

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

OLGA IVANOVA

**VIEŠOJO MAITINIMO SMULKIŲJŲ IR VIDUTINIŲ
ĮMONIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO IR
PLĖTROS GALIMYBĖS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė:
doc. dr. B. Mikulskienė**

VILNIUS, 2011

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**VIEŠOJO MAITINIMO SMULKIŲJŲ IR VIDUTINIŲ
ĮMONIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO IR
PLĖTROS GALIMYBĖS**

**Veiklos audito baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

Vadovė

doc. Dr. B. Mikulskienė

2011 05

Recenzentas

2011 05

Atliko

Vkamns9-01 gr. stud.

O. Ivanova

2011 05 09

VILNIUS, 2011

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

OLGA IVANOVA

**QUALITY IMPROVEMENT AND DEVELOPMENT
OPPORTUNITIES FOR SMALL AND MEDIUM SIZED
FOOD SERVICE ENTERPRISES**

Master's thesis

**Supervisor:
doc. dr. B. Mikulskienė**

VILNIUS, 2011

TURINYS

LENTELĖS.....	5
PAVEIKSLAI.....	6
ĮVADAS.....	7
1 VIEŠOJO MAITINIMO SEKTORIUS	9
1.1 APGYVENDINIMO IR MAITINIMO SEKTORIUS – TURIZMO INFRASTRUKTŪROS DALIS.....	9
1.2 APGYVENDINIMO IR VIEŠOJO MAITINIMO SEKTORIAUS SAMPRATA IR KLASIFIKAVIMAS	10
1.3 VIEŠOJO MAITINIMO PASLAUGŲ RINKA IR JOS BRUOŽAI.....	13
1.4 2008 – 2009 METŲ EKONOMINIO NUOSMUKIO ĮTAKA VIEŠOJO MAITINIMO BEI APGYVENDINIMO SEKTORIUI.	16
1.5 VIEŠBUČIŲ IR RESTORANŲ SEKTORIAUS MODERNIZAVIMO AKTUALIJOS IR PROBLEMAS GLOBALIZACIJOS IR ŽINIŲ VISUOMENĖS SĄLYGOMIS	18
2 PASLAUGŲ KOKYBĖ	20
2.1 PASLAUGŲ KOKYBĖS SAMPRATA.....	20
2.2 TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS RYŠYS	24
2.3 KOKYBĖS VADYBOS METODAI BEI KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS, TAIKOMOS VIEŠOJO MAITINIMO SEKTORIAUS PASLAUGŲ KOKYBEI VERTINTI BEI TOBULINTI.....	27
2.3.1 <i>Rizikos veiksnių analizės ir svarbiųjų valdymo taškų sistema.....</i>	28
2.3.2 <i>ISO 22000 – Maisto saugos vadybos sistema.....</i>	29
2.3.3 <i>SERVQUAL metodika</i>	29
2.3.4 <i>Klientų aptarnavimo standartas.....</i>	31
2.3.5 <i>Slapto pirkėjo tyrimas</i>	32
2.3.6 <i>Sugretinimas (angl. benchmarking).....</i>	33
2.3.7 <i>Open ERP atviro kodo verslo valdymo sistema.....</i>	34
2.3.8 <i>Auditas maitinimo paslaugas teikiančioje įmonėje</i>	36
2.4 VIEŠOJO MAITINIMO SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO PLĖTROS GALIMYBĖS.....	36
3 TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	40
3.1 ĮMONĖS CHARAKTERISTIKA	40
3.2 TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	40
3.3 VARTOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATAI.....	43
3.4 DARBUOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATAI.	54
3.5 SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ VIEŠOJO MAITINIMO ĮMONIŲ VEIKLOS GERINIMO METODIKA	58
3.6 VIEŠOJO MAITINIMO ĮMONIŲ APTARNAVIMO STANDARTAS.....	67
IŠVADOS	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	71
ANOTACIJA	77
SANTRAUKA.....	78
PRIEDAI	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

LENTELĖS

1 LENTELĖ. MAITINIMO PASLAUGŲ RINKOS BRUOŽAI	14
2 LENTELĖ. VIEŠBUČIŲ IR RESTORANŲ VEIKLOS PAGRINDINIAI STATISTINIAI RODIKLIAI	16
3 LENTELĖ. PASLAUGŲ APIBRĖŽIMO ĮVAIROVĖ	20
4 LENTELĖ. KOKYBĖS APIBRĖŽIMAI	22
5 LENTELĖ. SERVQUAL KOKYBĖS MATMENYS IR JŲ SAVYBĖS	29
6 LENTELĖ. SUGRETINIMO METODŲ PALYGINIMAS	33
7 LENTELĖ. OPEN ERP VERSLO VALDYMO SISTEMOS MODULIAI IR YPATYBĖS.....	35
8 LENTELĖ. VIDUTINIŲ, MAŽŲ IR LABAI MAŽŲ (MIKROĮMONIŲ) KRITERIJAI	37
9 LENTELĖ. VARTOTOJŲ ANKETOS STRUKTŪRA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
10 LENTELĖ. DARBUOTOJŲ ANKETOS STRUKTŪRA.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

PAVEIKSLAI

1 PAV. BENDROS SUVOKTOS KOKYBĖS MODELIS.....	23
2 PAV. VERSLO PRANAŠUMO MODELIS	26
3 PAV. PASLAUGOS IR PELNO GRANDINĖS MODELIS	27
4 PAV. APKLAUSTŪJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL LYTĮ	43
5 PAV. APKLAUSTŪJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL AMŽIŲ	44
6 PAV. APKLAUSTŪJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL SOCIALINĘ PADĖTĮ.....	44
7 PAV. APKLAUSTŪJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PAJAMAS	45
8 PAV. APČIUOPIAMUMO VERTINIMAS	45
9 PAV. SKIRTINGŲ PAJAMŲ RESPONDENTŲ APČIUOPIAMUMO VERTINIMAS ($\chi^2 = 15,459$, $DF = 6$, $P = 0,017$).....	46
10 PAV. PATIKIMUMO VERTINIMAS	46
11 PAV. SKIRTINGAS PAJAMAS GAUNANČIŲ VARTOTOJŲ PATIKIMUMO VERTINIMAS ($\chi^2 = 16,904$, $DF = 6$, $P = 0,010$)	47
12 PAV. REAGAVIMO VERTINIMAS	47
13 PAV. JAUTRUMO VERTINIMAS.....	48
14 PAV. DĖMESINGUMO VERTINIMAS.....	49
15 PAV. VYRŲ IR MOTERŲ DĖMESINGUMO VERTINIMAS ($\chi^2 = 8,618$, $DF = 2$, $P = 0,013$)	49
16 PAV. SKIRTINGAS PAJAMAS GAUNANČIŲ VARTOTOJŲ DĖMESINGUMO VERTINIMAS ($\chi^2 = 14,248$, $DF = 6$, $P = 0,027$).....	50
17 PAV. INTERNETO PUSLAPIO VERTINIMAS	50
18 PAV. PASLAUGŲ KOKYBĖS IR PASITENKINIMO RYŠYS.....	51
19 PAV. SUVOKTOS PASLAUGŲ KOKYBĖS LYGIS	52
20 PAV. APIBENDRINTAS PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS.....	52
21 PAV. RESTORANO TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS IR KAINOS ATITIKIMO VERTINIMAS	53
22 PAV. REKOMENDAVIMO VERTINIMAS.....	53
23 PAV. VYRŲ IR MOTERŲ RESTORANO REKOMENDAVIMO VERTINIMAS ($\chi^2 = 15,122$, $DF = 3$, $P = 0,002$).....	54
24 PAV. SKIRTINGO AMŽIAUS KLIENTŲ RESTORANO REKOMENDAVIMO VERTINIMAS ($\chi^2 = 5,571$, $DF = 6$, $P = 0,473$).....	54

IVADAS

Temos aktualumas: Globalizacijos procesų intensyvumas lemia nuolatinius pokyčius verslo procesuose, todėl, įmonių vadovai turi ieškoti naujų konkurencinių pranašumų bei veiklos tobulinimo galimybių sėkmingai verslo plėtrai užtikrinti. Nepriklausomai nuo dydžio, kiekvienos paslaugas teikiančios įmonės tikslas, ne tik pelnas, bet ir gebėjimas išsilaikyti rinkoje t.y. konkuruoti. Tam, kad įmonė būtų konkurencinga, ji privalo užtikrinti kokybiškų paslaugų vartotojui teikimą, kuris tiesiogiai priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip įmonės misija, vizija bei vertybės, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija, pasirinktos strategijos, įmonėje naudojami kokybės vadybos metodai bei valdymo sistemos ir t.t. Kiekviena įmonė, ypač labai mažos, mažos ir vidutinės, savo teikiamomis paslaugomis turi stengtis ne tik pritraukti, bet ir gebėti išlaikyti vartotoją, t.y. įgalinti būti lojaliu. Vienas iš efektyviausių būdų ugdyti vartotojų lojalumą – vartotojų poreikių tenkinimas, teikiant aukštos kokybės paslaugas. E. Kazlauskienės (2002) teigimu, maitinimo paslaugas teikiančios įmonės, tenkina gyvybiškai svarbų žmonijai maitinimosi poreikį; užtikrina gyvenimo kokybės kėlimą, kadangi maitinimo paslaugos yra gyventojų laisvalaikio, poilsio organizavimo sudėtinė dalis, taupomas jų nedarbo laikas ir didinamas visuomenės narių laisvas laikas, kuris turi įtakos žmogaus darbingumui, o racionalus ir subalansuotas maisto vartojimo organizavimas užtikrina gyventojų sveikatą

Tiriama problema: Neigiama vartotojų, kurie naudojami smulkiųjų ir vidutinių viešojo maitinimo įmonių teikiamomis paslaugomis, patirtis. Dažnai žiniasklaidoje aptinkama neigiama informacija apie atsainų, nerūpestingą vartotojų aptarnavimą, nekokybiško (pasenusio) maisto teikimą, įsipareigojimų nevykdymą, netinkamus problemos sprendimo būdus ir t.t., o tai leidžia daryti prielaidą, kad kai kurios smulkiosios ir vidutinės viešojo maitinimo įmonės neskiria pakankamai dėmesio teikiamų paslaugų kokybei, o tai reiškia, kad neturi aiškios veiklos strategijos (krypties), nesivadovauja tikslingu požiūriu į vartotoją (nesiekia jo lojalumo), organizacine kultūra bei kokybės vadybos metodais. Magistro baigiamajame darbe bus sprendžiama problema, kaip pagerinti viešojo maitinimo smulkiųjų ir vidutinių įmonių teikiamų paslaugų kokybę, taikant kokybės vadybos metodus bei kokybės valdymo sistemas. Maitinimo paslaugų sektorius, kaip išvestinis iš kitų paslaugų įvairovės, vis dar mažai nagrinėtas bei tirtas, kartu jaučiamas naujausios literatūros trūkumas apie šį, specifiškumu pasižymintį, paslaugų sektorių bei apie įmonių, priklausančių šiam sektoriui veiklos gerinimo ir plėtros galimybes. Būtent tai ir paskatino magistrantūros studijų baigiamajam darbui pasirinkti viešojo maitinimo įmonės „X“ paslaugų kokybės gerinimo bei įmonės plėtros galimybių temą, ir darbe atlikti kokybės vadybos metodų, skirtų viešojo maitinimo įmonių veiklai gerinti teorinę analizę bei pasiūlyti veiklos gerinimo metodiką ir vartotojų aptarnavimo standartą, siekiant tobulinti paslaugų kokybę smulkiųjų ir vidutinių įmonių veikloje.

Temos naujumas: Užsienio mokslininkų darbų paslaugų bei paslaugų kokybės klausimais yra nemažai C Grönroos (1993), V.A. Zeithaml, L.L Berry (1996) J.J Cronin, M.K Brady (2000) ir kt. Tačiau šiuose darbuose pateikiama bendroji paslaugų teorija ir bendrojo pobūdžio kokybės vertinimo modeliai, kai kurių, dėl maitinimo sektoriaus paslaugų specifiškumo, neįmanoma pritaikyti maitinimo sektoriaus paslaugoms tirti ir vertinti. Įvairiais aspektais paslaugas nagrinėja ir lietuvių autoriai B. Vengrienė (2006); V. Kindurys (2002); L. Bagdonienė ir R. Hopinienė (2009) R. Drejeris (2005), V. Šmergelienė ir N. Patackienė (2004) ir kt., tačiau pasigendama viešojo maitinimo sektoriaus paslaugų bei teikėjų būklės, pokyčių bei perspektyvų analizės. Didelį indelį į viešojo maitinimo rinkos nagrinėjimą, įnešė E. Kazlauskienė (2002), pateikusi viešojo maitinimo rinkai būdingus bruožus. Dėl maitinimo paslaugoms tenkančio svarbaus vaidmens gerinant gyventojų socialinę padėtį, jų darbo ir buitines sąlygas, atspindinčias gyvenimo kokybės lygį, teikiamų maitinimo paslaugų rinka yra viena iš svarbesnių valstybės reglamentuojamų ir įtakojamų sferų. Įmonėje „X“ atlikto tyrimo bei autorės darbinės patirties viešojo maitinimo bei apgyvendinimo sektoriuje pagalba, buvo parengtas viešojo maitinimo smulkiųjų ir vidutinių įmonių veiklos gerinimo metodika bei klientų aptarnavimo standartas, kurie skirti maitinimo įmonės veiklos tobulinimui bei vartotojų aptarnavimui gerinti.

Darbo tikslas - numatyti smulkiųjų ir vidutinių viešojo maitinimo įmonių veiklos gerinimo kryptis paslaugų kokybės srityje bei paruošti veiklos gerinimo metodiką, remiantis įmonėje „X“ atlikto tyrimo rezultatais.

Darbo uždaviniai.

1. Išnagrinėti viešojo maitinimo paslaugų sektorių, atskleidžiant jo specifinius bruožus;
2. Pateikti paslaugų kokybės sampratą ir jos sąveika su organizacine kultūra;
3. Parinkti kokybės vadybos metodus bei valdymo sistemas maitinimo įmonių teikiamų paslaugų kokybės gerinimui;
4. Atlikti įmonės „X“ teikiamų paslaugų kokybės bei darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimą;
5. Parengti paslaugų kokybės gerinimo metodiką bei klientų aptarnavimo standartą.

Darbo metodai: Literatūros analizė: darbe taikyta literatūros analizė, mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai ir publikacijos mokslinėje bei periodinėje spaudoje, mokomoji, statistinė medžiaga, interneto šaltinių bei spaudos analizė.

Taip pat paveikslų sukūrimui, papildymui bei apipavidalinimui autorė naudojo SmartDraw programą.

1 VIEŠOJO MAITINIMO SEKTORIUS

Šiame skyriuje nagrinėsime viešojo maitinimo bei apgyvendinimo sektorius. Mokslinėje literatūroje, šie du sektoriai ilgą laiką buvo ir kai kuriais pjūviais vis dar yra nagrinėjami kartu kaip, svetingumo sektorius, viešbučių ir restoranų sektorius, maitinimo bei apgyvendinimo sektorius ir t.t. Dėl maitinimo paslaugų bei šio sektoriaus teorinių ir empirinių darbų trūkumo, anot E. Kazlauskienės, sunku įvertinti esamą šios rinkos plėtotės bei funkcionavimo efektyvumą, [29] todėl darbo autorė nusprendė išnagrinėti viešojo maitinimo sektorių ne tik kaip savarankišką, bet ir kaip turizmo bei apgyvendinimo sektorių sudedamąją dalį.

1.1 Apgyvendinimo ir maitinimo sektorius – turizmo infrastruktūros dalis.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug įvairių turizmo sampratos aiškinimų, kadangi turizmas yra daugybės disciplinų (ekonomikos, psichologijos, geografijos ir kt.) objektas. Tikslinga vartoti Pasaulinės Turizmo Organizacijos (PTO) pasiūlytą apibrėžimą: „**Turizmas** - visos kelionių, ekskursijų rūšys, kai asmuo palieka savo darbo ir gyvenimo vietą ilgiau nei vieną parą ir trumpiau nei 12 mėnesių, ir kai išvykos tikslas nėra samdoma, apmokama veikla.“ [1]

Lietuvos Respublikos priimtame įstatyme turizmo apibrėžimas skamba panašiai :

„**Turizmas** - žmonių veikla, susijusi su kelione ir laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos ribų ne ilgiau kaip vienerius metus, jei ši veikla nėra mokymasis ar mokamas darbas lankomoje vietoje.“ [2]

Turizmo koncepcija tik iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti nesudėtinga, tačiau turizmas – komplikauta ekonominė, politinė ir socialinė veikla, apimanti įvairių lygių ir sričių veiksnius bei gali būti apibrėžta daugeliu būdų, o taip pat nagrinėjama skirtingais pjūviais. Ši sfera susideda iš įvairių sudedamųjų: gamtos ir kultūros išteklių; transporto tiekėjų, apgyvendinimo ir kitų paslaugų; vyriausybės politikos nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu ir reguliacinės sistemos, jų tarpusavio bendradarbiavimo. Turizmas yra svarbus veiksnys, veikiantis ekonomiką. Dėl šios priežasties svarbu strategiškai plėtoti šį sektorių bei tikslingai formuoti ir įgyvendinti investicinę politiką

Lietuvos Respublikos Turizmo įstatyme yra apibrėžtos tokios turizmo paslaugų rūšys: „Kelionės organizavimo paslaugos, turizmo informacijos paslaugos, apgyvendinimo paslaugos, vežimo, maitinimo, pramogų ir kitos turizmo paslaugos.“ [2]

Viešbučių ir restoranų sektorius – tai turizmo sektoriaus dalis, turinti senas tradicijas ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje. Šiam sektoriui priskiriamos įmonės, kurios teikia apgyvendinimo ar maitinimo paslaugas (atitinkamai viešbučiai, stovyklavietės, moteliai, nakvynės namai ir barai, restoranai, valgyklos).

Pagal EUROSTAT statistiką, viešbučių ir restoranų sektorius laikomas intensyvaus darbo sektoriumi, kuriame Europos Sąjungoje dirba beveik 9 mln. žmonių. Didžiąja dalimi šis sektorius yra priklausomas nuo turizmo ekonomikos dinamikos. Turizmas beveik dešimtmetį buvo vienas iš svarbiausių augimo sektorių, bei vienas didžiausių darbo vietų kūrėju Europoje. Pagal apyvartą, viešbučių ir restoranų sektorius sudaro 70% nuo viso Europos Sąjungos turizmo sektoriaus. [3]

1.2 Apgyvandinimo ir viešojo maitinimo sektoriaus samprata ir klasifikavimas

Apgyvandinimo ir viešojo maitinimo sektorius - tai turizmo sektoriaus dalis, turinti senas tradicijas ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje. Šiam sektoriui priskiriamos įmonės, kurios teikia apgyvandinimo ar maitinimo paslaugas (atitinkamai viešbučiai, stovyklavietės, moteliai, nakvynės namai ir barai, restoranai, valgyklos). Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai apgyvandinimo ir maitinimo sektoriaus apibrėžimų bei klasifikavimų. Daugelis autorių šį sektorių skaido ir nagrinėja atskirai apgyvandinimo arba viešojo maitinimo sektorių. Kiti nagrinėja kaip svetingumo industrijos dalį arba kaip paslaugų sektoriaus atšaką.

Viešbučių ir restoranų sektorius dažnai, ypač Didžiojoje Britanijoje, vadinamas svetingumo (angl. *Hospitality*) sektoriumi. Svetingumo sąvoka paaiškina didžiąją dalį to, ką turistai patiria kaip keliautojas (būtent maisto suvartojimas, gėrimai ir apgyvandinimas) tuo metu kai jis yra toli nuo namų.

Oksfordo anglų kalbos aiškinamajame žodyne pateikiamas toks svetingumo (angl. *hospitality*) apibrėžimas: „Geranoriškas ir dosnus svečių, lankytojų bei nepažįstamųjų priėmimas ir vaišinimas (linksminimas)“ [22]

Anglų kalbos žodis „hospitality“ (svetingumas) kilęs iš senosios prancūzų kalbos „hospice“ (keliautojų namai) [30]

Svetingumo sąvoka vis dažniau tampa diskusijų objektu. Netikslumai apibrėžiant šią sąvoką, daromi tuomet, kai teigiama, kad svetingumo sritis susideda tik iš viešbučių ir restoranų. Daugelio teoretikų nuomone, svetingumo verslas apima ne tik garsius viešbučius ir restoranus, bet ir tokią plačią veiklos sritį, kai svečių namai, bendrabučiai, užkandinės ar restoranai, kuriuose greitai gaminamas ir teikiamas maistas.

Apie svetingumą galima kalbėti kaip apie vieną seniausių žmonijos civilizacijos reiškinių. Svetingumas – tai garbinga ir sena tradicija dalintis duona, vandeniu ir pastoge su keliaujančiais žmonėmis. Svetingumas tapo verslo šaka, kurio paslaugos teikiamos keliautojams. Jis kuria naujas darbo vietas ir duoda naudą, tiek jos dalyviams, tiek valstybei. Svetingumo globalizavimo procesas glaudžiai susijęs su šiuolaikiniais valdymo ir finansavimo būdais: įsigyjant franšizes, valdant pagal sutartis, pagal sindikavimą, partnerystės pagrindais, ilgalaikes išperkamas sutartis ir kt. [30]

Taigi, svetingumo esmė yra „geras rūpinimasis svečiais“, o svetingumo verslas – visos apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas svečiams teikiančios įmonės (apgyvendinimo, maitinimo bei pramogų įstaigos).

Svetingumas, anot I. Svetikienės – „tai apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančių įmonių privalomasis bruožas, pagal kurį į turizmo paslaugų vartotoją turi būti žiūrima kaip į svečių ir įmonės veikla organizuojama taip, kad geriausiai būtų patenkinami svečių segmentų poreikiai“ [30, 212 p.]

Neretai galima išgirsti ir trumpesnę šio sektoriaus pavadinimą – „HORECA“. Tai akronimas (gr. akros — kraštinis + onyma — vardas), santrumpos rūšis — iš pavadinimo žodžių pirmųjų raidžių sudarytas naujas žodis), sudarytas iš Hotel, Restaurant, Cafe/Catering žodžių pirmųjų raidžių. HORECA – terminas, apibrėžiantis viešojo maitinimo ir svetingumo (angl. hospitality) ūkių sferas. Jis aktyviai vartojamas tarp restoranų ir viešbučių darbuotojų, virėjų, įrangos gamintojų, maisto produktų ir paslaugų viešbučiams, restoranams, barsams ir kavinėms tiekėjų, o taip pat tarp tų, kurie priklauso svetingumo industrijos rinkai.

Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų banke teigiama, kad santrumpa HORECA (plg. *hotel, restaurant, catering*) reikštų su maitinimu ir svetingumu susijusį verslo sektorių.[13]

Pirmasis „HORECA“ termino skiemuo „Ho“ nuo žodžio Hotel (kilęs iš . pranc. *hôtel*). Oksfordo anglų kalbos aiškinamajame žodyne pateikiamas toks viešbučio apibrėžimas:

„Viešbutis - apgyvendinimo, maitinimo ir kitas paslaugas, keliautojams ir turistams, teikianti įmonė.[22]

Antrasis „Horeca“ termino skiemuo „Re“ nuo žodžio Restaurant (kilęs iš . pranc. *restaurer*). Oksfordo anglų kalbos aiškinamajame žodyne pateikiamas toks restorano apibrėžimas: „Restoranas – vieta, kurioje žmonės moka pinigų už pagamintus ir patiektus patiekalus.“ [22]

Trečiasis „Horeca“ termino skiemuo „Ca“ nuo žodžio Catering (kilęs iš pranc. *acateur*) Oksfordo anglų kalbos aiškinamajame žodyne pateikiamas toks apibrėžimas: „Aprūpinimas maistu bei gėrimais susibūrimų bei švenčių metu“. [22]

Viešbučių, restoranų ir viešojo maitinimo įstaigų (*HORECA*) sektorių sudaro viešbučiai, barai, smuklės, restoranai, samdomi maisto tiekėjai, greito maisto išsineštinai įstaigos, kavinės ir užkeigos. Ši paslaugų sektoriaus dalis, sukurianti daug darbo vietų, yra svarbi visai daugelio ES valstybių ekonomikai.

Nuo 2010 m. Lietuvos statistikos departamentas diegia naują ekonominių veiklų klasifikavimo sistemą EVRK 2. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK 2.) - nacionalinė versija, parengta pagal Europos Sąjungos NACE klasifikatorių (pranc. Nomenclature générale des activités économiques) – ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius.) Jis reikalingas tam, kad būtų galima apskaityti paslaugų apimtį, jų lyginamąjį svorį šalies bendrajame vidaus produkte (BVP) augimo

tempus, darbuotojų skaičių ir jų pasiskirstymą ekonomikos sektoriuose ir skirtingose paslaugų srityse, palyginti įvairių šalių paslaugų sferos ir atskirų paslaugų plėtrą ir t.t.

Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus I sekcijoje yra apibrėžta apgyvendinimo ir paslaugų veikla: „Į šią sekciją įeina apgyvendinimas trumpam laikotarpiui, teikiamas lankytojams ir kitiems keliautojams bei paruošto maisto ir gėrimų, skirtų vartoti nedelsiant, teikimas. Kitų šiai sekcijai priskirtų papildomų paslaugų aprėptis ir tipas gali būti labai skirtingi.“ [12]

Ekonominės veiklos klasifikatoriaus 55 skyriuje pavadinimu apgyvendinimo veikla (Į šį skyrių įeina apgyvendinimas trumpam laikotarpiui, teikiamas lankytojams ir kitiems keliautojams, taip pat apgyvendinimas ilgesniam laikotarpiui, teikiamas studentams, darbininkams ir panašioms asmenims. Kai kurie gamybos vienetai gali teikti tik laikiną buveinę, tačiau kiti aprūpina ne tik laikina buveine, bet maitina ir teikia poilsio bei pramogų priemones.) išskiriamos tokios klasės:

- *Viešbučių ir panašių laikinų buveinių veikla* (viešbučiai, kurortų viešbučiai, svečių namai, moteliai);
- *Poilsiautojų ir kita trumpalaikio apgyvendinimo veikla* (vaikų ir kt. poilsio namai, jaunimo nakvynės namai);
- *Poilsinių transporto priemonių, priekabų aikštelių ir stovyklaviečių veikla* (trumpalaikis svečių apgyvendinimas stovyklavietėse, priekabinių namelių parkuose, poilsio ir pasilinksminimo bei žvejybos ir medžioklės stovyklose, kempinguose, lauko stovyklų teikiamos priemonės palapinėms statyti ir (arba) miego maišams dėti.
- *Kita apgyvendinimo veikla* (studentų bendrabučiai, mokyklų bendrabučiai, nuomojamieji kambariai su baldais) [12]

Ekonominės veiklos klasifikatoriaus 56 skyriuje pavadinimu maitinimo ir gėrimų teikimo veikla (Į šį skyrių įeina maitinimo ir gėrimų teikimo veikla, teikiant paruoštus ir vietoje tinkamus vartoti valgius ir gėrimus tradiciniuose restoranuose, savitarnos restoranuose ir „maisto į namus“ restoranuose, nuolat veikiančiuose ar laikinuose kioskuose, su sėdimomis vietomis ar be jų. Lemiamas faktas yra ne tai, kaip ir kokiomis priemonėmis teikiamas valgis, bet tai, kad teikiamas valgis yra tinkamas vartoti vietoje) išskiriamos tokios klasės: [12]

- *Restoranų ir pagaminto valgio teikimo veikla* (restoranai, savitarnos užkandinės, greitojo maisto restoranai, vietos, kuriose prekiaujama maistu išsineštinai, ledų pardavėjų furgonai, maisto paruošimas turgaviečių kioskuose);
- *Pagaminto valgio tiekimas renginiams ir kitų maitinimo paslaugų veikla* (maisto tiekimas atskiriems renginiams arba tam tikram laikotarpiui ir išsinuomotų maitinimo patalpų eksploatavimas sporto ir panašiuose renginiuose);
- *Pagaminto valgio tiekimas renginiams* (maitinimo paslaugų teikimas tam tikram renginiui, vykdomas susitarimo su užsakovu pagrindu, užsakovo nurodytoje vietoje);

- *Kitų maitinimo paslaugų teikimas* (pramoninis maisto tiekimas, t. y. maitinimo paslaugos, teikiamos pagal sutartį su užsakovu tam tikrą laikotarpį, išsinuomotų maitinimo patalpų sporto ir panašiuose įrenginiuose eksploatavimas, valgyklų arba savitarnos užkandinių eksploatavimas (pvz., gamyklose, biuruose, ligoninėse ar mokyklose) nuomos pagrindu;
- *Gėrimų pardavimo vartoti vietoje veikla* (barai, smuklės, kokteilių barai, diskotekų (kur vyrauja gėrimų teikimas, aludės, kavinės, sulčių barai).

