paslaugos vartotojai dalyvauja turizmo paslaugos kūrimo ir teikimo procese. Kitaip tariant, turizmo versle žmonės teikia paslaugas žmonėms skirtingose aplinkose, veikdami kartu, kad sukurtų unikalius potyrius, kurie tenkintų paslaugos vartotojo poreikius (Hamel, Prahalad, 1994). Turizmo paslaugoms būdingas heterogeniškumas, vadinasi, kokybė gali labai skirtis, atsižvelgiant, kas, kada, kur ir kaip jas teikia (Kotler, 2003).

Bagdonienė (2003) atkreipia dėmesį į paslaugų skirtingumą, kurį lemia skirtingų paslaugų deriniai, jų teikimo formos, paslaugos teikimo terminai, klientui gaunama nauda, tačiau svarbiausia heterogeniškumo priežastis – žmonių santykiai. Išanalizavus turizmo paslaugos savitumus, galima daryti išvadą, kad pirkdami turizmo paslaugas turizmo paslaugų vartotojai susiduria su rizikos tikimybe, o stengdamiesi ją sumažinti, siekia gauti kuo daugiau informacijos. Turizmo paslaugos vartotojas yra linkęs atidžiau ir įdėmiau apsvarstyti gautą informaciją apie paslaugą, atsižvelgti į įvairius turimus įmonės pasiūlymų patikimumo įrodymus aplinkoje (Fridgen, 1997). Tad svarbus pasitikėjimas.

Kaip minėta, turizmas – sparčiai kintanti, veikiama visuotinių aplinkos pokyčių verslo sritis, todėl jau XX a. pabaigoje buvo atkreipiamas dėmesys, kad įmonėms būtina keisti strategines pozicijas, siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje (Poon, 1993). Reaguodami daugelis paslaugų verslo dalyvių, taip pat ir turizmo rinkos dalyvių, pereina prie naujų veiklos principų ir strategijų, o tai leidžia visiems dalyviams išsilaikyti rinkoje ir būti konkurencingiems. Dėl šios priežasties turizmo principus nagrinėja R. Navickienė, L. Danilevičienė (2011). Remdamosis Poon (1993), pateikia požiūrį į naujus veiklos

principus ir strategijas, tinkančias ir turizmo sektoriui. Tačiau nerasta autorių, kurie nagrinėtų Lean koncepciją ir strategiją, siekiant nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo.

Verta paminėti, kad šiuo metu svetingumo įmonės, taikančios Lean, naudoja Six Sigma sistemą (Sunder V., 2015).

Six Sigma – tai statistinių ir techninių metodikų rinkinys, kuris gali būti taikomas bet kuriems įmonės procesams įvertinti bei nukrypimų priežastims nustatyti. Tai pradinis Lean diegimo veiksmas-procesų vertinimas. Šios metodikos išsiskiria tuo, kad sprendimai priimami remiantis tiksliais apskaičiuotais duomenimis ar įvykiais siekiant patenkinti klientų lūkesčius. Pagrindinės priemonės yra „5 kodėl?“, „kaulo medis“, koreliacija, statistinės hipotezės, variacijos analizė ir kitos.

5 kodėl metodas- veiksmai, pagal kuriuos reikia kad ir penkiskart tikrinti tam tikras nesekmes, kurios daro įtaką įmonės procesams, kad sužinoti jų tikrąsias priežastis.

„Kaulo medis”- veiksmų, kurie sukelia nesekmes, nustatymo metodas.

Koreliacija- metodas, kuris nusako, kad egzistuoja produktų defektų tiesioginės sąsajos.

Pritaikius Six Sigma šį metodą:

- daugiau darbuotojų įtraukiama į įmonės veiklą ir tikslų siekimą, kas tinka kiekvienai turizmo įmonei.

- labai sumažėja išlaidos kokybei užtikrinti, o kiekviena įmonė siekia didinti pelną.

- padidėja gamybos apimtis;

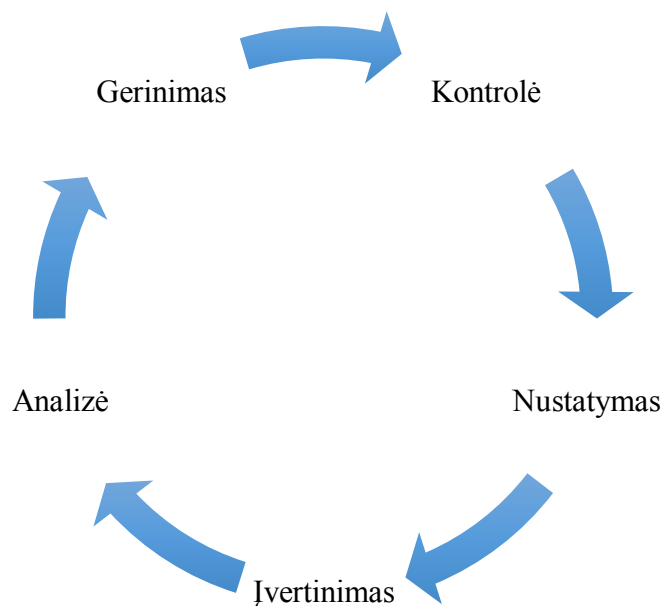
- sumažėja laiko užsakymui vykdyti, kas svarbu ir paslaugų kokybei gerinti.

Pagrindinis sunkumas taikant šį metodą yra reikiamų priemonių pasirinkimas sprendžiant problemas.

Dar XX a. 9-ajame dešimtmetyje buvo sukurta metodologija pagal Six Sigma. Pagrindinė šios metodologijos ideologija buvo būseną „yra taip“, operatyviai paversti į „turi būti taip“. Buvo identifikuotos keturios pagrindinės ciklo sudedamosios (žr. 6 paveiksle):

- Procesų identifikavimas
- Apžvalga, analizė „yra taip“
- Kūrimas „turi būti taip“
- Testavimas, įgyvendinimas

Pagrindinė šios metodologijos esmė – viską pradėti nuo nulio, kitaip sakant, atsisakyti nusistovėjusių ir pasenusių dogmų bei tradicijų, išrasti naujus organizacijos darbo metodus ir priemones. Sistemų pertvarkymas- tai nauja pradžia, tradicijos nieko nereiškia (Hammer ir Champy, 1993).



6 pav. “Six Sigma” ciklas (sudaryta pagal Hammer, Champy, 1993)

Lean sistemos ir Six Sigma koncepcijos sąveika aktuali tiek ir gamybinėse, tiek ir paslaugas teikiančiose įmonėse. Autoriaus George (2011) teigimu, 30 – 50 proc. visų nuostolių paslaugų įmonėse kyla vient dėl to, kad vartotojų poreikiai patenkinami nepakankamai greitai. Tik greitas ir tikslus procesas suteikia galimybę užtikrinti aukštą kokybę ir aptarnavimą, o kokybiškas procesas leidžia palaikyti didelį paslaugų teikimo greitį, o paslaugos teikimo greitis didina kliento pasitenkinimą. George (2011) panašiai kaip ir Cudney et al. (2013) akcentuoja, jog Lean sistema orientuota į greitesnį, efektyvesnį procesą, paslaugų įmonėse tai leidžia sutrumpinti užsakymų vykdymo greitį, o Six Sigma ypatingai orientuotas į defektų sumažinimą, t. y. kokybės didinimą. Apjungtos šios dvi sistemos leidžia užtikrinti tiek ir greitą, tiek ir kokybišką paslaugų teikimą, kuris svarbus verslo turizmui.

Autoriaus Assarlind et al. (2012) teigimu, susiejant Lean ir nuolatinio tobulinimo koncepcijas bei priemones pasiekimas labai svarbus paslaugų įmonei pokytis, t.y. sumažėja išlaidos procesuose, kurie neteikia organizacijai pridėtinės vertės. Idealu, jeigu šios išlaidos yra kuo mažesnės. Kad jas sumažinti, reikia kiek įmanoma pagreitinti paslaugų teikimo procesą bei sumažinti šiame procese atsirandančius praradimus ir defektus. Taigi vertės nekuriančių išlaidų sumažėjimo galima pasiekti, jeigu apjungiami Lean ir į nuolatinį kokybės tobulinimą orientuotos sistemos, tokios kaip Six Sigma, tikslus ir priemones. Mokslininko George (2011) manymu, Lean sistemoje Six Sigma taikymas leidžia patobulinti kiekvienos įmonės veiklą, padidinti akcininkų turto vertę tuo, kad gerėja klientų pasitenkinimo, sąnaudų, kokybės, proceso greičio ir investicinio kapitalo poreikio srityse. Šių metodų taikymas svarbu, nes:

1. Lean metodo taikymas visiškai negarantuoja procesų valdymo pagerinimo;
2. Six Sigma metodas negarantuoja proceso greičio didinimo;
3. O abiejų metodų taikymas leidžia sumažinti nuostolius iki minimalių.

Nors palyginus Lean ir Six Sigma metodą, jie siekia kiek skirtingų tikslų, negalima manyti, kad šios sistemos konkuruojančios, nes suderintos kartu jos padeda pašalinti kiekvienos iš jų trūkumus, o privalumus tik sustiprina (Shankar, 2009). Praktikoje galim pamatyti, kad Lean ir Six Sigma metodų suderinimas teikia teigiamus rezultatus organizacijų finansinėms padėtimis. Autorius George (2011) teigė, jog pelnas auga tiek gamybinėse, tiek ir pramonės įmonėse. Pabrėžiama, kad kuo paslaugų teikimo procesas yra ilgesnis, sudėtingesnis, tuo daugiau atsiranda veiksmų, procesų, kurie nekuria vertės vartotojams, bet sukuria papildomas išlaidas įmonei. Taigi tai papildomi nuostoliai, prisidedantys prie vertės vartotojams mažinimo. Pridėtinės vertės didino tikslui pasiekti, aktualu trumpinti paslaugų teikimo laiką iki minimumo, padidinti aprūpinimo procesų efektyvumą, kad sutrumpėtų bendras paslaugos teikimo proceso laikas (Chernova, Schipanov, 2010). Teigiama, kad sėkmingam Lean Six Sigma įdiegimui atsiranda nemažai kliūčių. Tarkime, jei turizmo įmonėje agentas yra nepakankamai motyvuotas, tuomet ir sėkmingų procesų įgyvendinimas ne toks spartus arba iš vis neįmanomas. Vienas iš pagrindinių kriterijų, kurie užtikrina nuolatinio kokybės tobulinimo proceso sėkmę – tai lyderių (pradedant aukščiausiu vadovų lygmeniu, baigiant žemiausiu) įsipareigojimas sėkmei (Salah, Rahim, Carretero, 2010). Kitaip sakant, sėkmingas įmonės veiklos kokybės gerinimas prasideda nuo komandos vadovų paskyrinimo arba pačių įmonės vadovų, jie nurodo organizacijos veikimo kryptį ir tarsi duoda ženklą vykstantiems pokyčiams, prižiūri juos ir komandą, vertina. Komandos vadovai organizuoja įmonės procesus, derina metodus. Verta paminėti, kad priklausomai nuo vadovavimo lygio lyderiai turi žintoi paslaugų kokybės esminius aspektus, sugebėtų nustatyti įmonės misiją bei vertybes (Foss et al., 2011). Autorius Arthur (2014) tyrimai nurodo, kad gerus rezultatus organizacijai atneša tokie vadovų sprendimai bei veiksmai:

- Gera orientacija į rezultatus, o ne į mokymąsi;
- Suteikti galimybę komandų vadovams paties kurti, daryti sprendimus;
- Motyvuoti personalą nuolatiniam veiklos tobulinimui.
- Spręsti komunikacines problemas, naudojant Six Sigma metodą ir jo priemones.

„Kanban“ – tai dar vienas iš daugelio būdų, kaip gali būti naudojama Lean sistema verslo turizme. „Kanban“ išvertus į lietuvių kalbą reikškia duoti signalą, o šis girdimas iš vartotojų, kurie aiškiai nurodo poreikius ir laiko interval, tam poreikiui patenkinti. Kai signalas išgirstamas tiekėjo, šis stengiasi pasiekti geriausią paslaugos teikimo variant, o tuomet pasiekiamas kliento pasitenkinimas. Sėkmingai pritaikant „Kanban“ metodą, galima gauti tokios naudos:

- išvengiamas produkto koregavimas arba paslaugos kūrimas;
- patenkinami individualūs klientų norai;

- daroma tik tai, kas naudinga klientui.

Tad šie niuansai veda organizaciją sėkmės link.

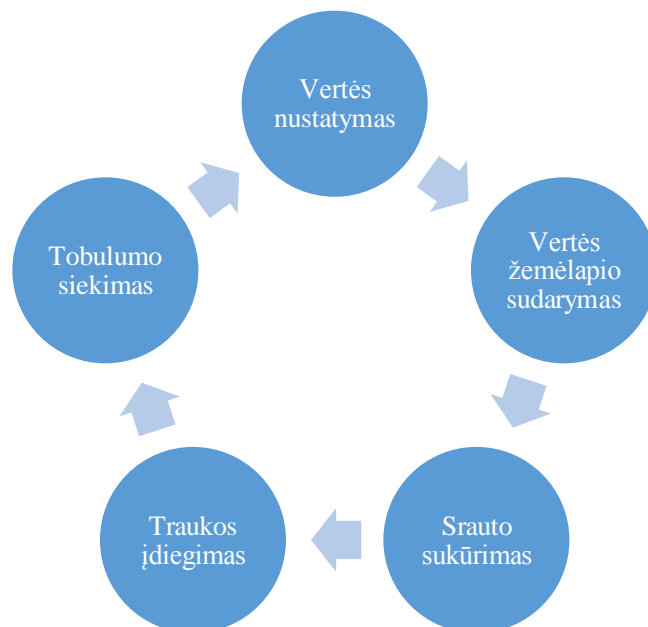
VSM (angl. k.- Value Stream Mapping, liet. K.- vertės srauto kūrimas) – tai tam tikras procesų nagrinėjimo įrankis, kuriuo siekiama nustatyti vertę kuriančius procesus ir didžiausius nuostolius teikiančius procesus. Kai procesai yra analizuojami grafiniu būdu, atsiskleidžia vertę kuriantys procesai ir atvirkščiai. Atsižvelgiant į gautus duomenis, galima šalinti atitinkamus procesus, didinant organizacijos pelną. Šio įrankio teigiamos sąvybės:

- geresnė produktų kokybė;
- patrauklesnė produktų kaina;
- sutrumpėjas aptarnavimo laikas.

Autorius Shankar (2009) teigė, kad vertės kūrimo srautas veikia kaip metodas, kurį pasitelkiant yra nustatomi ir nagrinėjami vertę kuriantys srautai. Šis metodas padeda identifikuoti pačias problematiškiausias vietas, išvelgti vertės nekuriančius procesus. Vienas iš svarbiausių vertę kuriančių veiksnių- laikas. Jis skirstomas trejas grupes:

1. Laikas, kuria kuria pridėtinę vertę paslaugai;
2. Laikas, kuris nekuria pridėtinės vertės;
3. Laikas, kuris kuria vertę pelno atžvilgiu.

Tad kiekvienai pelno siekiančiai organizacijai reikia išanalizuoti šiuos veiksnius. Vertę kūrimo srautas pagal Lean sistemą yra vaizduojamas grafiškai (žr. 7 paveiksle).



7pav. Vertės kūrimo srautas (sudarytas autorės pagal Furterer, 2009)

Pagal autorių Furterer (2009), vertės kūrimo srautą sudaro penki etapai, kurie nustato vertės srautus, sudarant žemėlapi, tam reikalinga įdiegti trauką, o tai yra siekiama tobulumo. Lean Sistema leidžia gerinti paslaugų kokybę, atsižvelgiant į šiuos aspektus.

Eliminavus vertės nepridedančius procesus, sukuriamas optimalus procesų planas, duodantis didžiausią naudą.

Dar vienas svarbus Lean metodas, tinkamas paslaugų įmonėse, tarp jų ir turizmo versle yra “5 S” – tai standartizuota tvarkos palaikymo įmonėje sistema. Ji susideda iš 5 punktų:

1. Tvarkingumas, organizuotumas. Visos priemonės, medžiagos turi būti surūšiuotos ir išdėstytos pasiekiamoje vietoje, o nenaudojamos – pašalintos.

2. Išdėstymo dėsningumas. Priemonės surūšiuojamos į grupes pagal naudojimo sritį ir išdėstomos tam tikrose vietose.

3. Švaros palaikymas. Darbo pabaigoje susitvarkyti darbo vietą.

4. Bendros pareigos. Kiekvienas, pasinaudojęs įrankiais, turi padėti į vietą.

5. Drausmės, tvarkos laikymasis kiekvieną dieną. Šios taisyklės yra paprastos ir kiekvienam priimtinos. Dažnas darbuotojas jų laikosi, bet užtenka bent vienam darbuotojui nesilaikyti jų ir vidinis darbas labai sunkėja.

Lean apima organizacijos veiksmų planavimą, taikymą ir vykdymą. Tai rodo Lean sistemos diegimo etapai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Lean sistemos etapai (sudaryta pagal P. Mann, 2014)

Lean sistemos įdiegimo etapai

Įmonės veiklos sistemos stabilumo didinimas įdiegiant Lean gamybos/ paslaugų teikimo metodus. Tai reikalauja techninių Lean metodų, pavyzdžiui, Kaizen.

Sudaromi tokios kontrolės įrankiai, paskiriami atsakingi asmenys. Vizualinė kontrolė turi būti vykdoma reguliariai, laiku, atsižvelgiant į specifiškumą. Reikia įsitikinti, jog imtasi tinkamų veiksmų užfiksuoti veiklos problemas.

Vykdomi standartinio atskaitingumo susitikimai, per kuriuos nagrinėjamos problemų priežastys, vertinami vizualinės kontrolės rezultatai.

Įdiegti lyderių standartinį darbą. Tokiame darbe mažai kūrybiškumo, daug rutiniškumo. Tačiau jis svarbus prižiūrint veiklą pagal „Lean“ sistemą. Lyderiai standartiški veikdami turi vertinti ir analizuoti nukrypimų priežastis.

