



PASLAUGŲ VERSLO PROJEKTO EFEKTYVUMO VERTINIMAS

Irena RAČINSKAJA¹, Greta RAMAŠKAITĖ²

^{1,2}*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

El. paštas: ¹irena.racinskaja@vgtu.lt; ²greta.ramaskaite@vgtu.lt

Santrauka. Projekto efektyvumo vertinimas yra atliekamas visose projekto vykdymo fazėse per kriterijų, nusakančių projekto naudą vartotojui, apibrėžimą. Siekiant įvertinti išskeltos verslo idėjos plėtros perspektyvumą, patrauklumą ir efektyvumą, būtina detalai išanalizuoti pasirinkto verslo sferas pagal nustatytus verslo projektavimo etapus. Projektas sudaromas unikaliam produktui ar paslaugai sukurti, kuriais siekiama tam tikrų užsibrėžtų tikslų. Labai svarbu žinoti ne tik tai, koks yra siekiamas tikslas, bet ir kaip prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, kaip rasti galimus finansavimo šaltinius ir kaip organizuoti veiklas bei procesus, kad būtų pasiekti laukiami rezultatai. Tyrimo objektas – paslaugų verslo projekto vertinimo galimybė. Šio straipsnio tikslas – įvertinti nagrinėjamos paslaugas teikiančios įmonės veiklos efektyvumą, sudarant sąlygas plėsti verslą suformavus siekiamus rezultatus užtikrinantį projektą. Sprendžiami su tuo susiję uždaviniai: nagrinėjami teoriniai paslaugų ir verslo projektavimo aspektai, identifikuojami paslaugų verslą formuojantys elementai bei darantys įtaką išorinės aplinkos veiksniai, atliktas autoserviso paslaugų verslo vidinės aplinkos situacijos tyrimas. Straipsnyje taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, PEST analizė, apklausos metodas, ekspertinis vertinimas.

Reikšminiai žodžiai: daugiakriteris vertinimas, paslaugų verslas, verslo projekto efektyvumas.

Įvadas

Šiais laikais daugelis verslininkų negali įsivaizduoti naujai kylančios verslo idėjos be projektinio jos pagrindimo. Siekiant išsiaiškinti ar sumanyta verslo idėja yra patraukli, perspektyvi ir tinkama plėtoti, būtina atlikti jos detalų vertinimą ir sudaryti tolimesnės veiklos planą - projektą. Projektas sudaromas unikaliam produktui ar paslaugai sukurti, kuriais siekiama tam tikrų užsibrėžtų tikslų. Labai svarbu žinoti ne tik tai, koks yra siekiamas tikslas, bet ir, kaip prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, iš kur atrasti galimus finansavimo šaltinius ir kaip organizuoti veiklas bei procesus, kad būtų pasiekti laukiami rezultatai. Verslo projektas parodo galimas įvairias nesėkmes ar riziką, tiesiogiai ir netiesiogiai veikiančias jėgas, kylančias ateityje ir leidžia jas sumažinti arba jų išvengti. Paslaugų verslo projektavimo specifiškumas pasižymi tuo, kad paslaugos paketas susideda iš tam tikrų veiklų ir procesų, kuriems užtikrinti pasitelkiami tam tikri konkretūs objektai.

Ilgalaikis verslo sektorių vystymasis lėmė, kad šiuo metu paslaugos užima didžiąją dalį, t. y. 70 procentų bendrojo vidaus produkto, ir kuria daugiausiai darbo vietų visoje Europos Sąjungoje. Paslaugų sektorius yra ypatingai platus, jis apima tiek valstybės, tiek privačių organizacijų ar individualių asmenų teikiamas paslaugas. Sparčiai plėtojantis technologijoms paslaugos tapo ypač reikšmingos visiems gyventojams. Teikiamomis paslaugomis naudojamosi kasdien, nuo medicinos iki viešojo transporto ar restoranų teikiamų paslaugų. Straipsnyje yra aptariamos daugeliui žmonių aktualios autoserviso paslaugos.