Apibendrinus galima teigti, kad turizmo produktas – didelė įvairovė paslaugų, kurių tarpe yra viešbučių ir restoranų sektoriaus paslaugos. Kaip matome, šį sektorių galima suprasti ir nagrinėti plačiąja ir siaurąja prasmėmis. Siaurąja prasme – tai viešojo maitinimo ir apgyvendinimo sektorius bei kiekvieno jų nagrinėjimas atskirai. Plačiąja prasme – visų produktų bei paslaugų tiekėjai, kurie vienaip ar kitaip dalyvauja viešojo maitinimo bei apgyvendinimo sektoriuje. Kaip pavyzdį, galima būtų pateikti restoranų ar viešbučių įrangos, maisto produktų ir gėrimų, darbo aprangos, informacinių technologijų ir t.t. gamintojus (pardavėjus), kurie yra apgyvendinimo bei maitinimo sektoriaus dalyviai. Svarbu pabrėžti, kad viešbučių ir restoranų sektorius susideda iš daugybės subsektorių, tačiau ne visi yra tiesiogiai susiję su turizmo ekonomikos pokyčiais ir tendencijomis. Vis dėlto daugelis klausimų, tendencijų ir iššūkių, susijusių su ekonomikos augimo ir darbo klausimus, išlieka tos pačios netgi tarp įvairių subsektorių.

1.3 Viešojo maitinimo paslaugų rinka ir jos bruožai

Viešojo maitinimo sektorius ne tik tenkina gyvybiškai svarbų žmonijai maitinimosi poreikį, bet tuo pačiu vaidina svarbų vaidmenį gerinant gyventojų socialinę padėtį, kadangi maitinimo paslaugos esti gyventojų laisvalaikio, poilsio organizavimo sudėtinė dalis. Taip pat gerina darbo ir buitines sąlygas, nes taupomas visuomenės narių laisvas laikas.

Pirma specializuota visuomeninio maitinimo įstaiga – kavinė – Europoje atsirado XVII a. viduryje, o Konstantinopolyje (Stambule) – šimtu metų anksčiau. XX a. viešasis maitinimas pradėjo stipriai vystytis, kai kuriose šalyse kas trečią kartą buvo valgoma ne namie. Tai susiję su daugeliu faktorių: su dirbančių moterų skaičiaus augimu, skyrybų skaičiaus didėjimu, turizmo plėtra, gyventojų pajamų didėjimu. Tai sąlygojo naujo tipo viešojo maitinimo įstaigų atsiradimą – greitojo maisto restoranų, restoranų, siūlančių įvairius nacionalinius patiekalus ir t.t. [36]

Viešbučių ir restoranų sektorius laikomas intensyvaus darbo sektoriumi, kuriame Europos Sąjungoje dirba beveik 9 mln. žmonių. [24] Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2008 metais buvo 2783 maitinimo įmonės ir 315 apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių (taip pat nurodomas fizinių asmenų, vykdančių ūkinę (ekonominę) veiklą skaičius 854). [18]

Maitinimo paslaugų rinka, anot E. Kazlauskienės, tai maitinimo paslaugų mainų sfera, kurioje iš vienos pusės dalyvauja maitinimo įmonės, teikiančios maistą vartoti ne namų sąlygomis, o iš kitos

pusės – maitinimo paslaugų vartotojai, t. y. klientai, turintys poreikį šioms maitinimo paslaugoms bei pasirenkę už jas užmokėti. [29]

Kiekviena paslaugų rinka pasižymi savitomis, tik jai būdingomis charakteristikomis. Viešojo maitinimo sektorius nėra išimtis, tačiau dėl teorinių ir empirinių mokslinių darbų trūkumo, sunku įvertinti šio sektoriaus specifiką.

E. Kazlauskienė išskyrė pagrindinius maitinimo paslaugų rinkos bruožus (lentelė), kurie, jos nuomone, yra sąlygoti šių paslaugų savybėmis. (žr. 1 lentelę)

1 lentelė. Maitinimo paslaugų rinkos bruožai

Nr.	Maitinimo paslaugų bruožas	Trumpas apibūdinimas
1.	<i>Paslaugų bei procesų dinamiškumas</i>	Paklausos ir pasiūlos rinkoje dinamiškumas.
2.	<i>Teritorinė segmentacija</i>	Funkcionavimo sąlygų priklausomybė nuo teritorinių, savybių.
3.	<i>Didelis kapitalo apyvartumo greitis</i>	Trumpas paslaugų gamybos - vartojimo ciklas
4.	<i>Jautrumas konjunktūros (gamybos produkcijos realizavimo sąlygos) pokyčiams</i>	Paslaugų gaminimas ir vartojimas tuo pačiu metu.
5.	<i>Paslaugų teikimo organizavimo specifika</i>	Maitinimo paslaugų teikėjai - smulkios ir vidutinės įvairaus profilio maitinimo įmonės.
6.	<i>Paslaugų teikimo proceso specifika</i>	Paslaugų teikėjo ir vartotojo komunikacijos pobūdis (vyrauja asmeninis kontaktas).
7.	<i>Paslaugų diferenciacijos lygis</i>	Paklausos struktūra lemia naujų, nestandartinių maitinimo paslaugų atsiradimą.
8.	<i>Veiklos rezultatų neapibrėžtumas paslaugų teikimo procese</i>	Maitinimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos rezultatas, negali būti tiksliai išreikštas (žinomas) iš anksto.
9.	<i>Rinkos struktūra ir konkurencijos formos</i>	Paslaugų prigimtis, didelis teikėjų skaičius, nedideli gamybos mastais
10.	<i>Rinkos reglamentavimas</i>	Maitinimo paslaugų rinkai būdinga taikomų reglamentavimo metodų įvairovė.

Adaptuota Šaltinis: Kazlauskienė E. „Maitinimo paslaugų rinkos būklė ir pokyčiai integruotos vertinimo sistemos kontekste: teorinis ir praktinis aspektai“

Toliau pateikiamas lentelėje pateiktų bruožų platesnis paaiškinimas.

Paslaugų bei procesų dinamiškumas. Yra susijęs su paklausos ir pasiūlos dinamiškumu, kuriam didelę įtaką daro laiko faktorius bei maitinimo paslaugų struktūros lankstumas.

Teritorinė segmentacija. Paslaugų paklausa ir maitinimo įmonių funkcionavimo sąlygos priklauso nuo teritorijos, kurioje veikia įmonės, savybių, būtent dėl to, *teritorinis (geografinis)* segmentas, kaip pirmas skiriamasis bruožas, yra esminis. Paslaugų įmonių konkurencinė sėkmė labai priklauso nuo to, kur jos įsikūrusios.

Didelis kapitalo apyvartumo greitis. Sąlygotas žymiai trumpesnio maitinimo paslaugų gamybos ir vartojimo ciklo bei pasireiškia kaip vienas iš esminių pranašumų maitinimo paslaugų versle.

Maitinimo paslaugų rinkos jautrumą konjunktūros (gamybos produkcijos realizavimo sąlygos) pokyčiams sąlygoja maitinimo paslaugų neišsaugomumas, nesandėliuojamumas ir netransportuojamumas. Tą lemia faktas, kad maitinimo paslaugos gaminamos ir vartojamos tuo pačiu metu. Šis maitinimo paslaugų rinkos bruožas sukelia tam tikrų problemų maitinimo įmonių veikloje ir skatina analizuoti bei prognozuoti paklausą. T.y. maitinimo įmonės turi preliminariai skaičiuoti vartotojų srautus, siekiant sumažinti galimų nuostolių/sąnaudų dydį, užsakyti iš tiekėjų apskaičiuotą optimalų kiekį greitai gendančių žaliavų, paruošti atitinkamą srautui kiekį produktų ir t.t.

Paslaugų teikimo organizavimo specifika. Maitinimo paslaugų teikėjai paprastai yra smulkios ir vidutinės įvairošės profilio maitinimo įmonės. Jos greitai prisitaiko prie vietinės rinkos sąlygų, pasižymi mobilumu ir lankstumu, tačiau turi dėti papildomų paslaugų, siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje.

Paslaugų teikimo proceso specifika. Paslaugų teikimo procese dalyvauja vartotojas ir paslaugų teikėjas, todėl atsiranda komunikacijos sąlyga. Viena vertus, toks kontaktas sudaro sąlygas komunikacinių ryšių plėtrai, bet, kita vertus, – kelia didesnius reikalavimus maitinimo paslaugų teikėjo kvalifikacijai, jo patirčiai, etikai ir kultūrai bei kokybei.

Aukštas paslaugų diferenciacijos lygis. Paklausa lemia naujų, nestandartinių maitinimo paslaugų atsiradimą, o šių paslaugų teikimo procesas nuolat tobulėja, siekiant patenkinti didėjančią ar kintančią paklausą. Šis bruožas laikomas pagrindiniu inovacinės veiklos maitinimo paslaugų rinkoje stimulu.

Veiklos rezultatų neapibrėžtumas paslaugų teikimo procese. Galutinė paslaugų teikimo proceso vertė nustatoma tik pasinaudojus maitinimo paslauga, iš anksto numatyta vertė gali būti tik preliminaraus pobūdžio.

Paslaugų rinkos struktūra ir konkurencijos formos Esminį poveikį rinkos struktūrai, turi maitinimo paslaugų prigimtis, sąlygota jos neapčiuopiamumo bei teikėjo ir vartotojo sąveika maitinimo paslaugų teikimo procese. Maitinimo paslaugų pasiūlos srityje būdingas didelis teikėjų skaičius, o maitinimo įmonės paprastai pasižymi nedideliais gamybos mastais, todėl dažnai linkusios plėsti aptarnavimo tinklų sistemas.

Rinkos reglamentavimas. Maitinimo paslaugų rinkai būdingi tokie reglamentavimo metodai: bendrieji ūkinės veiklos (darbo, mokesčių, komercinės veiklos įstatymai), techniniai (žaliavų laikymo, maisto gaminimo, jo kokybės kontrolė) ir įėjimo į rinką – vadinamuosius ekonominius (higienos reikalavimų laikymosi, prekybos alkoholiu, tabako gaminiais kontrolė).

Apibendrinus galima teigti, kad dėl specifinių maitinimo paslaugų bruožų ir joms būdingų ekonominių santykių, maitinimo paslaugas galima nagrinėti kaip savarankišką atskirą socialinį-ekonominį objektą. E. Kazlauskienės išskirti maitinimo paslaugų bruožai – didžiulis indelis viešojo

maitinimo paslaugų vertinimui. Maitinimo paslaugų teikėjų veiklos sritis – šių paslaugų vartotojų aptarnavimas, jų fizinių ir socialinių poreikių tenkinimas, kuo patogesnių gyvenimo sąlygų sudarymas, - visi išvardinti faktoriai vienaip ar kitaip daro įtaką gyventojų gyvenimo kokybei.

1.4 2008 – 2009 metų ekonominio nuosmukio įtaka viešojo maitinimo bei apgyvendinimo sektoriui.

Svarbu paminėti ir tai, kad 2008 m. antrojoje pusėje JAV finansų sektoriuje prasidėjusi ekonominė krizė apėmė visą pasaulį, o ekonomikos lėtėjimas vienaip ar kitaip prisidėjo prie ekonominių veiklų.

Lietuvos banko valdybos pirmininkas Reinoldijus Šarkinas savo pranešime atkreipė dėmesį į tai, kad „pasaulinės krizės poveikio Lietuvai nereikėtų painioti su natūraliomis šalies augimo lėtėjimo pasekmėmis po išpūdingo ekonomikos kilimo pastaraisiais metais.“ [25]

Lietuvos banko 2009 metų ataskaitoje pažymima, kad pasaulio ekonomika 2009 m., ypač pirmąjį pusmetį, išgyveno gilų nuosmukį. Mažėjo vartojimas ir investicijos, sumenko tarptautinė prekyba, silpo pramonės ir kitų ekonomikos sektorių aktyvumas, didėjo nedarbas. [26]

DnB Nord banko analitikai leidinyje „Lietuvos ekonomikos perspektyvos 2010“ pateikė viešbučių ir restoranų sektoriaus apžvalgą už praėjusius metus, kurioje teigiama, kad ekonomikos nuosmukis ženkliai pakoregavo tiek vidaus, tiek užsienio gyventojų kelionių biudžetus. Dėl to kito su turizmu susijusių paslaugų paklausa, o taip pat turistų srautus ribojo netikėtas skrydžių bendrovės FlyLaL bankrotas, aukštas nekilnojamojo turto mokesčio tarifas bei galiausiai 9% PVM lengvatos panaikinimas. [11]

Sulėtėjus turizmo industrijai ir netikėtai prislėgus papildomai mokestinei naštai, prastus rezultatus 2009 metais fiksavo viešbučių ir restoranų sektoriaus atstovai. DnB Nord bankas pateikė sektorių statistinių duomenų analizę, kurioje paskelbti ir viešbučių bei restoranų sektoriaus duomenys (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Viešbučių ir restoranų veiklos pagrindiniai statistiniai rodikliai

Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Metai			Pokytis, proc
	2007	2008	2009	2009
Sąlyginis dirbančiųjų skaičius, tūkst.	30,9	31,5	26,1	-17,1
Materialinės investicijos, mln. Litų	192	126	75	-40,1
Pajamos už parduotas prekes ir paslaugas, mln. Litų	1511	1689	1264	-25,2

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Pelnas prieš apmokestinimą, mln. Litų	97	-6	-89	-
Turtas, mln. Litų	2262	2259	2243	-0,7
Įsipareigojimai, mln. Litų	1524	1510	1588	5,2

Šaltinis: DnB Nord Bankas „Lietuvos ekonomikos perspektyvos 2010“, percituojant Statistikos departamento duomenis“

Taigi, iš lentelėje pateiktų duomenų darytina išvada, kad apgyvendinimo ir viešojo maitinimo sektorius išgyveno ne pačius geriausius veiklos metus. Pajamos sumažėjo ketvirtadaliu, todėl kovodami dėl išlikimo viešbučiai ir restoranai Lietuvoje privalėjo imtis intensyvaus darbo sąnaudų mažinimo procedūrų tiek apkarpanat atlyginimus, tiek retinant darbuotojų gretas.

DnB Nord banko ekspertų teigimu, vidutinis darbo užmokestis 2009 metais šiame ūkio segmente buvo pats mažiausias, jis krito 6,5 proc. ir tesiekė šiek tiek daugiau nei pusę (56,5 proc.) ūkio vidurkio. Intensyviau nei vidutiniškai ūkyje buvo mažinamas ir darbuotojų skaičius. Jau 2008 m. augęs tik simboliškai (1,9 proc.), pernai jis krito net 17 proc. Šios žūtbutinės priemonės padėjo sektoriui sušvelninti nuosmukį. [11]

Ūkio ministerijos pranešime pažymima, kad maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonių apyvarta (be PVM) 2010 m. balandžio mėn. siekė 61,3 mln. litų ir, palyginti su kovo mėn., palyginamosiomis kainomis sumažėjo 0,3 proc., o palyginti su 2009 m. balandžio mėn., sumažėjo 18,7 procento. Šioje veikloje kol kas žymių atsigavimo ženklų nefiksuota, tačiau 2010 m. vasario balandžio mėnesiais apyvartos nuosmukis, palyginti su 2009 m. tais pačiais mėnesiais buvusiu, pradėjo mažėti. [37]

Anot DnB Nord banko analitikų: „Sektoriaus sveikatą pataisytų ir valdžios institucijų „išrašyti medikamentai“: turizmo vizų režimo paprastinimas atvykstantiems keliautojams iš Rytų valstybių ir PVM lengvata apgyvendinimo paslaugas teikiantiems sektoriaus dalyviams.“ [11] Ekonomika.lt duomenimis Seimas skubos tvarka pritarė įstatymo pataisoms, leidžiančioms viešbučiams ir apgyvendinimo paslaugoms taikyti 9 proc. pridėtinės vertės mokestį (PVM). Ši lengvata turėtų galioti iki kitų metų pabaigos, ir tai turėtų palengvinti apgyvendinimo įstaigų mokesčių našta. [27]

Apibendrinus galima teigti, kad ekonomikos pokyčiai ir tendencijos tiesiogiai veikia visų paslaugas teikiančių įmonių veiklą, todėl būtina laiku pastebėti galimas grėsmes. Akivaizdu, kad ne pirmo būtinumo paslaugas teikiančios apgyvendinimo ir viešojo maitinimo įstaigos gana stipriai nukentėjo nuo ekonomikos nuosmukio. Valstybės vykdoma ir deklaruojama prioritetinga politika bei Vyriausybės priimami sprendimai turi būti harmonizuoti tarpusavyje. Didžioji dalis apgyvendinimo ir maitinimo įmonių priklauso smulkiajam ir vidutiniam verslui, kurio plėtra yra skatinama Valstybės,

tačiau Vyriausybės sprendimas panaikinti PVM lengvatas labai mažoms, mažoms ir vidutinėms įmonėms, mano nuomone, tiesiogiai prieštarauja plėtros politikai.

1.5 Viešbučių ir restoranų sektoriaus modernizavimo aktualijos ir problemos globalizacijos ir žinių visuomenės sąlygomis

Globalizacijos ir žinių visuomenės sąlygomis novatoriški veiklos būdai ir kūrybingi sprendimai yra tiesiausias kelias į augimą bei gerovę. Įgūdžiai, idėjos, procesai – viskas susijungia, kad padėtų įgyti konkurencinį pranašumą vis labiau augančios konkurencijos ir rimtų globalių problemų fone.

„Inovacija – tai naujų technologijų, idėjų, metodų kūrimas ir komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir procesus. Inovacinė veikla apima visas stadijas: nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato, bei glaudžią įmonės bei jos makro aplinkos sąveiką.“ [10]

Naujos paslaugos, procesai, produktai reikalauja iš šiuolaikinio žmogaus gebėjimo priimti naujas idėjas ir pritaikyti jas savo reikmėms. „Gebėjimas kūrybiškai mąstyti ir spręsti problemas šiuolaikinėje visuomenėje savo svarba prilyginamas kitiems asmens gebėjimams - kūrybiniais, praktiniais, socialiniams. Tai darnios plėtros pagrindas, suteikiantis galimybę asmenims bei visuomenei prisitaikyti globaliame žinių pasaulyje.“ [32]

Briuselyje, kur buvo pristatyta Oksfordo Universiteto studija „Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union. Hotels and restaurants“ („Išsami sektoriaus analizė apie naujas kompetencijas ir ekonomines veiklas Europos Sąjungoje. Viešbučiai ir restoranai“). Nepaisant šiandieninės ekonomikos lėtėjimo turizmo sektoriuje, visų Europos šalių turizmo specialistai sutinka, kad tiek šiuo metu, tiek ir ateinančius 5-7 metus sektoriuje vyraus šie kompetencijų poreikiai: [10]

1. *Gretutinės arba daugybinės specializacijos*. Šį poreikį diktuoja sektoriuje vyraujanti didelė darbuotojų kaita, sezoninis, pamaininis darbas. Todėl, siekiant išlaikyti darbuotojus sektoriuje, reikėtų sudaryti jiems sąlygas išklausyti atskirus modulius darbo vietoje, siunčiant į kursus, dalyvaujant stažuotėse, sudaryti sąlygas mokytis distanciniu būdu.

2. *Finansų vadyba*. Rinkos globalizacijos požymiai jaučiami ir Lietuvoje, kur viešbučiai bei restoranai konkuruoja su Europos Sąjungos įmonėmis. Viešbučiai ir restoranai sudaro junginius („grandines“), dažnai dirba franšizės būdu arba praktikuoja verslo procesų nuomą- *outsourcingą* (angl. *outsourcing*). „Tai mechanizmas, kurio metu įmonė tam tikrą standartizuotą veiklą vykdyti ar darbus atlikti samdo kitą įmonę, teikiančią tokio pobūdžio paslaugas.“ [10] Įmonių vadovams, vidutinio lygio vadybininkams yra labai reikalingos teisinės, finansinės žinios. [10]

3. *Kompiuterinės žinios*. IT žinių poreikis lieka ir išliks labai reikalingas viešbučių ir restoranų sektoriuje, pradedant nuo vadovų, vadybininkų, administracijos, logistikos.

4. *Tarpkultūrinės kompetencijos ir užsienio kalbų žinios.* Viešbučių ir restoranų klientai, jų įvairūs ir augantys poreikiai sveikam gyvenimo būdai, saugumui, aplinkos apsaugai, klimato kaitai, svečiai su kultūriniais ir religiniais skirtumais, kurių Lietuvoje nuolat daugėja, reikalauja iš sektoriaus darbuotojų tarpkultūrinių kompetencijų ir įvairių užsienio kalbų mokėjimo.[10]

5. *Geresnio lankytojų aptarnavimo teorinės ir praktinės žinios.* Svetingumo verslo įmonėse maisto kokybė ir geras lankytojų aptarnavimas visada svarbiau už paprastą kainų mažinimą. Lankytojai, atvykę į viešbutį ar maitinimo įmonę tikisi šilto priėmimo, įdomių, geros kokybės patiekalų ir gėrimų, mandagių ir paslaugių darbuotojų. [3]

Klientų pasitenkinimą aptarnavimu apgyvendinimo ir maitinimo įstaigose vis daugiau lemia pažangiausios svetingumo technologijos, kurių tendencijos – ieškoti greitesnių aptarnavimo būdų, asmeninis dėmesys, saugūs ir įvairūs mokėjimo būdai. Vartotojai aktyviai pritaria šiai evoliucijai, o rinkoje atsiranda vis naujų valdymo sistemų gamintojų bei naujųjų technologijų, skirtų viešbučių bei restorano sektoriui, pardavėjų. [10]

Apibendrinus, specialistai sutinka, tiek šiuo metu, tiek ateityje didės gretutinių arba daugybinių specializacijų, teisinių ir finansinių žinių, kompiuterinių žinių bei tarpkultūrinės komunikacijos ir užsienio kalbų žinių poreikis apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje. Taip pat norint teikti greitas, bet tuo pačiu metu kokybiškas paslaugas, siekiant neprarasti klientų ir patenkinti jų poreikius, įmonės turėtų diegti ir naudoti kokybės vadybos metodus bei naujas informacines technologijas, skirtas valdymo sprendimams gerinti bei personalo darbo našumui ir efektyvumui didinti. Taip pat globalizacijos ir žinių visuomenės sąlygomis, viešbučių ir restoranų sektoriuje svarbus vaidmuo tenka naujosioms technologijoms, kurios padeda greičiau ir kokybiškiau pagaminti produktą, suteikti paslaugą bei aptarnauti klientus.

2 PASLAUGŲ KOKYBĖ

Tiek įmonių veikloje, tiek žmonių gyvenime paslaugos atlieka reikšmingą vaidmenį. Jos palengvina buitį, padeda bendrauti, įgyti naujos patirties, atstovauti derybose, parengti reklamos kompaniją, valdyti finansinę riziką ir t.t. Plečiantis paslaugų spektrui, konkurencijos sąlygomis visoms įmonėms, nepriklausomai nuo jų dydžio, būtina atkreipti dėmesį į teikiamų paslaugų kokybę, kadangi ji sąlygoja paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui. Įmonės dėl prastos kokybės patiria ne tik moralinę žalą (nepatenkinti vartotojai ir personalas), bet ir materialinių nuostolių.

Šiame skyriuje pateikta perskaityta bei išanalizuota įvairių autorių samprata, nuomonė bei mintys apie pačią paslaugą, jos kokybės sampratą. Taip pat pateikiami kokybės vadybos metodai bei kokybės valdymo sistemos, kurių pagalba vertinama paslaugų kokybė bei gerinamas veiklos efektyvumas.

2.1 Paslaugų kokybės samprata

Viena iš pagrindinių pastarojo meto pasaulio ekonomikos tendencijų yra paslaugų plėtra. Poslinkį į paslaugų ekonomiką pirmiausia lėmė kylanti gyvenimo gerovė, įvairesnės laisvalaikio galimybės ir vis sudėtingesni produktai, kuriuos būtina aptarnauti. Suformuluoti universalų paslaugos apibrėžimą trukdo paslaugų įvairovė. Paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudėtinės dalies. Bet koks apibrėžimas gali būti atmestas dėl to, kad atsiras reiškinų, kurie visuotinai pripažįstami paslaugomis, tačiau netelpa į jį. [23]

Anot V. Vengrausko, paslaugos – dominuojantis sektorius pasaulyje, Europos Sąjungoje ir Lietuvoje, nes jame sukuriamas bendrojo vidaus produkto (BVP) kai kuriose šalyse pasiekė ir net viršija 70 proc. bei tokia pat dalis tenka visų dirbančiųjų. [58]

Apibrėžti paslaugos samprata yra vienas sudėtingiausių paslaugų teorijos uždavinių, todėl 3 lentelėje pateikta keletas įvairių autorių paslaugų apibrėžčių.

3 lentelė. Paslaugų apibrėžimo įvairovė

Autorius	Apibrėžimas
Ketler, Bloom (1984)	Paslauga – tai bet kokia veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe.
Ch. Grönroos (1989)	Paslauga – veiksmas, ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti.
T.P Hill (1977)	Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba

	fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas. Šis apibrėžimas pripažintas vienu geriausiai atspindinčių paslaugų reikšmę.
JAV marketingo asociacija (1984)	Paslauga – tai veikla, nauda ar pasitenkinimas, pateikiami pardavimui kaip tokie arba kartu su parduodama preke.
J. R. Lehtinen (1983)	Vartotojui ir personalui arba įrenginiams sąveikaujant vykstanti veikla, skirta vartotojo poreikiams patenkinti
J. Nollet/ J. Haywood-Farmer (1992)	Aiškios ir neapibrėžtos naudos bei prekių, reikalingų paslaugos teikimo procesui vykdyti arba jį palengvinti, derinys
Vengriene (1998)	<p>Daugiakopinis paslaugų apibrėžimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paslauga – tai veikla, tenkinanti vartotojo poreikius; • Paslauga – tai veikla, kurios rezultatai neturi apčiuopiamo materialaus rezultato; • Paslauga – tai veikla, kurios procese sąveikauja jos teikėjas ir vartotojas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis L. Bagdoniene R. Hopeniene „Paslaugų marketingas ir vadyba“

Apibendrinus lentelėje pateiktas sąvokas, galima teigti, kad dauguma autorių apibrėžia paslaugą kaip santykį tarp gamintojo/paslaugos teikėjo ir vartotojo. O jų ekonominis savarankiškumas yra esminė prielaida paslaugai atsirasti.

Dėl paslaugų įvairovės iki šiol nėra nusistovėjusio paslaugų apibrėžimo. Dalis specialistų tiria konkrečias problemas, kiti formuoja apibrėžimą priklausomai nuo tikslo, akcentuodami vieną ar kitą paslaugos aspektą, tačiau atliekant konkrečios paslaugos analizę, sampratoje turi atspindėti jai būdingi bruožai. Esant gausiai pasiūlai paslaugų, vartotojams darosi vis sudėtingiau susivokti ir tinkamai pasirinkti tuos paslaugų teikėjus ir tas paslaugas, kurios labiausiai atitiktų jų poreikius bei lūkesčius, ypač dėl kasdien didėjančios konkurencijos maitinimo paslaugų rinkoje, kur įmonių verslo sėkmė priklauso nuo to, ar jos sugeba pritraukti bei išlaikyti vartotojus.