Lean valdymo sistema susijusi su Lean gamybos sistema, tačiau tai nėra tapačios sąvokos. Bendra Lean sistema organizacijoje turi apimti tiek valdymo, tiek gamybos ar paslaugų teikimo procesus (Mann, 2014). Lean sistemos valdymą organizacijoje užtikrina šie elementai (Abdelhadi, 2015):

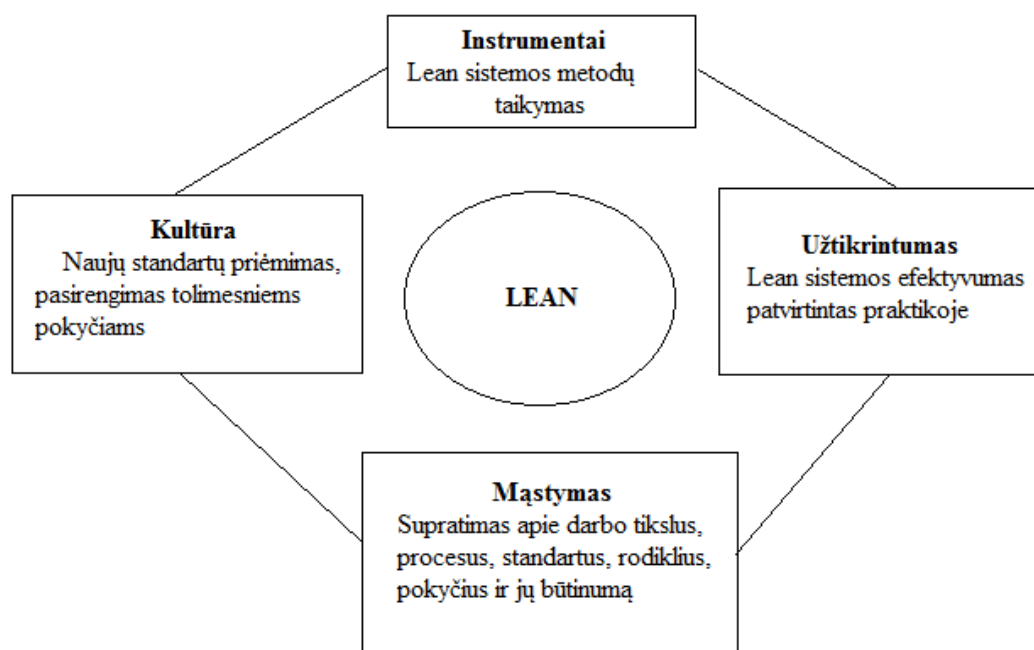
- proceso valdymo tobulinimas;
- projekto valdymo tobulinimas;

- išteklių valdymo tobulinimas;
- žinių valdymo tobulinimas;
- pokyčių valdymo tobulinimas.

Efektyvi Lean valdymo sistema paslaugų organizacijose apima visas organizacines veiklas ir orientuojasi į tris esmines sistemas (Charron et al., 2014):

- Techninė sistema.
- Socialinė sistema.
- Edukacinė sistema.

Lean sistemos organizacijoje pagrindas yra taupumo įdiegimas, o tuo pačiu keičiasi ir įmonės mąstymas bei kultūra, tai turi įtakos metodams ir priemonėms (R. Charron, Harrington H. J., Voehl F., Wiggin H., 2014) (žr. 8 paveikslė).



8 pav. Lean sistemos taikymo principai (sudaryta pagal R. Charron, Harrington H. J., Voehl F., Wiggin H., 2014)

Nors turizmo versle Lean sistema dar nėra plačiai taikoma, galime rasti kelis atvejus pasaulyje:

1. Viešbutis "Yukai Resort" Japonijoje. Ši įmonė siekia pasiūlyti didesnę vertę savo klientams, sumažinti išlaidas ir išlikti konkurencingi. Šiame kurorte visi mokesčiai yra dalijami visiems darbuotojams. Tai leidžia dirbti su minimaliu kiekiu darbuotojų, o jų darbai yra paskirstomi, tai sutaupoma laiko ir pinigų atlyginimams. Vadybininkai veda Kaizen apskritimus kas savaitę ir kas mėnesį. Registratūros darbuotojai yra gabūs padėti virtuvėje ir/ar skalbykloje, kuomet turi laisvo laiko.

2. “Apex” viešbutis Didžiojoje Britanijoje. Šios organizacijos skalbykloje Lean komanda parodė, kaip veikia ciklas, kaip kas rytą išvežami nešvarūs ir atvežami švarūs skalbiniai. Tai sukūrė pridetinę vertę klientams. Lean ne tik sutaupo sąnaudas, bet ir prideda valandų, kurios gali būti išnaudojamos kitiems tikslams.

3. “Marriot Hotels” Didžiojoje Britanijoje. Jie suprato, kad vienas svarbiausių dalykų yra padidinti naudą vartotojui, nepadidinant išteklių. “Niekas nėra nereikšmingas, norint pasiekti tikslo”, teigė įmonė. Nusprendė, kad darbuotojai yra tarsi pirmieji klientai ir paskyrė daugiau atsakomybių jiems. Taip pat sukūrė 12 principų, siekiant pagerinti klientų aptarnavimą.

4. “Starwood Hotels” viešbučių tinklas įsidiegė Lean ir Six Sigma sistemas. Taip organizacijos papildomos pajamos išaugo 12%. Jie susitelkė į Spa ir maitinimo sričių (papildomų) gerinimą.

Išanalizavus Lean sistemą, jos struktūrinius elementus, galima teigti, kad paslaugų įmonėse, tarp jų ir verslo turizmo, svarbus kompleksinių sprendimų įdiegimas. Lean sistemos diegimas organizacijoje yra didžiulis transformacinis pokytis, paliečiantis visą organizaciją iš esmės, todėl kartais būna sunku priimti šiuos pokyčius (Allway et al., 2002). Tam yra parengiami diegimo modeliai. Vienas iš jų (žr. 6 lentelę)- pagal Lean sistemos dimensijas (Kundu et al., 2014).

6 lentelė. Lean sistemos diegimo metodas pagal dimensijas (sudaryta pagal Kundu et al., 2014)

Dimensija	Metodas
Dėmesys klientui	Vertė klientui; Ryšys su klientu
Organizacijos reikšmė ir kultūra	Vertybės; Kokybė iš pirmo karto; Darbuotojai “brangūs”; Kompetencijos ugdymas; Suprantami tikslai
Darbo standartizavimas	Vertės grandinės ir švaistymų identifikavimas; Darbo procesų pertvarkymas; Darbo krūvio subalansavimas; Stabilūs, pakartojami ir nuspėjami procesai; Nuolatinis tobulinimas
Darbo aplinka	Saugi darbo vieta; Darbo vietos organizavimas
Nuolatinis darbo srautas	Skaidrūs procesai
Nuolatinio tobulinimo kultūra	Sistemiškas problemų sprendimas; Moksliniai tobulinimo metodai; Kiekybiškai išmatuojami tikslai; Darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą; Lyderio paskyrimas
Problemų sprendimas	Prevencinės priemonės; Problemų sprendimo palaikymo Sistema; Atsakomybių paskirstymas; Vadovybės parama ir įtraukimas
Sprendimų priėmimas	Sprendimo priėmimas bendru sutarimu;

	Greitas sprendimų įgyvendinimas; Ilgalaikė perspektyva
Žinių vadyba	Atsiliepimų rinkimas; Mokymosi praktikos įgyvendinimas
Technologijų naudojimas	Patikimos ir patikrintos technologijos
Darbuotojų ugdymas	Gebėjimas mokyti; Lyderių radimas; Darbuotojų valdymo įgūdžiai; Įgūdžių ugdymo mokymai; Komandos formavimo mokymai
Tiekėjų partnerystė	Ilgalaikė perspektyva paremta pagarba
Vizuali kontrolė	Vizuali Sistema palaikanti skaidrumą

Dar vienas ne ką prastesnis diegimo modelis- Womack ir Jones (2003, p. 16-36). Autoriai įvardina Lean sistemą ne kaip metodų rinkinį, bet kaip filosofiją, mąstymo būdą (angl. Lean thinking). Jie akcentuoja vertės kūrimą ir švaistymo eliminavimą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Lean diegimo metodas atsižvelgiant į filosofiją (sudaryta pagal Womack ir Jones, 2003)

<i>Etapas</i>	<i>Veiksmai</i>
<i>Vertės nustatymas</i>	Identifikuoti savo klientus ir nuolat klausti savo klientų, kas jiems yra vertė ir ko jie nori.
<i>Vertės grandinės identifikavimas</i>	Vertės grandinė - tai visų būtinų veiklų rinkinys, skirtas sukurti tam tikrą produktą (prekę arba paslaugą). Identifikuoti vertės grandinę, nurodančią vertės srautą kiekvienam produktui ar produktų grupei yra įrankis, kuris atskleidžia vertės nesukuriančių veiklų (švaistymo arba kitaip muda) mastą organizacijoje. Šiame žingsnyje eliminuojamos vertės nesukuriančios veiklos.
<i>Vertės srauto sukūrimas</i>	Perorientuoti organizacijos procesus taip, kad būtų sklandus darbo srautas. Darbus turi būti lengva atlikti, stebėti ir matuoti pasiektus rezultatus.
<i>“Pull” principas</i>	Gaminti tik tai, ko nori klientas tik tada, kai jis to nori. Šis principas taip pat dar žinomas kaip “Just in Time” principas.
<i>Tobulinimo siekimas</i>	Principas, kuris pabrėžia nuolatinį tobulėjimą.

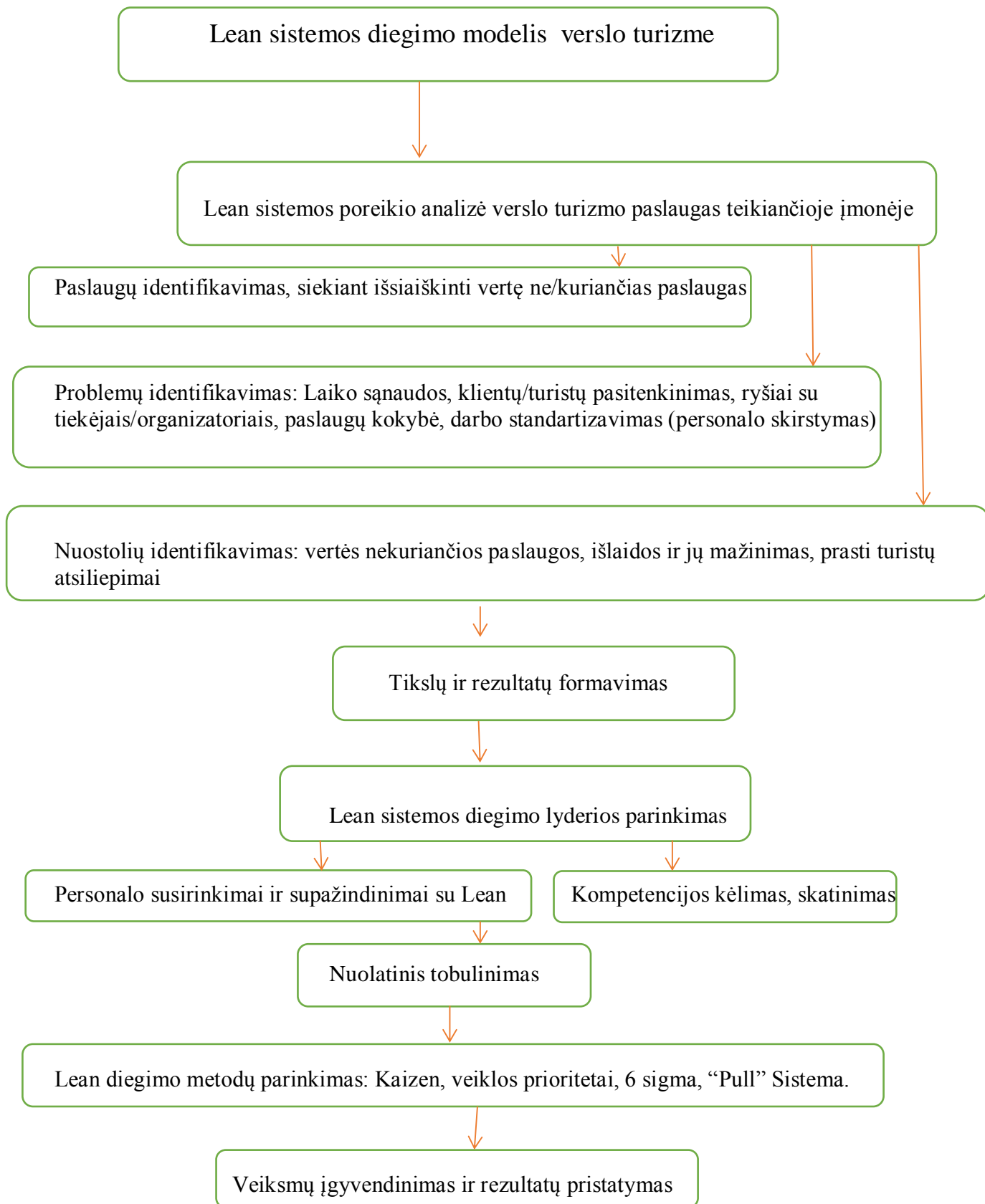
Šis diegimo modelis gan universalus, apimantis įmonę kaip visumą. Siūloma pereiti nuo termino „liesa gamyba“ (angl. Lean Production) prie „liesa įmonė“ (angl. Lean Enterprise). Lean principai gali būti taikomi visose verslo šakose taip pat ir verslo turizme.

Dar vienas Lean sistemos diegimo variantas (Swank, 2003) nurodo, kad svarbiausia procesai, personalas, kuris tuos procesus tobulina ir rezultatų vertinimas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Lean sistemos įdiegimas atsižvelgiant į procesus (sudaryta pagal Swank, 2003)

Etapai	Veiksmai
Procedūrų standartizavimas	Organizacijos, leidžiančios darbuotojams patiems organizuoti savo darbo metodus, susiduria su problemomis, jei darbuotojas negali atvykti į darbą ar jo darbą reikia perduoti kitam žmogui. Darbo procedūrų standartizavimas leidžia išvengti šios problemos.
Procesų išdėstymas	Lean gamyboje šis principas reiškia, kad visi žingsniai vertės grandinėje turi būti išdėstyti šalia vienas kito. Paslaugų įmonėse turėtų taip pat būti laikomasi šio principo, pavyzdžiui, susijusios darbo grupės išdėstytos viena šalia kitos.
Subalansuotas darbo krūvis	Lean sistema leidžia tolygiai paskirstyti darbo krūvį tarp organizacijos darbuotojų. Šios praktikos didžiausias privalumas tas, kad tolygiai paskirsčius darbo krūvį galima išvengti nereikalingų delsimų.
Grupių ir lyderio formavimas	Paskiriami atsakingi asmenys už „Lean“ realizavimą įmonėje. Siekiamu rezultatu turi tapti programos valdymo organizacinė struktūra, įskaitant darbo grupę.
Kompetencijos kėlimas	Kursai, seminarai ir mokymai, kurie kelia darbuotojų kvalifikaciją
Auditas	Įvertinamas projekto įgyvendinimo atitikimas reikalavimams, planų įgyvendinimas, savalaikių valdymo sprendimų priėmimas, kokybės standartų įgyvendinimas ir pasiekti tarpiniai rezultatai.
Veiklos rezultatų skelbimas	Darbuotojų rezultatai turi būti viešai skelbiami, siekiant paskatinti darbuotojus aktyviai siekti iškeltų tikslų. Geri darbo rezultatai privalo būti apdovanojami.

Apibendrinus Lean koncepcijos taikymą paslaugas teikiančioje organizacijoje, tarp jų ir verslo turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse, galima teigti, Lean svarbi visoms įmonės veikloms ir esantiems procesams, atitinkamai pagal identifikuotas problemas, nuostolius bei iškelus tam tikrus uždavinius, siekti juos įgyvendinti pasitelkiant tinkamus metodus ir priemones. Lean koncepcijai ir jos modelio kūrimui yra svarbios šios sudedamosios: personalo elgesys, kvalifikacija ir jos kėlimas, komandos vadovas ir jo komandų kontrolė, ryški lyderystė, personalo siekis tikslams, pridėtinės vertės didinimas paslaugoms, griežta priežiūra, tolygus darbas, atmosfera, papildomų veiklų, kurios nekuria vertės, šalinimas arba minimalizavimas, sistemingumo darbo procesuose ir veiksmuose. Pats Lean sistemos taikymas organizacijose yra grindžiamas Lean metodais, priemonėmis, mąstymu ir įrankiais. Norint kuo tinklingiau įvertinti Lean diegimo procesą verslo turizmo įmonėse, sudarytas modelis (žr. 9 paveiksle).



9 pav. Lean Sistemos diegimo verslo turizme modelis sudarytas autorės

Siekiant įdiegti Lean sistemą į verslo turizmo paslaugas teikiančią įmonę, svarbūs keli etapai. Pirma, išanalizuoti Lean sistemos diegimo poreikį, identifikuoti paslaugas, problemas, nuostolius.

Antra, svarbu suformuluoti aiškius įmonės tikslus ir norimus rezultatus. Geriausia, tai apibrėžti terminais, kad veikla būtų sistemingesnė. Reikia išrinkti Lean diegimo lyderį, kuris supažindintų personalą su sistema, rengtų susirinkimus, organizuotų kvalifikacijos kėlimo kursus ir seminarus komandoms, motyvuotų nuolatinio tobulinimo siekime. Parinkus tinkamus diegimo metodus, juos įgyvendinti. O įgyvendinus vieną ar kitą tikslą, pristatyti rezultatus visam personalui, kad sistema būtų aiški ir skaidri. Kadangi modelis susideda iš atskirų etapų, jis gali būti transformuojamas ir taikomas įvairioms verslo turizmo paslaugas teikiančioms įmonėms ir jų procesams tobulinti.

3. LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMO VERSLO TURIZME TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus Lean koncepcijos teorinę analizę ir išanalizavus verslo turizmą, galima atlikti tyrimus. Tyrimais siekiama nustatyti Lean sistemos diegimo poreikį ir metodus, padedančius gerinti ir tobulinti įmonių veiklas. Bus atliekamas empirinis tyrimas.