Tyrimo tikslas – pagal išnagrinėtus paslaugų verslo projektavimo teorinius aspektus atskleisti paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimo problemą šalyje ir pritaikyti daugiakriterio vertinimo modelį paslaugų verslo projektų efektyvumo vertinimui. Sprendžiami su tuo susiję uždaviniai: nagrinėjami teoriniai paslaugų ir verslo projektavimo aspektai, identifikuojami paslaugų verslą formuojantys elementai bei darantys įtaką išorinės aplinkos veiksniai, atliktas autoserviso paslaugų verslo vidinės aplinkos situacijos tyrimas. Straipsnyje taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, PEST analizė, apklausos metodas, ekspertinis vertinimas.

Paslaugos sampratų analizė ir struktūra

Paslaugų samprata, kuri yra labai diversifikuota ir sudėtinga, bėgant laikui keičiasi priklausomai nuo žinių sferos, kurioje ji yra naudojama. Technologijų integravimas į asmeninę ir profesinę erdvę keičia paslaugų svarbą, našumą, įvairovę ir atitinkamai jos charakteristiką. Daugelis mokslininkų (Bagdonienė, Hopenienė 2004; Langvinienė, Vengrienė 2005; Rutkauskas, Račinskaja 2013; Santos Silva *et al.* 2013; Fonseca, Pinto 2014) teigia, kad paslaugos sąvoka yra suprantama skirtingai. Bendriausia prasme paslauga yra suprantama, kaip neapčiuopiama veikla, pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslauga teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą. Šiuolaikiniame pasaulyje paslaugos susilieja su gamybos ir kitais sektoriais ir yra teikiama kartu su preke ir atvirkščiai, perkant prekę kartu gaunamos tam tikros paslaugos. Gaminant prekes yra atliekamos tam tikros funkcijos, būdingos paslaugų teikimo procesui. Dėl šios priežasties prekės ir paslaugos tampa vis labiau neatskiriamos, atsiranda skirtingas gamybos modelis, todėl keičiasi santykiai tarp gamintojų ir vartotojų. Pabrėžiamos pagrindinės šio modelio ypatybės:

- vartotojas dalyvauja ne tik baigtinio produkto pirkimo procese, bet ir produkto kūrimo (gamybos) procese;
- paslaugos sutinkamos ne tik paslaugų įmonėse, bet ir materialių prekių gamybos procese;
- vartotojas dalyvauja visame produkto egzistavimo procese, nuo produkto projektavimo iki utilizavimo.

Dabartiniu metu paslaugos yra sunkiai atskiriamos nuo fizinės prekės, kadangi įmonės dabar dažniausiai teikia prekes kartu su paslaugomis, kad vartotojams suteiktų geresnes, patogesnes, o kartais ir net įeinančias į tą pačią kainą, sąlygas. Gamybos produktai ir paslaugos susideda iš šimtų ar net tūkstančių komponentų, tačiau esminis skirtumas tarp jų yra, kad paslaugų komponentai susideda ne iš fizinių elementų, o iš procesų derinio, kurį sudaro žmogiškieji ištekliai ir medžiagos, kurios turi būti integruotos į paslaugos projektavimą. Dėl šios priežasties, kad suprastume, kuo skiriasi paslaugos nuo fizinių prekių, būtina aptarti pagrindines jų savybes.