Tam, kad vartotojui būtų lengviau atsirinkti, o pardavėjui parduoti, atsiranda kokybės bei kokybiškos paslaugos sąvoka. Daugelis teoretikų ir praktikų pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta objektyviai ir subjektyviai. Įvairūs autoriai ir skirtingų sričių specialistai kokybę apibrėžia skirtingai, tačiau visų jų apibrėžimai atskleidžia tą pačią prasmę. (žr. 4 lentelę)

4 lentelė. Kokybės apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Ph. Crosby	Reikalavimų atitiktis
E. Deming	Kokybė yra koncepcija, nuolat tenkinanti klientų poreikius Visuotinė kokybė – koncepcija, nuolat tenkinanti klientų poreikius, patiriant mažiausias galimas išlaidas
Tarptautinis standartas ISO 9400-2:1991	Kokybė – objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ir numatomus poreikius
JAV kokybės kontrolės asociacija	Kokybė yra subjektyvi, nes kiekvienas individas turi savą kokybės supratimą.
B. Edvardsson	Kokybė yra tai, kas padeda suprasti vartotojo įgeidžius ir padeda daryti viską, kad jie būtų įgyvendinti. Tam yra svarbu suprasti vartotoją ir esamą situaciją. Ypač svarbu teisingai apibrėžti vartotojo poreikius. Jeigu tai nėra padaryta, nepasieksite geros kokybės
J. Ruževičius	Produkto savybių rodiklių ir standartų, techninių reglamentų, specifikacijų, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimų atitiktis

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis L. Bagdoniene R. Hopeniene „Paslaugų marketingas ir vadyba“

Taigi kokybė – tai kiekvieno vartotojo ir paslaugos teikėjo subjektyvūs reikalavimai paslaugai arba įsivaizdavimas apie tai, kokia paslauga, subjektyviu vartotojo ir paslaugos teikėjo vertinimu, turi būti.

B. Edvardsson pateikia savo kokybės apibrėžimą: „Kokybė tenkina poreikius ir atitinka šių žmonių lūkesčius: vartotojų, darbuotojų ir savininkų.“ Tikslinga išskirti 3 grupes žmonių, į kurių poreikius, lūkesčius ir reikalavimus turi būti atsižvelgiama. Pirmoji grupė – klientai, antroji – darbuotojai ir trečioji – savininkai. Bo Edvardsson teigimu, jo tikslas nėra sumenkinti vartotojų suvokimą apie kokybę, priešingai, jo galva, tam, kad vartotojui būtų pasiūlyta teisinga kokybei kitų grupių atstovų lūkesčiai turi būti irgi patenkinti.[40]

Susipažinus su paslaugų bei kokybės apibrėžimais svarbu apibrėžti paslaugų kokybę. Jeigu paslaugą apibrėžiame kaip santykį tarp gamintojo/paslaugos teikėjo ir vartotojo, esant jų ekonominiam savarankiškumui, o kokybę kaip reikalavimą paslaugai, tai paslaugų kokybė – santykio tarp vartotojo ir teikėjo vertinimas pagal vartotojo subjektyvius reikalavimus arba įsivaizdavimus apie gautą paslaugą.

Paslaugų kokybė – tai viena iš priemonių, kurią naudoja paslaugų įmonės konkurencinėje kovoje. Tačiau įmonė neturėtų vadovautis vien tik savo suvokimu apie paslaugų kokybę, kadangi vartotojas yra pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas. Svarbiausia nuolat garantuoti, kad klientas gautų tokias pat ar aukštesnės kokybės paslaugas, kokių tikisi. Šiuos lūkesčius formuoja kliento patirtis, pažįstamųjų pasakojimai, reklama.

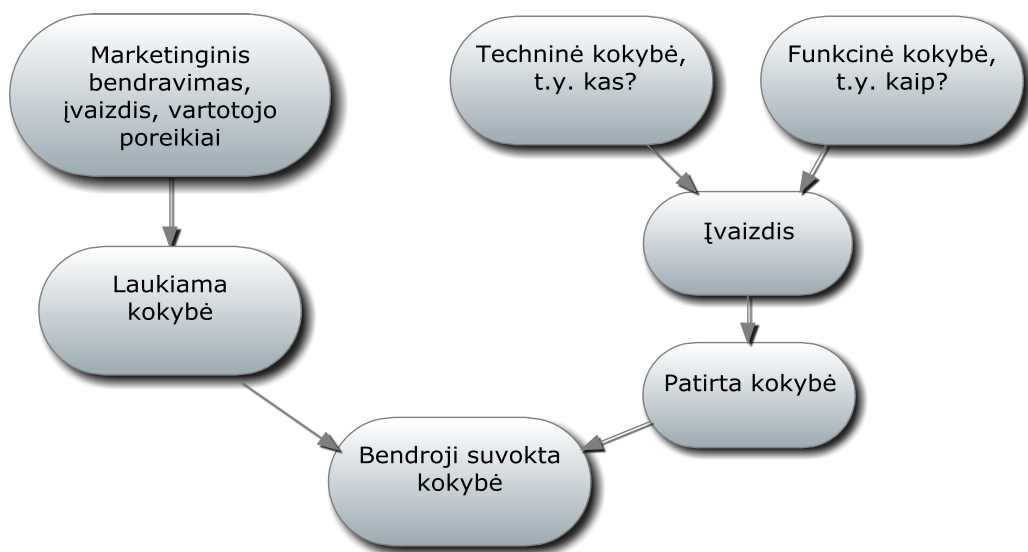
Mokslinėje literatūroje pateikiama skirtingų paslaugos kokybės vertinimo metodų, kurie skiriasi savo sudėtingumu, rezultatų pateikimu, objektų vertinimu ir kitomis savybėmis. Tačiau visi jie daugiau ar mažiau remiasi Ch. Gronroos (1990) nuostata, jog *paslaugų kokybė gali būti dviejų aspektų - techninio bei funkcinio kokybės patyrimo* [41]

- 1) Techninė (išorinė) kokybė. Tai yra tai, ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu. (pvz. maistas)
- 2) Funkcinė (procesų) kokybė. Tai suteikimo techninės kokybės būdas.

Techninė ir funkcinė kokybė, gauta ir suvokta vartotojo, remiantis jo suformuotu įvaizdžiu apie paslaugą, suformuoja, anot Ch. Grönroos, vartotojo patirtą kokybę. [33]

B. Vengrienės nuomone, svarbu atkreipti dėmesį į vartotojo laukiamą kokybę [33] tai yra į tai, kokios kokybės vartotojas tikisi iš paslaugos. Vartotojų lūkesčiai susiformuoja dėl daugelio priežasčių, kurios gali atsirasti sąmoningai (draugų rekomendacijos, įmonės skelbiama reklama) arba nesąmoningai (vartotojo įpročiai bei poreikiai).

Bendros suvoktos kokybės modelis (vartotojo patirtos ir laukiamos kokybės santykis) pateiktas 1 paveiksle.[33]



1 pav. Bendros suvoktos kokybės modelis

Šaltinis: Langvinienė N. Vengrienė B. „Bendros suvoktos kokybės modelis“, 2005

Taigi, vartotojo patirtą paslaugos kokybę suformuoja techninis ir funkcinis kokybės aspektai bei įvaizdis, kurį susidaro vartotojas teikėjo atžvilgiu. Taip pat labai svarbi vartotojo laukiama kokybė, kuri turi nemažai įtakos bendrai suvoktai kokybei.

Tuo tarpu B. Edvardsson teigimu, bendras apibrėžimas paslaugų kokybei - paslaugos turi atitikti klientų lūkesčius ir patenkinti jų poreikius bei reikalavimus. Šis apibrėžimas yra

orientuotas į kliento poreikius, tačiau neturėtų būti aiškinamas taip, kad paslaugų teikėjas visada turi tenkinti kliento norus. Jeigu vartotojas nusprendžia, kas yra gera ar bloga kokybė dar nereiškia, kad klientas yra teisus.[40]

Apibendrinus aukščiau išdėstytas mintis pasakytina, kad paslaugos kokybė sąlygoja paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui, taigi, abi pusės lieka patenkintos. Mano nuomone, nėra įmanoma atsižvelgti į kiekvieno vartotojo nuomonę apie įmonės teikiamas paslaugas bei pateisinti kiekvieno asmens lūkesčius, nes vartotojų yra daug ir kiekvienas jų skirtingai suvokia paslaugų kokybę. Nagrinėjant paslaugų kokybės vertinimo ypatumus, būtina atsižvelgti į tai, kad kokybė yra ne tik tokia, kokią ją suvokia vartotojai, ji negali būti atskirta nuo pačių paslaugų teikėjų – darbuotojų bei savininkų, kadangi paslauga, tai pirkėjo – pardavėjo sąveikos rezultatas ir visi darbuotojai daro įtaką kliento kokybės sampratai todėl kokybė turi būti kontroliuojama visoje organizacijoje.

2.2 Teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros ryšys

Sprendžiant įmonės teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo klausimą, svarbu skirti dėmesio organizacinei kultūrai, kurį daro tiesioginį poveikį teikiamų paslaugų kokybei. Šiame poskyryje autorė apžvelgs kas yra organizacinė kultūra ir kokia yra jos įtaką teikiamų paslaugų kokybei.

G. Dubauskas pateikia tokį organizacinės kultūros apibrėžimą: „Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.“[51]

Anot A. Kaziliūno: „*Organizacinė kultūra* – yra plati sąvoka, apimanti ne vien įsisąmonintas kultūrinės vertybes ir nuostatas, bet ir vidinį organizacijos klimatą. Šie du materialiai neapčiuopiami, tačiau kiekvienoje organizacijoje egzistuojantys veiksniai yra susiję su organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistema ir daro didelę įtaką teikiamų paslaugų kokybei.“[49]

L. Šimanskienės teigimu, organizacijos kultūra, tai tam tikra ideologija, kurios pagalba siekiami tikslai. T.y. panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius. 50]

Organizacijos kultūra neatsiejama nuo joje dirbančių darbuotojų ir jų pasitenkinimo darbu. G. Dubauskas teigia, kad : „Pasitenkinimas darbu virsta teisingų rezultatų, elgesio ir procedūrų koncepcijomis.“[51] T.y., jeigu įmonės darbuotojas mano, kad tiesioginio vadovo, organizacijos veiklos bei gaunamų pajamų už atliktą darbą politika yra teisinga, labai tikėtina, kad darbuotojai įgaus pasitikėjimą, o kai yra pasitikėjimas darbdaviu – darbuotojai labiau linkę savanoriškai daryti tai, kas viršija formalius jų darbo reikalavimus. Tačiau, jeigu situacija yra priešinga, darbuotojas nebus patenkintas ir nepasitenkinimas turės įtakos jo atliekamam darbui.

Percituoiant A. Kaziliūną, B. Schneideris ir D. Boweną mano, kad „darbuotojų veiklos kokybei įtaką daro tinkama psichologinė aplinka darbo vietoje. Tik tada, kai darbuotojai gerai įsisąmonina organizacijos kultūrą, supranta veiklos pobūdį bei tikslus, pajunta gerą vidinę organizacijos klimata, jie išvengia neigiamos emocinės įtampos. Be to, taip garantuojami geresni veikos rezultatai, darbuotojai patiria pasitenkinimą atliekamam darbu. Juo labiau tinkamai įsisąmoninta organizacinė kultūra užtikrina ir aukštesnio lygio paslaugas.“[49]

„Organizacija gali tapti stipri, tik tada, kai ji, siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksnį,“ - Č. Purlys [55]

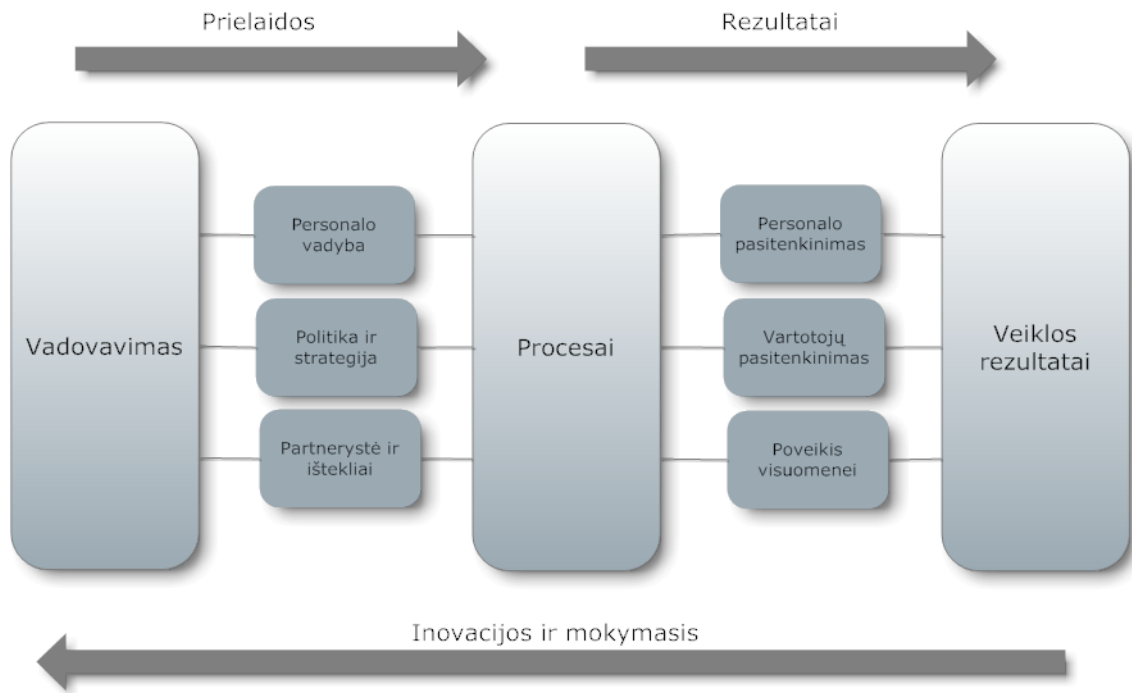
A. Janušauskas teigia, kad šiandien kiekvienam vadovui, įgyvendinančiam organizacijos tikslus, reikia ne tik suvokti žmogaus veiksnio svarbą, bet ir mokėti jį valdyti. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą dirbdami organizacijoje, jie labiau stengiasi, patys imasi iniciatyvos. Vadovams darosi lengviau vadovauti, jie gali daugiau dėmesio skirti prekių ir paslaugų kokybei gerinti, naujoms technologijoms įdiegti ir pritaikyti, taigi lengviau pasiekiami organizacijos tikslai ir įgyvendinami jų uždaviniai.

Įmonės vertybės ir prioritetai formuojasi ilgą laiką, todėl labai svarbu, kad visi organizacijos nariai juos vieningai ir aiškiai suprastų, ugdytų ir jais vadovautųsi.

Labai svarbu, kad paslaugas teikiantys darbuotojai jaustų pasitenkinimą atliekamam darbu, nes nuo to priklauso kaip bus suteikta paslauga, kokio lygio aptarnavimas bus pasiūlytas vartotojui, ir ar vartotojas liks patenkintas gautų paslaugų kokybe.

Percituoiant A. Kaziliūną, J. Heskettą ir W. Sasseris įvardijo terminą veidrodžio efektas – tai situacija, kuria nusakomas nuolatinis darbuotojo ir vartotojo bendradarbiavimas, kurio metu vartotojui suteikiamos aukšto lygio paslaugos, o organizacija taip užsitikrina didesnę paklausą.“ [49]

Europos kokybės vadybos fondas (*ang.* EFQM – European Foundation for Quality Management) sukūrė verslo pranašumo modelį, (2. pav.) kuris parodo, kad kliento, darbuotojo pasitenkinimas darbu ir poveikis visuomenei yra pasiekiamas per vadovavimą, kuris nukreiptas į įmonės politiką, strategiją ir personalo vadybą.

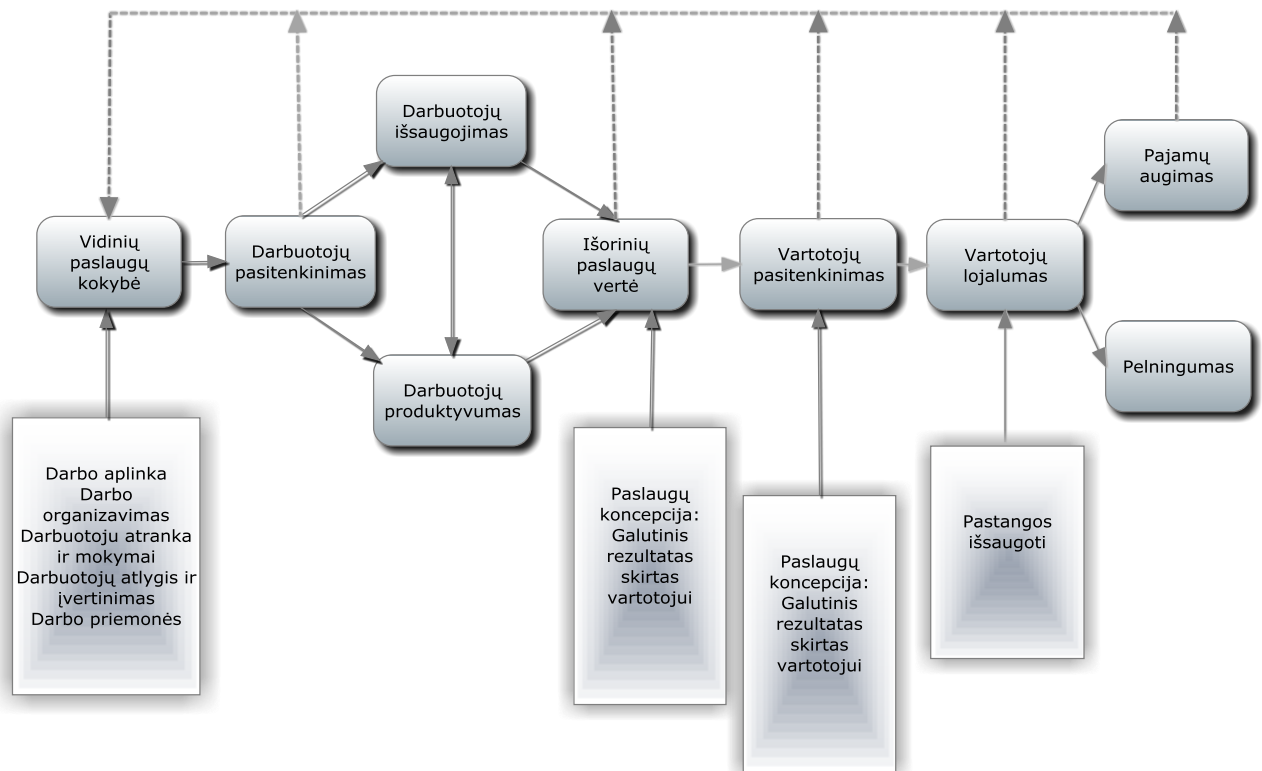


2 pav. Verslo pranašumo modelis

Šaltinis: Europos kokybės vadybos fondas

Penki elementai: vadovavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, politika ir strategija, partnerystė ir procesas – tai prielaidos, kurios sudaro sąlygas pasiekti organizacijos darbo rezultatus: (personalo pasitenkinimas, vartotojų pasitenkinimas, poveikis visuomenei, veiklos rezultatai). Pagal šį modelį, organizacija turi pasiekti rezultatus tam, kad patenkintų visas suinteresuotąsias puses, t.y., vartotojus, darbuotojus, visuomenę bei partnerius.

Geriausią ryšį tarp įmonės pelningumo, kliento lojalumo ir darbuotojo pasitenkinimo, lojalumo ir produktyvumo apibūdina paslaugos ir pelno grandinė (angl. *service-profit chain*).



3 pav. Paslaugos ir pelno grandinės modelis

Šaltinis: Harvard Business Review „Paslaugos ir pelno grandinės modelis“

Iš pateikto paveikslo matome, kad įmonės pelną ir augimą skatina klientų lojalumas, o klientų lojalumas yra tiesioginė vartotojo pasitenkinimo pasekmė. Vartotojo pasitenkinimui reikšmingą įtaką daro paslaugų ar produkto vertė (kainos ir vertės santykis), vertę kuria patenkinti, lojalūs ir produktyvūs darbuotojai. Darbuotojų pasitenkinimą lemia vidinių paslaugų kokybė, t.y. organizacijos rūpinimasis savo darbuotojais. Patenkinti darbuotojai puikiai aptarnauja vartotojus.

Apibendrinus pateiktą informaciją, galime daryti išvadą, kad organizacijos kultūra turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei. Svarbus vaidmuo tenka darbuotojams, parduodantiems ar teikiantiems paslaugas vartotojui. Nuo jų nusiteikimo, vertybių ir suvokimo priklauso kaip bus suteikta paslauga ir atitinkamai ar vartotojas liks patenkintas suteikta paslauga. Todėl įmonė turi būti suinteresuota diegti įmonės vertybes bei nuostatas santykiyje su klientu, t.y., kad kiekvienas organizacijos narys aiškiai suvoktų įmonės vykdomą vertybių politiką. Tuo pačiu darbuotojas turi būti motyvuotas elgtis taip, kaip reikalaujama.

2.3 Kokybės vadybos metodai bei kokybės valdymo sistemos, taikomos viešojo maitinimo sektoriaus paslaugų kokybei vertinti bei tobulinti

Šiuo metu vis daugiau įmonių, dirbančių įvairiausiose srityse ima taikyti kokybės valdymo sistemas. Jų aktyvus naudojimas visame pasaulyje įrodo, kad kokybės valdymo sistemos turi

gyvybingą pagrindą, kuris leidžia jas pritaikyti praktiškai visur, o rinkos sąlygomis sėkmingai gyvuoja tos įmonės, kurios žiūri į ateitį ir nuolat ieško naujų bei efektyvių metodų, kaip pasiekti ilgalaikių rezultatų ir pralenkti savo konkurentus. Taip pat kokybės vadyba padeda mažinti sąnaudas, gerinti įmonės veiklos efektyvumą, išlaikyti esamus bei pritraukti naujus vartotojus.

Europos mažųjų įmonių chartijos veiksmų plano 9 punkte yra numatyta, kad „Komisija ir valstybės narės turėtų skatinti mažąsias įmones perimti geriausią praktiką ir diegti sėkmingo verslo modelius, užtikrinančius jų klestėjimą naujosios ekonomikos sąlygomis.“ [67]

Šiame poskyryje bus įvardinti ir aptarti kokybės vadybos metodai bei kokybės valdymo sistemos, taikytinos, autorės nuomone, viešojo maitinimo sektoriaus paslaugų kokybei vertinti bei tobulinti.

2.3.1 Rizikos veiksnių analizės ir svarbiųjų valdymo taškų sistema

Rizikos veiksnių analizės ir svarbiųjų valdymo taškų sistema (toliau RVASVT) – tai tarptautiniu mastu pripažintas metodas, kuris padeda maisto pramonės bendrovėms nustatyti maisto saugos rizikas, išvengiant maisto saugos pavojų ir atitinkant teisinius reikalavimus.

RVASVT – tai visų pirma prevencinė maisto saugos valdymo sistema. Tinkamai taikant šią sistemą galima optimaliai valdyti bet kurią maisto gamybos ir aptarnavimo sistemos vietą, nepriklausomai nuo to, koks pavojus (rizikos veiksnys) gali susidaryti. Viena svarbiausių RVASVT sistemos dalių - rizikos veiksnių analizė – apima sistemingą žaliavų, pusgaminių, maisto produktų, perdirbimo sąlygų, procesų įvairių tvarkymo pakopų, prekybos ir vartojimo analizę. Tokios analizės metu, maisto grandinės srautų diagramoje nustatomos svarbiausios vietos, kuriose gali susidaryti vartotojui pavojingas rizikos veiksnys ar padidėti esantis iki nepriimtino dydžio. Turint šią informaciją galima nustatyti vadinamuosius svarbiuosius valdymo taškus (SVT), kurie turi būti stebimi. Reikia iširti atskirus ingredientus, taip pat kiekvieną perdirbimo pakopą, pradedant nuo žaliavų gamybos ir paruošimo vietų iki tvarkymo ir gamybos grandžių. Turi būti išsiaiškinta, kas gali atsitikti žaliavoms jų paruošimo ir tvarkymo metu ir kokių problemų galima tikėtis joms patekus į maisto ar viešojo maitinimo įmonę. Remiantis tokia analizę (literatūros paieška ir apžvalga, aptarimai su tiekėjais, pačių surinkti duomenys apie žaliavas), galima atrinkti jautriausius ingredientus ir jų paruošimo bei tvarkymo sritis, kurios turi būti reguliariai stebimos ir kontroliuojamos.

Kita sritis, anot P.R. Venskutonio, gamybos proceso, pastatų aplinkos ir žmonių valdymo būdo analizė. Siekiama išsiaiškinti visas vietas įmonėje ir proceso pakopas, kurios gali būti susijusios su rizikos veiksniais. Šios pakopos metu taip pat nustatomos prevencinės procedūros rizikos veiksniai. Dar viena svarbi analizės sritis – produkto saugojimo, gabenimo ir paskirstymo bei su šiomis pakopomis susijusio netinkamo tvarkymo galimybių analizė. Galiausiai atliekama vartotojo poveikio produkto saugai analizė.

Apibendrinus galima teigti, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse turi būti parengtos ir vykdomos RVASVT pagrindu, tačiau turi būti atsižvelgta į šių įmonių ypatumus (pvz. baziniai planai nedidelėms įmonėms). Saugos sistema neturi virsti begalinių dokumentų ir žurnalų pildymo sistema. Ji turi būti užtektina išsami ir aiški tik tiek, kiek reikalauja su gaminamais ar apdorojamais maisto produktais susiję rizikos veiksniai. Veiksminga maisto saugos vadybos sistema, pritaikyta prie kiekvienos įmonės procesų, padės išvengti maisto saugos klaidų ir su tuo susijusių kaštų bei užtikrinti atitiktį teisiniams reikalavimams. (Prof. Rimantas Venskutonis [47])

2.3.2 ISO 22000 – Maisto saugos vadybos sistema

Maisto saugos vadybos standartas ISO 22000 patvirtina, kad įmonėje veikia sistema (gairės ir taisyklės), kuria vadovaujasi visi gamyboje ir tiekime dirbantys darbuotojai, ir taip vartotojams pateikiamas nekenksmingas maistas. Standartą parengė Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) bendradarbiaudama su maisto ekspertais ir asociacijomis iš viso pasaulio. Standarto pagrindas yra HACCP (Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų) sistema.

Standarto pagrindinis principas – „planuoti, parengti, įgyvendinti, vadovauti, kontroliuoti ir tobulinti maisto saugos vadybos sistemą, kurios tikslas yra pateikti produktus, atitinkančius naudojimo paskirtį ir saugius vartotojams.“

Ši vadybos instrumentą gali naudoti visos įmonės, užsiimančios maisto produktų žaliavų pirminiu apdorojimu, laikymu, pervežimu, mažmenine prekyba ir teikiančios visuomeninio maitinimo paslaugas.