Tyrimo tikslas:

- Atskleisti Lean sistemos diegimo poreikį verslo turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti įmonių pagrindines ir papildomas paslaugas, vertės nekuriančius procesus;
- Išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria įmonės;
- Sužinoti personalo užduočių pasiskirtimą ir skaidrumą;
- Įvertinti klientų pasitenkinimą/nepasitenkinimą verslo turizmo paslaugomis ir jų organizuotumu.

Siekiant įgyvendinti empirinio tyrimo uždavinius, buvo pritaikyti trys metodai:

1. Įmonių dokumentų analizė;
2. Interviu su 5 verslo turizmo paslaugas teikiančių įmonių vadovais;
3. Klientų/turistų anketinė apklausa.

Įmonių dokumentų analizė. Organizacijos dokumentai, kurie parodo veiklą ir jos rezultatus. Visi šie dokumentai yra analizuojami su įmonių vadovų sutikimu. Bus nagrinėjamos finansinės ataskaitos, paslaugų kainos ir jų pokyčiai, asortimentas.

Kokybinis tyrimas- interviu su penkių verslo turizmo paslaugas teikiančių įmonių vadovais. Bus atliekami penki pusiau struktūruoti interviu. Giluminis, pusiau struktūruotas interviu – tai viena iš apklausų rūšių, kurios metu yra siekiama gauti kuo daugiau nestruktūruotos informacijos apie tiriamą problemą. Interviu procesas ir jo stilius priklauso nuo tyrėjo užsibrėžtų tikslų, tačiau visais atvejais tyrėjas ir apklausėjas bendrauja tarpusavyje. Tyrimo tikslinė grupė – verslo turizmo paslaugas teikiančių įmonių vadovai. Duomenys buvo renkami atliekant pusiau struktūruotu interviu. Sudarytas 16 klausimų tyrimo instrumentarijus (1 priedas), kuriame pateikiami klausimai sudaryti remiantis teorine analize ir parengtu „Lean“ diegimo verslo turizmo paslaugas teikiančioje įmonėje modeliu. Buvo pateikiami pagrindiniai klausimai ir ieškomi atsakymai, tačiau tikimasi tiriamųjų patirties ir per kiekvieną interviu ieškoma naujų klausimų, kurie būtų naudingi tiriamai temai ir tam tikriems jos aspektams atskleisti. Interviu vyko labai skirtingose aplinkose: nuo darbo kabineto, iki neformalios aplinkos- kavinėje. Duomenys buvo rašomi į užrašus, protokolus, o vėliau šifruojami. Keista, bet šifravimo procesas, kaip ir interviu ėmimo procesas, buvo kūrybinis procesas – ir atradimų procesas.

Šifravimo metu atsiskleidė nauji temos aspektai, kurių kalbant nebuvo pastebėta. Iš kilo dar daugiau klausimų, kurių nebuvo paklausta. Galima manyti, kad efektyvesnis būtų buvęs pakopinis procesas, kai imamas interviu šifruojamas ir koduojamas, o tik vėliau einama prie sekančio interviu. O ir pats pagrindinis klausimas ar klausimai turėtų būti platesni ir mažiau ribojantys, o tyrimo tema, priešingai nei kiekybiniame, turėtų atsirasti tik sukodavus ir išanalizavus visus interviu duomenis, nes kitaip kokybinis tyrimas netenka savo pagrindinio bruožo – atvirumo tiriamųjų patirčiai, ir tampa apribotas tyrėjo nuomonės ir susiformavusio požiūrio.

Kiekybinis tyrimas- anketinė apklausa. Šis empirinis tyrimas atliekamas vienoje iš verslo turizmo paslaugas teikiančių įmonių UAB „DK Kelionės“. Įmonė turi vieną vadovą, kuri yra ir direktorė. Anketinė apklausa pateikta agentūros klientams, potencialiems verslo turistams. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių pasiekiamumą, užsakovui aktuali informacija gali būti renkama taikant skirtingas technines priemones.

Sudaryta 20 klausimų anketa. Klausimyno metodika suformuota pagal 4 blokus, vertinant turistų nuomonę apie verslo turizmo paslaugas, jų kokybę, privalumus ir trūkumus. Pirmiausia, svarbu nustatyti respondentų demografinę padėtį-pareigas ir amžių. Pagal teorinę dalį žinome, kad vienas iš Lean sistemos principų paremtas klientų poreikių stebėjimu. Todėl žinant klientų, turistų, segmentą, galima tikslingiau patekti į rinką. Sekantis blokas atsižvelgia į teikiamas, reikiamas ir nenaudingas paslaugas verslo turistams, analizuoja pasiūlą ir paklausą. Trečia sudedamoji apie vertės kūrimą klientui, kokie procesai ir veiksniai daro įtaką verslo turistui. Bei paskutinis blokas, kuriuo siekiama išsiaiškinti verslo turizmo paslaugų trūkumus nagrinėjamoje įmonėje, leidžiama klientams išreikšti pasiūlymus sėkmingesnei agentūros veiklai.

Tyrimo tikslinė grupė- verslo turistai.

Respondentų imtį apskaičiuosime pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

$$n=1/(\Delta^2 \cdot +1/N)$$

n – imties dydis (reikiamas apklausti verslo turistų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis (100- vidutinis verslo turistų skaičius per metus, pagal UAB “DK Kelionės” direktorės statistiką). Tyrimas orientuotas į verslo turistus. Nors tyrimas nėra statistiškai patikimas, galima daryti pradines prielaidas.

Reikalingas apklausti verslo klientų skaičius:

$$1/ (0,05 \times 0,05 + 1/100) = 80 \text{ verslo turistai.}$$

Išdalinta 80 anketų verslo turistams, didžioji dalis anketų pildyta popieriniu būdu, kitos- elektroniniu paštu. Grįžtamumas 100 %. Tad rezultatai gauti iš 70 pilnai užpildytų anketų.

Anketinė apklausa (anketos klausimai nurodyti 7 priede) buvo vykdoma verslo turizmo paslaugas teikiančioje įmonėje.

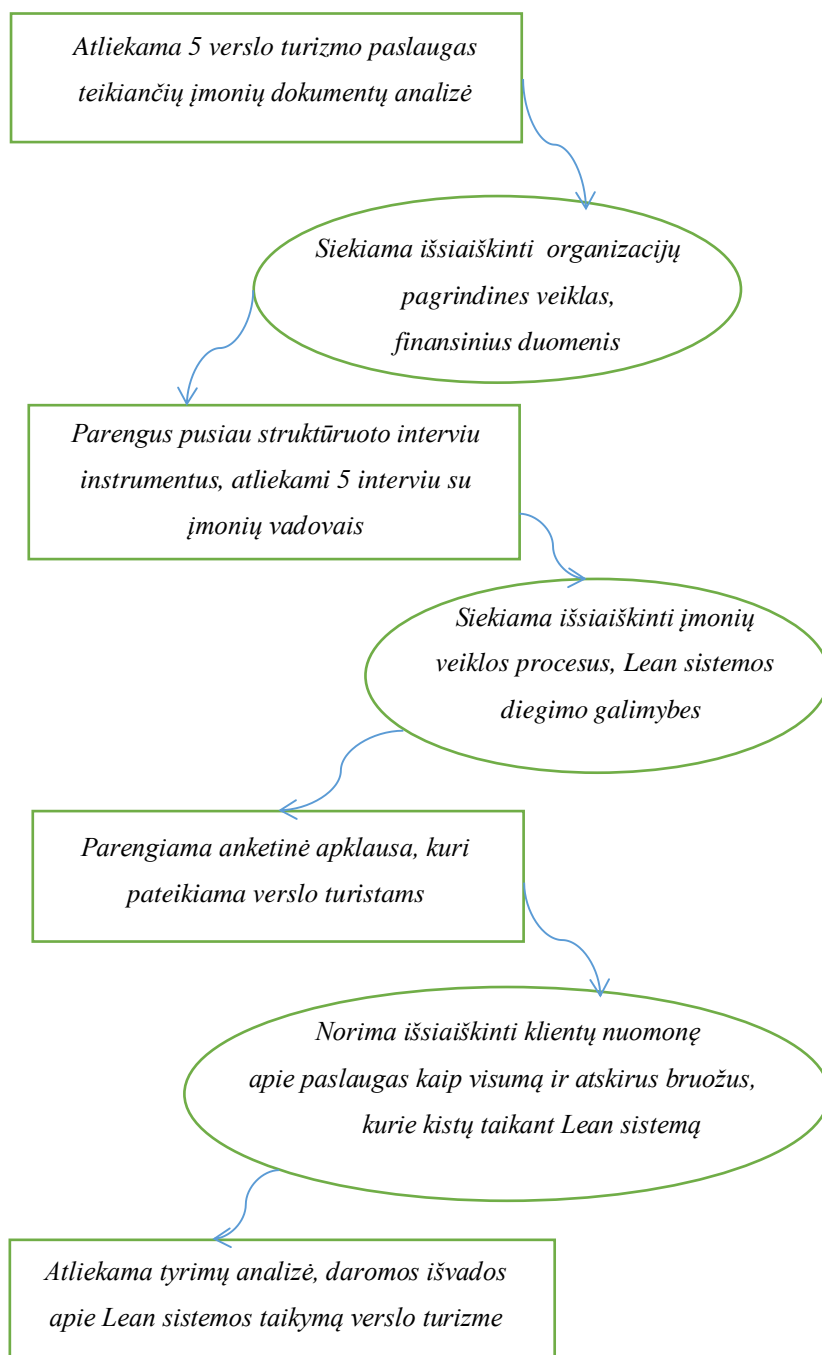
Tyrimo eiga (žr. 10 paveiksle):

Išanalizuojami įmonių dokumentai;

Parengiami tyrimo instrumentai;

Atlikti pusiau struktūruoti interviu;

Pateikiama anketinė apklausa (popierinis ir elektroninis variantas).



10 pav. Tyrimo eigos schema (sudaryta autorės)

Svarbu tyrimą pradėti nuo dokumentų analizės. Ja siekiama išanalizuoti įmonės duomenis, ataskaitas, finansinę situaciją, teikiamas paslaugas, kad galima būtų susidaryti bendrą vaizdą. Vėliau ruošiami empiriniai tyrimai, instrumentai pusiau struktūruotam interviu ir anketiniai apklausai. Instrumentarijus ruošiamo atsižvelgiant į teorinę dalį. Atlikus tyrimus, svarbu tinkamai iššifruoti informaciją, išanalizuoti atsakymus, pateikti apibendrinimą.

Visų trijų tyrimų atsakymai ir išvados pateikimas kitoje darbo dalyje.

4. LEAN KONCEPCIJOS TAIKYMO VERSLO TURIZME TYRIMO ANALIZĖ

4.1. Turizmo įmonių charakteristika

Verslo turizmo paslaugas teikiančių įmonių analizei buvo pasirinktos 5 įmonės:

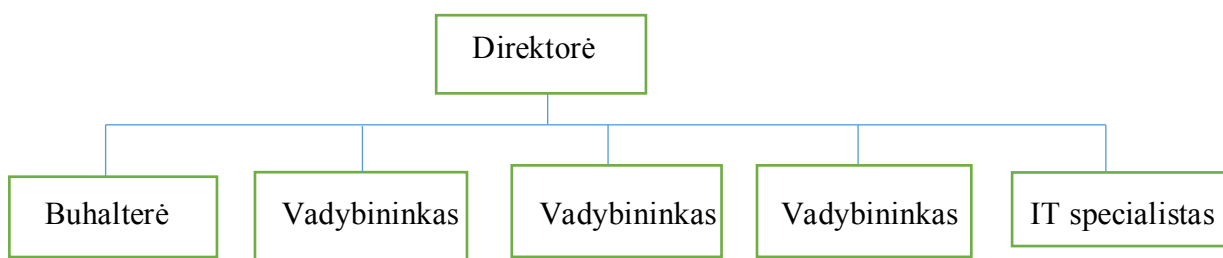
1. „DK Kelionės“
2. „Best Servis“
3. „Kauno Piligrimas“
4. „Kelionių akademija“
5. „Travel Oasis“

Visos šios įmonės yra įsikūrusios Kauno mieste, teikia turizmo paslaugas ir glaudžiai konkuruoja rinkoje. Agentūros siūlo tokias pačias arba panašias turizmo paslaugas, bendradarbiausia su kelionių organizatoriais „Teztour“ ir „Novaturas“. Verta apžvelgti kiekvienos organizacijos veiklą, paslaugas, struktūrą, finansinę situaciją.

1. Įmonė „DK Kelionės“. Įsikūrusi 2005 metais. Agentūra turi vieną padalinį, kuris įsikūręs prekybos centre. Ofisas nedidelis, maždaug 20 kv.m. Dirba darbo dienomis nuo 10:00 iki 19:00. Agentūroje galima įsigyti:

- Poilsines ir pažintines (lėktuvu ir autobusu) keliones
- Avia bilietus į visas pasaulio šalis, pigių avia linijų bilietus
- Autobusų bilietus
- Rezervuoti viešbučius
- Draudimo paslaugas
- Vizos

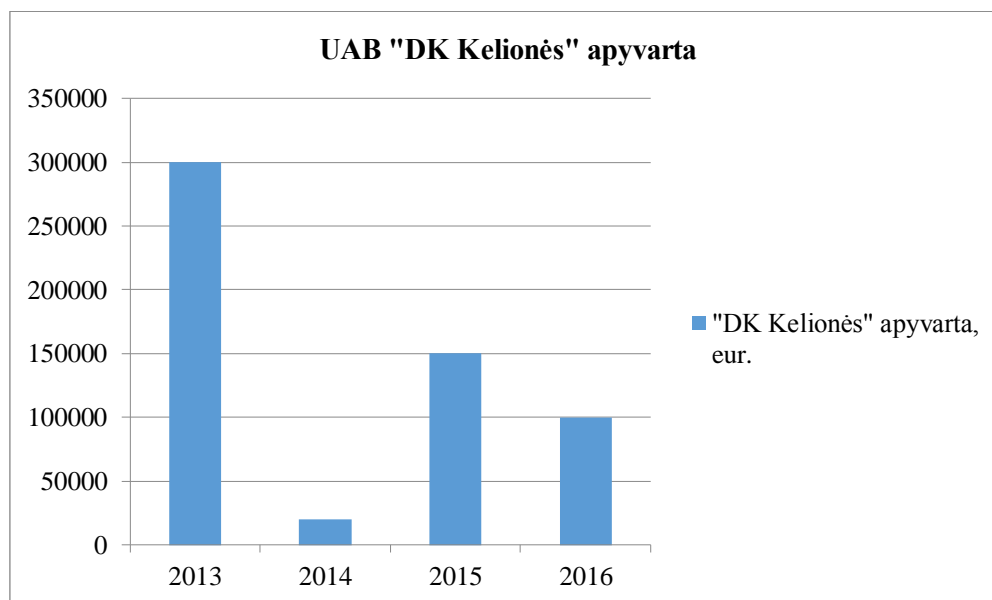
Darbuotojų skaičius įmonėje gana pastovus, svyruoja nuo 4 iki 6 darbuotojų per visa įmonės gyvavimo ciklą. Šiuo metu yra 6 apdraustieji: direktorė (kuris dirba ir vadybininkės darbą), 3 vadybininkai, IT specialistas, buhalterė.



11 pav. „DK Kelionės“ organizacinė struktūra (pagal UAB „DK Kelionės“ duomenis)

UAB “DK Kelionės” organizacinė struktūra yra funkcinė (žr. 11 paveiksle). Direktorė vadovauja visai įmonės veiklai ir darbuotojams. Pareigybės ir funkcijos yra aiškiai apibrėžiamos, kiekvienas darbuotojas žino savo atsakomybes ir tai skaidriai reglamentuojama.

Siekiant išsiaiškinti Lean sistemos diegimo galimybes, svarbu apžvelgti organizacijos finansinę situaciją (žr. 12 paveiksle).



12 pav. “DK Kelionės” apyvarta eurais (sudaryta pagal “DK Kelionės” duomenimis)

Pagal turimus duomenis, pastarieji 4 metai buvo kontrastingi. Įmonė nuo 2013 metų patyrė apyvartos kritimą. Ypač reikšmingi buvo 2014 metai. Nors nuo to laiko įmonės apyvarta padidėjo, tačiau direktorės teigimu, pelnas pakito mažai.

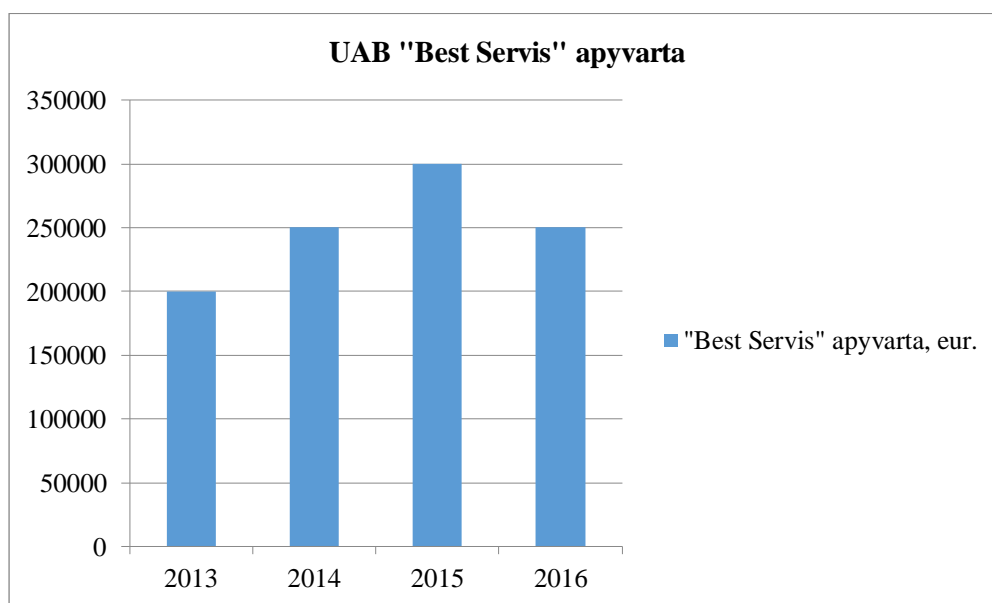
Pagal turimus duomenis įmonei naudinga ieškoti naujų sprendimų, siekiant gerinti įmonės veiklą, didinti pelną ir konkurencingumą.