Norint suvokti paslaugų veiklos savitumą, skirtumus nuo industrinės veiklos, pirmiausia būtina patikslinti, kas yra pati paslauga ir kuo ji skiriasi nuo fizinės prekės. Paslaugą galima apibrėžti per esminius veiksnius (Langvinienė, Vengrienė 2005; Fonseca, Pinto 2014):

- Neapčiuopiamumas (neturi apčiuopiamų elementų);
- Heterogeniškumas (paslaugą kuria ir teikėjas, ir klientas, o ji yra kūrimo proceso rezultatas);
- Gamybos ir vartojimo vienovė (daugeliu atveju paslauga yra teikiama ir vartojama tuo pačiu metu, pvz. vandens, elektros ir šilumos teikimas);
- Vartotojo dalyvavimas gamybos procese (gamybos procese visuomet dalyvauja vartotojas);
- Veiklos ir pocijai (paslaugos kompleksas susideda iš įvairių veiklų ir procesų junginio);
- Klientai sukuria dalį produkto (pvz. pacientas vykdo gydytojo nurodymus);
- Neįmanomas sandėliavimas.

Paslaugų atveju mainai yra neįmanomi, nes paslaugų nuosavybė nėra perduodama. Todėl paslaugas galima apibrėžti ir per tris charakteristikas: veiklos prigimtį, galimą ryšį tarp klientų ir paslaugų teikėjų, klientų problemų sprendimą (Kim, Yoon 2014). Iš to seka, kad nesuvoksime paslaugos esmės, jeigu nežinosime jau aptartų jos išskirtinių savybių. Paslauga pasireiškia neapčiuopiamumu, tačiau ją teikiant dažnai pasitelkiama įvairių materialinių objektų pagalba, dėl ko pasireiškia nesusipratimų atskiriant paslaugą nuo produkto. Dėl šios savybės negalima paslaugos sandėliuoti, saugoti ar perduoti kitoms šalims. Kita jau minėta, išskirtina paslaugų savybė yra vartotojo dalyvavimas gamyboje, kuris kartais pasireiškia gamyba ir vartojimu vienu metu, taip pat, kadangi klientas gali pasirinkti būtent jam skirtą teikimo pobūdį, paslauga yra kintama.

Šiuo atžvilgiu, orientuojantis į kliento naudą, būtina sudaryti nuoseklų ir logišką paslaugos pasiūlos modelį. Sėkmę patiriančios įmonės atstovai, kurie kuria daugiapakopį paslaugos pasiūlos modelį, remiasi klientų poreikio supratimu, todėl reikalaujama išsiaiškinti, suprasti ir įvertinti jų pageidavimus (Kim, Yoon 2012; Fonseca, Pinto 2014). Taigi pirmas, bet esminis žingsnis norint sukurti sėkmingą ir konkurencingą paslaugos koncepciją ir ją atitinkančią paslaugos pasiūlos struktūrą – išsiaiškinti, ko pageidauja klientai (Lee *et al.* 2012).

Pabrėžiama, kad kitas paslaugos paketo sudarymo žingsnis yra pačios struktūros sudarymas. Paslaugos sąvoka apibrėžia įmonės ar organizacijos tikslus, kai kuriama nauda klientui (Fonseca, Pinto 2014; Kataoka *et al.* 2014).

Ši nauda, kitaip nei materialiosios prekės, neapsiriboja vien galutinio rezultato savybėmis, bet formuojasi ištiesai viso paslaugos teikimo – pardavimo proceso metu, kitaip sakant, apima kompleksą kliento aptarnavimo veiksmų bei procedūrų su jų savybėmis ir ypatumais (Balas, Tareef 2011; Nagy 2013). Paslaugos vystymo koncepcijos sudarymas orientuojasi į klientų poreikių tenkinimus. Taigi, formuojant paslaugų paketą reikėtų kruopščiai analizuoti, kaip suteikti naudą vartotojui (Nagy 2013).

Būtina taip suplanuoti paslaugą, kad visi kliento poreikių aspektai būtų patenkinti, o norint tą pasiekti, paslaugų gamybos ir jų teikimo problemos turi būti įkomponuotos kaip neatskiriama pasiūlos planavimo proceso dalis (Langvinienė, Vengrienė 2005; Fonseca, Pinto 2014).