Pagal šį standartą taikoma bendroji įvertinimo schema visai šakai ir siūloma tarptautiniu mastu pripažinta schema. Kadangi standartų ISO 22000 ir ISO 9001:2008 reikalavimai susiję, abi sistemas lengva integruoti. (Dekona, verslo valdymo konsultacijos)

2.3.3 SERVQUAL metodika

SERVQUAL modelio logika pagrįsta skirtumų (spragų) matavimu tarp vartotojo suvoktos kokybės (SK) ir vartotojo lūkesčių (L). Pirminiame modelio variante buvo pasiūlyta naudoti 10 paslaugų kokybės matmenų (angl. *dimensions*), vėliau modelis buvo koreguojamas ir galutiniame variante liko penki matmenys (angl. *dimensions*). [41]

SERVQUAL metodika yra naudojama įvertinti, kaip klientai suvokia paslaugų kokybę. Jos pagrindą sudaro penki matmenys (angl. *dimensions*):

5 lentelė. SERVQUAL kokybės matmenys ir jų savybės

1. Apčiuopiamumas (angl.	Savybė susijusi su paslaugos fiziniiais elementais. L. Bagdonienės ir
--------------------------	---

<i>Tangibles)</i>	R. Hopenienės teigimu, apčiuopiamumas patvirtina paslaugos realumą, į kurį įeina šie elementai: materialinės galimybės, kontaktinio personalo apranga, instrumentai, įrengimai ir įranga būtina paslaugai suteikti, materialus paslaugos simbolis, kitų vartotojų buvimas
2. <i>Patikimumas (angl. Reliability)</i>	Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės patikimumas susijęs su paslaugos pateikimu be jokių atsisakymų, suderėtu laiku, bei visuomet garantuojamas pažadų ištesėjimas. B. Vengrienė pažymi, jog ši savybė reiškia teikėjo sugebėjimą tinkamai atlikti paslaugą. Remiantis vartotojų nuomone, patikima, kokybiška paslauga – teikiama numatytu laiku, visada tokiu pat būdu ir be klaidų.
3. <i>Reagavimas (angl. Responsiveness)</i>	L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2005) teigia, kad reagavimas susijęs su personalo norais ir organizacijos pasirengimu aptarnauti vartotoją, bei paslaugos suteikimas laiku. Tuo tarpu A. Žekevičienė (2009) teigia, kad reagavime svarbiausia yra teikėjo lankstumas ir operatyvumas, noras padėti klientui, paslaugą suteikti paslaugiai ir greitai.
4. <i>Jautrumas arba tikrumas (angl. Assurance)</i>	Savybės siejamas su darbuotojų kompetencija (personalo žinios ir įgūdžiai), paslaugumu (mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys), komunikabilumu (gebėjimas bendrauti su vartotoju ta kalba, kurią jis moka, išklausymas, vartotojo norų supratimas), pasitikėjimu (organizacijos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti vartotojo poreikius) bei saugumu (grėsmės vartotojui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas). (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).
5. <i>Demėsingumas Empatija (angl. Empathy)</i>	A. Žekevičienės (2009) teigimu, empatija susijusi su individualiu dėmesiu vartotojui, jo rūpinimusi, bei specialių poreikių tenkinimu. Ši savybė apima prieinamumą ir vartotojo supratimą. Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2005) prieinamumas įtraukia kontaktų užmezgimą bei trukdančių kliūčių nebuvimą, o vartotojo supratimas – pastangas suvokti vartotojo poreikius.

Šaltinis: L. Bagdonienė R. Hopenienė „Paslaugų marketingas ir vadyba“, Žekevičienė A., „Aukštojo mokslo institucijų paslaugų kokybės tyrimai SERVQUAL metodu“

Matmenų paslaugų savybės vartotojams pateikiamos teiginių pavidalu kartu su įvertinimo skale. Tradiciškai tyrimą pagal SERVQUAL instrumentariją paslaugų kokybės kriterijų teiginiai, kurie

vėliau išskiriami į 5, jau minėtus, paslaugų kokybės matmenis, kurie ir padeda nustatyti lauktos ir patirtos paslaugų kokybės skirtumus bei identifikuoti paslaugų teikimo spragas, kitaip tariant sritis, kurias paslaugų teikėjai turėtų tobulinti.

Modelis padeda nustatyti vartotojo lūkesčių ir suteiktos paslaugos kokybės neatitikimus. SERVQUAL metodikos esmė ta, kad suvokiama paslaugos kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas. SERVQUAL modelis identifikuoja individualius vartotojų lūkesčius ir poreikius bei užtikrina visuotinę visos paslaugos teikimo grandinės kokybę vartotojo požiūriu. Tai leidžia pasiekti paslaugų kokybės sampratų suderinamumą tiek vartotojo, tiek teikėjo požiūriu.

Apibendrinus, galima teigti, kad SERVQUAL – tai paslaugų kokybės vertinimo priemonė, įvertinanti tiek paslaugos suvokimą, tiek lūkesčius per įvairias paslaugų charakteristikas. Naudojant šią metodiką, galima iširti spragą tarp lūkesčių ir suvokimo, siekiant padėti vadovams nusistatyti tikslus ir tobulinimo prioritetus, siekiant geriausių rezultatų. Pasiūlytas kokybės matavimo būdas yra ganėtinai paprastas, bet pakankamai efektyvus, kad atskleistų stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės savybes.

2.3.4 Klientų aptarnavimo standartas

J. Ruževičius (2007) pateikia tokį standartizacijos apibrėžimą: „Veikla, kurios tikslas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje, pateikiant bendrąsias nuostatas, kurias galima visuotinai ir daug kartų naudoti esamiems ir galimiems uždaviniams spręsti.“[p. 37]

Klientų aptarnavimo standartas (toliau KAS) - tai elgesio principų, normų ir pavyzdžių rinkinys, nurodantis, kaip klientus aptarnaujančiam personalui reikia elgtis įvairiose klientų aptarnavimo situacijose. [42]

Anot Adomaitytės (2006), standartai reikalingi tam, kad be išimties visam įmonės personalui būtų aišku, kas yra puikus klientų aptarnavimas. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti, kaip jam elgtis, kad vadovas galėtų pasakyti, jog jis klientą aptarnavo puikiai. Tačiau vien gerų kokybės standartų sukūrimo neužtenka, nes jų buvimas dar negarantuoja jų išpildymo. Tam, kad standartuose užfiksuoti reikalavimai būtų realizuojami, būtina ne tik skirti pakankami dėmesio juos kuriant, diegiant bei nuolat tobulinant, bet ir nuolat gauti grįžtamąjį ryšį apie jų išmanymą ir panaudojimą. [43]

Standartų kūrimas – svarbus procesas, į kurį turi būti įtraukti visi įmonėje dirbantys žmonės. Tuo pačiu ir patys vadovai turi laikytis priimtų taisyklių, siekiant rodyti pavyzdį darbuotojams.[42]

Norint išmatuoti ir gauti viso aptarnavimo proceso eigos paveikslą, išmatuoti standarto išpildymą, t. y. klientų aptarnavimo kokybę pagal visus reikalingus parametrus, vertėtų pasitelkti antrąją – objektyviųjų tyrimų – grupę, kurią sudaro slapto pirkėjo metodu atliekami tyrimai [43]

Tam, kad aptarnavimo standartai veiktų, anot Richard Teare'o (1996), vadovai turi sukurti tokia organizacinę aplinką, kuri remia darbuotojų pastangas gerinti kokybę. [80]

Taigi, standartas ne tik nurodo elgesio principus, tačiau ir tarnauja kaip priemonė, nusakanti, ko klientai gali tikėtis iš juos aptarnaujančio personalo, primena darbuotojams išsipareigojimus klientams ir kelia iššūkių gerinant klientų aptarnavimo kultūrą. Viešojo maitinimo įmonių klientų aptarnavimo standartas gali būti skirtingi priklausomai nuo darbo su klientais ypatumų bei įmonės veiklos pobūdžio. Standartas leidžia nustatyti klientų aptarnavimo efektyvumą, nurodant darbuotojams, kaip aptarnauti klientus, kokie veiksmai yra būtini ir kokia jų loginė seka, o taip pat reikalavimai darbuotojų išvaizdai.

2.3.5 Slapto pirkėjo tyrimas

Slapto pirkėjo tyrimai (*angl. Mystery shopping*) taikomi siekiant gauti objektyvią faktinę informaciją apie tai, kiek organizacijos klientų aptarnavimo kokybė yra nutolusi ar kiek atitinka norimą lygį.

Anot R. Jankal, M. Jankalova, slaptojo pirkėjo metodas yra priemonė, dažnai naudojama vertinti paslaugų teikimo kokybę. Be to, leidžia išanalizuoti ir įvertinti darbuotojų bendravimo įgūdžius, nustatyti jų bendravimo silpnąsias vietas ir kartu numatyti tobulinimo būdus, siekiant pagerinti vartotojų požiūrį į teikiamas paslaugas. [44]

Slapto pirkėjo tyrimas, anot Adomaitytės (2006) visiškai orientuotas į klientų aptarnavimo kokybės gerinimą, o ne į prastai dirbančių darbuotojų kontrolę. [42]

Pasitelkus atrinktus ir apmokytus anoniminius asmenis, atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas, kurio metu slapti pirkėjai imituoja įprastą kliento apsilankymą klientų aptarnavimo vietose, tiesiogiai dalyvauja klientų aptarnavimo procese, stebi tyrimo tiksluose nustatytus dalykus ir vėliau pateikia objektyvią ir išsamią ataskaitą apie šią patirtį. Šiuo tyrimu paprastai nustatoma, kaip personalas elgiasi pagal iš anksto nustatytus standartus tais atvejais, kai bendraujant su klientu jam tenka pagrindinis vaidmuo. [43]

Margaret Erstad (1998) teigia, kad šis metodas gali tapti teigiama darbuotojų motyvavimo priemone, jeigu jie nuo pat pradžių dalyvauja programoje, išmoko nebijoti rezultato, nes interpretuoja jį, kaip grįžtamąjį ryšį, o taip pat sulaukia pagyrimų bei apdovanojimų [78]

Alan M. Wilson (1998) nuomone, slapto pirkėjo tyrimo rezultatai gali būti naudojami kaip sugretinimo metodo priemonė. T.y. turint konkurentų paslaugų vertinimą slapto pirkėjo tyrimo pagalba, atlikti palyginimą nebūtų sunku, tačiau autoriaus teigimu, tai nebūtų etiška. [79]

Taigi, vartotojų aptarnavimas yra svarbus įmonės veiklos procesas, o slapto pirkėjo tyrimas – efektyvi aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė. Tam, kad būtų galima atlikti šį tyrimą, įmonėje turi būti įdiegti aptarnavimo standartai, kuriais vadovaujasi įmonės darbuotojai. Kitu atveju,

nebus įmanoma įvertinti, kiek aptarnavimo kokybė yra nutolusi ar kiek atitinka norimą lygį, kadangi darbuotojai nežino koks yra norimas aptarnavimo lygis.

2.3.6 Sugretinimas (angl. benchmarking)

Sėkminga veikla reikalauja nenutrūkstamo išsamaus tyrinėjimo, objektyvaus savo veiklos vertinimo ir inovacijų siekimo. Sugretinimas (angl. benchmarking) – yra vienas iš svarbių kokybės vadybos ir veiklos tobulinimo metodų, kurio pagalba įmonės gali atlikti nuolatinį savo veiklos palyginimą su geriausių įmonių veikla, siekiant kokybės gerinimo.

Anot J. Ruževičiaus, šis gerųjų praktikų analizės, adaptavimo ir mokymosi principas tampa viena iš svarbių įmonės ilgalaikės sėkmės prielaidų. [34]

Tarptautinis sugretinimo biuras (angl. International Benchmarking Clearinghouse) pateikia tokį apibrėžimą: „Sugretinimas – tai procesas, kuriuo bendrovės numato pagrindines savo įmonių gerinimo sritis, atrinka ir tiria tų sričių geriausius kitų įmonių praktikos būdus, diegia naujus procesus ir sistemas, kad padidintų savo darbo našumą ir kokybę“ [35]

Robin Mann ir kt. (1999) nuomone, lyginamoji analizė arba sugretinimo metodas, įgalina įmones nustatyti ir įsivertinti veiklos trūkumus bei įgyvendinti gerosios praktikos pavyzdžius. [77]

J. Ruževičius pateikė tokius sugretinimo metodų palyginimą (žr. 6 lentelę)

6 lentelė. Sugretinimo metodų palyginimas

Sugretinimo tipas	Sugretinimo dėmesys	Privalumai	Trūkumai
Vidinis	Dėmesys vidiniams įmonės padaliniams, verslo vienetams, dukterinėms įmonėms	Palyginti lengvai gaunama informacija; Nesudėtingas proceso pritaikymas	Procesas gali būti ne pats geriausias; Neatsižvelgiama į išorinius veiksnius
Konkurencinis	Dėmesys tiesioginiams konkurentams. Gali būti sugretinami procesai, produktai, paslaugos ir pan.	Sąlygoja nedidelius veiklos pokyčius, rezultatyvumo padidėjimą; Nesudėtingas gretinamų procesų pritaikomumas	Sunkiai prieinama reikalinga informacija; Naujų idėjų trūkumas
Funkcinis	Dėmesys įmonėms, veikiančioms toje pačioje veiklos šakoje. Orientacija į procesų, funkcijų sugretinimą.	Didesnis informacijos prieinamumas; Įvairesni požiūriai į tos pačios funkcijos atlikimą Lengviau užmezgami santykiai su sugretinimo partneriais.	Mažėja proceso pritaikymo galimybės.
Bendrasis	Dėmesys įmonėms iš nesusijusių pramonės šakų. Sugretinami bendri procesai	Palyginti nesunkiai prieinama informacija; Didesnė tikimybė rasti visiškai naują problemos sprendimo būdą	Procesas ar funkcija gali būti sunkiau palyginami ir pritaikomi
Strateginis	Strategijų sugretinimas (kokybės, marketingo, technologijų, gamybos ir kt.)	Atskleidžia aukšto konkurencingumo strategijų ypatumus	Sunku tiesiogiai pritaikyti „svetimas“ strategijas, reikia jas adaptuoti prie savo veiklos specifikos ir tobulinti

Šaltinis: J. Ruževičius (2007), S. Oakland, (2000)

Skirtingi sugretinimo metodų privalumai ir trūkumai padeda nuspręsti, kokia sugretinimo rūšis turi būti pasirinkta. Šis pasirinkimas priklauso nuo pasirinkto sugretinimo objekto, bei reikalingos informacijos prieinamumo.

Hokey Min ir Hyesung Min (2011) teigimu, konkurencinio sugretinimo procesas maitinimo įmonėse, turi prasidėti nuo paslaugų požymių, kurie būdingi tam tikroms įmonėms, pavyzdžiui greitojo maisto restoranams, valgykloms, kavinėms ir t.t. apibrėžimo. Autoriai savo tyrime išskyrė tokius, greitojo maisto restoranui būdingus požymius: maisto skonis, konkurencinga kaina, švara, aptarnavimo laikas, restorano vieta, darbuotojų mandagumas, darbo valandos ir galimybė pavalgyti sveiko maisto.[76]

Apibendrinus, šis metodas pagrįstas gerosios praktikos pavyzdžio analize, t.y. rinkos lyderio veiklos analize, siekiant pagerinti įmonės paslaugų kokybę. Maitinimo įmonė negalės pagerinti paslaugų kokybės, kol neišsiaiškina rinkos lyderių veiklos principų ir kol neįvertins veiklos spragų, kurios egzistuoja tarp dabartinio įmonės lygio ir geriausios praktikos pavyzdžio. Metodas geras tuo, kad gali būti atliekamas vadovų bei darbuotojų asmeniškai bei papildytas apklausiant vartotojus arba atvirkščiai.

2.3.7 Open ERP atviro kodo verslo valdymo sistema

Brangiausioms verslo valdymo sistemoms yra alternatyva naudoti laisvai platinamas atviro kodo (angl. *Open Source*) verslo valdymo sistemas. Šios sistemos yra paprastesnės, nei didžiųjų gamintojų siūlomos sudėtingos sistemos, kurias įdiegti įmonėje gali tik specialistai. Visos atviro kodo sistemos yra pilnai suderinamos su Linux, Windows ar MAC OS operacinėmis sistemomis. Sunkiausia užduotis – atsirinkti tinkamiausią, ją įsidiesti bei perprasti visas funkcijas.

Atviro kodo verslo valdymo sistemos - nemokamas programinis produktas, automatizuojantis organizacijos apskaitą, verslo procesus ir informacijos srautus, skirtas mikro, smulkioms ir vidutinėms įmonėms.[53]

Lietuvoje kol kas platinama viena atvirojo kodo verslo valdymo sistema Open ERP, atitinkanti Lietuvos buhalterinės apskaitos standartus ir mokesčių sistemą. Tai verslo valdymo sistema integruojanti visus verslo procesus: finansų valdymą, santykių su klientais valdymą (angl. CRM – customer relationship management), sandėlio apskaitą, gamybą, projektų valdymą verslo įžvalgas (angl. Business Intelligence) ir kitus įmonės procesus [54].

Open ERP yra prieinama, lanksti ir patogi naudotis. Kiekviena įmonė, pagal savo poreikius gali išsirinkti jiems būtinausius modulius, kurių yra šimtai, ir pritaikyti juos savo verslo procesams. Žemiau pateikta lentelė, kurioje yra išvardinti visi Open ERP verslo valdymo sistemos moduliai ir ypatybės.

7 lentelė. Open ERP verslo valdymo sistemos moduliai ir ypatybės

<u>Verslo moduliai</u> * Pardavimai * Pirkimai * Paslaugų valdymas * Sąskaityba * Prekybos valdymo sistema (POS)	<u>Logistika</u> * Sandėliavimo valdymas * Transportavimo valdymas * Sekimas * Automatiniai užsakymai	<u>Apskaita ir Finansai</u> * Apskaita * Analitinė apskaita * Sąmatos * Apmokėjimų valdymas * Turto valdymas * Sąsaja su banku
<u>Žmogiškieji ištekliai</u> * Išlaidos * Įgūdžių valdymas * Atostogos * Pravaikštos	<u>CRM ir SRM</u> * Klientų santykių valdymas * Pašto tinklų sietuvas (gateway) * Portalai * Tiesioginė rinkodara * Užduotys, adresų knyga, susitikimai, galimybių analizė, skambučiai, * Popardaviminės paslaugos	<u>Projektų valdymas</u> * Operacijų valdymas * Finansų valdymas * Tabeliai
<u>Kasdieninės užduotys</u> * Integruota DMS (Dokumentų valdymo sistema) * Outlook/Thunderbird * Užduočių atlikimas ("Getting things done") * Kalendoriai	<u>Efektyvi komunikacija</u> * Vikis (Wiki) * Paštas naršyklėje (webmail) * Skydeliai * Įspėjimai	<u>Verslo procesų valdymas</u> * Procesai iki galutinio vartotojo * Veiklos procesų variklis * Kontrolė
<u>Asociacijų valdymas</u> * Narystė * Įvykių organizavimas * Lėšų įsisavinimas	<u>IT kompanijoms</u> * Klaidų sekimas * SCRUM metodologija	<u>Pilnai pritaikoma</u> * Ataskaitų modeliavimas * Rodinių redaktorius * Užduočių redaktorius * Konfigūruojami veiksmai
<u>Ergonomija</u> * Žiniatinklio ir Programos sąsajos * Diagramos ir Kalendoriai * Dinaminiai grafikai * Integruota dokumentacija	<u>Lankstumas</u> * Modulių sistema * Žiniatinklio tarnybos	<u>eKomerција</u> * Integruota eKomerција * EDI
<u>Google moduliai</u> * Google Maps/Earth * Google Translate * Google Blogger * Google Calendar	<u>Ivairūs įrankiai</u> * Tinklai * Idėjos, sumanymai * Pietūs * VoIP	<u>Gamyba</u> * Kokybės ir Remontai * Produktai ir kainoraščiai * Pirminiai duomenys (master data)

Šaltinis: TERAXIT sprendimai [45]

Kaip matome iš pateiktos lentelės ši valdymo sistema turi plačias galimybes ir kiekvienas viešojo maitinimo įstaigos vadovas gali pasirinkti ir parsisiųsti jo įmonei aktualius modulius. Svarbu paminėti ir tai, kad ši atviro kodo sistema yra skirta smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms ir yra nemokama. Ją galima išbandyti kaip demo (bandomąją) versiją <http://demo.openerp.com>, arba įvertinti jos teikiamus privalumus internetiniame tinklapyje <http://www.openerp.com>

2.3.8 Auditas maitinimo paslaugas teikiančioje įmonėje

Keičiantis ekonominei situacijai kinta ir audito sistema, daugiau dėmesio skiriama ne tik finansinių įmonės duomenų tikrinimui, bet ir kitoms įmonės veikloms.

Auditui tenka svarbus vaidmuo užtikrinant, kad įmonėje vykstantys vidaus procesai ir procedūros veiktų tinkamai ir saugiai. Deja, Lietuvoje trūksta teorinių bei empirinių duomenų ne tik apie viešojo maitinimo rinką, bet ir apie veiklos bei kokybės audito poreikį šiai rinkai tirti, todėl trumpai aprašysime audito rūšis, kurios, autorės nuomone, galėtų būti taikomos viešojo maitinimo paslaugas teikiančiose įmonėse.

Veiklos auditas gali būti atliekamas remiantis ekonomiškumo (angl. economy) efektyvumo (angl, efficiency) ir veiksmingumas (angl. effectiveness) kriterijais. Reikalingas tam, kad būtų įvertinta esama įmonės padėtis bei numatytos tolimesnės vystymo gairės.

Kokybės auditas gali būti atliekamas, siekiant įvertinti paslaugų, produkto bei aptarnavimo kokybę. T.y. įvertinti atitikimą įmonės vadovų reikalavimams arba įmonėje įdiegtų standartų laikymąsi.

Taigi, kaip matome, yra nemažai kokybės vadybos metodų bei kokybės valdymo sistemų, kurios gali būti taikomos viešojo maitinimo sektoriaus paslaugų kokybei vertinti bei tobulinti. Įmonių vadovai, atsižvelgę į finansines bei nefinansines galimybes, gali nuspręsti kokius inovatyvius metodus pasirinkti. Svarbu nebijoti pokyčių, pasirinkti teisingus metodus bei nuosekliai vykdyti reikalavimus.

2.4 Viešojo maitinimo smulkaus ir vidutinio verslo plėtros galimybės

Apibrėžus paslaugų kokybės sąvoką, organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės sąveikos svarbą bei įvardijus kokybės vadybos metodus bei kokybės valdymo sistemas, kurios gali būti taikomos viešojo maitinimo sektoriaus paslaugų kokybei vertinti bei tobulinti, svarbu išanalizuoti smulkaus ir vidutinio verslo plėtros galimybes.

Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo 2 straipsnyje nurodoma, kad smulkiojo ir vidutinio verslo subjektai yra vidutinės, mažos ir labai mažos (mikroįmonės) įmonės, kurios atitinka tam tikrus kriterijus (žr.6 lentelę), o „...taip pat fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla (įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą)“[57]

8 lentelė. Vidutinių, mažų ir labai mažų (mikroįmonių) kriterijai

Įmonės	Darbuotojų skaičius	Finansiniai duomenys atitinka bent vieną šių sąlygų:		Savarankiškumas
		Metinės pajamos	Balansinė turto vertė	
Vidutinė	<250	≤ 138 mln. litų	≤ 93 mln. litų	savarankiška
Maža	< 50	≤ 24 mln. litų	≤ 17 mln. litų	savarankiška
Labai maža (Mikroįmonė)	< 10	≤ 7 mln. litų	≤ 5 mln. litų	savarankiška

Saltinis: Sudaryta autorės, remiantis LR smulkiojo ir vidutinio verslo įstatymu

Taigi, lentelėje matome, kad įmonės veiklos kriterijai yra: įmonėje dirbančiųjų skaičius, metinė apyvarta arba balansinė turto vertė bei įmonės savarankiškumas. Savarankiškomis įmonėmis laikomos visos įmonės, išskyrus tas, kurių 1/4 ar daugiau įstatinio kapitalo ar balsavimo teisių priklauso vienai ar kelioms įmonėms, kurios nėra mažos ar vidutinės įmonės. Ši riba gali būti viršyta, jei įmonė priklauso investicinėms bendrovėms, fondams ar kitiems juridiniams asmenims, investuojantiems rizikos kapitalą į SVV []

Anot R. Žukausko, labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių plėtros skatinimas - vienas svarbiausių ekonominės plėtros uždavinių dėl to, kad šalies pagrindiniai raidos tikslai: kurti naujas darbo vietas, stiprinti viduriniąją klasę, spartinti BVP augimą, mažinti regionų socialinius - ekonominius skirtumus. Autoriaus nuomone, šie tikslai negali būti pasiekti be smulkiųjų ir vidutinių verslo įmonių plėtros. [66]

Simanavičiaus A. ir kt. teigimu, smulkiojo ir vidutinio verslo sukuriama bendrojo vidaus produkto dalis šiuolaikinėje ekonomikoje nuolat auga, o svarbiausia, greta ekonominių problemų sprendžia ir daugybę socialinių klausimų tokių kaip nedarbo problemos, gyventojų pajamų augimas. [68]

E. Kazlauskienės ir R. Urbanskienės teigimu, maitinimo įmonių tinklų plėtros regione koncepcija yra pakankamai neapibrėžta ir mažai iširta ekonomikos kryptis, regionų ir vadybos mokslų sistemoje. Ji apima platų erdvinės lokalizacijos, teritorinės organizacijos bei tarporganizacinių ryšių teorinių prielaidų kompleksą, todėl maitinimo įmonių tinklų plėtros regione išplėtojimas šio komplekso kontekste yra aktuali ir sprendimo reikalaujanti mokslinė problema. [69]

Taigi, tikslinga valstybės politika nukreipta į smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros skatinimą, yra labai svarbi kiekvienos šalies ekonomikai, tačiau pačių įmonių numatytos strateginės kryptys bei veiklos gerinimo strategijos yra ne mažiau svarbus sėkmingos, pelningos ir efektyvios veiklos garantas.

S. Valentinavičiaus teigimu, įmonės strategijos parengimas ir efektyvus jos taikymas leidžia įmonei išlaikyti rinkos dalį, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius, gauti daugiau ekonominės

naudos, tuo pačiu padeda vadovui analitiškiau mąstyti apie organizaciją ir jos aplinką, įvairias veiklos galimybes ir perspektyvas bei apsisaugoti nuo išorinės aplinkos keliamų grėsmių. [70]

Anot, P. Zakarevičiaus (2003): „strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis. Šio modelio pagrindiniai elementai yra: organizacijos vizija ir misija; strateginiai (ilgalaikiai) tikslai; tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai; įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų įsigijimo galimybės“. [74]

Strategija nėra aiškiai apibrėžtas terminas. Strategiją galima laikyti organizacijos tam tikrų sąmonių veiklos planu, kuris padės nuspręsti, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Strategija taip pat gali būti vertinama, kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu arba kaip organizacijos veiklos per tam tikrą laikotarpį sistema, kuri padeda organizacijai siekti numatytų tikslų.

Strateginiai sprendimai tai alternatyvų pasirinkimas iš daugelio galimų, tačiau tik atsakingai įvertinus įmonės finansines galimybes bei žmogiškųjų išteklių potencialą, o taip pat paskaičiavus riziką, bei tikėtiną pelningumą arba pridėtinę tam tikro strateginio sprendimo vertę, galima imtis strateginių sprendimų įgyvendinimo. Kalbant apie viešojo maitinimo sektoriaus strateginės veiklos gerinimo galimybes, svarbu paminėti trumpalaikes strategijas, kurios, autorės nuomone, gali būti sėkmingai taikomos maitinimo įmonėse. Skirtingi autoriai funkcinių strategijų sudėtyje nurodo kiek kitokias strategijas.

Funkcinė strategija apibūdina organizacijoje vykstančių funkcinių procesų strategijas, kurios turi būti suderintos tarpusavyje, papildyti viena kitą ir jų integruota visuma yra korporacinė arba verslo vieneto strategija (Zakarevičius, (2002,) [61] Toliau bus išvardintos kelios funkcinės strategijos, kurios gali būti taikomos viešojo maitinimo sektoriuje.

Žmogiškųjų išteklių arba personalo strategija. Anot A. Anušausko ir A. Makštučio organizacijų veiklos efektyvumas ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, koks personalas dirba įmonėje (personalo kvalifikacijos, darbo patirties arba kompetencijos ir kompetentingumo atitikties, nuo žmogiškųjų išteklių racionalaus naudojimo kiekvienoje darbo vietoje), kaip žmonės dirba ir kokias sąlygas jiems dirbti sudaro pati organizacija (tai darbo santykiai, vadovavimas, organizacijos vidinė ir išorinė aplinka). T.y. įmonė turi aiškiai apibrėžti kokio elgesio reikalauja iš darbuotojų santykyje su vartotojais, vadovais bei kokybiškų paslaugų teikime. [60]

Bet tuo pačiu reikėtų nepamiršti, kad darbuotojai turi būti motyvuoti atlikti darbą taip, kaip iš jų reikalaujama. J. Zaptoriaus teigimu, motyvacija – tai priemonė, padedanti vadovams sutvarkyti darbo santykius įmonėje. T.y. gerai žinodami, kas skatina darbuotojus dirbti geriau, gali pritaikyti tam tikrus motyvacijos metodus, siekiant pagerinti darbuotojų darbo kokybę bei našumą. [59]

Personalo strategija reikalinga tam, kad būtų pasiekti įmonės tikslai, į darbą būtų priimami reikalingos kvalifikacijos žmonės; jiems būtų sudarytos tinkamos darbo sąlygos, aiškiai išdėstyti

reikalavimai, t.y. ko iš jų tikimasi, o taip pat darbuotojų motyvacinė sistema, kad darbuotojai būtų suinteresuoti gerai dirbti. Personalo strategijoje taip pat gali būti nurodyti valdymo metodai.