2. UAB „Best Servis“. Įmonė, palyginus su kitomis nagrinėjamomis, gana jauna, įkurta 2012 metais. Pasirinkta patraukti strateginę vietą- Kauno centras. Darbo laikas I-V 9-18val. Kelionių pardavimo agentai siūlo platų paslaugų asortimentą:

- Poilsinės kelionės lėktuvu ir autobusu
- Pažintinės kelionės lėktuvu ir autobusu
- Kruizai
- Aviabilietai
- Keltų bilietai
- Autobusų, traukinių bilietai
- Viešbučių, apartamentų rezervacija

- Pervežimo paslaugos
- Vizos
- Kelionių draudimas
- Kelionių lizingas
- Parkavimas Vilniaus ir Kauno oro uostuose

Įmonė šiuo metu turi 3 darbuotojus apdraustuosius. Nuo atsidarymo agentūros darbuotojų skaičius sumažėjo per pusę. Tačiau įmonės apyvarta beveik nekito (žr. 13 paveiksle). Tai rodo, darbų standartizavimą, tačiau kiti procesai nebuvo koreguojami.



13 pav. „Best Servis“ apyvarta eurais (sudaryta pagal UAB „Best Servis“ duomenis)

3. UAB „Kauno Piligrimas“. Tai viena iš seniausių turizmo įmonių Lietuvoje, įkurta 1992 metais. Pasirinkta puiki strateginė vieta- Kauno miesto širdis. Darbo laikas darbo dienomis nuo 8:00 iki 17:00. „Kauno Piligrimas“ šios pozicijos neapleidžia. teikiamos paslaugos:

- Nuotykių kelionių organizavimas;
- Poilsinių kelionių organizavimas;
- Kelionės į tolimuosius, egzotinius kraštus;
- Kelionės kolektyvams;
- Kelionės vaikams;
- Kelionės po Lietuvą;
- Individualių maršrutų sudarymas;
- Viešbučių rezervacija;
- Aviabilietų rezervacija;

- Draudimo paslaugos.

Darbuotojų apdraustųjų skaičius UAB “Kauno Piligrimas” krito nuo 2014 metų. Organizacija tarsis iš anksto pasiruošė LR Turizmo įstatymo pataisų grėsmei. Per tris metus darbuotojų skaičius sumažėjo tris kartus. O nuo 2015 metų apyvarta sumažėjo per pusę- nuo beveik 1 mln.eurų iki 500 tūkst. eurų.

4. UAB “Kelionių akademija” įregistruota 2006 metais. Šiai dienai įmonė turi tris padalinius: Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Ji gana intensyviai orientuojasi į ofisus, tiesioginį kontaktą su klientu, puoselėja ofisus, fizinę išvaizdą. Darbo laikas: Vilniuje I-V nuo 8:00 iki 19:00, VI nuo 10:00 iki 16:00, Kaune I-V nuo 09:00 iki 18:00, Klaipėdoje I-V nuo 09:00 iki 18:00. Įmonė teikia šias paslaugas:

- Poilsines keliones;
- Egzotines keliones;
- Savaitgalio keliones;
- Pažintines keliones;
- Vestuvės užsienyje;
- Kruizai;
- Verslo kelionės;
- Lėktuvų, autobusų, keltų bilietai;
- Vizos;
- Draudimas;
- Viešbučių rezervavimas;
- Parkavimas oro uoste.

UAB “Kelionių akademija” turi tikslią organizacinę struktūrą. Šiuo metu organizacijoje dirba 35 darbuotojai apdraustieji. Nuo pat įmonės įsikūrimo darbuotojus skaičius vidutiniškai per metus augo. Direktorius vadovauja trims, kiekvieno filialo vadovam, o pastarieji- vadybininkams. Yra konkrečiai apibrėžtos pareigybės, atsakomybės darbuotojams. Įmonės apyvarta 2012 metais buvo 2-3 mln.eurų. Tačiau nuo 2013 metų sumažėjo per pusę. Galima teigti, kad įmonei vertėtų ieškoti naujų procesų gerinimo sprendimų.

5. UAB “Travel Oasis”. Įmonė įsikūrusi Kauno miesto centre, turi 6 darbuotojus ir šį skaičių išlaiko pastoviu. Tačiau įmonės vadovė prasarė, kad planuojama mažinti apdraustųjų skaičių, nes juos išlaikyti vis sunkiau.

Įmonės teikiamos paslaugos:

- Visų rūšių kelionių pardavimas;
- Poilsinės;

- Pažintinės;
- Egzotinės;
- Paplūdimių;
- VIP kelionės;
- Savaitgalio kelionės;
- Poilsis Lietuvoje;
- Kruizai jūromis ir vandenynais;
- Vestuvinės kelionės;
- Individualūs maršrutai;
- Viešbučių rezervacija;
- Automobilių nuoma;
- Aviabilietų paieška ir pardavimas;
- Kelionių draudimas;
- Keltų bilietai;
- Traukinių bilietai;
- Pervežimai į/iš oro uosto/viešbučio;
- Automobilio parkavimas Vilniaus Oro uoste.

Taigi, visos pasirinktos turizmo agentūros teikia panašias arba tokias pačias paslaugas. Tai didina konkurencingumą. Įmonės bendradarbiausia su kelionių organizatoriais. Patys populiariausi organizatoriai yra “Teztour” ir “Novaturas”, autobusinių kelionių- “Grūda” ir “Guliverio kelionės”. Agentūros įsikūrusios įvairiose Kauno vietose, vieni orientuojasi į miesto centrą kaip patogią lokaciją klientams, o kiti strategiškai renkasi kitas vietas, tokias kaip prekybos centrai. Daugiausia, įmonės dirba standartinėmis darbo valandomis. Nors įmonės veikia pelningai, apyvartos gali svyruoti kiekvienais metais. Įmonės ir jų vadovai yra priversti sukti galvą, kaip gerinti procesus. Lean sistemos taikymo galimybes svarbu aptarti su verslo turizmo paslaugas teikiančių įmonių vadovais.

4.2. Interviu su turizmo įmonių vadovais rezultatai

Atlikus duomenų analizę apie 5 verslo turizmo paslaugas teikiančias įmones, galima sutelkti dėmesį ir antrąjį tyrimo metodą- pusiau struktūruotą interviu, kurio tikslas išanalizuoti Lean sistemos taikymo galimybes verslo turizmo sektoriuje.

Kokybinis tyrimas vyko su 5 įmonių vadovais, respondentais (skliausteliuose nurodytas sifras):

1. UAB “DK Kelionės” direktore Daiva Kačinskiene (DK). Interviu vyko darbinėje aplinkoje- įmonės ofise.

2. UAB “Best Servis” direktore Jolita Maslauskaite- Targonskiene (JMT). Pokalbis įvyko formalioje aplinkoje, biure.

3. UAB “Kauno Piligrimas” bendrasavininku Antanu Vaideliu (AV). Pusiau struktūruotas interviu rengtas Kauno Kolegijoje.

4. UAB “Kelionių akademija” biuro vadovu Šarūnu Budriu (ŠB). Interviu vieta- kelionių agentūros biuras Kaune.

5. UAB “Travel Oasis” direktore ir vadove Egle Aršviliene (EA). Susitikimo ir pokalbio vieta buvo kelionių pardavimo agento ofise.

Visi pusiau struktūruoti interviu vyko apie 1val. Pokalbiai prasidėjo nuo prisistatymų. Iškart po to buvo pereinama prie interviu klausimų.

Pirmas klausimas leido nustatyti, kokias paslaugas teikia respondentų įmonės. Visos analizuojamos įmonės teikia šias verslo turizmo paslaugas:

- Skrydžių bilietų užsakymas;
- Apgyvendinimas;
- Autobusų bilietai;
- Poilsinės kelionės;
- Egzotinės kelionės;
- Autobusinės kelionės;
- Verslo kelionės;
- Draudimas;
- Vazos;
- Parkavimas oro uostuose;
- Automobilių nuoma.

Kitaip sakant, teikia visų rūšių turizmo paslaugas, užsako paslaugų paketus iš organizatorių. Tad įmonės siūlo platų asortimentą. Tačiau ne visos įmonės bendradarbiausia su tais pačiais organizatoriais, tiekėjais. Pavydžiui, UAB “Kelionių akademija” yra sutariusi ilgametę sutartį su kelionių organizatoriumi “Grūda”, o kelionių pardavimo agentas JMT sutarties neturi iš vis. Tad galime daryti išvadą, kad įmonės teikia visų rūšių paslaugas, tačiau vienos iš jų- gali pasiūlyti geresnes kainas.

Antras interviu klausimas apie pačias populiariausias ir daugiausia pelno nešančias paslaugas, kurias teikia įmonės. Rezultatai pateikti lentelėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Pelną nešančios paslaugos (sudaryta autorės pagal interviu duomenis)

Paslaugos	Rūšis	Interviu respondent nuomonė
Populiariausios paslaugos	Skrydžių bilietai	Tai viena iš populiariausių transport rūšių apskritai pasaulyje, o ypač verslo turistai mėgsta nukeliauti į taško A į tašką B taupydami laiko sąnaudas (AV).
		“Manau, skrydžių bilietai buvo ir bus patys mėgstamiausi turistų” (
		Pagalvokim, per mėnesį, metus yra parduodama daug skrydžių pigiomis oro linijomis. <...> Jeigu kelionė planuojama į tolimuosius kraštus, mes reikalingi, nes pasitelkiame geriausius tiekėjus <...> (ŠB).
	Apgyvendinimas	<...> Jeigu turistai renkasi įvairias apgyvendinimo rūšis, tai verslo turistai- viešbučius (EV).
		Turistai keliauja įvairiais tikslais, tačiau gyvenamosios vietos palikimas, priverčia ieškoti nakvynės vietos (AV).
	Vizos	DK teigė, kad dažnas klientas užsako vizas, nes susiduriama su nemaža dalim verslo turistų keliaujančių į Baltarusiją.
“Mes orientuodavomės į vizas kaip į paslaugą, tačiau dabar nereklamuoja to, nes mažai pelno” (JMT).		

Pačios populiariausios ir daugiausia pelno nešančios verslo turizmo paslaugos, kurias įvardino respondentai: skrydžių bilietai, apgyvendinimas. Visi pamėjo šias dvi paslaugas. O dvi iš penkių įmonių dar įvardino vizas. Tačiau paprieštaravo, kad tai daugiausia pelno nešanti. Vizos užsakymas įmonei/agentui neatneša daug pelno. EA įvardino, kad tai daugiau atimanti laiko paslauga, nei iš to

dauguma uždarbio. Tačiau paklausta, kodėl šias paslaugas vis gi teikia, ji sake, kad jei klientas užsako transportą, apgyvendinimą Baltarusijoje, vienareikšmiškai kartu užsakys ir vizas. Buvo paminėta Lean Sistema, kaip vertės nekuriančių procesų šalinimas, tad verta apsvarstyti paslaugas ir jų naudingumą. Apie tai plačiau kitame klausime.

Trečias pusiau struktūruoto interviu klausimas apie pačias nustolingiausias paslaugas. Pagal interviu duomenis daugiausia išlaidų reikalauja tos paspaugos, kurias atlikti užtruks laiko, o pelnas nedidelis. DK kelionės įvardino vizų gamybą, nes pasai ir prašymais yra siunčiami į Vilnių, o įmonė naudoja autobusų siuntų paslaugomis. Įmonės darbuotojams tenka važiuoti į Kauno centrą, stotį, tai atima laiko ir didėja kaštai. Vis daugiau vizų turistai gali užsisakyti patys, tad paslauga tampa mažai vertinga, jei tenka dėl keletos vizų važiuoti tam tikrą atstumą automobiliu. AV įvardino keliones, kurioms neįvykus negrąžindavo įmokų. Tačiau tai buvo seniai, dabar ilgemetės patirties dėka, nėra užsakomos paslaugos be pinigų, o tiekėjai pasilieka teisę grąžinti kelionės apmokėjimą (jei kelionė neįvyksta dėl jų pačių kaltės) arba leidžia keisti kelionės data.

Interviu pakrypo Lean sistemos analizavimo link. Buvo aptarti nuostoliai ir jų atsiradimo priežastys (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Nuolatinio veiklos tobulinimo veiksniai (sudaryta autorės pagal interviu duomenis)

Procesas	Veiksniai	Respondentų nuomonė
Nuolatinis veiklos tobulinimas	Mažinti darbuotojų išlaikymo kaštus	KD teigė, kad brangiausiai kainuoja darbuotojai, nes mokesčiai nemažėja.
	Mažinti darbo vietos išlaikymo kaštus	“Strateginę vietą mes pasirinkę miesto centrą, o tai sudaro dalį įmonės išlaidų” (ŠB”.
	Paslaugų kokybės gerinimas	Susiduriame su nepatenkintais klientais, kaip ir dauguma įmonių, kurie aptarnauja didelį srautą turistų (ŠB).
		Su X tiekėju yra nutrauktas bendradarbiavimas, dėl pasikartojančių nepatenkintų turistų, keliavusių autobusais (JMT).
Darbuotojų kompetencija	“Mūsų tikslas- kokybiškas klientų aptarnavimas, todėl turime subūrę kvalifikuotų agentų komandą <...>	

		, klientui svarbu ryšys (AV).
		Klientams patinka bendrauti su patirties turinčiais darbuotojais, taip kuriamas pasitikėjimas (DK).
		Esame susidūrę su nepatenkintais klientais, dėl personalo kvalifikacijos stokos, tai buvo praktikantai (ŠB).

Respondentai paklausti, ar jaučia nuostolių mažinimo ir nuolatinio tobulinimo poreikį, atsakė teigiamai. EA teigė, kad didžiausia kaštų dalį sudaro darbo vieta, jos išlaikymas. Ji paminėjo darbuotojų išlaikymą, biuro išlaidas. Kitas respondentas DK taip pat aiškino, jog darbo jėga yra brangiausia. KD išskyrė marketingą, fizinę įmonės išvaizdą. O visi vienbalsiu kalbėjo apie nepatenkintus klientus, kurių kart nuo karto atsiranda visur. Verta atkreipti dėmesį, kas svarbu verslo turistui. Respondentai teigė, kad verslo turistas mažai kada pasiskųs dėl mažos reklamos, draudimo poreikio. ŠB teigė, kad nemaža dalis verslo turistų rūpinasi kelionės draudimu patys. Verslininkai dažnai draudimą jau turi tokį, kuris tinka ir užsienyje, arba pasidaro ilgalaikį, nes taip labiau apsimoka, o kas jau kas, bet verslo turistas tikrai mokės skaičiuoti, kas labiau apsimoka, teigė ŠB. Tačiau daugiau nei pusę respondentų pritarė, kad verslo turistas gali piktintis dėl prasto aptarnavimo, darbuotojų kompetencijos. Įmonės dažnai turi naujų darbuotojų, pasitaiko verslo turistas bendraudamas su darbuotojų, pareiškia norys, komunikuoti su daugiau patirties turinčiu. Tai rodo, kad dažnai vertę kuria ir pats paslaugos įsigijimas ir tik vėliau pačios paslaugos kokybė. Nes pardavimas prasideda nuo ryšio užmezgimo, pritarė AV.

Toliau pusiau struktūruotas interviu išsiplėtojo apie problemiškesnias įmonių veiklos sritis.

DK teigė, kad tikriausiai į šį klausimą geriausiai atsakytų klientai, nes jie geriausiai žino, privalumus ir trūkumus. Tačiau paklausta, ar vykdo apklausas, ar teiraujasi klientų nuomonės, atsakė neigiamai (nebet klientai pažįstami ar giminės). JMT teigė, jog problem kyla su marketing klausimais, nes darbuotojų komanda turi mažai šios patirties, tačiau pradėjo naudoti socialiniu tinklus kaip reklamos priemones, tačiau skundžiasi, kad dažnai nėra laiko tam. AV įvardino pasigendantis sistemingesnio ir tvarkingesnio darbo. Pats respondentas nedarba vadybininkų darbo, biure neaptarnauja klientų, tačiau pastebėjęs, jog darbuotojams trūksta tvarkos. Taigi, jog Lean principas, sistemingas darbas, būtų puiki galimybė pagerinti veiklos procesus.

Apie personalo komandos uždavinius, skaidrumą, atsakomybes ir kontrolę įmonių vadovai šnekėjo panašiai. Jie teigė, kad kiekvienas darbuotojas gerai žino savo pareigas ir atsakomybes, tai aiškiai apibrėžtus reglamentus. Pasak respondentų, darbuotojai prieš įdarbinimą yra supažindinami su

dokumentais, nustatančiais jų darbo pareigybės. Vėliau laikomasi griežtos kontrolės. Šiek tiek kitaip kalbėjo AV, nes turi daug pastovių darbuotojų, su kuriais, kaip pats teigė, yra lengviau, nes tokie darbuotojai tampa daugiau savarankiški. ŠB pabrėžė, kad be griežtos kontrolės sėkmingai nevyktų darbas, įmonės darbuotojai skirstosi darbus, siekia tikslų ir rezultatų, o tam reikalinga priežiūra. Tad dauguma įmonių jau naudoja vieną iš Lean principų- sistema, kontrolė.

Interviu nukrypsta apie darbuotojų motyvavimo sistemą. Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių pagrindine darbuotojų motyvavimo sistemą įvardija priedus už planų įgyvendinimus, mėnesio rezultatus, tam tikras parduotas paslaugas. AV prasarė, kad naudoja tokią motyvavimo sistemą darbuotojoms: reguliariai turizmo vadybininkai yra siunčiami į infoturus, kuriuos dalinai finansuoja įmonė. Infoturas- informacinė išvyka, komandiruotė į užsienio šalis, siekiant turizmo vadybininkus supažindinti su turistų lankomomis vietomis, apgyvendinimu ir kitomis susijusiomis paslaugomis. Kitaip sakant- darbuotojo patirties didinimui. Vienas iš respondentų išreiškė nuomonę, kad tam tikras piniginis vertinimas ar pasiūlymas už tam tikrą veiksmą yra neteisingas ir kaip tik, gali atrodyti juokingas personalui, juk už atėjimą į darbo vietą mokama nėra.