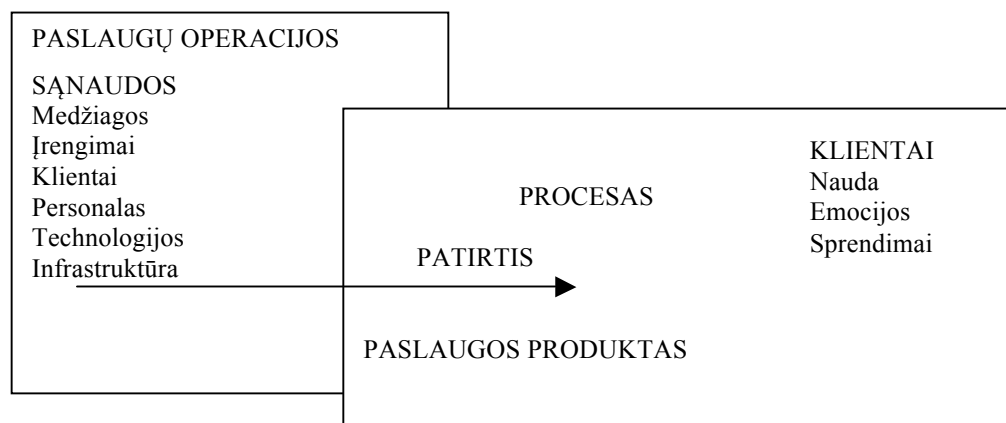
Kaip jau buvo minėta, dėl skirtingų klientų reikmių, skonio, mados supratimo, finansinių išteklių ir kitų veiksnių, kiekvienam gali būti suteikta kitokio pobūdžio paslauga. Todėl gali skirtis pirminių ir antrinių (papildomų) paslaugų rūšies pasirinkimas.

Pirminius poreikius galime apibūdinti kaip esminį kliento interesą, dėl kurio jis kreipiasi į paslaugos davėją, o antrinis poreikis – tai toks poreikis, kuris padidina pirminio intereso vertę ir dažniausiai yra kaip teikiamos pagrindinės paslaugos sudedamoji dalis. Taip pat galime suskirstyti ir paslaugas, akcentuojama, kad pagrindinę paslaugą praturtina palengvinančios ir paremiančios paslaugos (Bagdonienė, Hopenienė 2004). Paslaugų paketas – tai paslaugų rinkinys, tenkinantis konkrečių paslaugų vartotojų pirminius bei antrinius poreikius, apimantis pagrindines (šerdines, t.y. tas, dėl kurių realizavimo gali egzistuoti konkrečių paslaugų teikėjas) bei antrines (papildomas ir palengvinančias, t. y. tas paslaugas, kuriomis šie paslaugų teikėjai sugeba konkuruoti idealios rinkos konkurencijos sąlygomis) paslaugas (Langvinienė, Vengrienė 2005).

Papildomų paslaugų funkcinė paskirtis įvairiose situacijose gali kisti, t. y. ta pati papildoma paslauga vienu atveju gali būti palengvinanti, o kitu – palaikanti. Tam, kad vartotojas galėtų pasinaudoti pagrindine paslauga, dažnai yra būtinos ir papildomosios (pvz., lengvinamoji paslauga, kuri padeda naudotis pagrindine). Remiamos paslaugos reikalingos arba vertei padidinti, arba išskirti jas iš konkurentų teikiamų paslaugų. Iš to seka, kad paslaugų paketas susideda iš pagrindinių bei antrinių (papildomų) paslaugų, kurios sukuria pridėtinę vertę klientams. Paslaugų paketo sudarymo svarba pasireiškia klientų poreikių nuolatiniu tenkinimu.