Marketingo strategija. Percituojant V. Liesionį: „Marketingo strategija – tarpusavyje suderintų veiksmų visuma, kurios paskirtis – siekti numatytų ilgalaikių marketingo tikslų“ (Pranulis ir kiti. 2001) [61]

R. Jucevičius (1998) pateikia tokį marketingo strategijos apibrėžimą: tai biznio vieneto pastangos diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau taikyti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis. [64]

A. Seiliaus (1994) teigimu, marketingo strategijos susidedamosios dalys yra: vartotojų poreikių analizė rinkos tyrimo pagalba, prekių planavimo ir kūrimo etapas, norint patenkinti išanalizuotus vartotojų poreikius, kainų nustatymas, atsižvelgiant į vartotojų prekės vertinimą, prekių paskirstymas, teikiant jas vartotojams bei priemonių, skirtų bendravimui su klientais palaikyti, naudojimas [71]

Pranulis ir kiti (2008) išskiria tokias marketingo strategijas: pagal tikslinę rinką, pozicionavimo (prekės vartojimas, lyginimas su konkurentu prekėmis), marketingo komplekso elementų (prekės strategija, kainos strategija, rėmimo strategija), konkuravimo būdo (lyderio, persekiotojo, nišos užpildytojo), aktyvumo rinkoje. [72]

Įmonės augimo arba plėtros strategija. Franšizė. R. Levickaitės ir R. Reimerio (2010) nuomone, išskiriami tokie pagrindiniai franšizės modeliai: *prekių platinimo franšizė*, kai gavėjas parduoda davėjo prekes ir turi teisę naudotis prekiniais ženklais, tuo tarpu davėjas gali kelti tam tikrų reikalavimų, tačiau neatskleidžia visos verslo sistemos. 2) *verslo formato franšizė*, kai franšizės gavėjas ne tik gamina ir (arba) parduoda prekes, teikia paslaugas ir gauna teisę naudotis franšizės davėjo prekės ženklais; bet tuo pačiu gauna verslo valdymo metodikas, aiškinančias, kaip valdyti visą verslą ir kiekvieną jo sudedamąją dalį atskirai. [73]

Lietuvoje yra maitinimo įmonių, kurios naudoja ši verslo modelį, kaip pavyzdį galima pateikti: Čili, Pizza Jazz, Sushi Express, tačiau pasaulyje, ypač JAV, ši praktika egzistuoja daug metų, kaip pavyzdį galima pateikti tokias įmones kaip: Subway“, „McDonald“s“, „PIZZA HUT“, KFC, ir t.t.

Vartotojų lojalumo didinimo strategija. J. Bivainio, N. Vilkaitės (2010) teigimu, įmonės, norinčios užsitikrinti sėkmingą veiklą, kuria ir plėtoja ilgalaikius ryšius su vartotojais. Ši strategija sveikintina dėl to, kad įmonei yra finansiškai pigiau išlaikyti esamus vartotojus, negu pritraukti naujus. Didėjant verslo aplinkos dinamiškumui ir konkurencingumui, vis daugiau įmonių atkreipia dėmesį į vartotojų lojalumo kūrimą, valdymą, nustatymą ir didinimą. [75]

Apibendrinus pasakytina, kad šių dienų rinkos ekonomikos sąlygomis, kiekviena įmonė turėtų numatyti savo veiklos strategines kryptis, kadangi tik turėdamos aiškią veiklos strategiją įmonės galės išsilaikyti ir būti konkurencingos kitų įmonių atžvilgiu.

3 TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1 Įmonės charakteristika

Viešojo maitinimo įmonė „X“ pradėjo savo veiklą 2010 metais gegužės mėnesį Vilniaus miesto senamiestyje. Tai greitojo maisto restoranas, siūlantis tradicinius japonų virtuvės patiekalus. Įmonėje dirba 15 asmenų.

Įmonės „X“ teikiamos papildomos paslaugos: maisto pristatymas į namus, pamokėlių apie sushi gaminimą organizavimas ne tik įmonės patalpose, bet ir užsakovo pageidaujamoje vietoje.

Įmonė „X“ buvo sukurta „iš idėjos“: nebuvo rašytas verslo planas, neaprašytos pardavimų prognozės, strategijos, veiksmų planas, kaip reikėtų elgtis kritinėmis situacijomis ir t.t. Šiuo metu įmonė nenaudoja jokių kokybės vadybos metodų, nevykdo personalo mokymų, neturi aiškios strategijos, misijos bei vizijos. Vienintelis dokumentas, kuris apibrėžia darbuotojų pareigas – pareigybių aprašas.

3.2 Tyrimo metodologija ir organizavimas

Šiandien vis daugiau įmonių atlieka klientų apklausas siekiant sužinoti, ar jie yra patenkinti teikiamų paslaugų bei aptarnavimo kokybe. Teikiamų paslaugų vertinimas iš vartotojų pusės, vienas iš būdų pagerinti tiek pačių paslaugų bei jų suteikimo, t.y. aptarnavimo kokybę, o taip pat suprasti vartotojų lūkesčius, išanalizuoti vartotojų segmentą bei išvelgti tobulintinas sritis. Paslaugų teikimo procese dalyvauja vartotojai ir darbuotojai, todėl svarbu įvertinti ne tik vartotojų pasitenkinimą paslauga bei aptarnavimo kokybe (t.y. kokia ir koku būdu paslauga teikiama), bet tuo pačiu išanalizuoti darbuotojų pasitenkinimą darbe. Darbuotojų pasitenkinimo vertinimas svarbus tuo, kad jie tiesiogiai dirba su vartotojais ir prisideda prie bendrojo vartotojo paslaugos vertinimo.

Tyrimo atlikimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Siekiant, kad apklausiamojo pastangos pateikti atsakymus, būtų minimalios, anketoje naudojami klausimai yra konkretūs, o atsakymų variantai paprasti ir suprantami.

Tyrimo aktualumas – mandagūs, atidūs, paslaugūs, mokantys užmegzti kontaktą ir pelnyti kliento pasitikėjimą darbuotojai – ne prabanga, o būtinybė šiuolaikinei įmonei, norinčiai įsitvirtinti ir išlikti rinkoje. Tačiau vis dažniau tenka girdėti nusiskundimų dėl netinkamos klientų aptarnavimo kokybės, darbo neišmanymo, per mažos kompetencijos ir pan. Todėl svarbu išsiaiškinti kaip vartotojai vertina teikiamų paslaugų kokybę smulkiose ir vidutinės viešojo maitinimo įmonėse (įmonės „X“ pavyzdžiu) bei atrasti šių įmonių veiklos tobulinimo galimybes.

Tyrimo tikslas - numatyti smulkiųjų ir vidutinių viešojo maitinimo įmonių veiklos gerinimo kryptis paslaugų kokybės srityje bei paruošti veiklos gerinimo metodiką, remiantis įmonėje „X“ atlikto tyrimo rezultatais.

Tyrimo objektas – viešojo maitinimo įmonės „X“ paslaugų ir aptarnavimo kokybės bei veiklos gerinimo galimybės.

Tyrimo problema. Nepakankamas dėmesys vartotojų kokybiškam aptarnavimui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo uždaviniai.

Remiantis tyrimo tikslu, keliami šie tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kaip vartotojai vertina skirtingus įmonės paslaugų kokybės matmenis
2. Ištirti vartotojų pasitenkinimo lygį bendrovės teikiamomis paslaugomis;
3. Išanalizuoti priežastis, turinčias įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui.
4. Išanalizuoti vidinius įmonės veiksnius (priežastis), darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.
5. Paruošti veiklos gerinimo metodiką, kuri padėtų smulkioms ir vidutinėms viešojo maitinimo įmonėms pagerinti vykdomą veiklą bei vartotojų aptarnavimą.
6. Paruošti klientų aptarnavimo standartą.

Mokslinė hipotezė.

1. Įmonės „X“ teikiamų paslaugų kokybė neatitinka už šias paslaugas mokamos kainos – vartotojai nėra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe.
2. Įmonės „X“ darbuotojai yra patenkinti savo darbo sąlygomis.

Tyrimo metodas. Šio tyrimo metodas - apklausa, naudojant tyrimo instrumentą - sudarytą anketą. Šis metodas pasirinktas todėl, kad:

- leidžia apklausti didelį žmonių skaičių;
- anonimiškumas skatina didesnę sąžiningumą ir gaunami tikslesni duomenys;
- ekonomiškai laiko ir sąnaudų atžvilgiu;
- iš anketų surinktus duomenis žymiai lengviau apdoroti ir analizuoti.

Nepaisant išvardintų teigiamų šio metodų savybių, svarbu paminėti, kad jis pasižymi ir neigiamomis savybėmis. Taikant šį metodą, užpildytų anketų grįžtamumas dėl apklausiamųjų abejingumo bei klientų/vartotojų atsikartojamumo (t.y. pastovūs vartotojai, kurie jau pildė anketą) mažėja.

Taip pat buvo atliktas žiniasklaidos monitoringas (stebėseną), siekiant sužinoti vartotojų viešus, visiems prieinamus atsiliepimus, apie įmonės vykdomą veiklą.

Atrankos imtis. Atliekant mokslinius tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Norint gauti tikslesnius duomenis, būtina

įvertinti tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą, t.y. remtis matematinės statistikos metodais. Norint gauti kuo tikslesnius duomenis, ir užtikrinti tyrimo patikimumą, reikia pasirinkti teisingą apklausiamųjų skaičių (tyrimo objekto imtį). A. Valackienė siūlo tyrimo objekto apimtį apskaičiuoti pagal Paniott formulę. Jos teigimu, duomenų tikslumui ir tyrimo patikimumui užtikrinti būtina turėti kuo tikslesnius duomenis, todėl reikia pasirinkti teisingą apklausiamųjų skaičių (tyrimo objekto imtį). Šis skaičius apskaičiuojamas pagal Paniott formulę: [72]

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

čia n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis.

Šiame tyrime buvo pasirinkta leistina 6 proc. paklaida.

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis Apskaičiuota preliminariai. Įmonėje „X“ vidutiniškai apsilanko 50 vartotojų per dieną. Darome prielaidą, kad per mėnesį vidutiniškai įmonėje „X“ apsilanko 1500 vartotojų. Dauginaime iš 10 mėnesių, t.y. iš tiek mėnesių, kiek įmonė vykdo veiklą. Gauname 15 000 vartotojų, t.y. preliminarų tiriamos visumos skaičių. Pagal skaičiavimus, apklausiamų vartotojų skaičius turėtų būti 250, tačiau atsakytų anketų skaičius buvo 179, o tai sudaro 92,72 proc. tikimybę.

Tyrimo instrumentų struktūra

Vartotojų ir darbuotojų anketos sudarytos pačios darbo autorės, remiantis tyrimo uždaviniais. Klausimai suformuluoti aiškiai, kad respondentai juos suprastų, galėtų greitai ir lengvai į juos atsakyti. Tiek vartotojų, tiek darbuotojų anketų įvadinėje dalyje buvo prisistatoma, trumpai supažindinama su šio tyrimo tikslu, įspėjama, kad pateikti duomenys bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslams, pabrėžiama, kad anketa yra anoniminė. Anketų pabaigoje padėkojama už atsakymus. (žr. 3 ir 4 priedą)

Tyrimo etapai:

1. Pasirengimas bandomajam tyrimui

Anketų sudarymas viešojo maitinimo ir apgyvendinimo įmonėms apie teikiamų paslaugų bei aptarnavimo kokybę. (Kadangi iš 198 respondentų tik 15 atsakė į anketos klausimus, buvo nuspręsta susiaurinti tyrimą. Buvo pasirinkta įmonė, kuri savo noru pasisiūlė tapti tiriamuoju objektu).

2. Pasirengimas tyrimui įmonėje „X“.

Anketų įmonės klientams sudarymas apie paslaugų kokybės vertinimą.

Anketų darbuotojais parengimas.

3. Tyrimo vykdymas

Anketinė apklausa buvo atlikta viešojo maitinimo įmonėje „X“ bei nusiųsta asmeniškai kiekvienam šios įmonės socialinio tinklapio „Facebook“ gerbėjui nuorodos į internetinės apklausos publika.lt pagalba.

Tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė. Informacija buvo apdorota socialinių mokslų statistinių programų paketu SPSS17 pagalba. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėse bei diagramose. Gauti duomenys buvo skaičiuojami procentais (%).

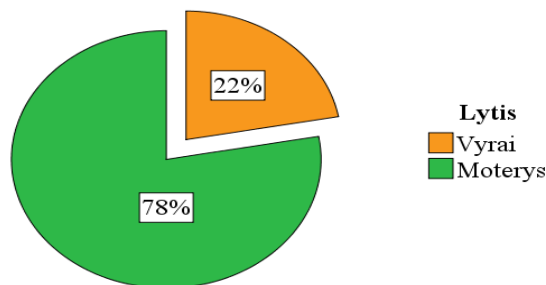
Pagrindinį dėmesį skyrėme Chi-kvadratu (χ^2 kriterijui, kuris yra vienas populiariausių ir plačiausiai taikomų neparimetrinių kriterijų. Chi-kvadrato (χ^2) kriterijus naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti (t.y., ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas), dviejų kintamųjų nepriklausomumui (vienoje populiacijoje stebima kintamųjų pora) ir vieno kintamojo homogeniškumui (keliose populiacijose stebimas vienas ir tas pats kintamasis) tikrinti. χ^2 kriterijus yra pagrindinis anketinių apklausų duomenų analizės įrankis. SPSS Chi-kvadrato kriterijus skaičiuojamas trejopai: pagal Pirsono (*Pearson*) formulę, pagal tikėtinumo santykio (*Likelihood Ratio*) formulę ir pagal Mantelio ir Haenzelio (*Linear-by-Linear*) formulę. [70]

Šio tyrimo duomenys buvo skaičiuojami Chi-kvadrato kriterijumi pagal Pirsono (*Pearson*) formulę. Vadovavomės sprendimo priėmimo taisyklė – jeigu Chi-kvadrato kriterijaus *p*-reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygmenį $p=0,05$, Chi kvadrato reikšmės liudija, kad skirtumas tarp skirstinių statistiškai nereikšmingas, o didesnės reiškia, kad skirtumas laikytinas reikšmingu.

3.3 Vartotojų apklausos rezultatai

Demografinių duomenų analizė.

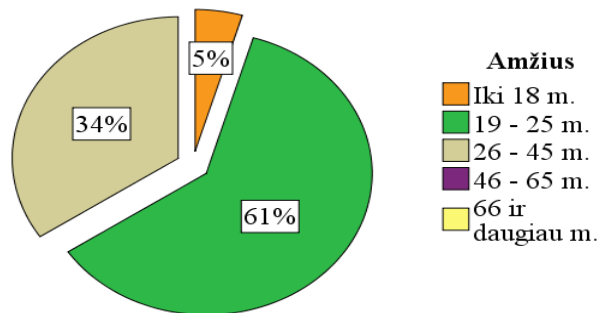
Anketinės apklausos metu buvo apklausti 139 restorano lankytojai, iš kurių dauguma (78 proc.) buvo moterys, 22 proc. – vyrai.



4 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį

Pateiktame 1 paveiksle matyti, jog moterų skaičius daugiau nei tris kartus didesnis už vyrų. Iš to galima padaryti dvi prielaidas: greitojo maisto restorane moterys valgo dažniau nei vyrai; moterys labiau linkusios dalyvauti apklausoje.

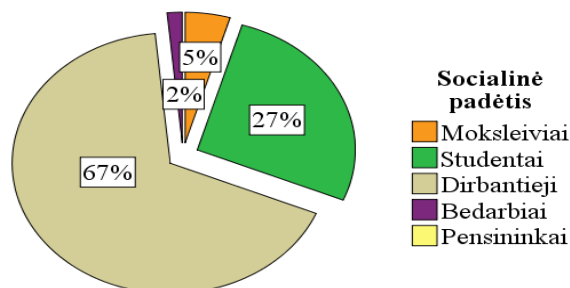
Visų respondentų buvo prašoma nurodyti, kuriai amžiaus grupei jie priklauso, respondentų pasiskirstymas pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių

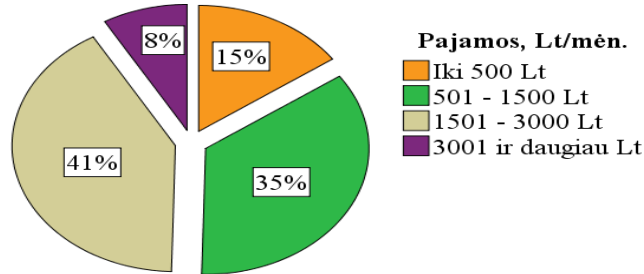
Dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų buvo jauno amžiaus – 61 proc. sudarė vartotojai, priklausantys 19 – 25 metų amžiaus grupei, 34 proc. - 26 – 45 metų vartotojai ir likusieji 5 proc. – jaunesni nei 18 metų amžiaus. Iš gautų atsakymų galima spręsti, jog įmonės klientai yra jauni ir vidutinio amžiaus žmonės.

Pateiktame 6 paveiksle matyti, kad tyrime vyravo dvi socialinės grupės - studentai ir dirbantieji. Didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių asmenų (67 proc.) pagal socialinę padėtį sudarė dirbantieji, 27 proc. – studentai, 5 proc. – moksleiviai, bei likusieji 2 proc. – bedarbiai.



6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį

Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas pateikiamas 7 paveiksle. Jame matyti, jog 15 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų vidutinės mėnesio pajamos nesiekia 500 litų, 35 proc. svyruoja nuo 501 iki 1500 litų, 41 proc. svyruoja nuo 1501 iki 3000 litų bei 8 proc. viršija 3001 litą per mėnesį.

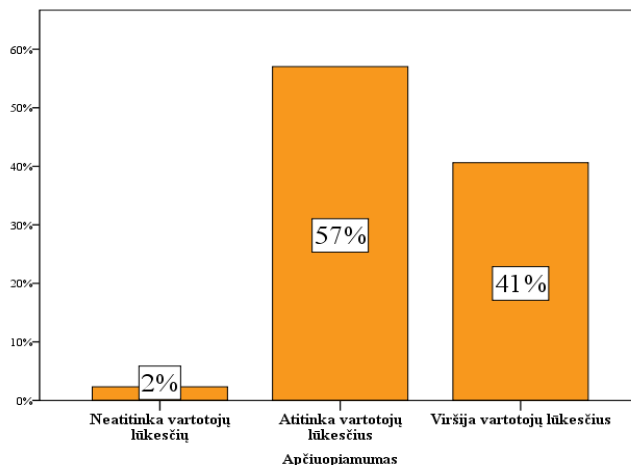


7 pav. **Apklaustųjų pasiskirstymas pagal pajamas**

SERVQUAL klausimų grupės rezultatų analizė.

Sudarytoje anketoje paslaugų kokybės matmenų vertinimui buvo pasirinkta devynių balų skalė, kurioje balai nuo 1 iki 3 reiškė vartotojų lūkesčių neatitikimą, nuo 4 iki 6 vartotojų lūkesčių atitikimą, o nuo 7 iki 9 buvo vertinami viršyti vartotojų lūkesčiai.

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal vieną iš paslaugų kokybės matmenų – *apčiuopiamumą* – matuojamą vertinant interjero, švaros, darbuotojų išorinį patrauklumą, įmonės prieinamumą matome (8 pav.), kad 57 proc. respondentų teigė, kad restoranas šiuo požiūriu atitinka jų lūkesčius, o 41 proc. lūkesčius net viršijo. Tuo tarpu tik 2 proc. teigė, kad restorano aplinka, interjeras, patiekalų porcijos, jų kainos ir asortimentas netenkina jų lūkesčių.

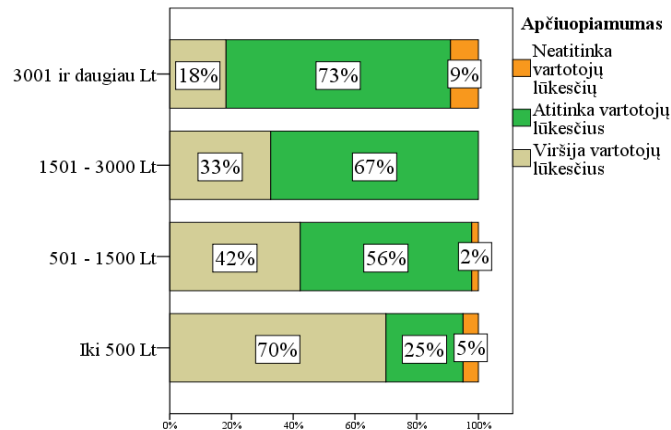


8 pav. **Apčiuopiamumo vertinimas**

Išanalizavus atskirai vyrų ir moterų ($\chi^2 = 3,157$, $df = 2$, $p = 0,206$), skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 1,140$, $df = 4$, $p = 0,888$), skirtingai socialinei grupei priklausančių ($\chi^2 = 15,459$, $df = 6$, $p = 0,017$)

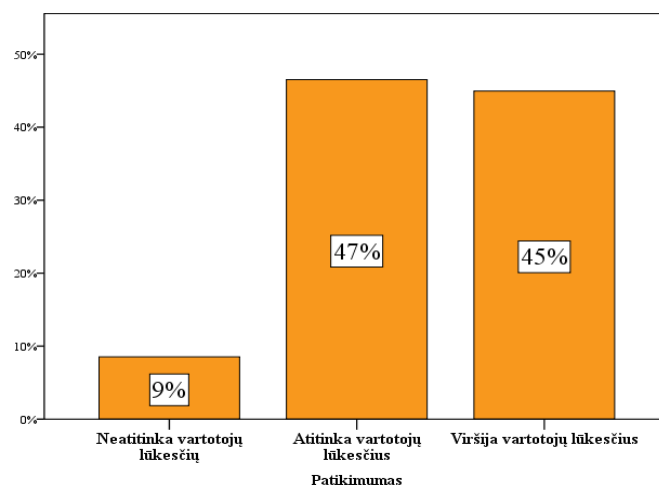
vartotojų apčiuopiamumo vertinimo rezultatus matome, kad šie vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė, o tai reiškia, kad vertinimai yra statistiškai panašūs

Tuo tarpu 9 paveiksle matome, kad skirtingas pajamas gaunančių vartotojų paslaugų kokybės matmens - apčiuopiamumo vertinimas statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($\chi^2 = 15,459$, $df = 6$, $p = 0,017$) – mažesnes pajamas gaunančių klientų lūkesčiai buvo viršyti dažniau, nei gaunančių didesnes pajamas. Tai rodo, kad skirtingas pajamas gaunantys klientai skirtingai vertino restorano interjerą, prieinamumą, porcijas ir asortimentą.



9 pav. Skirtingų pajamų respondentų apčiuopiamumo vertinimas ($\chi^2 = 15,459$, $df = 6$, $p = 0,017$)

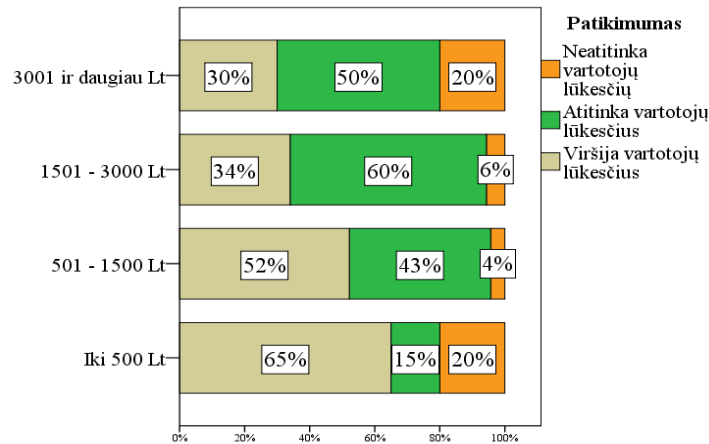
Kito paslaugų kokybės matmens – *patikimumo* – vertinimas pateiktas 10 pav. Veiklos patikimumą buvo prašoma įvertinti per šiuos faktorius: tinkamas paslaugų suteikimas iš pirmo karto, nuoširdus iškilusių problemų sprendimas, esant probleminėms situacijoms bei paslaugų teikimas sutartu laiku. Vertindami gautus rezultatus matome, kad 47 proc. vartotojų teigė, kad restorano patikimumas atitiko jų lūkesčius, o 45 proc., jog šie faktoriai viršija jų lūkesčius. Tuo tarpu tik 9 proc. teigė, kad restorano patikimumas neatitiko jų lūkesčių.



10 pav. Patikimumo vertinimas

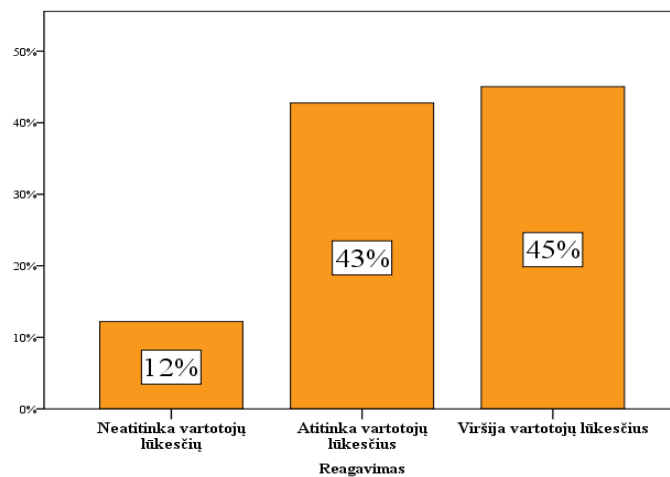
Išanalizavus atskirai vyrų ir moterų ($\chi^2 = 0,236$, $df = 2$, $p = 0,889$), skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 6,563$, $df = 4$, $p = 0,161$), skirtingai socialinei grupei priklausančių ($\chi^2 = 5,342$, $df = 6$, $p = 0,501$) vartotojų patikimumo vertinimo rezultatus, matome, kad šie vertinimai statistiškai reikšmingai neišsiskyrė. Tai rodo, kad vartotojai statistiškai panašiai įvertino patikimumą.

Tuo tarpu skirtingas pajamas gaunančių vartotojų patikimumo vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi ($\chi^2 = 16,904$, $df = 6$, $p = 0,010$) – mažesnes pajamas gaunančių vartotojų lūkesčius patikimumo matmuo dažniau viršydavo, tuo tarpu didesnių pajamų atstovams patikimumas tik atitikdavo jų lūkesčius (11 pav.).



11 pav. Skirtingas pajamas gaunančių vartotojų patikimumo vertinimas ($\chi^2 = 16,904$, $df = 6$, $p = 0,010$)

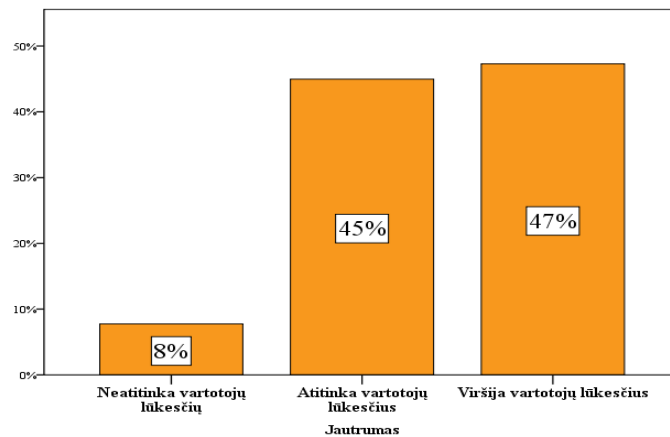
Trečiasis paslaugų kokybės dėmuo – *reagavimas* – buvo matuojamas vertinant du faktorius: paslaugas teikiančio personalo spartą ir darbuotojų norą visada padėti. Rezultatai pateikti 12 pav. rodo, kad respondentai yra labai patenkinti įmonės reagavimu – net 45 proc. apklaustųjų nurodė, jog šie faktoriai viršija jų lūkesčius, 43 proc. teigė, kad reagavimas atitiko jų lūkesčius ir tik 12 proc. nurodė, kad restorano reagavimas netenkina jų lūkesčių.