Kita pokalbio tema- klientų nuomonės rinkimas ir analizavimas. Kadangi, Lean sistema moko, kad svarbiausia orientuotis į vartotojų poreikius, svarbu išanalizuoti ar jie tinkamai patenkinimi. Dauguma įmonių įvardino rinkos tyrimus, kaip daugiausiai naudojamu kanalu, klientui pasitenkimui nustatyti. AV paminėjo ir skundų analizę. Tad mažai naudojama klientų analizė, o Lean sistemos principai teigia, kad vartotojų poreikių tenkinimas yra svarbiausia. Apklaustieji sutiko su Lean principu, teigė, jog būtų verta atlikti išsamesnias analizes.

Respondentai paklausti, ar Lean sistema ir jos principai yra gerai žinomi, atsakė įvairiai. DK prisipažino ne daug žinanti, teigė, labiau besikoncentruojanti į darbus, klientų aptarnavimą, nes pati dirba vadybininko darbą įmonėje. EA, ŠB ir JMT sakė, kad yra girdėję apie Lean prieš porą metų, kuomet ši “žvaigždė” pradėjo populiarėti ir Lietuvoje. Pastarieji išgirdo apie Lean internetiniuose tinklalapiuose, žiniose, informacinėse laidose. O AV pasakojo apie Lean, galėjo nurodyti principus, sistemos esmę. Sakė domėjasis šia filosofija, tačiau daugiau žino apie gamybines įmones. Pokalbis apie Lean sistemą su AV išsiplėtojo. Atsakovas buvo šiek tiek nustebęs, kaip Lean sistema gali būti susijusi su verslo turizmu, tačiau ilgiau padiskutavus priėjome išvados- Lean, kaip ir jos metodai, gali būti ir net turi būti taikomi kiekvienoje turizmo įmonėje, siekiant tobulumo.

Toliau diskutavome su respondentais, kuriose veiklos srityse būtų naudinga įdiegti Lean sistemą verslo turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse. Preita išvados, kad daugiausia naudos būtų, jei pavyktų sumažinti kaštus, įvesti griežtą kontrolę, reguliariai kelti darbuotojų kvalifikaciją, šalinti vertės nekurančius procesus, atsisakyti pelno nenešančių paslaugų, informuoti darbuotojus apie Lean (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Veiksniai ir jų tobulinimas pagal Lean sistemą verslo turizme

Veiksniai	Lean sistemos diegimas
Darbuotojų kvalifikacija	Darbuotojų informavimas apie Lean sistemą, jos diegimą; Lean diegimo vadovo paskyrimas; Kursų, seminarų rengimas
Kaštų mažinimas	Darbuotojų poreikio analizavimas; Sutarčių su tiekėjais analizė; Paslaugų parengimo (vizų) kaštų analizė
Kontrolė	Griežta darbų kontrolė; Pareigybių vykdymas; Komandinis darbas
Vertę kuriantys procesai	Vadybininkų darbas- kokybiškas klientų aptarnavimas
Paslaugų tobulinimas	Derybos su tiekėjais dėl geresnių kainų/komisinių Darbuotojų asmeninės patirties tobulinimas
Rezultatų analizė	Aiškūs tikslai; Rezultatų viešinimas, pristatymas kitiems darbuotojams vizualiai

Toliau pokalbiai vyko apie Lean diegimo tikslus, kurie būtų aktualūs įmonėms. Turizmo įmonių vadovai mastė apie pelno didinimą, didesnę klientų srautą. Buvo minima konkurencija, kuri šiai dienai gana didelė, nors ir pastaraisiais metais veiklą uždarė nemažai įmonių. AV išsiskyrė, nes pastaraisiais metais pelnas tik didėjo. Paklaustas, kokie priežastys ar veiksmai, leido didėti pelnui, jis atsakė labai paprastai: “Mes padarė geriausią sprendimą- atleidome pusę darbuotojų, pasilikome dirbti minimalų kiekį ir geriausius”. Taip jie sumažino didelius kaštus, kurie susidarydavo darbuotojų atlyginimams mokėti. Taip vienas žingsnis privertė įmonės pelną augti.

Interviu tema buvo pasukta apie Lean sistemos principus. Interesantas trumpai pristatė principus. Vienareikšmiškai respondentai atsakė, kad nuolatinis tobulinimas. Vienas iš respondent paminėjo, kad įmonės valdymas ir yra nuolatinis tobulinimas, o verslo turizmo paslaugos yra savita sritis, kuria verta tobulinti. Verslai pamažu plėčiasi, vis daugiau įmonių nori patekti į platesnius vandenis, užimti bent kokią dalį ir užsienio rinkos. O siekiant šių tikslų verslo turizmas- viena iš priemonių. Vienas iš respondentų paminėjo ir laiko optimizavimą, nes teko susidurti su nepatenkintais klientais, kurie skundėsi, kad informacijos tenka laukti bei pridurė, kad pasiūlymų ruošimas neretai atima daug laiko.

Koks veiklos sistemos tobulinimo rezultatas tenkintų organizaciją? Atsakymai buvo tokie: puikūs klientų atsiliepimai, rekomendacijos, nes rekomendacijos yra puikus reklamos kanalas; didesnis pelnas; didesnis srautas klientų.

Interesantas nukreipė temą apie Lean sistemos diegimo lyderio parinkimą ir personal mokymus. Respondentai kalbėjo, jog tai viena geriausių priemonių įdiegiant Lean. Visi žinotų, kokį lyderį išrinkti, kuris supažindintų įmonės darbuotojus su šia sistema, sektų veiksmus ir vertintų rezultatus. Tik vienas iš vadovų norėtų šią funkciją pasilikti sau.

Apie Lean sistemos diegimo rezultatų vertinimą respondentai mastė ilgai. Po ilgų diskusijų vadovai supradė, kad rezultatų ataskaitos, pristatymai būtų tinkamiausi. Paklausti, ar vizualinis

pristatymas yra tinkamas, įmonių vadovai pritarė, nors ne visi naudoja tokias priemones. Keletas prisipažino, kad savaitės ar mėnesio rezultatų aptarimas galėtų duoti tam tikrų išvadų ir leistų dėti tolimesnį veiksmų planą. Vienas iš respondentų nupasakojo, kaip šiomis dienomis vertina rezultatus: mes išsikeliami tikslus, vėliau pasirenkame priemones tam tikslui pasiekti, to pasekoje, vyksta veiksmai, toliau visas paslaugos procesas, kuriam naudojami įrankiai, ir tuomet pasiekiamas rezultatas. Jis vertinamas pagal klientų grįžtamumą. Jei rezultatas netenkima, grįžtama prie priemonių ir įrankių. Tokį procesą galima pavaizduoti grafiškai, jis tinkamas Lean sistemai (žr. 13 paveiksle).



14 pav. Rezultatų siekimas (sudarytas autorės pagal interviu duomenis)

Apibendrinus visus interviu galima daryti išvadą, kad Lean sistemos diegimas verslo turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse būtų naudingas. Įmonės susiduria su klientų nepasitenkinimu, ilgu aptarnavimo laiku, Kadangi verslo turistų segmentas reikalauja specifinių poreikių, įmonės procesai nėra sklandūs. Iš pokalbių galima suprasti, kad plačiau padiskutavus, įmonių vadovai jaučia poveikį tam tikrų procesų gerinimui, tokių kaip darbo standartizavimas ir kontrolė, personalo mokymai, kvalifikacijos kėlimas, bendras tikslų siekimas, rezultatų vaizdavimas, paslaugų verslo turistams tobulinimas. Taigi, verslo turizmas, kaip paslaugų rūšis, gali taikyti šiuos Lean metodus ir įrankius: Kaizen, Pull Sistema, 5S.

4.3. Verslo turistų anketinės apklausos rezultatai

Išanalizavus duomenis apie pasirinktas įmones bei išnagrinėjus pusiau struktūruoto interviu atsakymus, laikas pateikti kiekybinio tyrimo, anketinės apklausos, atsakymus.

Atliktas kiekybinis tyrimas verslo turizmo paslaugas teikiančioje įmonėje „DK Kelionės“, siekiant išsiaiškinti verslo turistų nuomonę apie įmonę, veiklą, procesus, teikiamas paslaugas, jų kokybę, privalumus ir trūkumus. Klausimynų atsakymai buvo renkami iš popierinių anketų ir elektroninių variantų, kurie siunčiami elektroniniu paštu. Duomenys apdoroti ir susisteminti suvestinėje (8 priedas).

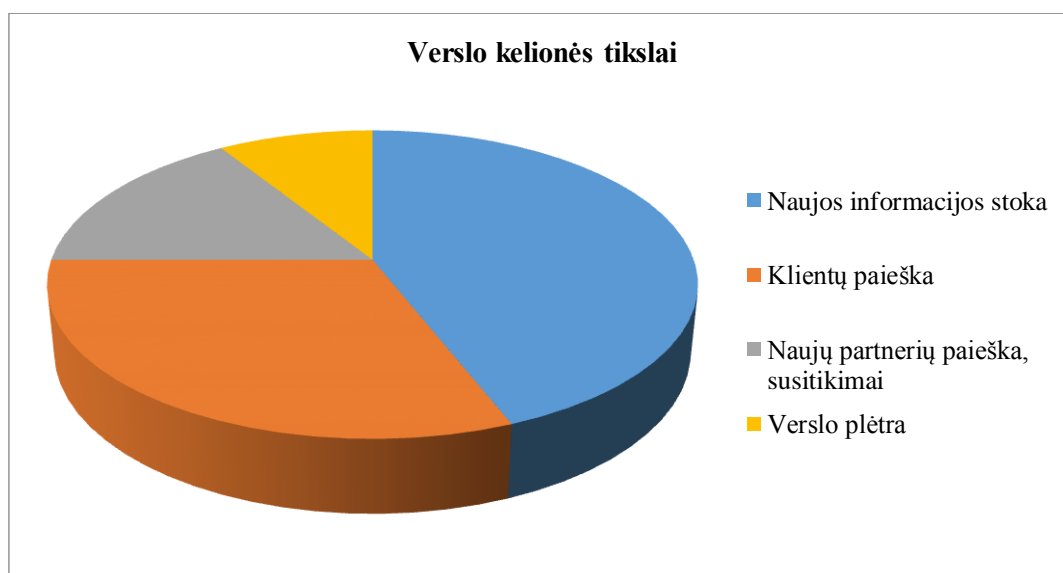
Buvo apklausti 80 respondentų, grįžtamumas 90%, tad iš viso 70 pilnai ir teisingai užpildytų anketų, tinkamų kiekybinio tyrimo analizei. Apklausoje dalyvavo 70% moterų ir 30% vyrų.

		Tyrimo imtis dydis, N-70	Rezultatas procentais
Respondentų amžius	18-30	44	62
	31-40	17	25
	41-50	7	10
	51 ir daugiau	2	3
Respondentų pareigos	Administratorius	5	7
	Vadybininkas	7	10
	Vadovas	32	46
	Direktorius	26	37

Apibendrinant respondentų demografinę padėtį (žr. 12 lentelę) galima teigti, kad didžioji dalis verslo turistų yra iki 30 metų amžiaus, tad verslo reikalais keliauja jaunesni, o kuo didesnis amžius, tuo mažiau keliaujančių. Galima daryti prielaidą, kad jaunesnioji karta verslo turizme mato didesnes galimybes, jiems lengviau palikti namus ir išvykti dėl darbo net ir trumpam laikui. Pagal pareigų duomenis, matoma, kad vadovai ir direktoriai daugiausia keliauja verslo reikalais. Tad jauni vadovai užima didžiausią verslo turistų dalį.

Verslo kelionų dažnumas atsiskleidė 3 klausimo atsakymuose. Didžioji dauguma, 60% apklaustųjų nurodė, jog keliauja verslo reikalais 3-4 kartus į metus. Tai rodo, kad galima sudaryti lojalių klientų ratą, tinkamai tenkinant turistų poreikius.

Kitas klausimas apie verslo kelionės tikslus. Tai vienas iš nuansų siekiant išsiaiškinti kliento poreikius. Atsakymai pavaizduoti grafiškai (žr. 15 paveiksle).



15 pav. Verslo kelionės tikslai (sudaryta pagal anketinės apklausos duomenis)

Pagal anketinės apklausos duomenis, galima teigti, jog daugiausia verslo turistų siekia gauti naujos informacijos. Jie keliauja į mugės, parodas, konferencijas, mokymus ir pan. Turistai siekia kelti

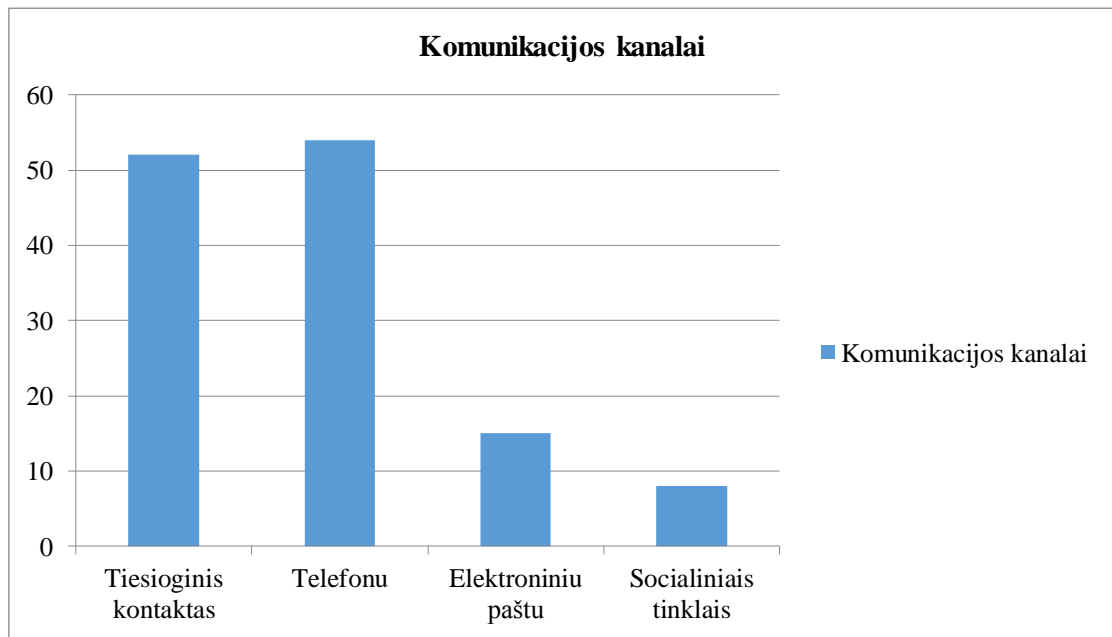
kvalifikaciją, gauti žinių ir naujienų iš užsienio šalių. Pagal anketos 2 ir 5 klausimus, nustatoma, kad keliauja jauni darbuotojai ir siekia žinių. Tai rodo, kad verslo turistai nori plėsti akiratį, mato naudą keliaujant darbo reikalais.

Kitas klausimas padeda nustatyti populiariausias verslo turizmo paslaugas. Galima teigti, kad pačios paklausiausios paslaugos yra skrydžių bilietai, apgyvendinimas ir autobusų bilietai. Pervežimai, automobilių nuoma- antroje vietoje pagal populiarumą. O vizos, keltų bilietai, draudimas mažiau populiaru. Taigi, verslo turistai dažniausiai ieško transporto ir apgyvendinimo, be ko, tikriausiai, neįsivaizduojame turizmo. Turizmo įmonei reikia turėti galimybę pasiūlyti platų spektrą šių paslaugų, bei koncentruotis jų tobulinime. Kiekviena turizmo įmonė sudaro sutartis su tiekėjais, bendradarbiauja ir siūlo jų kuriamus produktus. Tad agentūros- perpardavinėtojos. Reikėtų peržvelgti sutartis, ieškoti naujų ir/ar geresnių tiekėjų, kurių paslaugos labiau tenkina klientus (pvz.: įvairios skrydžių bilietų bendrovės siūlo skirtingas kainas) bei derėtis dėl geresnių komisinių (turizmo įmonės sudaro sutartis su tiekėjais).

Kiekybiniame tyrime buvo stengiamasi atskleisti, ar verslo turizmo integruoja savo keliones su poilsio, šeimos ar kitomis išvykomis. Kitaip tariant, ar dinaminis paketavimas aktualus verslo turizme. Tačiau net 81% atsakė, kad ne. Turizmo įmonėms verta išsiaiškinti, kodėl turistai nejungia skirtingų tipų kelionių. Atradus problemas, sėkmingai jas pašalinus, galimi didenski kelionių pardavimai.

Toliau tyrime pereiname prie verslo turizmo paslaugas teikiančios įmonės. Vienas iš Lean koncepcijos principų- laiko sąnaudų mažinimas. Tad buvo pateiktas klausimas: Ar kelionės užsakymas ir sudarymas vyksta pakankamai operatyviai? 30% atsakė, kad taip, 3% neturėjo nuomonės, o 67% teigė, jog ne. Peršasi išvada, kad analizuojamos įmonės viena iš silpnųjų vietų- laiko sąnaudos. Klientui nepatrauklu ilgai laukti bilietų pasiūlymų, informacijos apie kainas, patvirtintos rezervacijos ir pan. Verslo turistui svarbu tikslumas ir greitis. Kadangi ir visa verslo kelionė dažniausiai yra tikslinga ir siekiama sunaudoti kuo mažiau laiko, turistai nori tokios pat paslaugos. Praktikoje galime sutikti atvejų, kad agentūra sukomplektuoja keliones, pvz.: perka pigius skrydžių bilietus, užsako viešbutį ir parduoda kaip kelionės rinkinį, tyrime analizuojamoje įmonėje tokia veikla nevykdoma. Galima teigti, kad laikomasi vienos iš Lean taisyklių- nekaupiti, nesandėliuoti, o turėti tik tiek, kiek reikia. O perkant bilietus dar prieš pardavimą, galima sunaudoti nemažai sąnaudų, kurios nevirs pelnu.

Sekantis ne ką mažiau svarbus dalykas klientų aptarnavime, o kartu ir sėkmingos įmonės veikloje, yra komunikacija su turistais. Kaip vyksta komunikacija su verslo turistais analizuojamoje įmonėje atsiskleidžia pateiktame grafike (žr. 16 paveiksle).