Paslaugų verslo projektavimo teorinė analizė

Paslaugų teikimo operacijų vadyba projektuojama, pasitelkiant specialistų žinias ir patirtį, ko pasėkoje, lanksčiau tobulinamas paslaugų kainodaros kontroliavimas, gerinamas jų teikimas ir geriau tenkinami klientų poreikiai. Paslaugos projektavimo turinys susideda iš paslaugos detalizavimo, išteklių planavimo, personalo mokymo ir paslaugos išbandymo. Paslaugų teikimo operacija – tai procesas, kuriam sunaudojami, derinami, pertvarkomi, pakeičiami ar atrenkami išteklių siekiant gauti naudingą išėigą (paslaugą). Paslaugų teikimo operacijų vadyba apima paslaugų teikimo sistemų konstravimą ir kūrimą, paslaugų teikimo operacijų planavimą, atlikimą ir kontrolę (Kinduryš 2003). Paslaugų teikimo projektavime reikšmingą vietą užima paslaugos teikimo schema, joje galima aiškiai numatyti įmanomus sutrikimus bei galimas ateityje išstinkančias problemas. Šioje schemoje galima nužvelgti visą paslaugos suteikimo eigą klientui nuo pradžios iki galo bei vyksmo aspektus, parodoma, kaip bus vykdoma paslaugos gamyba ir teikimas, išsprendžiamos galimos alternatyvos, kaip elgtis bet kokių atveju. Ši schema padės tobulinti paslaugos teikimo kokybę ir taip užtikrinti klientų pasitenkinimą (1 pav.).



1 pav. Paslaugų teikimo operacijų schema (autorių sudaryta, remiantis Johnston, Clark 2008)

1 pav. matoma paslaugų teikimo operacijų schema (Johnston, Clark 2008), kur paslaugos apibrėžiamos kaip išėigos ir patirties junginys pristatomas pirkėjui. Todėl klientas vertina paslaugos kokybę jau išėigos procese, kai visi žmogiškieji, materialieji, finansiniai ir kiti ištekliai jau panaudoti.

Paslaugų teikimo schemą reikia išanalizuoti ne tik procesų sutrikimų požiūriu bei pagal vadybos specialistus R. Normann ir Ch. Gronroos išskirti ir ištirti vadinamuosius „tiesos momentus“. Pabrėžiama, kad „tiesos momentas“ – tai visi kliento kontaktai su įmonės personalu arba fiziniais resursais, tokiu būdu susidaro kliento nuomonė apie paslaugą. Išnagrinėjus šiuos paslaugos tyrimo aspektus galima sukurti kokybišką paslaugą ir tobulinti jos teikimo pobūdį, kas padės pritraukti naujų bei išlaikyti senus klientus.

Yra išskiriami trys paslaugos teikimo sistemos projektavimo būdai (Langvinienė, Vengrienė 2005):

Konvejerio principo taikymas. Norint pritaikyti konvejerio principu suprojektuotą paslaugos sistemą, reikalaujamos kai kurios funkcijos.

- Darbuotojų veikla nustatyta pagal sistemos konkrečius uždavinius. Tokiu atveju, personalas tiksliai vykdo nurodytas jų pareigas, todėl kiekvieną kartą suteikiamos tos pačios kokybės paslaugos;
- Šiuo aspektu reikia išskirstyti visą darbo vyksmą pagal uždavinius. Čia pasitelkiami darbo įrengimai, kuriais naudojantis galima vykdyti paskirtus uždavinius ir tik tereikia būti apmokytam vykdyti reikalaujamą darbą;
- Taupant klientų ir darbuotojų laiką automatizuotos mašinos keičia žmonių darbą net ir paslaugas teikiančiose įmonėse;
- Siauras paslaugų pasirinkimas. Įmonės personalo darbas ir įrengimai formuoja paslaugą kaip besikartojantį procesą.

Konvejerio principu suprojektuotos paslaugos sistemos sąlygos remiasi tuo, kad daugiau pasitelkiama įrengimų pagalba, o tai padeda greičiau pasiekti užsibrėžtus įmonės tikslus.