12 pav. Reagavimo vertinimas

Išanalizavus reagavimo matmens vertinimų pasiskirstymą atskirai tarp vyrų ir moterų ($\chi^2 = 5,736$, $df = 2$, $p = 0,057$), skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 7,780$, $df = 4$, $p = 0,100$), skirtingos socialinės padėties ($\chi^2 = 8,914$, $df = 6$, $p = 0,178$) bei skirtingas pajamas gaunančiųjų ($\chi^2 = 8,914$, $df = 6$, $p = 0,178$) vertinimus, matome kad reagavimo matmens vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė, o tai rodo, kad vartotojai statistiškai panašiai vertino paslaugų kokybės matmenį- reagavimą.

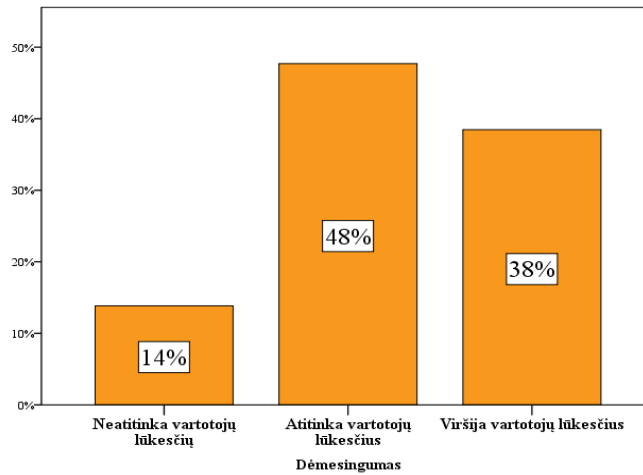
Ketvirtas paslaugų kokybės matmuo – *jautrumas* – naudotas tyrime, siekiant nustatyti, kaip vartotojai vertina darbuotojų elgseną per šiuos tris faktorius: pasitikėjimą, mandagumą ir kompetenciją (13 pav.). 47 proc. apklaustųjų įvertinimas svyravo nuo 7 iki 9 balų, o tai reiškia, kad darbuotojų elgsena viršijo vartotojų lūkesčius, dar 45 proc. respondentų teigė, kad šie faktoriai atitiko jų lūkesčius ir tik 8 proc. šią paslaugų kokybės dimensiją vertino kaip neatitinkančią lūkesčių.



13 pav. **Jautrumo vertinimas**

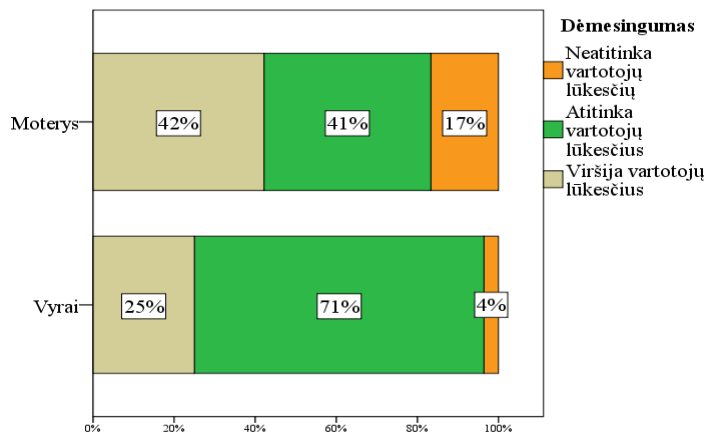
Išanalizavus reagavimo matmens vertinimų pasiskirstymą atskirai tarp vyrų ir moterų ($\chi^2 = 4,626$, $df = 2$, $p = 0,099$), skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 5,402$, $df = 4$, $p = 0,248$), skirtingos socialinės padėties ($\chi^2 = 1,131$, $df = 6$, $p = 0,980$) bei skirtingas pajamas gaunančiųjų ($\chi^2 = 10,408$, $df = 6$, $p = 0,108$) vertinimus, matome, kad reagavimo matmens vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė, o tai rodo, kad vartotojai statistiškai panašiai vertino paslaugų kokybės matmenį- jautrumą.

Penktasis paslaugų kokybės matmuo – *dėmesingumas (empatija)* buvo matuojamas vertinant individualų bei nuolatinį dėmesį kiekvienam vartotojui. Rezultatai pateikiami 14 paveiksle – čia matyti, jog 48 proc. respondentų šie faktoriai atitinka lūkesčius, o 38 proc. lūkesčius net viršijo. Tuo tarpu 14 proc. pažymėjo, jų lūkesčiai nebuvo patenkinti.



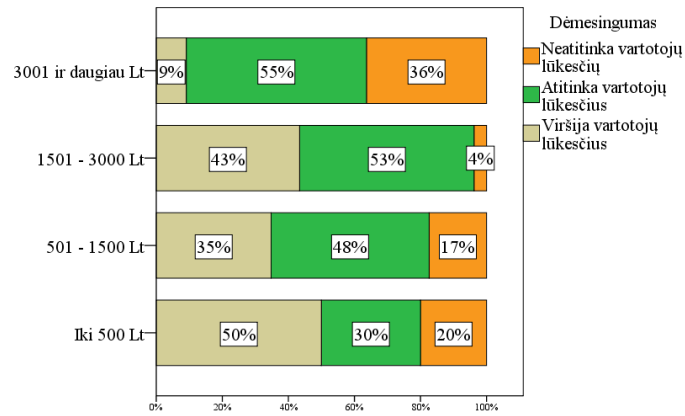
14 pav. Dėmesingumo vertinimas

Išanalizavus, kaip dėmesingumą vertino vyrai ir moterys, matome, kad jų nuomonės šiuo klausimu statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($\chi^2 = 8,618$, $df = 2$, $p = 0,013$). Moterims statistiškai reikšmingai dažniau nei vyrams lūkesčiai buvo viršijami, tuo tarpu vyrams statistiškai reikšmingai dažniau atitikdavo jų lūkesčius (15 pav.).

15 pav. Vyrų ir moterų dėmesingumo vertinimas ($\chi^2 = 8,618$, $df = 2$, $p = 0,013$)

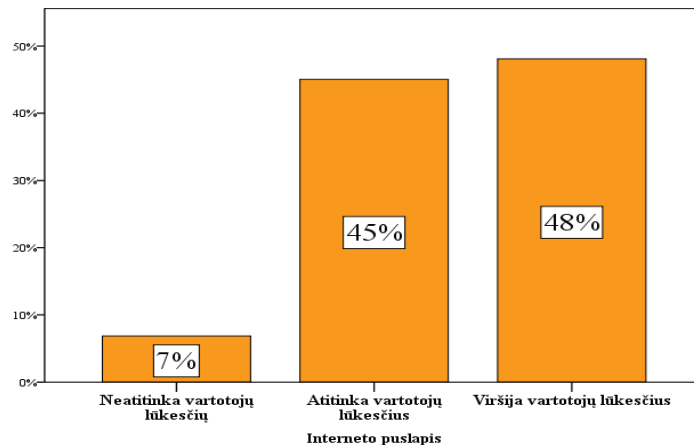
Išanalizavus dėmesingumo matmens vertinimų pasiskirstymą atskirai tarp skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 8,224$, $df = 4$, $p = 0,084$) bei skirtingos socialinės padėties ($\chi^2 = 4,402$, $df = 6$, $p = 0,622$) vartotojų, matome, kad reagavimo matmens vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė, o tai rodo, kad vartotojai statistiškai panašiai vertino paslaugų kokybės matmenį- dėmesingumą.

Tuo tarpu skirtingas pajamas gaunančių klientų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($\chi^2 = 14,248$, $df = 6$, $p = 0,027$). Tai rodo, kad didžiausias pajamas gaunančių vartotojų dėmesingumo lūkesčiai statistiškai reikšmingai rečiau nei tų, kurių pajamos mažesnės, yra viršijami, o taip pat šių klientų dėmesingumo lūkesčiai statistiškai reikšmingai dažniau yra visai nepatenkinami. (16 pav.)



16 pav. Skirtingas pajamas gaunančių vartotojų dėmesingumo vertinimas ($\chi^2 = 14,248$, $df = 6$, $p = 0,027$)

Galiausiai šio tyrimo metu buvo vertinamas restorano interneto puslapis, t.y. galimybė lengvai rasti vartotojus dominančią informaciją (17 pav.). Gauti rezultatai rodo, kad interneto puslapis viršijo 48 proc. vartotojų lūkesčius, 45 proc. lūkesčius atitiko, o 7 proc. vartotojų interneto puslapis neatitiko jų lūkesčių.

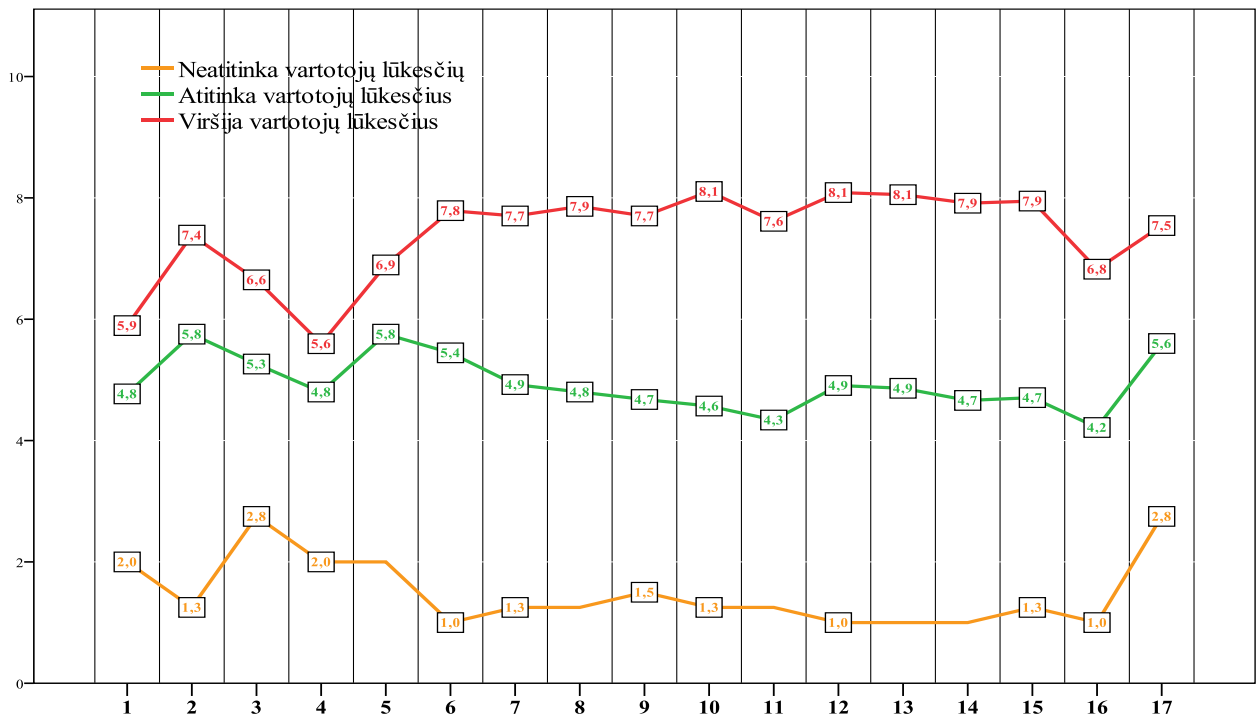


17 pav. Interneto puslapio vertinimas

Išanalizavus atskirai tarp vyrų ir moterų ($\chi^2 = 1,649$, $df = 2$, $p = 0,438$), skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 5,309$, $df = 4$, $p = 0,257$), skirtingos socialinės padėties ($\chi^2 = 5,035$, $df = 6$, $p = 0,539$) bei skirtingas pajamas gaunančių ($\chi^2 = 12,191$, $df = 6$, $p = 0,058$) vartotojų vertinimus, matome, kad šie rezultatai statistiškai reikšmingai nesiskyrė, o tai rodo, kad vartotojai statistiškai panašiai vertino įmonės „X“ interneto puslapį.

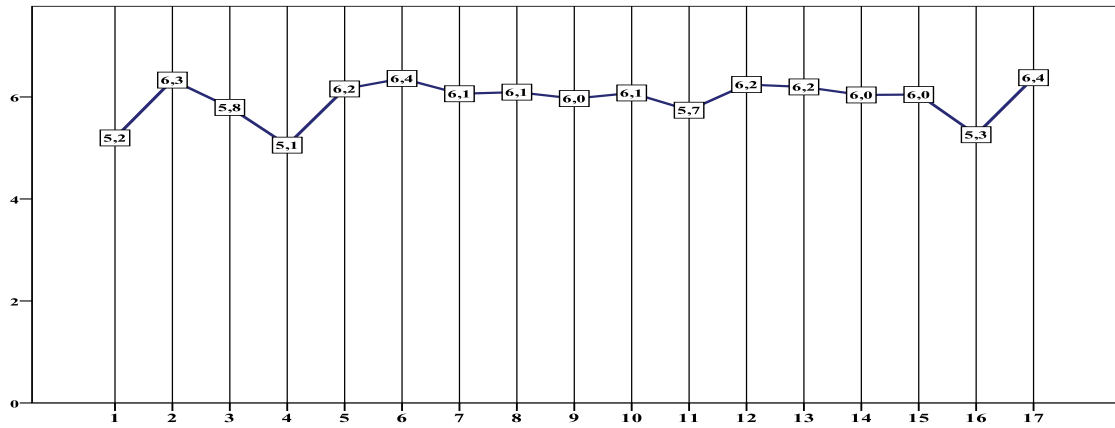
Toliau 18 paveiksle pateikiamos paslaugų kokybės ir vartotojų pasitenkinimo ryšys pagal atitinkamas vertinimo grupes. Pasitenkinimo kreivės yra gana tolygios, išskyrus kai kurių klausimų svyravimus. Matome, kad vartotojai, kurių lūkesčiai atitiko ar net buvo viršyti, gana prastai įvertino restorano interjerą ir aplinką, tačiau klientams, kurių lūkesčiai nebuvo patenkinti, tai nebuvo blogiausia

restorano savybė. Taip pat matome, kad visų trijų pasitenkinimo grupių klientai gana mažus balus skyrė patiekalų kainai, o tai rodo, kad visi restoranai klientai gana neigiamai vertina per dideles kainas, tačiau kainos trūkumą atsvėrė kitos teigiamos restorano charakteristikos. Gana prastai lyginant su kitomis charakteristikomis buvo įvertintas restorano dėmesys nuolatiniam klientams. Klientai, kurių lūkesčiai buvo viršyti, prasčiausiai vertino patiekalų kainas ir interjerą, geriausiai – restorano jautrumo rodiklius. Klientai, kurių lūkesčiai atitiko, taip pat nepalankiausiai vertino restorano patiekalų kainas ir interjerą, tuo tarpu palankiausiai – patiekalų porcijas, asortimentą ir interneto puslapį. Išanalizavusi klientų, kurių lūkesčiai nebuvo patenkinti vertinimus, matome, kad ši klientų grupė palankiausiai vertino patiekalų porcijas ir interneto puslapį, prasčiausiai – darbuotojų tvarkingumą, mandagumą ir dėmesį.



18 pav. Paslaugų kokybės ir pasitenkinimo ryšys

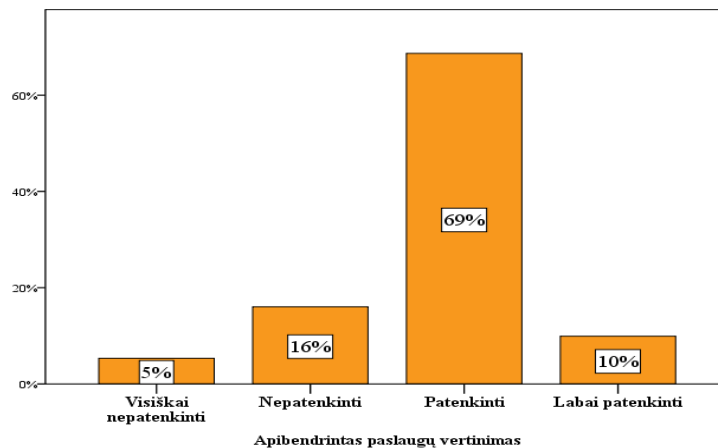
Bendras kiekvieno SERVQUAL teiginių įvertinimas pateikimas 19 paveiksle. Suvoktos paslaugų kokybės lygis pasiskirstė 5,1 – 6,4 balų ribose. Vadinasi, paslaugų kokybė atitiko vartotojų lūkesčius, nes vidutiniai kiekvieno paslaugų kokybės matmens teiginiai įeina į patenkintų vartotojų vertinimo balų ribas, t.y. 4 – 6 balų ribose. Prasčiausiai respondentai įvertino įmonės siūlomų patiekalų kainas ir interjerą, aplinką bei švarą. Tuo tarpu geriausiai vertinami tvarkingai, gražiai atrodantys darbuotojai bei galimybė lengvai rasti informaciją interneto tinklapyje ***Remiantis gautais rezultatais galima teigti, jog iškelta tyrimo hipotezė nepasitvirtino, nes pagal atliktą tyrimą vartotojai patenkinti paslaugų kokybe.***



19 pav. Suvoktos paslaugų kokybės lygis

Vartotojų bendrojo pasitenkinimo analizė.

Tyrimo dalyvavusių respondentų buvo prašoma apibendrintai įvertinti restorano paslaugas. Išanalizavus gautus rezultatus, 17 paveiksle matome, kad 69 proc. respondentų restorano paslaugomis yra patenkinti, o 10 proc. labai patenkinti. Tuo tarpu visiškai nepatenkinti ar nepatenkinti klientai sudarė 21 proc. apklaustųjų. (20 pav.)

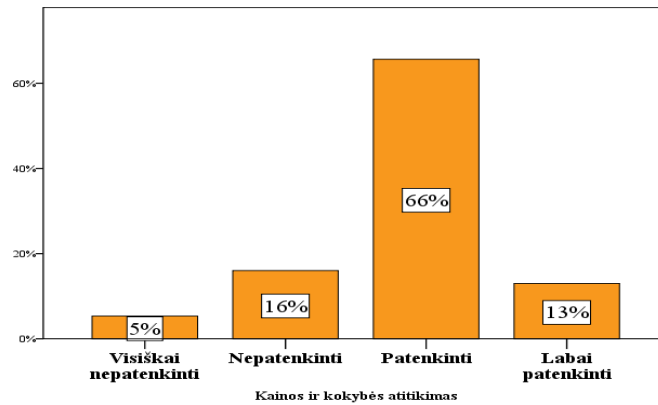


20 pav. Apibendrintas paslaugų kokybės vertinimas

Išanalizavus atskirai vyrų ir moterų ($\chi^2 = 5,593$, $df = 3$, $p = 0,133$), skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 7,600$, $df = 6$, $p = 0,269$), skirtingos socialinės padėties ($\chi^2 = 8,921$, $df = 9$, $p = 0,445$), bei skirtingas pajamas gaunančių ($\chi^2 = 10,285$, $df = 9$, $p = 0,328$) vartotojų paslaugų kokybės apibendrintus vertinimus, matome, kad šie vertinimai statistiškai reikšmingais nesiskyrė, o tai rodo, kad statistiškai panašiai vertinamos restorano paslaugos.

Respondentų buvo prašoma atsakyti, ar, jų nuomone, tiriamo restorano paslaugų kokybė atitinka už jas mokamą kainą. Gauti rezultatai rodo, kad 66 proc. klientų teigė, kad paslaugų kainos ir kokybės

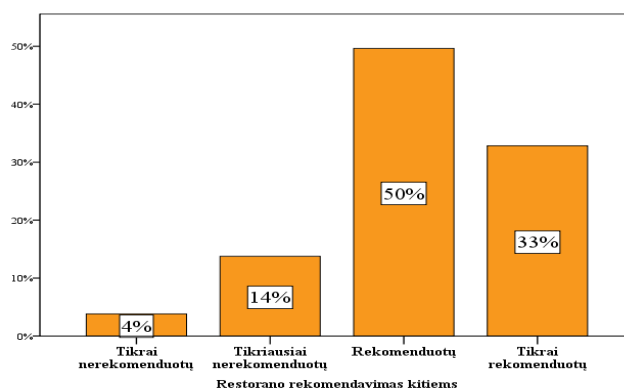
santykiu yra patenkinti, o 13 proc. – netgi labai patenkinti. Kainos ir kokybės santykis visiškai ar iš dalies netenkina 21 proc. klientų (21 pav.).



21 pav. **Restorano teikiamų paslaugų kokybės ir kainos atitikimo vertinimas**

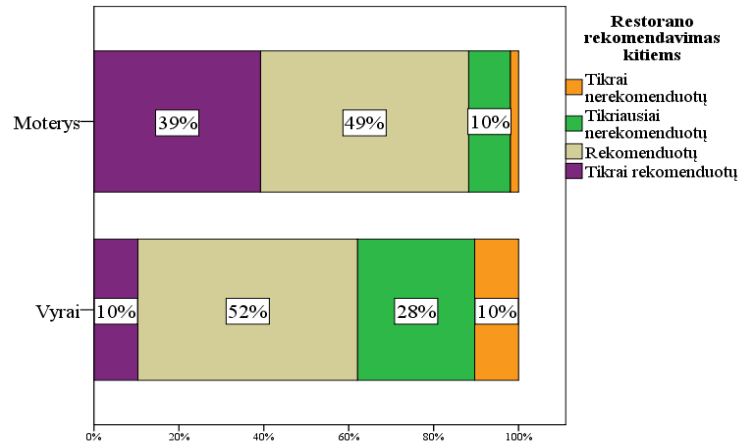
Išanalizavus atskirai kainos ir kokybės vertinimus tarp vyrų ir moterų ($\chi^2 = 6,144$, $df = 3$, $p = 0,105$), skirtingo amžiaus ($\chi^2 = 10,357$, $df = 6$, $p = 0,110$), skirtingos socialinės padėties ($\chi^2 = 6,602$, $df = 9$, $p = 0,678$), bei skirtingas pajamas gaunančių ($\chi^2 = 10,086$, $df = 9$, $p = 0,344$) vartotojų paslaugų kainos ir kokybės vertinimą, matome, kad rezultatai statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, o tai reiškia, kad vartotojai panašiai vertina paslaugų kainos ir kokybės atitikimą.

Galiausiai šio tyrimo metu vartotojų buvo prašoma nurodyti, ar jie rekomenduotų greitojo maisto restoraną savo draugams ir pažįstamiems. Išanalizavus gautus rezultatus 22 paveiksle matome, kad daugiau ar mažiau restoraną rekomenduotų 83 proc. klientų, tuo tarpu 18 proc. klientų restoraną tikrai ar tikriausiai nerekomenduotų.



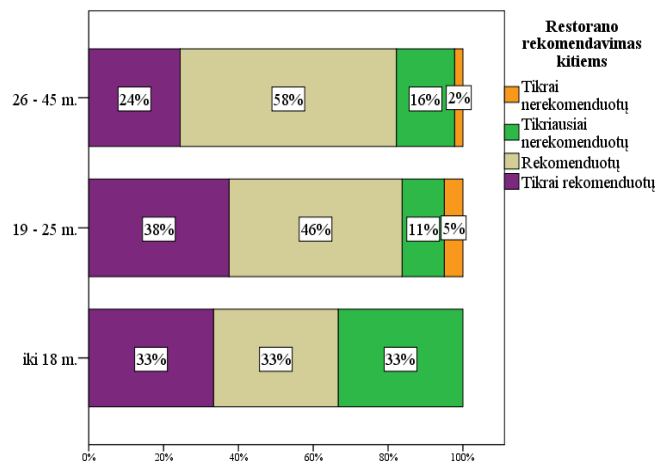
22 pav. **Rekomendavimo vertinimas**

Išanalizavus vyrų ir moterų atsakymus, ar jie rekomenduotų restoraną savo draugams ir pažįstamiems matome, kad moterys statistiškai reikšmingai labiau nei vyrai ($\chi^2 = 15,122$, $df = 3$, $p = 0,002$) linkusios restoraną rekomenduoti kitiems, tuo tarpu tarp vyrų yra statistiškai reikšmingai daugiau klientų, kurie restoraną nerekomenduotų (23 pav.).



23 pav. Vyrų ir moterų restorano rekomendavimo vertinimas ($\chi^2 = 15,122$, $df = 3$, $p = 0,002$)

Taip pat statistiškai reikšmingai išsiskyrė skirtingo amžiaus vartotojų nuomonė apie restorano rekomendavimą draugams ir pažįstamiems (24 pav.). Tai rodo, kad jaunesnio amžiaus klientai statistiškai reikšmingai rečiau nei vyresni klientai linkę restoraną rekomenduoti kitiems.



24 pav. Skirtingo amžiaus klientų restorano rekomendavimo vertinimas ($\chi^2 = 5,571$, $df = 6$, $p = 0,473$)

Tuo tarpu skirtingos socialinės padėties ($\chi^2 = 3,169$, $df = 9$, $p = 0,957$) bei skirtingas pajamas gaunančių ($\chi^2 = 8,115$, $df = 9$, $p = 0,523$) vartotojų atsakymai į klausimą apie jų polinkį rekomenduoti restoraną kitiems statistiškai reikšmingai neišsiskyrė. Tai rodo, kad restorano rekomendavimas statistiškai reikšmingai nuo vartotojų socialinės padėties bei gaunamų pajamų dydžio nepriklauso.

3.4 Darbuotojų apklausos rezultatai.

Kadangi paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo jas teikiančių žmonių, buvo svarbu ištirti darbuotojų pasitenkinimą dabartiniame darbe. Respondentų atsakymai [žr. 5 priedą] buvo sugrupuoti pagal autorės pateiktą anketos struktūrą. [žr. 4 priedą]

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie klientų pasirinkimą. T.y. dėl kokių priežasčių klientai renkasi būtent įmonės „X“ teikiamas paslaugas. 25 proc. atsakė, kad pagal darbuotojų profesionalumą, po 16,7 proc. pagal paslaugų produktų kainas, draugų rekomendacijas bei kitus kriterijus o 8,3 proc. – vardo žinomumas, kokybiškas aptarnavimas ir vietos patogumas. ***Darbuotojai teigiamai vertina savo profesionalumą, tačiau prastai vertina įmonės žinomumą, vietos patogumą ir aptarnavimą.***

Toliau darbuotojų buvo prašoma įvertinti pasitenkinimą dabartiniame darbe. Išvardintus 7 teiginius reikėjo įvertinti pagal svarbumą atitinkamai nuo 1 iki 5. 47 proc. respondentų nurodė, kad yra nepatenkinti darbo užmokesčiu, o 25 proc. teigimu jie nežino ar yra patenkinti, ar nepatenkinti dabartiniu darbo atlygiu. Taip pat 25 proc. darbuotojų yra patenkinti ir tik 8,3 proc. nurodė esantys nepatenkinti dabartiniu atlyginimu. 58 proc. darbuotojų atsakydami į kitą teiginį, susijusį su pasitenkinimo darbe vertinimu, teigė esantys visiškai patenkinti kolegomis. Teiginį apie vadovų požiūrį ir bendravimo stilių, darbuotojai vertino taip: 16,6 proc. yra nepatenkinti ir visiškai nepatenkinti, 41,7 proc. nežino ar yra patenkinti, ar nėra patenkinti, 33 proc. nurodė esantys patenkinti ir tik 8,33 proc. yra visiškai patenkinti. Savo pareigas nepalankiai vertina 33,3 proc. darbuotojų, o 41,7 proc. nežino ar yra patenkinti užimamomis pareigomis, ar nėra. 25 proc. respondentų yra patenkinti arba visiškai patenkinti pareigomis. Net 58,3 proc. teigia, esantys visiškai nepatenkinti arba nepatenkinti įmonės teikiamomis socialinėmis garantijomis. 16,7 proc. pažymėjo atsakymo variantą – nežinau, ir tik 8,3 proc. atsakė esantys patenkinti.

Į klausimą ar „ar Jūsų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų“, 58,3 proc. respondentų atsakė, kad priklauso, 41,7 proc., kad nepriklauso.

58,3 proc. respondentų mano, kad jų darbo krūvis nėra adekvatus gaunamam atlyginimui, 25 proc. teigimu jų darbo krūvis yra adekvatus gaunamam atlyginimui. Likusieji 16,7 proc. nežino. Į klausimą „Ar Jus tenkina Jūsų atlyginimas“ 58,3 proc. atsakė neigiamai, 16,7 proc. – nežino, o 25 proc. darbuotojų yra patenkinti gaunamu atlyginimu.