16 pav. UAB „DK Kelionės“ komunikacijos tikslai (sudaryta pagal anketinės apklausos duomenis)

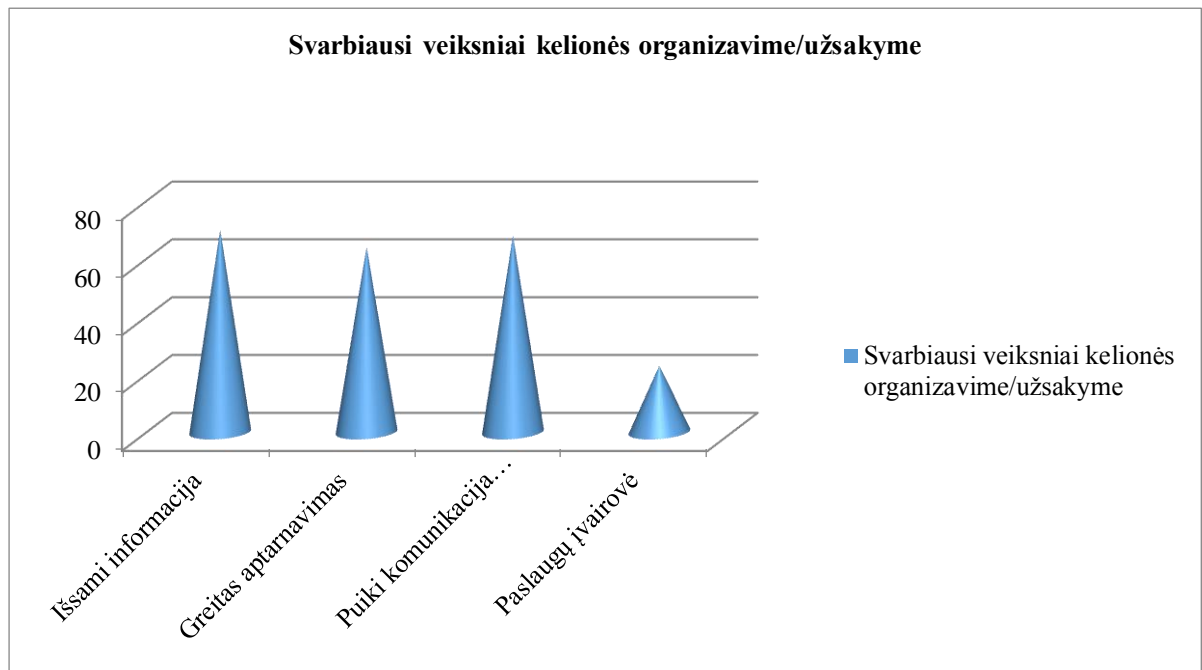
Iš 16 paveikslo galima nustatyti, kad populiariausias komunikacijos būdas tarp kliento ir turizmo vadybininko yra telefonas. Iš dalies tai teisingas būdas, nes pokalbis gali įvykti pasirinktu laiku, nereikalauja papildomo laiko vykstant į biurą. Tačiau galima numanyti, kodėl turistai nėra patekti jų aptarnavimo greičiu. Jeigu darbuotojai sulaukia daug skambučių, nepateikia klientams atsakymų, verčia juos laukti, taip atsiranda nepatenkintų klientų, o tai mažina jų skaičių, o galiausiai mažina įmonės pelną.

Jeigu yra nepatenkintų klientų, kyla klausimas: Ar verslo turistai paslaugas užsisako toje pačioje įmonėje? Net 63% nurodė, kad ne. Tai leidžia suprasti, kad įmonės veiklą reikia tobulinti, diegti Lean sistemą. Į klausimą, kodėl turistai paslaugas užsako skirtingose įmonėse, atsakė gana vieningai, pažymėdami šiuos aspektus, kaip tinkamiausius:

1. Skirtingos įmonės siūlo skirtingas paslaugas;
2. Skirtingo įmonės siūlo verslo turizmo paslaugas skirtingomis kainomis.

Tai rodo didelę konkurenciją. O įgauti konkurencinį pranašumą galima siūlant konkurencingas kainas. Vienas iš veiksnių- išanalizuoti siūlomas paslaugas, ieškoti naujų tiekėjų ir galimybių, atsisakyti vertės nekuriančių produktų. Anketos 6 klausimas nurodo, kad keltų bilietai, vizos ir draudimas sudaro mažiausią pardavimų dalį. Tad nereikėtų koncentruotis į šias paslaugas, atsisakyti jų, tobulinti tas paslaugas ir jų pardavimą, kurios neša daugiausia pelno įmonei.

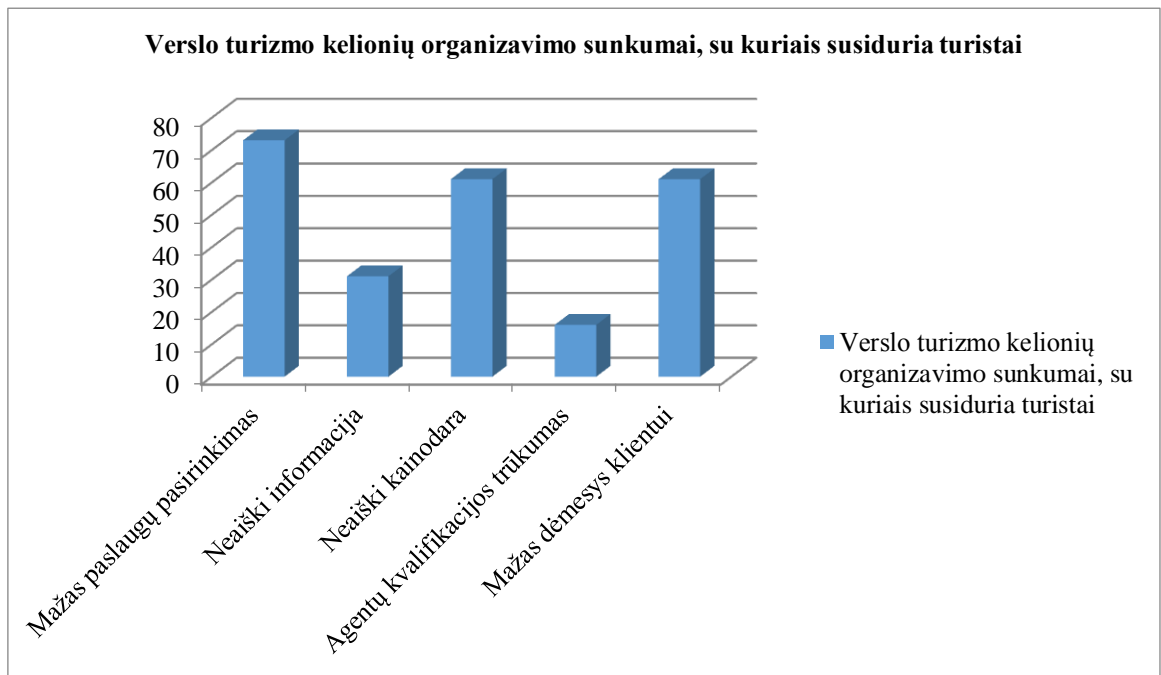
Kito, 13 klausimo, tikslas išsiaiškinti, kokie veiksniai yra patys svarbiausi verslo turistui, organizuojant išvyką. Duomenys pateikti grafiškai (žr. 17 paveiksle).



17 pav. Svarbiausi veiksniai verslo kelionės organizavime (pagal anketos duomenis)

Pagal duomenis, matoma, jog svarbiausia verslo turistui yra išsami suteikta informacija ir puiki komunikacija su kvalifikuotu specialistu. Taigi, agentas, kuris teikia paslaugas turi turėti aukštą kvalifikaciją, tuomet ir informacija bus pateikiama aiškiau. Turistams svarbu žinoti kuo daugiau ir tikslingiau apie kelionę. Vis dėl to, juk verslo turistai keliauja į svetimą kraštą ir nori jaustis patogiai. Tai sukuria pridėtinę vertę paslaugai. Šiek tiek mažiau, bet taip pat svarbus veiksnys- greitas aptarnavimas. Neretai verslo turistai planuoja kelionę greitam išvykimui, kuomet atsiranda svarbūs reikalai, iškyla problemos, susitikimų poreikis. Analizuojama įmonė negali pasigirti greitu aptarnavimu, todėl verta pasvarstyti galimybę verslo turistams suteikti pirmumą, nes poilsines keliones (viena populiariausių turizmo rūšių) klientai dažnai organizuoja iš anksto.

14 klausimu siekiama atskleisti, su kokiais sunkumais susiduria verslo turistai planuojant ir užsakant keliones. Iš anketinės apklausos duomenų, galima spręsti, kad patys didžiausi sunkumai pasireiškia dėl mažo paslaugų pasirinkimo, neaiškios kainodaros ir mažo dėmesio klientui. Rezultatai patiekiami grafiškai (žr. 18 paveiksle).



18 pav. Verslo turizmo kelionių organizavimo sunkumais, su kuriais susiduria turistai, išreikšta procentais

Rezultatai rodo, kad verslo turistams reikia ir pasirinkimo užsakant verslo keliones. Verslo turistams svarbus sistemingas laiko planavimas, kadangi jie nori tik nuvykti ir sutvarkyti darbo reikalus. Dažnai dėl skrydžių trūkumo išvyka užsitiesia. Tai verčia didinti klientų nepasitenkinimą paslauga. Viešbučių trūkumas ieškant apgyvendinimo gali talpti didele problema. Vertėtų ieškoti naujų tiekėjų, viešbučių platformų, kurios siūlo geresnes kainas ir platesnį apgyvendinimo įstaigų spektrą. Neaiški kainodara didina klientų nepasitikėjimą. Skaidri ir aiški kainodara klientui suteikia pridėtinę vertę. Pasitikėjimas- vienas iš lojalių klientų rato kūrimo įrankių. Įmonei svarbu perteikti tikslingą informaciją vartotojui apie kainas ir jų sudarymą. Įmonė gali įgauti konkurencinį pranašumą, jei užsitarnaus pasitikėjimą. Dar vienas svarbus kriterijus- mažas dėmesys klientui. Verso turistui svarbu išskirtinis dėmesys, o ką jau kalbėti, jei dėmesys mažas. Įmonių vadovai, darbuotojai ar kiti atsakingi asmenys nori jaustis taip, kad jie svarbūs klientai, būti aptarnauti laiku ir kokybiškai, jauti agentų rūpestį, nes jie vieninteliai juos konsultuoja turizmo klausimais. Tam svarbu kompetencija ir komunikacija. Konsultantas, agentas turi būti pastabus ir rūpestingas, tačiau verta paminėti, kad perdėtas rūpestis ir malonumas yra netinkamas. Turizmo paslaugas teikiančiam darbuotojui reikia rasti tokį komunikacijos tašką, kuris būtų tinkamas verslo turistui.

Toliau apžvelgiami UAB „DK Kelionės“ veiksniai, kurie kuria pridėtinę vertę turistui. 15 klausimas nagrinėja 5 sritis:

1. Įmonės fizinė aplinka;
2. Darbuotojų aptarnavimo kokybė;
3. Darbuotojų gebėjimas greitai spręsti problemas;

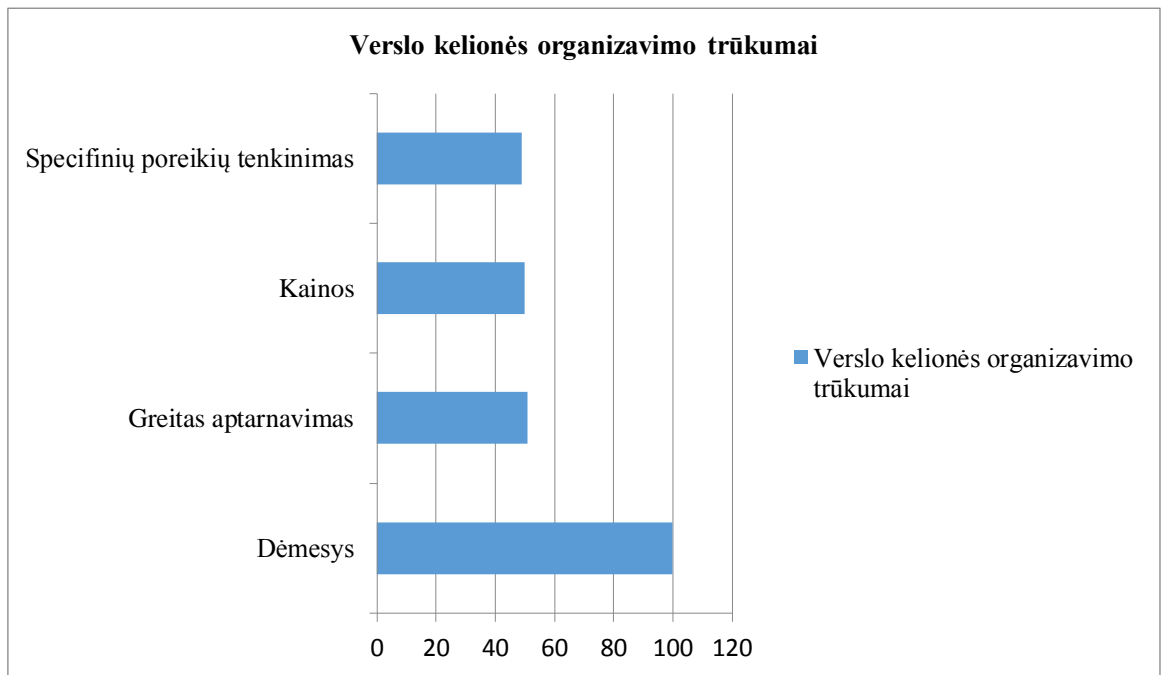
4. Biuro darbo valandos;
5. Įmonės tinklapis, katalogai ir kiti informaciniai kanalai.

Pirmasis kriterijus, įmonės fizinė aplinka, 43% respondentų atrodo nepatraukti, 14% teigė, kad labiau nepatraukli, nei patraukli. Tad galima spręsti, kad paslaugoms vertės neprideda biuro aplinka, nors tai galėtų būti didelis plusas įmonei. Antras kriterijus įvertintas geriau. 70% apklaustųjų nurodė, jog darbuotojai kokybiškai aptarnauja klientą. Tad pasitikėjimč darbuotojai turi. Kito klausimo atsakymai pasiskirstė taip: 44% teigia, kad darbuotojai nesprendžia problemų greitai, o 43% nurodė, kad sprendžia problemas greitai. Tikslių išvadų daryti negalima, nes atsakymai pasiskirstę gana tolygiai, tačiau jeigu didžioji dauguma neatsakė, kad problemos sprendžiamos greitai, verta išnagrinėti problemų sprendimų būdus, neprarasti pasitikėjimo su vartotoju ir taip kurti vertę klientui. Darbo valandos patogios 72% respondentų, tad galima spręsti, kad pasiekiamumas pakankamai geras, patogus, vartotojams neiškyla daug problemų norint užsakyti verslo kelionę, sužinoti informaciją ar kitaip susisiekti su agentais. Paskutinis, bet ne ką mažiau svarbus kriterijus- įmonės internetinė svetainė, katalogai ir kiti informaciniai šaltiniai. Respondentų atsakymai rodo, kad didžioji dalis nėra patenkinta informaciniais kanalais. O tai viena iš reklamos galimybių. Verta išanalizuoti poreikį ir šalinti šiuos prastus atsiliepimus, siekiant padidinti įmonės populiarumą.

Kitas anketos klausimas: Ar organizuojant verslo keliones Jums svarbu agentų asmeninė patirtis ir patarimai? 67% verslo turistų atsakė, kad taip. O 44% iš jų teigė, kad susiduria su darbuotojų asmeninės patirties trūkumu. Todėl verta investuoti į agentų patirties багаžo didinimą, nors tai sukelia papildomas išlaidas.

18 klausimas apie verslo turistų lūkesčius. 67% nurodė, kad įmonė tenkina lūkesčius, 30%- ne, 3%- neturi nuomonės šiuo klausimu. Nors ir didžioji dauguma patenkinti, tačiau yra kur stengtis. Galima spręsti, kad įmonei pravartu peranalizuoti savo procesus, taikyti metodus, vardan sėkmingesnės veiklos.

Priešpaskutinis anketos klausimas: Ko pasigendate organizuojant verslo keliones? Atsakymų variantai pasiskirstė gana tolygiai. Rezultatai pateikiama grafiškai (žr. 19 paveiksle).



19 pav. Verslo kelionės organizavimo trūkumai įmonėje „DK Kelionės“, išreikšta procentais

Pagal duomenis galime daryti išvadą, kad verslo turistui svarbiausia išskirtinis dėmesys. Kiti kriterijai įvertinti gan panašiai. Todėl dėmesys kuria vertę, o į tai ir įeina poreikių tenkinimas, konkurencingesnės kainos, greitas aptarnavimas.

Paskutiniame anketinės apklausos punkte, buvo paprašyta pateikti pasiūlymus ir/ar išreikšti komentarus apie UAB „DK Kelionės“. 8 verslo turistai paminėjo, jog pasigenda socialinių tinklų reklamos, komunikacijos per šias sistemas. Tai rodo, kad vartotojui svarbu ryšys su tiekėju, dalykiški ir malonūs santykiai. Psichologiškai klientui geriau paslaugas įsigyti iš to paslaugų tiekėjo, su kuriuo sutaria. Taip pat keletą kartų buvo paminėtas reklamų trūkumas, specialių pasiūlymų ir naujienlaiškių. Tad bendrai galima teigti, kad labiau vystomi socialiniai tinklai šių dienų klientams suteiktų didesnę vertę.

Apibendrinus anketinę apklausą, galima daryti šias išvadas:

- Daugiausia verslo reikalais keliauja 18-40 metų amžiaus darbuotojai, daugiausia vadovai ir direktoriai. Išvykų dažnumas- 3-4 kartai į metus. Tad paklausos yra. O jauni verslo turistai rodo, kad pasiūla ne mažės, o jų amžius tik kils.

- Vienas svarbiausių verslo kelionės tikslų- informacijos stoka, konferencijos, mugės, parodos. Tai gali būti įvairaus laikotarpio išvyka. Tačiau tokioms išvykoms turizmo paslaugas teikiančiai įmonei sunku, nebent turistai planuoja iš anksto.

- Populiariausios verslo turizmo paslaugos: skrydžių bilietai, apgyvendinimas, autobusų bilietai. Tad įmonės gali koncentruotis į šių procesų tobulinimą.

- Dinaminės kelionės nepasireiškia.

- Verslo turizmo paslaugų užsakymo laikas ilgas. Klientai jaučia nepasitenkinimą UAB „DK Kelionės“ aptarnavimo greičiui. Laiko sąnaudas reikia mažinti.
- Reikia mažinti išlaidų sąnaudas- nerezervuoti turizmo paslaugų iš tiekėjų negavus atlygio (nebet yra pinigų grąžinimo garantija).
- Komunikacija tarp kliento ir tiekėjo daugiausia vyksta tiesiogiai arba telefonu. Verta naudoti ir kitus komunikacinius kanalus, kurie nereikalauja finansinių išlaidų (socialiniai tinklai, elektroninis paštas). Taip galėtų sumažėti telefonų sąskaitos.
- Skirtingas verslo turizmo paslaugas renkasi klientai, nes jie ieško geresnių kainų ir didesnio paslaugų asortimento. Didelė konkurencija.
- Svarbiausias verslo turizmo kelionės užsakymo veiksnys- puiki komunikacija su agentu, išsami informacija. Tad darbuotojams pravartu kelti kvalifikaciją.
- Didžiausi sunkumai, su kuriais susiduria verslo turistai: mažas paslaugų pasirinkimas, neaiški kainodara, mažas dėmesys.
- Įmonės fizinė aplinka nepatraukli, darbuotojų aptarnavimo kokybė gana teigiama, darbuotojų gebėjimo greitai spręsti problemas aspektas vertinamas apylygiai, biuro darbo valandos gana patogios, įmonės tinklapis, katalogai ir kiti informaciniai kanalai- reikalauja daugiau dėmesio.
- Verslo turistams svarbi agentų asmeninė patirtis, ja patenkinti ne visi.
- Didžiausio kelionės organizavimo trūkumas- mažas dėmesys. Dar kartą įsitikiname, kaip svarbu yra komunikacija su klientu, pridėtinės vertės kūrimas.
- Įmonei trūksta reklamos, naujienų, socialinių tinklų.

4.4. Apibendrinti tyrimų rezultatai ir pasiūlymai

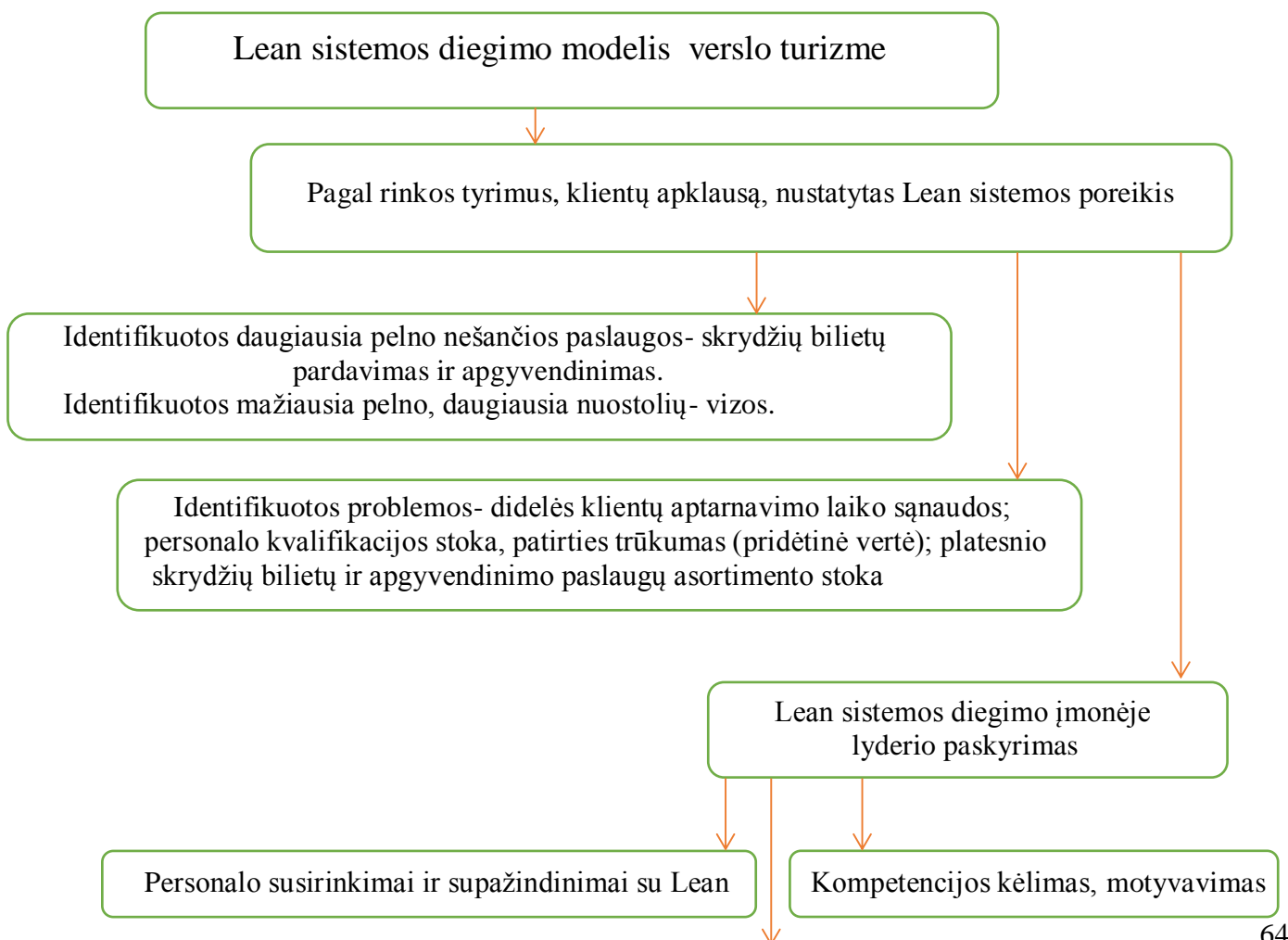
Apibendrinus visų trijų tyrimų, 5 turizmo įmonių duomenų analizės, pusiau struktūruotus interviu su 5 verslo turizmo paslaugas teikiančių įmonių vadovais, verslo turistų anketinę apklausą, galima teigti, kad verslo turizmo paslaugas teikiančios įmonės susiduria su įvairiomis problemomis ir jaučia poreikį organizacijų veiklų gerinimui. Turizmo įmonės teikia panašias paslaugas, įsikūrusios gana glaudžiai, aptarnauja verslo turistui įvairiais kanalais. Susidarius šiai situacijai juntama didelė konkurencija. O pranašumui pasiekti svarbu tobulinti procesus, naudoti įvairius metodus ir priemones, organizacijų tikslams pasiekti. Vienas svarbus niuansas- pridėtinės paslaugų vertės didinimas. Lean sistema yra glaudžiai susijusi su procesų gerinimu, siekiant pašalinti nuostolingas veiklas, didinti pridėtinę vertę produktams, siekiant nuolatinio tobulinimo.

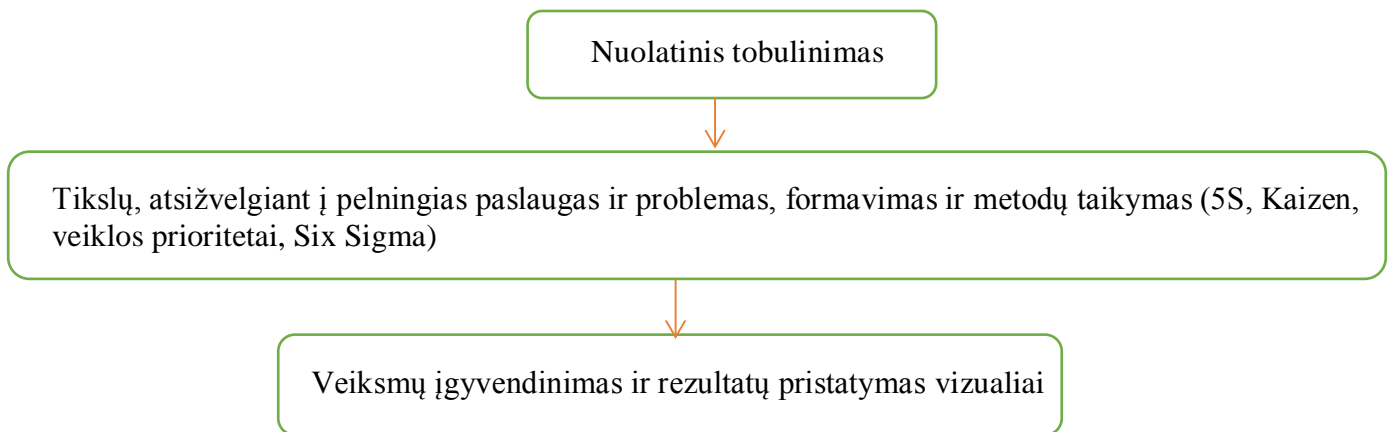
Lean sistemos taikymas verslo turizme būtų naudingas, agentūros susiduria su vartotojų nepasitenkimu aptarnavimo procesu, didelėmis laiko sąnaudomis gaunant paslaugą. O verslo turistai- specifiniai klientai, kurie reikalauja ir tikslaus, ir greito aptarnavimo, bei jiems svarbu kokybė ir nauda,

pasiekama pasinaudojus paslauga. Skaidrus darbas- viena iš privilegijų. Verslo turistai keliauja ne vieną kart į metus, jie siekia plėti verslus, gauti informacijos, dalyvauti konferencijose, plėsti akiratį, kitaip sakant, turi įvairių tikslų, siekiant gerinti savo pačių verslą. Tokios išvykoms reikalingi skrydžių bilietai, apgyvendinimas, autobusų bilietai. Tai populiariausios, daugiausia pelno nešančios paslaugos, tad svarbu gerinti jų pasiūlą. Kadangi, verslo turistai keliauja darbo tikslais, jie yra susikaupę, nori pakankamai didelio dėmesio iš personalo. Tad kelionių agentai turi koncentruotis į aptarnavimo laiko mažinimą. Taip pat verta pripažinti, kad šiomis dienomis komunikacijos vient telefonu neužtenka. Bendravimui, paslaugų teikimui, turizmo vadybininkai turi pasitelkti socialinius tinklus. Dėl reklamos nepasitenkinimo įmonės turi labiau koncentruotis į marketingą.

Galimai klientų aptarnavimo kokybę gerintų šių procesų optimizavimas: personalo kontrolė, motyvavimas, bendrų tikslų siekimas, kvalifikacijos kelimas, ypatingas dėmesys verslo turistui, priežiūra, rezultatų pristatymas vizualiai, tiekėjų paieška arba geresnių sąlygų siekimas, siekiant geresnės kainos klientui ir didesnio pelno įmonei. Galima išskirti Lean sistemos metodus, tinkamus verslo turizmo paslaugas teikiančioms įmonėms: 5S, Kaizen, Pull sistema.

Lean sistemos diegimo verslo turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse modelis, papildytas teoriniu ir praktiniu aspektu (žr. 20 paveiksle):





20 pav. Lean sistemos taikymas verslo turizme

Diegiant Lean sistemą verslo turizme svarbu išanalizuoti metodo poreikį, pasitelkiant rinkos tyrimus ir klientų apklausas, identifikuoti daugiausia ir mažiausia pelno nešančias paslaugas, problemas. Kai šie veiksmai atlikti, galima rinkti ir paskirti lyderį, kuris bus atsakingas už tolimesnius diegimo veiksmus, t.y. personalą bei jų siekius. Taikant Lean sistemos įrankius, 5S, Kaizen, veiklos prioritetus, Six Sigma, bus įgyvendinamas procesų tobulinimas. O rezultatai pristatomi vizualiai siekiant kuo tinkamiau suprasti tai, kas įgyvendinta ir tai, kur ateityje dar reikės pasistengti.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Lean koncepcijos taikymo aktualumą verslo turizme, rodo tai, kad verslo turizmo plėtrai Lietuvoje svarbu didinti ir užtikrinti vartotojų pasitenkinimą paslauga, jos kokybę. Turizmas pasaulyje užima nemažą dalį paslaugų industrijos. O Lietuvoje ši sritis vis labiau susiduria su sunkumais, verslo turizmo paslaugas teikiančios įmonės turi keisti strategijas, labiau reaguoti į vartotojų poreikius. Verslo turistų segmentas reikalauja specifinių poreikių, tokių kaip sistemingumas, tikslumas, aptarnavimo greitis. Turizmo kaip verslo gerinimui yra taikoma daug metodų. Tačiau mažai ištirtas Lean koncepcijos taikomumas, nors verslo turizmo paslaugos, kaip ir kitos paslaugų rūšys, reikalauja ne tik kokybiškos paslaugos suteikimo, bet ir pridėtinės vertės kūrimo, nuolatinio tobulinimo. Tad svarbu ištirti Lean koncepcijos taikymą ir diegimo galimybes, naudojantis teorinę ir praktinę analizę.

2. Teorinė Lean sistemos ir jos principų analizė atskleidžia, kad Lean koncepcija-sisteminiis požiūris, kuris nustato ir leidžia šalinti veiklos elementus, kurie nekuria procesuose pridėtinės vertės. Tinkamai šalinant trikdžius, paslaugų kokybė gerėja. Pats žodis Lean reiškia taupumą, lieknumą, tad įmonės siekia sutaupyti ir uždirbti daugiau pelno. Darbe nagrinėjamas Lean-principų grupė, metodai ir veiksmai, nuolatiniai įmonės veiklos gerinimui. Teoriškai verslo turizmo įmonės, galėtų taikyti šiuos Lean metodus: Kaizen, „Pull“, 5S, Kantan, VSM, 6 Sigma. Taikant šiuos metodus, sukurtas Lean sistemos diegimo modelis verslo turizme. Siekiant įdiegti Lean sistemą į verslo turizmo paslaugas teikiančią įmonę, svarbūs keli etapai. Pirma, išanalizuoti Lean sistemos diegimo poreikį, identifikuoti paslaugas, problemas, nuostolius. Antra, svarbu suformuluoti aiškius įmonės tikslus ir norimus rezultatus. Geriausia, tai apibrėžti terminais, kad veikla būtų sistemingesnė. Reikia išrinkti Lean diegimo lyderį, kuris supažindintų personalą su sistema, rengtų susirinkimus, organizuotų kvalifikacijos kėlimo kursus ir seminarus komandoms, motyvuotų nuolatinio tobulinimo siekime. Parinkus tinkamus diegimo metodus, juos įgyvendinti. O įgyvendinus vieną ar kitą tikslą, pristatyti rezultatus visam personalui, kad sistema būtų aiški ir skaidri. Kadangi modelis susideda iš atskirų etapų, jis gali būti modifikuojamas ir taikomas įvairioms verslo turizmo paslaugas teikiančioms įmonėms.

3. Sudarytas teorinis Lean koncepcijos taikymo modelis. Pirmiausia, atliekama Lean sistemos diegimo poreikio analizė, kuri leidžia identifikuoti paslaugas, siekiant išsiaiškinti pelningas paslaugas, identifikuoti problemas, tokius kaip laiko sąnaudos, turistų nepasitenkinimas, ryšiai su tiekėjais, paslaugų kokybė, personalas, identifikuoti nuostolius, vertės nekuriančius procesus, išlaidas. Tuomet svarbu suformuoti tikslus ir norimus rezultatus. Tam reikia Lean sistemos diegimo lyderio, kuris supažindina personal su Lean Sistema, rūpinasi jų kvalifikacijos kėlimu, skatinimu. Nuolatinis tobulinimas siekiamas pasitenkiant Kaizen, veiklos prioritetus, Six Sigma ir Pull sistemas.

4. Naudojant empirinius tyrimus atsiskleidė Lean sistemos diegimo poreikį ir galimybes verslo turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse. Turizmo įmonės teikia šias pagrindines paslaugas verslo turistams: skrydžių bilietai ir apgyvendinimas. Mažiausiai pelno sugeneruoja vizos ir draudimo paslaugos, dažnai tai nuostolinga. Verslo turizmo paslaugas teikiančios įmonės susiduria su klientais, kurie nori: kokybiškesnio aptarnavimo (greitesnio ir aiškesnio), kvalifikuotų darbuotojų, daugiau komunikacijos internetu ir socialinių tinkle pagalba, aiškesnės kainodaros. Siekiant didinti pridėtinę vertę procesuose, verta atkreipti dėmesį į agentūrų fizinę išvaizdą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (net ir pastarųjų verslo kelionių skatinimą, didinant patirtį). Taip pat svarbu išanalizuoti kliento aptarnavimo greitį, nes turistams svarbu greiti atsakymai. Norint mažinti įmonės kaštus, reikia sumažinti darbuotojų skaičių iki minimumo, šalinti papildomas paslaugas iš asortimento, labiau koncentruotis į pagrindines, ieškoti naujų tiekėjų, geresnių kainų, apjungti visa personalą tikslų siekimo link bei reguliariai ir vizualiai stebėti rezultatus.

5. Siekiant pritaikyti Lean sistemą verslo turime, siūlomi tokie veiksmai ir priemonės:

- Atlikti rinkos tyrimus, klientų apklausą, atsižvelgti į skundus, siekiant išsiaiškinti Lean sistemos poreikį verslo turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse;
- Sutelkti dėmesį į pelningiausias paslaugas- skrydžių bilietai, apgyvendinimą, bei šių paslaugų tobulinimą;
- Išanalizuoti įmonių problemas, tokias kaip didelės klientų aptarnavimo laiko sąnaudos, personalo kvalifikacijos stoka, patirties trūkumas, platesnio asortimento kūrimas;
- Lean sistemos diegimo lyderio paskyrimas;
- Personalo informavimas, kontrolė, kvalifikacijos kėlimas;
- Kaizen, 5S, Pull, Six Sigma metodų taikymas;
- Vizualus rezultatų pristatymas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Andersson, R., Eriksson, H. and Torstensson, H. (2006) *Similarities and Differences between TQM, Six Sigma and Lean*. The TQM Magazine, 18, 282-296.