Net 66,7 proc. respondentų teigimu, sudarytos sąlygos neskatina siekti geriausių rezultatų, o tik 33 proc. pasisakė priešingai, kad darbo sąlygos juos skatina siekti geriausių rezultatų.

Apibendrinus klausimų grupę, susijusią su darbuotojų pasitenkinimu darbe, galima teigti, kad:

- ***Dauguma darbuotojų neigiamai vertina jiems mokamą darbo užmokestį. Taip pat yra patenkinti kolegomis, tačiau nežino ar juos tenkina darbdavių požiūris bei vadovavimo stilius. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad 58,3 proc. darbuotojų neigiamai atsiliepia apie įmonės teikiamas socialines garantijas, be to didesnė dalis respondentų nepalankiai vertina savo pareigas. Nepasitenkinimas šiais kriterijais yra daugiau neigiamas, negu teigiamas, todėl svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad dauguma darbuotojų yra nepatenkinti esama situacija;***

- *Įmonėje „X“ mokamas 1 proc. priedas nuo pardavimų, jeigu tą dieną yra viršijama nustatyta pardavimų suma, todėl galima teigti, kad atlyginimas priklauso nuo atliekamo darbo rezultatu;*
- *Dauguma mano, kad jų darbo krūvis neatitinka įmonės „X“ mokamo atlyginimo;*
- *Didžioji dalis respondentų teigia, kad įmonės „X“ sudarytos sąlygos neskatina siekti geriausių rezultatų.*

Darbuotojams buvo pateiktas klausimas apie motyvacijos būtinumą įmonėje. 66,7 proc. darbuotojų mano, kad tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia aukštų rezultatų. 25 proc. nuomone, darbuotojų motyvavimas nėra būtinas, kadangi darbuotojas pats save turi motyvuoti, o 8,3 proc. nesuteikia motyvacijai reikšmės.

8 klausimu buvo siekiama sužinoti priemones, kurių pagalba administracija skatina darbuotojų darbą. 72,7 proc. teigimu administracija juos skatina finansinėmis priemonėmis, likę 23,7 proc. įvardijo komandinio darbo organizavimą. Nei aprūpinimas įrengta darbo vieta, nei kvalifikacijos kėlimo kursai ir ugdymo galimybės – arba nėra vertinamos kaip skatinimo priemonės, arba darbuotojai nėra aprūpinti įrengta darbo vieta ir jiems nėra organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai bei nėra ugdymo galimybių.

Neigiamomis nepasitenkinimo darbu pasekmėmis darbuotojai įvardijo nekokybiškai atliekamą darbą, norą pakeisti darbą ir darbo organizavimo blogėjimą. Respondentai kiekvieną šių atsakymų variantų įvertino po 33,3 proc.

Darbuotojams buvo užduotas klausimas - teiginys „Jūs dirbtumėte geriau, jei...“. Į kurį 41,7 proc. respondentų atsakė esą dirbtų geriau, jeigu darbo užmokestis priklausytų nuo darbo kokybės ir rezultatu. Po 25 proc. pasiskirstė „...jei darbas teiktų malonumą“ bei „... matytų karjeros perspektyvas“. 8,3 proc. teigė dirbsiantys geriau, jeigu būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti.

Apibendrinus grupę klausimų, kuri susijusi su darbuotojų motyvacija, darytinios išvados, kad:

- *Įmonės „X“ darbuotojams svarbu, kad jie būtų motyvuoti;*
- *Didžioji dalis respondentų teigia, kad įmonė „X“ juos skatina finansinėmis priemonėmis;*
- *Nepasitenkinimo darbu pasekmės: nekokybiškai atliekamas darbas, noras pakeisti darbą bei darbo organizavimo blogėjimas;*
- *Dauguma darbuotojų dirbtų geriau, jeigu jų darbo užmokestis priklausytų nuo jų darbo kokybės ir rezultatu.*

Kitu klausimu buvo siekiama sužinoti nuo ko priklauso organizacijos sėkmė. Kad organizacijos sėkmė visiškai priklauso nuo vadovų, pasisakė 50 proc. respondentų, 25 proc. pripažino, kad priklauso, 8,3 proc. pasisakė esą nežinantys ir 16,7 proc. teigimu, kad vadovai nedaro įtakos organizacijos sėkmei. Kitas teiginys – darbuotojų indėlis įmonės sėkmei. 41,7 proc. yra įsitikinę, kad įmonės sėkmė visiškai priklauso nuo pačių darbuotojų, 50 proc. mano, kad priklauso, kadangi įvertino 4 balais iš 5.

8,3 proc. darbuotojų mano, kad nuo jų įmonės sėkmė visiškai nepriklauso. Trečias teiginys – „organizacijos sėkmė priklauso nuo visų organizacijos narių“ – darbuotojų buvo įvertintas: visiškai taip – 36,4 proc., taip – 54, 5 proc., visiškai ne – 9,1 proc. Ar įmonės sėkmė priklauso nuo išorinių aplinkybių – kitas teiginys. 60 proc. respondentų pasisakė, kad priklauso, kiti 40 proc. teigia nežinantys.

- ***Didžioji dalis respondentų mano, kad organizacijos sėkmė visiškai priklauso nuo vadovų ir pačių darbuotojų, o taip pat išvelgia priklausomybę nuo išorės veiksnių;***

Darbuotojų buvo prašoma įvertinti jų tarpusavio santykius su vadovais. 8,3 proc. darbuotojų teigia, kad santykius su vadovais vertina labai gerai, 66,7 proc. atsakė, kad santykiai yra geri, o likusieji 25 proc. nežino.

75 proc. respondentų teigimu, blogi/geri santykiai su vadovais daro atitinkamą įtaką darbo kokybei. 16, 7 proc. įtakos nedaro, o likusieji 8,3 proc. nežino.

Darbuotojų buvo prašoma įvertinti vadovų kompetenciją, „ar jie yra pakankamai kompetentingi dirbti savo darbą“. 91, 7 proc. teigė esą nežinantys, o 8,3 proc. teigimu, vadovai nėra kompetentingi.

100 proc. respondentų nuomone, į vadovo išsakytas pagyras bei kritiką – reaguoja ramiai, išklauso tiek pagyras, tiek kritiką ir pasidaro išvadas.

- ***Dauguma darbuotojų santykius su vadovais vertina teigiamai;***
- ***Respondentų teigimu santykiai su vadovais daro įtaką darbo kokybei;***
- ***Didžioji dalis respondentų nežino ar vadovai yra kompetentingi dirbti savo darbą.***

Darbuotojų buvo prašoma įvertinti 6 teiginius, kurie, jų nuomone, lemia klientų aptarnavimo kokybę, balais nuo 1 iki 5. Kad darbuotojų mokymai visiškai lemia ir lemia klientų aptarnavimo kokybę atsakė 66,6 proc. darbuotojų, 33,3 proc. nežino. Kitas teiginys – naujos technikos, įrengimų eksploatavimas lemia klientų aptarnavimo kokybę - 25 proc. darbuotojų teigia, kad visiškai lemia, 58,3 proc., kad lemia, 16, 7 proc. nežino. Į teiginį ar darbuotojų požiūris į darbą lemia kliento aptarnavimo kokybę, respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 50 proc. visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 33,3 proc. sutinka, o 16,7 proc. nežino.

- ***Darbuotojų mokymai bei naujos technikos bei įrenginių eksploatavimas lemia klientų aptarnavimo kokybę;***
- ***Darbuotojų požiūris į darbą visiškai lemia klientų aptarnavimo kokybę.***

Respondentams reikėjo įvertinti teiginius, susijusius su klientų aptarnavimo standarto (KAS) diegimu. Pirmojo teiginio pagalba norėta sužinoti ar, jų galva, standartas varžytų lankstumą ir kūrybiškumą. 25 proc. atsakė, kad nevaržytų, 50 proc., kad nežino, o 25 proc. teigimu – varžytų.

41,7 proc. darbuotojų teigimu KAS reikalingas tik naujiems darbuotojams, 33,3 proc. atsakė, kad nežino, o 25 proc. mano, kad KAS reikalingas ne tik naujiems darbuotojams.

83,3 proc. respondentų mano, kad KAS leistų save įvertinti ir būtų žinoma, kuria linkme reikia tobulėti, o 16,7 proc. – nežino.

Į teiginį, kasd KAS padėtų vadovams įvertinti kiekvieną įmonėje dirbantį darbuotoją – 41,7 atsakė teigiamai, tačiau dauguma darbuotojų 58,3 proc. atsakė esą nežinantys.

- *Didžioji dalis respondentų pasisakė nežinantys ar klientų aptarnavimo standartas varžytų jų darbo lankstumą ir kūrybiškumą;*
- *Dauguma mano, kad standartas reikalingas tik naujiems darbuotojams, bet tuo pačiu padėtų įsivertinti ir seniau dirbantiems*

3.5 Smulkių ir vidutinių viešojo maitinimo įmonių veiklos gerinimo metodika

Pagrindimas. Remiantis gausa mokslinių šaltinių, kurie analizuoja įmonių teikiamų paslaugų kokybę bei akcentuoja jos svarbą verslo sėkmei, susipažinus su šių dienų verslo aktualijomis, augančiais bei besikeičiančiais vartotojų poreikiais, kyla būtinybė tobulinti visų įmonių paslaugų kokybę, ypač viešojo maitinimo įmonių, kurioms, deja, skiriama mažai dėmesio, palyginus su kitomis paslaugas vartotojams teikiančiomis įmonėmis.

Ši metodika neatskleis vieno visoms smulkioms ir vidutinės viešojo maitinimo įmonėms taikomo geriausio metodo, kuris garantuos visapusišką sėkmę, tačiau pateiks galimybių ir priemonių visumą bei gaires, kaip galima tas priemones kompleksiskai derinti, kad pasiektumėte apčiuopiamų rezultatų.

Šios metodikos tikslas – išskirti smulkių ir vidutinių viešojo maitinimo įmonių galimas veiklos gerinimo sritis.

Metodika parengta remiantis asmenine autorės patirtimi bei užsienio ir Lietuvos įmonių gerosios praktikos pavyzdžiais.

Kaip žinia, vadyboje išskiriami 4 organizacijos gyvavimo ciklo etapai: atsiradimas, augimas, stabilus funkcionavimas, išnykimas. Svarbu suprasti, kad ši metodika orientuota į tas įmones, kurios yra atsiradimo arba augimo etape, tačiau tobulumui ribų nėra.

VIEŠOJO MAITINIMO SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS GERINIMO METODIKA

Strategijos pavadinimas	Užduotis	Gerosios praktikos pavyzdys	Paaiškinimas
1. Įmonės veiklos strategija	Aiškiai apsibrėžti įmonės:		
	1.1. misiją bei viziją	<p>UAB “Čilija” Misija. Kurti gyvenimo džiaugsmą pasitelkiant aukštos kokybės maistą, puikų aptarnavimą, malonią ir savitą atmosferą. Vizija. Didžiausias ir populiariausias viešojo maitinimo tinklas Europoje</p> <p>UAB “Javinė” Misija. Iš mūsų rankų - sveikas maistas ir tradicinis skanėstas.</p> <p>UAB “Smulkus urmas” Misija. Kurti vertę klientams, teikiant kokybišką maistą ir maisto produktus, malonų bei profesionalų aptarnavimą vizija – kurti ir skleisti sveikos mitybos kultūrą</p>	<p>Apsibrėžus misiją, taps aišku, kodėl įmonė egzistuoja ir kuo ji skiriasi nuo kitų, tokią pačią veiklą vykdančių įmonių, t.y. nusakys savo paskirtį ir unikalumą.</p> <p>Vizija nusakys kaip atrodys įmonė, jeigu ji veiks pasirinkta kryptimi ir pasieks savo užsibrėžtų tikslų.</p>
	1.2. vertybes	<p>McDonald’s: Klientų patirtis – mūsų darbo šerdis. Mūsų klientai yra mūsų egzistavimo priežastis. Mes demonstruojame savo padėką, teikdami aukštos kokybės maistą, kokybišką aptarnavimą, švarią ir svetingą aplinką už puikią kainą. Esame įsipareigoję darbuotojams. Mes suteikiame galimybes, puoselėjame talentus, ugdome lyderius ir įvertiname pasiekimus. Mes tikime, kad komanda, susidedanti iš gerai apmokytų asmenų su įvairiomis patirtimis, skatina pagarbą ir leidžia pasiekti aukštų rezultatų ir nuolatinės sėkmės garantas Mes tikime McDonald’s sistema. Mūsų verslo modelis – trikojė kėdė: vadovas/operatorius, tiekėjai ir darbuotojai</p>	<p>Stipriausias kiekvienos organizacijos kultūros elementas yra jos narių pripažintos ir palaikomos vertybės.</p> <p>Jeigu įmonė neturi aiškios vertybių sistemos, vadinasi darbuotojai neturi aiškių gairių, kuriomis vertybėmis gali vadovautis. Dėl to įmonėje nėra darnos, o veikla, mąstymas, elgsena tampa skirtingi ir įmonė negali pasiekti naudos.</p>

yra veiklos pamatas ir pusiausvyrą tarp šių trijų grupių interesų yra labai svarbi.

Mes vadovaujamės etika. Dirbame vadovaudamiesi aukštais standartais. Mes individualiai atskaitingi ir kolektyviai atsakingi.

Dirbame pelningai. Pelningas augimas mūsų akcininkams.

Siekiame nuolat tobulintis. Mes besimokanti organizacija, kurios tikslas numatyti ir laiku reaguoti į besikeičiančius vartotojų, darbuotojų ir sistemos poreikius inovacijų pagalba.

UAB „Čilija“

- Dėmesys svečiui;
- Siekis pirmauti;
- Pagarba ir galimybės darbuotojams;
- Nuolatinis tobulėjimas;
- Komandinis darbas

UAB „Smulkus urmas“

- **Atsakomybė.** Atsakingai žiūrime į visus įsipareigojimus klientams, partneriams, kolegoms. Tęsime pažadus ir laikomės susitarimų;
- **Dėmesys.** Atsižvelgiame į klientų bei partnerių nuomonę ir pageidavimus. Stengiamės savo darbais pateisinti jų lūkesčius;
- **Profesionalumas.** Kiekvieną darbą atliekame profesionaliai, panaudodami turimas žinias ir patirtį. Stebime aplinką, reaguojame į pokyčius, mokomės;
- **Kokybė.** Teikiame tik kokybiškas paslaugas, laikomės Lietuvos Respublikoje galiojančių maisto ir maisto produktų higieną

	reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų	
	<p>1.3. šūkį (pažadą klientui <i>angl. service statement</i>)</p> <p>McDonald's: “Kokybė, aptarnavimas, švara ir vertė “</p> <p>UAB “Venter”: “Maisto kokybė – mūsų kasdienybė“</p> <p>Walt Disney: “Mes darome žmonės laimingais”</p> <p>UAB "Javinė": “Iš visos širdies”</p> <p>Sushi Express: “Visuomet švieži sushi už mažiausią kainą”</p>	<p>Misiją sustiprina pažadas vartotojui. T.y. klientui skirtas misijos sutrumpinimas. Tai tarsi paaiškins vartotojui, kokią naudą jis gaus iš to, kad įmonė siekia įgyvendinti savo viziją.</p> <p>Remdamasi šūkiu, tiek įmonė, tiek darbuotojai, tiek kiekvienas individualiai gali matuoti veiklos efektyvumą</p>
<p><i>Pagrindimas: Jeigu įmonė nėra susiformavusi vizijos, misijos ir pažado klientui, neturi vertybių, vadinasi, ji neturi ilgalaikės krypties, t.y. kaskart keldama vis naujų tikslų, rizikuoja prarasti per praėjusį laikotarpį pasiektą įdirbį. Labiausiai motyvuotas darbuotojas yra tas, kuris dirba dėl bendro tikslo, jeigu įmonė neturi aiškios ilgalaikės krypties, ji negali parodyti darbuotojams, koks yra svarbiausias jų darbo tikslas, dėl to, tikėtina, kentės darbo našumas.</i></p>		
<p>2. Paslaugų kokybės gerinimo strategija</p>	2.1. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas	<p>Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas – tai nuolatinis procesas, padedantis išlaikyti esamus klientus, bei pritraukti naujus.</p> <p>Klientų aptarnavimo standarto tikslas - užtikrinti kokybiškesnę ir greitesnę įmonės klientų aptarnavimą, konstruktyvesnę bendradarbiavimą su įmonės partneriais, motyvuoti įmonės darbuotojus dar atsakingiau atsižvelgti į klientų lūkesčius bei</p>
	2.1.1. Klientų aptarnavimo standarto kūrimas ir diegimas	

		<p>pageidavimus ir operatyviai spręsti nesklaidumus. Standartas aiškiai apibūdina bendravimo su klientu kultūrą, aprašomos elgesio normos grindžiamos įmonės vertybėmis. Dažniausiai klientų aptarnavimo standartas apima šias sritis: darbuotojų išvaizdos, aprangos, darbo vietos normas, bendravimą telefonu bei klientui atvykus į įmonės patalpas, aptarnavimą nuvykus pas vartotoją, konfliktų ir nusiskundimų valdymą.</p>
<p>2.2 Kokybiškų produkto sukūrimas bei teikimas</p>	<p>UAB “Smulkus urmas”</p> <p>„Jausdami atsakomybę, įdiegėme kokybės valdymo kontrolės sistemą, kurią nuolatos tobuliname ir kontroliuojame. Šios sistemos sritys apima darbą su tiekėjais, mūsų darbuotojais, kokybę užtikrinančių procesų organizavimą bendrovės viduje, santykių su klientais valdymą, kitas prevencines priemones. Įdiegti keturi ISO sertifikatai: kokybės vadybos ISO 9001, aplinkos vadybos ISO 14001, sveikatos ir saugos darbe OHSAS 18001, maisto saugos ISO 22000.“</p>	<p>Įsipareigoti gaminti patiekalus tik iš pačių šviežiausių ir aukščiausios kokybės produktų. Ypač kruopščiai atrinkti tiekėjus, kartu ieškoti priemonių maksimaliai užtikrinti, kad žaliavinis maistas, kelyje nuo savo atsiradimo vietos iki pietaujančio piliečio lėkštės, neprarastų maistinės vertės ir estetinės išvaizdos.</p>
<p>2.3. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas</p>		<p>Rasti gerų darbuotojų nėra lengva, o dar sunkiau yra juos išlaikyti. Todėl įmonės vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestą užduotį, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu.</p> <p>Norint tai pasiekti, reikia skatinti darbuotojus gerai dirbti. Šiuo atveju geras pagalbininkas įmonės vadovams – motyvacijos stiprinimas.</p>

Pagrindimas: Kokybė - neatsiejama kiekvienos įmonės veiklos strategijos dalis. Kokybiškų produktų bei paslaugų teikimas, kiekvienos įmonės sėkmės garantas, ypač turint omenyje įmones, kurios teikia maitinimo paslaugas, t.y. patenkina žmonių gyvybiškai svarbų poreikį - maitintis. Klientų aptarnavimas – tai procesas, kuris kaip ir kiti įmonės procesai, gali ir privalo būti planuojamas, organizuojamas, matuojamas (kontroliuojamas) ir tobulinamas. Efektyvus klientų aptarnavimo valdymas bei kokybiško, žalos sveikatai nedarančio maisto teikimas – tai kompleksiskai naudojamų veiksmų ir priemonių sistema, padedanti suvaldyti ir gerinti klientų aptarnavimo kokybę bei klientu paversti ne tik patenkintais, bet ir lojaliais.

Darbuotojų motyvavimas – neatsiejamas nuo paslaugų kokybės veiksnys. Ddarbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į įmonę, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Finansinis ir nefinansinis skatinimas už gerus klientų aptarnavimo kokybės rezultatus palaiko darbuotojų motyvaciją ir skatina iniciatyvą

<p>3. Klientų lojalumo didinimo strategija</p>	<p>3.1 Sukurti veiksmingą, vartotojų lojalumą skatinančią, programą</p>	<p>UAB "Čilija" "Draugų kortelė" dalyviai restorane moka mažiau: iki 30 proc. sąskaitos jie gali apmokėti kortelėje sukauptais "Čili" litais, specialūs pasiūlymai kortelės turėtojams. Kortelės kaina 4.99 Lt.</p> <p>Sushi Express Išleisti 12 Lt. – vienas spaudas ant lojalumo kortelės, surinkus 10 spaudų, galite nemokamai pasirinkti patiekalą už 6.99 Lt., surinkus 20 spaudų, bet kurią vieną porciją gaunate nemokamai</p>	<p><i>Lojalumas – emocinis kliento įsipareigojimas organizacijai, kurio išraiška – teigiamos rekomendacijos pažįstamiems, sugrįžimas į organizaciją, t.y. daugiartinis naudojimas organizacijos paslaugomis ar produktais.</i></p> <p><i>Lojalumo programos tikslas – gerinti bendravimą su konkrečiu klientu, kad šis geriau vertintų įmonę.</i></p>
---	---	--	---

Pagrindimas: Lojalumas neatsiranda iš lojalumo programų ar tuo labiau iš lojalumo kortelių. Vien kortelių išdavimas retai padeda išlaikyti ar paskatinti vartotojus dažniau pirkti įmonės teikiamas paslaugas, ypač jei panašias lojalumo programas jau turi konkurentai. Lojalumo kortelės yra ilgo kelio pradžia. Jos suteikia galimybę kaupti duomenis apie klientų elgesį, suprasti jų motyvus, tobulinti įmonės veiklą pagal atrastas "tiesas", be to asmens pageidavimas prisijungti prie lojalumo programos suteikia galimybę užmegzti dialogą su juo.

2005 metais atlikto „Carlson Marketing Relationship Builder TM“ tyrimo duomenimis, svarbiausi klientų lojalumą lemiantys veiksniai yra:

- kainos ir vertės santykis
- produkto kokybė
- klientų aptarnavimas

Šaltinis: (www.gerasaptarnavimas.lt)

4. Prekės ženklo stiprinimo strategija

4.1. Sirpinti prekės ženklo poziciją rinkoje



Prekės ženklas – tai simbolis, kuris padeda atskirti vieno gamintojo ar įmonės prekes ar paslaugas nuo kitų gamintojų prekių ar paslaugų.

Pagrindimas: Dažnai vartotoją su kai kuriais prekių ženklais sieja emocinis ryšys bei ypatingas pasitikėjimas.

Kai kurios įmonės, suvokdamos prekių ženklo galią, savo prekių ženklams skiria ypatingą dėmesį ir stengiasi, kad vartotojas juos prisimintų.

5. Internetinio marketingo strategija

5.1. Vystyti socialinio puslapio “Facebook” veiklą

Čili, Sushi Express, Sushi house, Charlie pica ir t.t.

Internetinis marketingas - tai svetainių populiarumas, pasitelkiant eilę reklamos metodų kaip paieškos sistemos, straipsniai, pranešimai spaudai ir daugelis kitų.

Socialinių tinklų marketingas — vienas iš naujausių ir pigiausių reklamos būdų internete, kurio pagalba galima patiemis padidinti pardavimus

ir plėsti savo klientų ratą.

5.2. Rašyti įmonės dienoraštį (angl. Čili dienoraštis internete “Mes apie save” blog)

Pagrindimas: „Facebook“ – galimybė pristatyti savo įmonę bei jos siūlomą produkciją ar paslaugą didelei auditorijai, taigi ir potencialiam klientui. „Facebook“ skirtas ne tik jaunimui — populiariame socialiniame tinkle savo puslapius turi pasaulinio garso įmonės, tokios kaip Coca-Cola, Adidas, McDonald’s., netgi LR prezidentė D. Grybauskaitė ir LR vyriausybė informuoja gerbėjus-draugus apie savo veiklą šio socialinio tinklo pagalba. Lietuvoje viešojo maitinimo įmonės jau sėkmingai naudojami „Facebook“ teikiamomis galimybėmis

6. Veiklos kontrolės strategija

6.1. Įmonės vykdomos veiklos kontrolė

Svarbu stebėti ar veikla vykdoma, atsižvelgiant į ilgalaikius tikslus, įmonės misiją ir viziją. Ar įmonėje vykstantys procesai efektyvūs, ekonomiškai ir veiksmingi. Pastovi kontrolė užtikrintų įmonės kryptingą veiklą bei laiku pastebėtų klaidas bei nukrypimus nuo strategijos.

6.2. Paslaugų kokybės kontrolė

Įmonių kokybės telefonų numeriai (kitai vadinama kokybės linija)

Maisto paruošimo kokybės ir tiekimo užtikrinimas. RVASVT, ISO 22000 ir pan.

Pagrindimas: Kontrolės mechanizmai reikalingi tam, kad padidintų įmonės tikimybę pasiekti savo strateginius tikslus, yra vadinami strateginė kontrolė. Kontrolės procesas turi būti planuojamas, analizuojamas, ir esant poreikiui, tobulinamas arba keičiamas.

Klientų aptarnavimo kokybė – periodiškai tikrinti ar yra laikomasi standarto (jeigu įmonėje toks standartas egzistuoja)

“Slapto pirkėjo” tyrimų atlikimas įmonėje.

Nusiskundimų apie darbuotojų elgesį ar produkto kokybę stebėsena interneto puslapiuose (google.lt skundai.lt, skusk.lt ir pan.).

Įmonėje turi būti atsiliėpimų knyga, kurioje kiekviena klientas gali parašyti savo nusiskundimą arba pagyrimą.

Taip pat įmonės internetiniame puslapyje turi būti nurodyti asmens, kuris yra atsakingas už nusiskundimų nagrinėjimą el. pašto adresą arba tel. numeris

<p><i>7. Plėtros strategija</i></p>	<p>7.1. Parengti franšizės verslo modelį McDonald's, UAB "Čilija", Sushi express</p>	<p>Parengus ir sėkmingai įgyvendinus įmonės filosofiją, organizacinę kultūrą, standartus, sustiprinus prekės ženklą bei patikimus tiekėjų patikimumą – galima bandyti sukurti franšizės modelį su tikslu parduoti, o tuo pačiu plėstis kituose miestuose ar miesto mikrorajonuose,</p>
<p><i>Pagrindimas: Dažniausiai atidaryti filialą kainuoja brangiau, negu sukurti franšizės modelį ir jį parduoti. Mažesnės laiko sąnaudos, jokio kapitalo, bet, mažesnės pajamos.</i></p>		

3.6 Viešojo maitinimo įmonių aptarnavimo standartas

1. Pasiruošimas darbui

1.1. Aptarnaujančio personalo išvaizda

- Šukuosena kukli, plaukai surišti, negali „kristi į akis“, trukdyti darbui.
- Darbe makiažas turi būti minimalus, neutralus, saikingas - dieninis.
- Nagai prižiūrėti, lakuoti neryškia spalva, trumpi.
- Neturi jaustis pašalinių kvapų (prakaito, nešvarių drabužių, cigarečių kvapų). Labai svarbi burnos higiena. Kvėpalų kvapas neįkyrus, lengvas.
- Batai – tik uždari (negali būti įsispiriami), visada tvarkingi: išvalyti, pakalta pakulne, neslidūs.
- turi segėti vardo kortelę, kurioje, parašytas vardas

1.2. Pasiruošima darbui

- Stalai valomi atėjus į darbą, darbo metu po kiekvieno svečio prisėdimo. Tikrinama ar nėra voratinklų, valomi stiklai, plaunamos grindys.
- Drėgna servetėle valomas meniu aplankalas. Tikriname ar lapai nėra sulipę, išplėšti ar apipaišyti.
- Papildomi prieskonių indeliai, servetėlių stovai. Lankstomos servetėlės.
- Paruošiami krepšeliai duonai.

2. Svečio sutikimas

- Būtina pasisveikinti svečiui įėjus į patalpas. Sveikinimas turi atitikti paros laiką: „Labas rytas“, „Laba diena“, „Labas vakaras“.
- Jeigu visi staliukai užimti informuojame svečią, kad: „reikės šiek tiek lukterėti“, „po keleto minučių atsilaisvins staliukas“.
- Lydint prie staliuko, aptarnaujantis personalas eina pirmas.