Bagdonienė, L. ir Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). *"Lean" service: In defense of a production-line approach*. International Journal of Service Industry Management, 9(3), 207-225.

Charron R., Harrington H. J., Voehl F. & Wiggin H. (2014). *The „Lean“ Management Systems Handbook*. CRC Press.

Cheng, Ch. P. (2006). *A Multilevel Exploration of Factors Influencing the Front-Line Employees' Service Quality in international Tourist Hotels*. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 9 (2), 285–293.

Chernova J.K. & Schipanov V. V. (2010). *Application method „LEAN“ + Six sigma” to logistics*. Известия Самарского научного центра РАН, №4–4.p. 836 – 840.

Corbett, S. (2007). *Beyond manufacturing: The evolution of Lean production*. The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co, No. 3. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internet: [http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/produktivade/Beyond_manufacturing,_The_evolution_of_lean_production.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/produktividade/Beyond_manufacturing,_The_evolution_of_lean_production.pdf)

Dahlgaard, J. J., Pettersen, J. & Dahlgaard-Park, S. M. (2011). *Quality and lean health care: A system for assessing and improving the health of healthcare organisations*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 22, No. 6, p. 673–689.

Fridgen, J. D. (1997). *Dimensions of Tourism*. East Lansing. MI: Educational Institute of the American Hotel Motel Association.

Gibson, Ch. (2008). *Locating geographies of tourism*. Human Georgraphy, 32 (3), 407–422.

Goeldner C.R. & Ritchie J.R.B. (2009). *Tourism– Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley and Sons.

Greer, Ch. R. (2001). *Strategic human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Hall, M. C., Jenkin, J. & Kearsley, G. (1997). *Tourism Planning and Policy*. McGraw-Hill: Sydney.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Yoo, D. K. & Park, J. A. (2007). *Perceived service quality Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance*. International Journal of Quality & Reliability Management, 24 (9), 908–926.

Kandampully, J. (2000). *The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example*. *Managing Service Quality*, 10 (1), 10–18.

Kotler, Ph. (2003). *Marketing management*. Eleventh edition. New Jersey: Pearson Education, INC.

Kosuge, R. (2014). *The Integration of Lean and Socio-technical Practices in Sweden*. *Annals of Business Administrative Science*, Vol. 13, No. 5 p. 255–269.

Kundu G.K. & Bairi J. (2014). *A scale for measuring the applicability of lean practices in IT supportservices*. *Journal of EnterpriseInformation Management*, Vol. 27, No. 5, p. 623-643. doi: 10.1108/JEIM-02-2013-0005.

Leiper, N. (1990). *The business of tourism and the partial industrialization of tourism systems: a management perspective*. *Tourism System: An Interdisciplinary perspective*. Massey University, Palmerston North.

Mann D. (2014). *Creating a „Lean“ Culture: Tools to Sustain „Lean“ Conversions*. Third Edition. CRC Press.

Masaaki, I. (1986). *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Morrison, A. M. (1996). *Hospitality and Travel Marketing*. 2nd ed. Delmar Publishers, Albany, NY.

Murdick, R. G., Render, B. & Russell, R. S. (1990). *Service Operations Management*. Allyn and Bacon, Simon & Schuster: Needham Heights, MA.

Navickienė, Regina ir Danilevičienė, Lina. (2011). *Turizmo paslaugos kaip pagrindinių ir periferinių paslaugų visuma*. *Ekonomika Ir Vadyba: Aktualijos Ir Perspektyvos*, N. 1_21, 101-107, 101-107, [žiūrėta 2017-09-03]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1648-9098.N_1_21.PG_101-107/DS.002.0.01.ARTIC

Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. John Wiley & Sons, New York, NY.

Petersen, K., Handfield, R. & Ragatz, G. (2005). *Supplier integration into new productdevelopment: coordinating product, process and supply chain design*. *Journal of Operations Management*, 23 (3–4), 371–388.

Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Nassau, Bahamas: Caribbean Futures.

Rauch, E., Damian, A., Holzner P. & Matt, D.T. (2016). *Lean Hospitality - Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector*. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116000305>

Salah S., Rahim A. & Carretero J. A. (2010). *The integration of Six Sigma and „Lean“ management*. International Journal of „Lean“ Six Sigma, Volume: 1 Issue: 3.

Saurina, T. A., Rookeb, J., Koskelab, L. (2013). A complex systems theory perspective of lean production. International Journal of Production Research, Vol. 51, No. 19, p. 5824– 5838.

Shah, R. and Ward, T. (2007) *Defining and Developing Measures of Lean Production*. Journal of Operations Management, 25, 785-805.

Shankar. V. (2009). *Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 23, pp. 70-81; Mays Business School Research Paper.

Show, G. & Williams, A. M. (1994). *Critical Issues in Tourism*. Blackwell, Oxford and Cambridge, MA.

Sunder V. (2015). *Corporate perspectives: commonalities and differences between Six Sigma and „Lean“*. International Journal of „Lean“ Six Sigma, Volume: 6 Issue: 3

Swank C. K. (2003). *The Lean Service Machine*. Harvard Business Review, Vol. 81 No. 10, pp. 123-129, [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą: <http://www.pcb.org.za/upload/files/thelean-service-machine.pdf>

Swarbrooke, John, & Horner, Susan. (2001). *Business travel and tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Uleckas E. (2007). „LEAN“ vadybos koncepcija ir taikymas įmonėje. Mokslas – Lietuvos ateitis. Transportas.

Vargo, St. L. & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for marketing*. Journal of Marketing, 68, 1–17.

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K. & Rol van Dick. (2009). *The Role of Leaders in Internal Marketing*. Journal of Marketing, 73 (March), 123–145.

Womack J.P. & Jones D.T. (2003). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.

PRIEDAI

Pusiau struktūruotas interviu

Pusiau struktūruotas interviu su 5 turizmo įmonių vadovais, siekiant išsiaiškinti Lean sistemos taikymą verslo turizme.

Interviu data: 2017.12.05

Interviu trukmės: apie 1 val.

Interviu vieta: formali aplinka

Duomenys apie respondentus:

UAB “DK Kelionės” direktorė Daiva Kačinskienė.

UAB “Best Servis” direktorė Jolita Maslauskaitė- Targonskienė.

UAB “Kauno Piligrimas” bendrasavininkas Antanas Vaidelys.

UAB “Kelionių akademija” biuro vadovas Šarūnas Budrys.

UAB “Travel Oasis” direktorė ir vadovė Eglė Aršvilienė.

Orientaciniai klausimai:

1. Pristatykite.

.....

2. Kokias verslo turizmo paslaugas teikia Jūsų įmonė?

.....

3. Kokias verslo turizmo paslaugas išskirtumėte kaip pačias populiariausias, daugiausia pelno nešančias?

.....

4. Kokias verslo turizmo paslaugas išskirtumėte kaip pačias nuostolingiausias, reikalaujančias daugiausiai išlaidų?

.....

5. Pakalbėkime apie nuostolių mažinimo ir nuolatinio tobulinimo poreikį organizacijoje:

- Ar veiklos kaštai yra dideli ir didelę jų dalį sudaro vertės nekuriančio darbo atlikimas

- Ar vartotojai, verslo turistai, yra patenkinti paslaugomis ir jų kokybe?

6. Įvardinkite, problematiškiausias įmonės veiklos sritis (personalas, tiekėjai ir pan.)
.....
.....
7. Ar personalo komandos uždaviniai yra skaidrūs ir ar jie jaučia atsakomybes bei kontrolę?
.....
.....
8. Kokią darbuotojų motyvavimo sistemą taiko įmonė?
.....
.....
9. Ar renkama informacija apie klientų pasitenkinimą paslaugomis? Jei taip, kokiais kanalais (rinkos tyrimai, apklausa, interviu, skundų analizė)?
.....
.....
10. Ar įmonei žinoma Lean sistema ir jos principai?
.....
.....
11. Kuriose veiklos srityse būtų aktualus Lean sistemos diegimas?
.....
.....
12. Apibrėžkite kokie ,Lean diegimo tikslai būtų aktualūs įmonei?
.....
.....
13. Kokie Lean sistemos principai būtų aktualūs įmonės veiklai?
.....
.....
14. Koks veiklos sistemos tobulinimo (Lean sistemos) rezultatas tenkintų organizaciją?
.....
.....
15. Ką manote apie Lean sistemos diegimo lyderio paskyrimą ir personalo apmokymus?
.....
.....
16. Jūsų nuomone, koks veiksmingiausias Lean sistemos diegimo rezultatų vertinimas?

Anketinė apklausa

Gerb. Respondente,

Esu Kauno Technologijų Universiteto studentė Barbora Balčiūnaitė. Atlieku tyrimą, siekiant išsiaiškinti turistų nuomonę apie verslo turizmo paslaugas, jas teikiančias įmones ir tobulinimo galimybes.

Apklausa atliekama moksliniais tikslais, nereikalaujami konfidencialūs duomenys, atsakymai reikalingi apibendrinti išimtinai rengiant baigiamąjį magistro darbą.

Tinkamą atsakymą pažymėkite jį kryželiu x.

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

1. Lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51 ir daugiau

3. Jūsų pareigos:

- Administratorius
- Vadybininkas
- Vadovas
- Direktorius
- Kita (įrašykite)

4. Kaip dažnai keliaujate verslo reikalais? (Teisingą atsakymą pabraukite)

- 1 kartą į metus arba mažiau
- 2 kartus į metus
- 3-4 kartus į metus
- 5 kartus ir daugiau

5. Kokie Jūsų verslo kelionės tikslai? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymo variantus)

- Gauti naujos informacijos (konferencijos, mugės, parodos ir kt.)
- Rasti naujų klientų
- Rasti naujų partnerių (susitikimai)
- Plėsti verslą užsienio rinkoje

- Kita (įrašykite).....

6. Kokiomis turizmo paslaugomis naudojotės? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymo variantus)

- Skrydžių bilietai
- Apgyvendinimas
- Pervežimai iš/į oro uostą
- Autobusai
- Keltai
- Automobilių nuoma
- Vazos
- Draudimas
- Kita (įrašykite).....

7. Ar integruojate savo verslo keliones su poilsio, šeimos ar kitomis išvykomis?

- Taip
- Ne

8. Kaip vertiname įmonės internetinę svetainę?

- Puikiai
- Vidutiniškai
- Yra kur tobulėti

9. Ar kelionės užsakymas/sudarymas įvyksta pakankamai operatyviai?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

10. Kokiais kanalais komunikuojate su agentūros darbuotojais? (Pažymėkite visus galimus variantus)

- Tiesioginis kontaktas
- Telefonu
- Elektroniniu paštu
- Socialiniais tinklais

11. Ar turizmo paslaugas verslo kelionėms užsisakote toje pačioje kelionių organizavimo įmonėje?

- Taip (pereikite prie 12 klausimo)
- Ne

12. Kodėl turizmo paslaugas užsakote skirtingose įmonėse? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymo variantus)

- Ieškau geresnių kainų
- Ieškau geresnės kokybės
- Skirtingos įmonės siūlo skirtingas paslaugas
- Skirtingos įmonės siūlo verslo turizmo paslaugas skirtingomis kainomis
- Kita (įrašykite).....

13. Kokie veiksniai svarbūs verslo kelionės organizavime/užsakyme? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymo variantus)

- Išsami informacija
- Greitas aptarnavimas
- Puiki komunikacija su kvalifikuotu specialistu
- Paslaugų įvairovė
- Kita (įrašykite).....

14. Su kokiais sunkumais susiduriate organizuojant/užsakant verslo keliones? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymo variantus)

- Mažas paslaugų pasirinkimas (viešbučių, bilietų trūkumas)
- Neaiški ir neskaidri informacija
- Neaiški kainodara
- Agentų, organizatorių kvalifikacijos trūkumas
- Mažas dėmesys klientui
- Kita (įrašykite).....

15. Įvertinkite kriterijus:

	Visiškai nesutinku	Daugiau nesutinku nei sutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Visiškai sutinku
1. Įmonės fizinė aplinka yra patraukli					
2. Darbuotojai kokybiškai aptarnauja klientą, kelia pasitikėjimą					
3. Darbuotojai greitai sprendžia problemas					
4. Darbo valandos yra patogios					
5. Įmonės tinklalapis, katalogai ir kiti informaciniai kanalai yra naudingi, atnaujinami					

16. Ar organizuojant verslo keliones Jums svarbu agentų asmeninė patirtis, patarimai?

- Taip
- Ne (pereikite prie 17 klausimo)

17. Ar susiduriate su darbuotojo asmeninės patirties trūkumu?

- Taip
- Ne

18. Ar turizmo agentūros paslaugos patenkima Jūsų lūkesčius?

- Taip (pereikite prie 19 klausimo)
- Ne
- Neturiu nuomonės

19. Ko pasigendate organizuojant verslo keliones? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymo variantus)

- Didesnio dėmesio
- Greitesnio aptarnavimo
- Konkurencingesnių kainų
- Specifinių poreikių tenkinimo
- Kita

(įrašykite).....

20. Pateikite komentarus, pasiūlymus agentūros veiklai:

.....
.....
.....

Anketinės apklausos duomenų suvestinė

21. Lytis:

- Vyras- 21, t.y. 30%
- Moteris- 49, t.y. 70%

22. Jūsų amžius:

- 18-30 – 44, t.y. 63%
- 31-40 – 17, t.y. 24%
- 41-50 – 7, t.y. 10%
- 51 ir daugiau – 2, t.y. 3%

23. Jūsų pareigos:

- Administratorius – 5, t.y. 7%
- Vadybininkas- 7, t.y. 10%
- Vadovas- 32, t.y. 46%
- Direktorius- 26, t.y. 37%
- Kita (įrašykite)

24. Kaip dažnai keliate verslo reikalais?

- 1 kartą į metus arba mažiau- 2, t.y. 3%
- 2 kartus į metus- 20, t.y. 28%
- 3-4 kartus į metus- 42, t.y. 60%
- 5 kartus ir daugiau- 6, t.y. 9%

25. Kokie Jūsų verslo kelionės tikslai?

- Gauti naujos informacijos- 31, t.y. 44%
- Rasti naujų klientų- 22, t.y. 31%
- Rasti naujų partnerių (susitikimai)- 11, t.y. 16%
- Plėsti verslą užsienio rinkoje- 6, t.y. 9%
- Kita- 0

26. Kokiomis turizmo paslaugomis naudojate?

- Skrydžių bilietai- 62
- Apgyvendinimas- 54
- Pervežimai iš/į oro uostą- 35
- Autobusai- 44
- Keltai- 23
- Automobilių nuoma-34
- Visos- 28
- Draudimas- 9
- Kita, parkavimas- 9

27. Ar integruojate savo verslo keliones su poilsio, šeimos ar kitomis išvykomis?
- Taip- 13, t.y. 19%
 - Ne- 57, t.y. 81%
28. Kaip vertiname įmonės internetinę svetainę?
- Puikiai- 14, t.y. 20%
 - Vidutiniškai- 20, t.y. 29%
 - Yra kur tobulėti- 36, t.y. 51%
29. Ar kelionės užsakymas/sudarymas įvyksta pakankamai operatyviai?
- Taip- 21, t.y. 30%
 - Ne- 47, t.y. 67%
 - Neturiu nuomonės- 2, t.y. 3%
30. Kokiais kanalais komunikuojate su agentūros darbuotojais?
- Tiesioginis kontaktas- 52
 - Telefonu- 54
 - Elektroniniu paštu- 15
 - Socialiniais tinklais- 8
31. Ar turizmo paslaugas verslo kelionėms užsisakote toje pačioje kelionių organizavimo įmonėje?
- Taip- 26, t.y. 37%
 - Ne- 44, t.y. 63%
32. Kodėl turizmo paslaugas užsakote skirtingose įmonėse?
- Ieškau geresnių kainų- 39
 - Ieškau geresnės kokybės- 34
 - Skirtingos įmonės siūlo skirtingas paslaugas- 42
 - Skirtingos įmonės siūlo verslo turizmo paslaugas skirtingomis kainomis- 40
 - Kita- 0
33. Kokie veiksniai svarbūs verslo kelionės organizavime/užsakyme?
- Išsami informacija- 70
 - Greitas aptarnavimas- 64
 - Puiki komunikacija su kvalifikuotu specialistu- 68
 - Paslaugų įvairovė- 23
34. Su kokiais sunkumais susiduriate organizuojant/užsakant verslo keliones?
- Mažas paslaugų pasirinkimas (viešbučių, bilietų trūkumas)- 51

- Neaiški ir neskaidri informacija- 22
- Neaiški kainodara- 43
- Agentų, organizatorių kvalifikacijos trūkumas- 11
- Mažas dėmesys klientui- 43

35. Įvertinkite kriterijus:

	Visiškai nesutinku	Daugiau nesutinku nei sutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Visiškai sutinku
6. Įmonės fizinė aplinka yra patraukli	30	14	10	7	7
7. Darbuotojai kokybiškai aptarnauja klientą, kelia pasitikėjimą	3	5	1	12	49
8. Darbuotojai greitai sprendžia problemas	0	31	8	30	1
9. Darbo valandos yra patogios	49	10	11	0	0
10. Įmonės tinklalapis, katalogai ir kiti informaciniai kanalai yra naudingi, atnaujinami	0	4	10	4	52

36. Ar organizuojant verslo keliones Jums svarbu agentų asmeninė patirtis, patarimai?

- Taip- 48, t.y. 67%
- Ne- 22, t.y. 32%

37. Ar susiduriate su darbuotojo asmeninės patirties trūkumu?

- Taip- 31, t.y. 44%
- Ne- 17, t.y. 24%

38. Ar turizmo agentūros paslaugos patenkima Jūsų lūkesčius?

- Taip- 47, t.y. 67%
- Ne- 21, t.y. 30%
- Neturiu nuomonės- 2, t.y.3%

39. Ko pasigendate organizuojant verslo keliones?

- Didesnio dėmesio- 11
- Greitesnio aptarnavimo- 20
- Konkurencingesnių kainų- 21

- Specifinių poreikių tenkinimo- 19
- Kita- 0

40. Pateikite komentarus, pasiūlymus agentūros veiklai:

- Daugiau reklamos, naujienlaiškių- 4
- Komunikacija socialiniais tinklais- 8