3. Pasodinimas prie stalo ir meniu pateikimas

- Nesodiname svečių prie nesutvarkyto stalo. Atsiprašome ir pasiūlome palaukti. Jeigu svečias pats atsisėdo prie nesutvarkyto stalo – nuimame nešvarius indus ir pasiteiraujame: „ar galiu nuvalyti“. Jei sako taip: valau tiek kiek galiu, netrukdydamas svečiui.
- Jei svečias atsinešė gėlių, padavėjas atneša vazą joms pamerkti.

4. Užsakymo priėmimas

- Meniu paduodamas kiekvienam svečiui – pirma moterims, o po to vyrams.
- Padavęs valgiaraštį, padavėjas iš karto turi pasiūlyti gėrimus. Jeigu svečias pageidauja gėrimų iš karto, juos turime atnešti per 5 minutes. Užsakymą pakartojame.

5. Užsakymo vykdymas

- Nešame gėrimus: taurės imamos tik už kojelės, o stiklinės tik už apačios. Naudojamės padėklų, jeigu svečio užsakyme daugiau kaip 2 stiklinės sulčių/vandens arba daugiau kaip 2 kavos/arbatos puodeliai. Puodelių nededame vieno ant kito.
- Prieš patiekiant maistą, atnešami visi reikalingi įrankiai.
- Maistą pirma dedame vaikui, moteriai, paskiausiai – vyrui.
- Patiekus maistą būtina palinkėti svečiams: „Skanaus“, „Skaniai suvalgykite“.

6. Indų nurinkimas

- Indai nurenkami, kai visi baigė valgyti arba kai svečias paslenka indą prie stalo krašto. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į įrankių kalbą: tačiau visuomet reikėtų pasitikslinti „Ar galiu paimti?“
- Nurenkant indus turime pasiteirauti ar buvo skanu. Jei svečias pasako, kad patiekalas nepatiko būtina išsiaiškinti, kas nepatiko.

7. Atsiskaitymas su svečiu

- Svečiui paprašius atnešti sąskaitą, pasiteiraujame ar neturi nuolaidų kortelės ir atsiskaitymas vyks grynais pinigais ar kortele.
- Svečiui atsikaičius, būtina atnešti fiskalinį čekį.

8. Atsisveikinimas

- Svečiams padėkojame už apsilankymą: „Viso gero“, „Geros dienos/vakaro“, „Viso gero, lauksime užsukant vėl“.

9. Stalo paruošimas kitam svečiui

- Po kiekvieno svečių pakilimo stalas valomas švaria drėgna šluoste, kuri nešama ant tam skirtos lėkštutės.
- Nuo stalo trupiniai šluostomi į lėkštutę.
- Patikriname prieskonių indelius, cukrines, servetėlių stovą, papildome krapštukus.

IŠVADOS

1. Atlikta Lietuvos ir užsienio šalių autorių literatūros analizė parodė, kad viešojo maitinimo paslaugas kaip išvestines iš bendrųjų paslaugų būtina nagrinėti dėl to, kad jos išsiskiria iš įvairovės paslaugų savo specifiškumu, tam tikrais bruožais bei tuo, kad šios paslaugos tenkina gyvybiškai svarbų žmonijai maitinimosi poreikį ir turi įtakos gyventojų socialinei padėčiai, nes yra gyventojų laisvalaikio bei poilsio organizavimo sudėtinė dalis.

2. Atlikta Lietuvos ir užsienio šalių autorių literatūros analizė parodė, kad organizacijos kultūra turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei, kadangi svarbus vaidmuo paslaugų teikimo procese tenka darbuotojams, teikiantiems paslaugas vartotojui. Nuo jų nusiteikimo, vertybių ir suvokimo priklauso kaip bus suteikta paslauga ir atitinkamai ar vartotojas liks ja patenkintas. Todėl įmonė turi būti suinteresuota kad kiekvienas organizacijos narys aiškiai suvoktų įmonės vykdomą vertybių politiką. Tuo pačiu darbuotojas turi būti motyvuotas elgtis taip, kaip reikalaujama.

3. Atlikta kokybės vadybos metodų bei kokybės valdymo sistemų apžvalga, atskleidė nemažai metodų (SERVQUAL, aptarnavimo standartas, slapto pirkėjo tyrimas, sugretinimas) bei sistemų (RVASVT, ISO 22000), kurios gali būti taikomos, siekiant pagerinti viešojo maitinimo įmonių veiklą vartotojų aptarnavimo srityje. Atskleista, kad alternatyva brangioms verslo valdymo sistemoms, yra laisvai platinamas atviro kodo programinė sistema OpenERP, kuri tarp plačios modulių įvairovės, turi ne tik ryšių su sistemomis valdymo modulius (CRM, SRM), bet ir sandėlių ir apskaitos valdymo modulius, kurie reikalingi kiekvienos maitinimo paslaugas teikiančių įmonių veiklai.

4. Atlikta viešojo maitinimo smulkaus ir vidutinio verslo plėtros galimybių apžvalga, atskleidė funkcinį procesų strategijų, taikomų viešojo maitinimo įmonių veiklos gerinimui, įvairovę. Tarpusavyje suderintos funkcinės strategijos, papildo viena kitą, o jų integruota visuma yra korporacinė arba verslo vieneto strategija, todėl galima teigti, kad tik turėdamos aiškią veiklos strategiją, įmonės galės išsilaikyti ir būti konkurencingos kitų įmonių atžvilgiu.

5. Atlikus pirmąjį tyrimo etapą, įmonės „X“ teikiamų paslaugų kokybės tyrimą, remiantis SERVQUAL metodikos paslaugų kokybės matmenimis (*angl. dimensions*), statistiškai reikšmingai išsiskyrė šie kriterijai:

- Mažesnes pajamas gaunančių vartotojų lūkesčiai, vertinant interjerą, švarą, darbuotojų išorinį patrauklumą, įmonės prieinamumą, 1,5 karto dažniau viršijo didesnes pajamas gaunančių vartotojų lūkesčius.
- Mažesnes pajamas gaunančių klientų lūkesčiai, vertinant nuoširdų iškilusių problemų sprendimą, esant probleminėms situacijoms bei paslaugų teikimą sutartu laiku, beveik 3 kartus dažniau viršijo gaunančių didesnes pajamas vartotojų lūkesčius;

- Vertindami individualų bei nuolatinį dėmesį kiekvienam vartotojui, moterims beveik dvigubai dažniau nei vyrams lūkesčiai buvo viršijami, tuo tarpu vyrams dažniau atitikdavo jų lūkesčius;
- Vertindami individualų bei nuolatinį dėmesį kiekvienam vartotojui didžiausias pajamas gaunančių vartotojų lūkesčiai rečiau nei tų, kurių pajamos mažesnės, yra viršijami, o taip pat šių klientų dėmesingumo lūkesčiai dažniau yra visai nepatenkinami.

6. Išanalizavus vartotojų bendrai suvoktos paslaugų kokybės vertinimus, rezultatai parodė, kad didžioji dalis (69 %) apklaustųjų buvo patenkinti teikiamų paslaugų kokybe ir 66 % teigė, kad įmonės teikiamų paslaugų kokybė atitinka už šias paslaugas mokamą kainą, todėl *iškelta hipotezė nepasitvirtino*.

7. Atlikus antrąjį tyrimo etapą, įmonėje „X“ dirbančiųjų pasitenkinimą darbu tyrimą, gauti rezultatai parodė, kad , 72,7% respondentų teigė, kad įmonės administracija juos skatina finansinėmis priemonėmis, tačiau 47 % apklaustųjų visgi nepatenkinti jiems mokamu atlyginimu bei (58,3%) įmonės teikiamomis socialinėmis garantijomis. Taip pat 66,7 % respondentų nuomone, įmonės sudarytos sąlygos neskatina jų siekti geriausių rezultatų. Tačiau dauguma darbuotojų (75 %) teigiamai vertina savo santykius su vadovu bei 58 % yra patenkinti savo kolegomis. *Todėl galima teigti, kad tyrimo hipotezė, kad įmonės „X“ darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis, iš dalies pasitvirtino*.

8. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog nepaisant to, kad įmonės vartotojai teigiamai vertina įmonės „X“ paslaugų kokybę, įmonės vadovams reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojai yra tik iš dalies patenkinti savo darbo sąlygomis , todėl šį faktą reikėtų vertinti kaip riziką, kuri gali turėti įtakos tolimesnei paslaugų kokybei.

9. Parengta smulkiųjų ir vidutinių viešojo maitinimo įmonių veiklos gerinimo metodika bei vartotojų aptarnavimo standartas, padės įmonėms, norinčioms padidinti savo konkurencingumą rinkoje ir išskirti veiklos gerinimo sritis, siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Jungtinių Tautų pasaulio turizmo organizacija.** <http://unwto.org/en/search/node/tourism> [žiūrėta 2010 11 05]
2. **Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=197451 [žiūrėta 2010 11 05]
3. **Oxford University Study.** Comprehensive sectoral analysis of emerging competencies and economic activities in the European Union. Hotels and restaurants – Issue number 12/2009
http://www.oxfordresearch.dk/library/documents/pdf/451763-HotelsRestaurants_FinalReport.pdf
[žiūrėta 2010 11 05]
4. **Page St. J., Connell J.** *Tourism 2e A Modern Synthesis.* Thomson Learning EMEA, 2006. -3-83 p.
5. **Europos Bendrijų komisijos komunikatas.** Atnaujinta ES turizmo politika: glaudesnė partnerystė Europos turizmui skatinti. – Briuselis. 2006.
http://www.tourism.lt/lt/dokumentai/EK%20komunikatas%20Del%20atnaujintos%20ES%20turizmo%20politikos_lt.doc [žiūrėta 2010 11 09]
6. **Eurostat duomenų bazė.**
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database [žiūrėta 2010 11 05]
7. **Europos Bendrijos Komisijos Žalioji knyga.** Europos mokslinių tyrimų erdvė. – Briuselis. 2007
http://ec.europa.eu/research/era/consultation-era_en.html#greenpaper [žiūrėta 2010 12 07]
8. **Įmonių inovacinė veikla 2006-2008 m.** Pranešimas spaudai.
<http://193.219.12.232/lt/news/view/?id=8762&PHPSESSID=6d47ebfd2088db0c9cea1ba84ae2c447>
[žiūrėta 2010 12 07]
9. **Viešbučių ir restoranų sektoriaus studija.** Profesinio mokymo metodikos centras, 2004
<http://www.kpmpc.lt/PMIT/doc/Viesbuciu-studija.pdf> [žiūrėta 2010 11 07]
10. **Dilkienė E., Baltrūnaitė D.** Inovacijos svetingumo versle.
<http://www.viko.lt/uploads/files/2010/Straipsniai/36%20straipsnis.pdf> [žiūrėta 2010 12 07]
11. **DnB Nord Banko metinis pranešimas.** Lietuvos ekonomikos perspektyvos 2010
http://www.dnb nord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep_2010_lt.pdf [žiūrėta 2010 11 17]
12. **Statistikos departamentas.** Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius 2 redakcija(EVRK 2 red.). http://www.stat.gov.lt/uploads/klasifik/EVRK/EVRK2red_lt.htm [žiūrėta 2010 12 07]
13. **Valstybinė lietuvių kalbos komisija.** <http://www.vlkk.lt/lit/1346> [žiūrėta 2010 11 05]
14. **Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos.** Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros strategija 2008-2013m.
<http://www.tourism.lt/informacija/Turizmo%20rinkodaros%20strategija-081224.doc> [žiūrėta 2010 11 10]

15. **Conrad Lashley.** Hospitality retail management (Hospitality, Leisure and Tourism). Butterworth-Heinemann, 2000. – 376 p. - ISBN: 0750646160
16. **Lietuvos regioninių tyrimų institutas.** Turizmo plėtros iki 2015 metų strategija.- Kaunas. 2002 http://www.lrti.lt/veikla/turizmo_strat.doc [žiūrėta 2010 11 07]
17. **Petrilovskaja K., Miškinis A.** Atvykstamojo turizmo Lietuvoje konkurencingumas Baltijos šalių kontekste //Ekonomika.- Vilnius , 2007,Nr. 79, p. 142-155. - ISSN-1392-1258
18. **Statistikos departamento leidinys.** Smulkių, vidutinių ir didelių įmonių pagrindiniai rodikliai 2008 metais http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=4&cat_id=4&PHPSESSID [žiūrėta 2010 12 20]
19. **Europos Sąjungos Regiono Komiteto Gamtos išteklių komisijos Nuomonės projektas.** Turistų lankomiausias žemynas – Europa. Nauja turizmo politika.2010 <http://www.toad.cor.europa.eu/ViewDoc.aspx?doc=cdr%5Cnat> [žiūrėta 2010 11 05]
20. **Statistikos departamento pranešimas spaudai.** Turizmo sektoriaus pridėtinė vertė 2009 <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=8759> [žiūrėta 2010 11 07]
21. **MICROS Systems pirmaujantis pasaulyje restoranų valdymo sistemų gamintojas** <http://www.micros.com/AboutUs/> [žiūrėta 2011 01 05]
22. **Oksfordo aiškinamasis žodynas.** <http://oxforddictionaries.com/> [žiūrėta 2010 12 15]
23. **Vengrienė B.** Paslaugų ekonomika : [mokomoji priemonė]. - Vilnius: VU 1-kla, 1998. - 208 p. – ISBN 9986- 19-296-X.
24. **Eurostat**http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-NP-05-032 [žiūrėta 2010 12 15]
25. **Eurofound**http://search.eurofound.europa.eu/search?q=horeca&as_epq=&site=default_collection&btnG=Search&ie=&output=xml_no_dtd&client=default_frontend&lr=&proxystylesheet=default_frontend&oe=UTF-8&getfields=DC%252EDate%252Emodified&curent_date=2011-05-09&remoteAddress=NzguNTYuMjA1LjE1NA%3D%3D [žiūrėta 2010 11 15]
26. **Šarkinas R.** Pasaulio finansų krizė Lietuvą labiau paveikė netiesiogiai. Vakarų ekspresas. <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/r-sarkinas-pasaulio-finansu-krize-lietuva-labiau-paveike-netiesiogiai/> [žiūrėta 2010 12 15]
27. **Lietuvos banko 2009 metų ataskaita.** http://www.lbank.lt/metu_ataskaita_2009 [žiūrėta 2010 12 15]
28. **Rūta Levickaitė.** Lengvatinis PVM mokestis viešbučiams galios metus <http://www.ekonomika.lt/naujiena/lengvatinis-pvm-mokestis-viesbuciams-galios-metus-2273.html> [žiūrėta 2010 12 15]

29. **Kazlauskienė E.** Maitinimo paslaugų rinkos būklė ir pokyčiai integruotos vertinimo sistemos kontekste: teorinis ir praktinis aspektai // Socialiniai mokslai. Kaunas, 2002, Nr. 12(34), p. 55 – 67. - ISSN 1392 - 0758
30. **Liudmila Lobanova.** Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t1/1200.pdf [žiūrėta 2011 02 03]
31. **Svetikienė I.** Turizmo marketingas: vadovėlis. –Vilnius: Vilniaus kolegija, 2002. – 305 p. - ISBN 9955-519-02-9
32. **Enterprise Europe Network (Europos verslo ir inovacijų tinklas)** https://www.mii.lt/files/evit_zinios_2009_01_28.pdf [žiūrėta 2011 01 08]
33. **Langvinienė N.; Vengrienė B.** Paslaugų teorija ir praktika. – Kaunas: Technologija, 2005. – 363 p. ISBN 9955-09-924-0.
34. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos metodai ir modeliai: vadovėlis, - Vilnius: VU, 2006, 316 p. ISBN 9955-665-57-2
35. **Watson G. H.** Strategic Benchmarking. <http://www.doctorseyecare.com/docs/benchmarking.pdf> [žiūrėta 2011 03 02]
36. **Kigailė K., Vveinhardt J.** Viešbučių darbo organizavimas; mokomoji knyga. - Šiauliai: Šiaulių kolegijos Leidybos centras, 2009. 298.- ISBN 978-9955-643-94-4
37. LR žemės ūkio ministerijos parengta apžvalga prieiga internetu
38. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba; monografija.-Vilnius: MRU, 2007, - 309 p. - ISBN 978-9955-19-071-4
39. **Adomėnas ir kt.** Vidaus audito taikymas vadybos sistemoms gerinti. Lietuvos ir Europos Sąjungos kokybės gerinimo ir teisinio reglamentavimo derinimas. –Kaunas: KTU, 2003, - 19 p. (lapkričio 27, 28 d.) respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga
40. **Edvardsson B.** Service quality Improvement // Managing Service quality, 1998 Vol 8, p. 142 – 149. - ISSN: 0960-4529 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=842597&show=html&> [žiūrėta 2010 12 28]
41. **Mikalauskiene A., Tijūnaitienė R. ir Vekterytė M.,** Paslaugų kokybės valdymo ypatumai //Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Šiauliai. - 2001, p. 169-177.
42. **Žekevičienė A.** Aukštojo mokslo institucijų paslaugų kokybės tyrimai SERVQUAL metodu // Ekonomika ir vadyba: 2009.14. – p. 1107 – 1112, - ISSN 1822-6515
43. **Klientų lojalumo žinynas: kaip užtikrinti klientų aptarnavimo sėkmę ir paversti klientus lojaliais.** - Vilnius: Verslo žinios, - 2009, -ISBN 978-9955-460-85-5
44. **Adomaitytė J.** Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduotiesi http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf [žiūrėta 2011 03 15]

45. **R. Jankal, M. Jankalova.** Slaptojo pirkėjo metodas – darbuotojų bendravimo įgūdžių vertinimo priemonė // VGTU: Verslas: Teorija ir praktika 2011.15. - p 45 – 49, -ISSN 1648-0627
46. **TERAXIT sprendimai.** <http://www.teraxit.com/sprendimai/verslo-valdymo-sistemas/sistemas-moduliai> [žiūrėta 2011 - 03 - 01]
47. **L.Bagdonienė R. Hopenienė.** Paslaugų marketingas ir vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija.- 2005, - p. 468. - ISBN 9955-09-579-2
48. **Venskutonis R. P.** RVASVT maisto saugos sistema. <http://www.lmutp.lt/biblioteka/doc.../56-rvasvt-maisto-saugos-programa.html> [žiūrėta 2011 01 25]
49. **Lakis V.** Audito misija ir dabarties iššūkiai // Tiltai. Humanitariniai ir socialiniai mokslai. - Klaipėda: KU leidykla, - 2005, Nr.4, p. 87-91. - ISSN 1392-3137
50. **Kaziliūnas A.** Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešoji politika ir administravimas. 2004. Nr. 9
51. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Klaipėdos universiteto mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba, administravimas). 2008. Nr. 15 (4)
52. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, - p. 6 - 18 ISBN 9955-423-45-5
53. **Open ERP verslo valdymo sistemos internetinis tinklapis** <http://www.openerp.com> [žiūrėta 2011 03 01]
54. **UAB "Innovation Computer Group" sprendimai verslui internetinis tinklapis.** <http://www.softconsulting.lt/next.php?nr=201&news=56> [žiūrėta 2011 03 01]
55. **Europos kokybės vadybos fondo tinklapis.** Pranašumo modelis. http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM_Ex_Mod_Teaser.pdf žiūrėta 2011 02 28
56. **Purlys Č.** „Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas“ // VDU: Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai: 2009.49. - ISSN 1392-1142
57. **Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238716 žiūrėta [2011 03 01]
58. **Vengrauskas V.** Paslaugų verslas integruotoje rinkoje: permamos ir tendencijos: Monografija, - Vilnius: VU 2010, - p. 215-230 ISBN 9789955335740. 240
59. **Zaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // VGTU Filosofija. Sociologija// Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla. 2007.T. 18 p/ 105 – 117
60. **Jonušauskas A. Makštutis A.** Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas. – Vilnius, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, - 2008, - p. 41 – 50. - ISBN 978-9955-423-69-0
61. **Liesionis V.** Teoriniai žaliajo marketingo strategijos rengimo aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.*- 2007. 1 (8,- p. 153–162. - ISSN 1648-9098

62. **Pukėnas, K.** (2005). Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS analizė: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA <http://www.lkka.lt/get.php?f.8491> [žiūrėta 2011 02 05]
63. **Valackienė A.** Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, 2004, - 10 - 89 p. ISBN 995-09-134-7
64. **Jucevičius, R.** Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998, - p. 34 – 55.
65. **Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos 2010–2012-ųjų metų strateginis veiklos planas.** http://www.ukmin.lt/lt/veikla/stratplanas/doc13/strat_planas_2011-2013.pdf [žiūrėta 2010 12 06]
66. **Žukauskas R.S.** Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros strateginės kryptys // Viešoji politika ir administravimas. 2002. Nr. 1
67. **Europos mažųjų įmonių chartija** http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_lt.pdf [žiūrėta 2011 02 27]
68. **Simanavičius A., Šivickas G., Pukis A.,** Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui įtakos darniam vystymuisi vertinimas Ekonomika ir vadyba 201. Nr. 15
69. **Kazlauskienė E., Urbanskienė R.,** Conceptual Approaches to the Network Development of Catering Enterprises in the Region // Socialiniai mokslai. KTU 2005. Nr. 2(48)
70. **Valentinavičius S.** Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai //Verslas: teorija ir praktika VGTU 2009. 10 (2): p.130-141.
71. **Seilius, A.** Firmos kūrimas ir valdymas: vadovėlis. - Klaipėda: Klaipėdos Rytas, **1994, - 23 – 56 psl.** ISBN 9986-499-12-17
72. **V. Pranulis ir kt.** Marketingas. Vilnius: Garnelis, 2008, - p. 125- 132 ISBN 978-9955-883-04-3
73. **Levickaitė R. ir Reimeris R.** Franšizės verslo modelis: teorinės įžvalgos // Verslas:Teorija ir praktika VGTU, 201011(2), - p.134–142
74. **P. Zakarevičius.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės, Kaunas: VDU, 2003, - p. 22 - 43
75. **Bivainis J., Vilkaitė N.** Vartotojų lojalumo nustatymo metodinio potencialo analizė.// Verslas: Teorija ir praktika VGTU 2010 11(1, - p. 49–60 ISSN 1648-0627
76. **Min H., Min H.** Benchmarking the service quality of fast-food restaurant franchises in the USA A longitudinal study // Benchmarking: An International Journal. 2011 Vol. 18 , - p.282 – 300. - ISSN: 1463-5771 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1463-5771&volume=18&issue=2&articleid=1918061&show=abstract&> [žiūrėta 2011 03 24]
77. **Mann R.** Best practices in the food and drinks industry //British Food Journal// 2009, Vol.101(3), - ISSN: 1474-6085

78. **Erstad M.** Mystery shopping programmes and human resource management. London, UK // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 1998, - p. 34 -38 ISSN 0959-6119 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=867230> [žiūrėta 2011 02 27]
79. **Wilson M. A.** The role of mystery shopping in the measurement of service performance// Managing Service Quality 1998.Vol.8 (6) pp. 414–420. - ISSN 0960-4529 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=842624> [žiūrėta 2011 02 27]
80. **Teare R.** Hospitality operations: patterns in management, service improvement and business performance //Worldwide Hospitality and Tourism Trends// 1996, Vol. 8 (7) p.63 – 74. - ISSN: 0959-6119 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=867185&show=pdf> [žiūrėta 2011 02 27]
81. **Šmergelienė V., Patackienė N.** „Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai // Šiaulių universitetas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2004 (4) p. 264 - 271
82. **European Agency for Safety and Health at Work. Prevention report on protecting workers in hotels, restaurants and catering“ 2008** http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE7007132ENC_horeca [žiūrėta 2010 11 06]
83. **Иванова, Е.** Аудит эффективности в рыночной экономике :учебное пособие. Москва : Кнорус, 2007
84. **Sudnickas T.** Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės // Viešoji politika ir administravimas. 2008 Nr. 26
85. **Baležentis A.** Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje // Viešoji politika ir administravimas. 2008 Nr. 26
86. **Puškorius S.** Veiklos audito lyginamoji analizė: teorijų apžvalga // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 4.
87. **Kaziliunas A.** Projekto auditas ir baigimas // Viešoji politika ir administravimas. 2008 Nr.

ANOTACIJA

Ivanova O. Viešojo maitinimo smulkiųjų ir vidutinių įmonių paslaugų kokybės gerinimo ir plėtros galimybės / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. B. Mikulskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. 78 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota viešojo maitinimo kokybiškų paslaugų užtikrinimo būtinybę esant globalizacijos procesų intensyvumui.

Pirmoje darbo dalyje pateikta viešojo maitinimo sektoriaus apžvalga: samprata, klasifikavimas, problemos ir aktualijos, su kuriomis tenka susidurti maitinimo sektoriui globalizacijos ir žinių visuomenės sąlygomis. Antroje dalyje nagrinėjama paslaugų, kokybės ir paslaugų kokybės sąvokos, taip pat kokybės valdymo metodai bei kokybės valdymo sistemos, kurių pagalba viešojo maitinimo įmonės galėtų tobulinti savo veiklą bei gerinti paslaugų kokybę. Trečioje dalyje aptariami tyrimo rezultatai, pateikiama viešojo maitinimo veiklos gerinimo metodika, skirta smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei aptarnavimo standartas.

Pagrindiniai žodžiai: viešojo maitinimo paslaugos, kokybės vadybos metodai, aptarnavimo kokybė, smulkusis ir vidutinis verslas

ANOTATION

Ivanova O. Quality improvement and development opportunities for small and medium sized food service enterprises / Master's thesis in Performance audit. Supervisor doc. dr. B. Mikulskienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 78 p.

Master's thesis examines demand of food service for quality due to globalization processes. In the first part of thesis the author makes the review of food service industry: concept and classification, problems and perspectives due to process of globalization and knowledge based population. The second part consists of: service, quality and service quality concepts, quality management techniques and quality management systems, that can help to improve enterprise performance and service quality. The third part presents the results of made research as well as the improvement trends and service standard for small and medium sized food service enterprises.

Key words: food service (catering), quality management, service quality, small and medium enterprises

SANTRAUKA

Ivanova O. Viešojo maitinimo smulkiųjų ir vidutinių įmonių paslaugų kokybės gerinimo ir plėtros galimybės / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. B. Mikulskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. 78 p.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas viešojo maitinimo sektorius, kuris yra svarbus tuo, kad tenkina gyvybiškai svarbų žmonijai maitinimosi poreikį, o taip pat prisideda prie vartotojų socialinės gerovės, kadangi taupo jų laisvą laiką.

Tam, kad maitinimo įmonė būtų konkurencinga, ji privalo užtikrinti kokybiškų paslaugų vartotojui teikimą, todėl darbe sprendžiama smulkiajam ir vidutiniam verslui aktuali problema, kaip pagerinti viešojo maitinimo smulkiųjų ir vidutinių įmonių teikiamų paslaugų kokybę, taikant kokybės vadybos metodus bei kokybės valdymo sistemas.

Darbo tikslas - numatyti smulkiųjų ir vidutinių viešojo maitinimo įmonių veiklos gerinimo kryptis paslaugų kokybės srityje bei paruošti veiklos gerinimo metodiką, remiantis įmonėje „X“ atlikto tyrimo rezultatais.

Rezultatas: Įmonėje „X“ atlikto tyrimo bei autorės darbinės patirties viešojo maitinimo bei apgyvendinimo sektoriuje pagalba, buvo parengta viešojo maitinimo smulkiųjų ir vidutinių įmonių veiklos gerinimo metodika bei klientų aptarnavimo standartas, kurie skirti maitinimo įmonės veiklos tobulinimui bei vartotojų aptarnavimui gerinti.

SUMMARY

Ivanova O. Quality improvement and development opportunities for small and medium sized food service enterprises / Master's thesis in Performance audit. Supervisor doc. dr. B. Mikulskienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 78 p.

Master's thesis examines food service industry, that plays a huge role in order to fulfil a vital persons need – eating as well as contributes the welfare of consumers by saving their spare time.

As to be competitive, company must ensure the provision of quality service to the consumer. That is why thesis seeks to solve the concern about how to improve the quality and develop opportunities for small and medium sized food service enterprises through quality management techniques and quality management systems.

The aim of thesis – is to provide small and medium sized food service enterprises with the improvement trends and service standard based on made research.

The result: According the results of made research and the author's working experience in hospitality industry the improvement trends and service standard for small and medium sized food service enterprises was created.