Kliento dalyvavimas paslaugos teikimo sistemoje. Taupant laiką, finansines sąnaudas ir darbuotojų veiklos resursus vis dažniau į paslaugos teikimo vyksmą įtraukiamas pats klientas. Vykdyti veiklą įtraukiant patį paslaugos vartotoją tampa vis dažnesniu reiškiniu ir dėl to, kad išrandamos vis naujesnės technologijos, kurios palengvina įmonių darbą, taip pat pagerina klientų aptarnavimo kokybę, suteikiant vienodas paslaugas kiekvienam. Savitarnos degalinės, pašto terminalai ir kt. tampa kasdienybė ir vis dažniau naudojama.

Didelio ir mažo kontakto operacijų atskyrimas. Kai esamas didelis kontaktas tarp kliento ir paslaugų teikėjo, klientas lemia paslaugos teikimo laiką, paslaugos prigimtį ir kokybę, nes jis yra veikiamas gamybos vyksmo. Mažo kontakto operacijose paslaugos vartotojas teikimo procese nedalyvauja, tokiu atveju, procesas gali būti projektuojamas kaip ir produkto gamybos įmonėse.

Autorių teigimu, šie projektavimo būdai gali būti naudojami ne tik atskirai, bet sujungiami į keletą arba kitaip derinami, tačiau tuomet skirtingai sprendžiami paslaugos teikimo proceso valdymo klausimai. Darniai suplanuota paslaugų teikimo sistema dažnai užtikrina komercinių įmonių sėkmę.

Paslaugų projektavimas yra daug išsamesnis ir dažniau atsirandantis negu produkto gamybos projektavimas. Neišvengiamas kintamumas paslaugų procese reikalauja, kad paslaugų sistema būtų apdairiai suprojektuota.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų projektavimas prasideda paslaugos idėja ir baigiasi paslaugos teikimu. Paslaugos idėja apibrėžia tikslinį vartotoją ir pageidaujamą vartotojo patirtį. Ji taip pat apibrėžia, kuo paslauga skiriasi nuo kitų ir kaip ji konkuruos rinkoje. Kartais paslaugos yra sėkmingos, nes paslaugos idėja užpildo dar neužimtą rinką arba skiriasi nuo įprasto veikimo būdo. Suderinti fiziniai elementai su psichologiniu ir jutiminiu pasitenkinimu yra ypač svarbu įmonėse, teikiančiose paslaugas. Efektyvus paslaugos projektas apima visus paslaugos paketo komponentus, kurie galiausiai pasireiškia vartotojų poreikių patenkinimu.

Paslaugų verslo projektavimo ypatumai

Pirmiausia, kaip ir bet kurios kitos srities versle, labai svarbu apsispręsti dėl idėjos, kuri bus analizuojama bei plėtojama, planuojant įkurti naują verslą. Kai kyla idėja, kurią siekiama įgyvendinti, atsiranda įvairiausių apmąstymų ir abejonių, ar pavyks ją realizuoti. Projektas reikalingas, kad vadovaujantis konkrečiu tikslu būtų planuojami ir vykdomi reikiami procesai bei veiklos, neapibrėžtumams ir rizikai įvertinti ir analizuoti, bei galiausiai sukurti tai, ko buvo tikimasi. Prieš pradėdant paslaugų teikimo verslą reikia apgalvoti, kokią paslaugą teikti bei sudaryti, ir įvertinti paslaugų verslo projektą, kad būtų įvykdyti išsikelti tikslai ir uždaviniai, pasiekti laukiami rezultatai, kas leistų išvengti tam tikros kylančios rizikos ateityje. Apsisprendus dėl paslaugos specifikos, privaloma atlikti nuoseklų tyrimą visuose verslo projektavimo etapuose, suplanuoti verslo vykdymo strategiją, kuria vadovausis projekto vadovas ir personalas. Paslaugų įmonės pirminis tikslas yra suformuoti pasiūlą, tačiau prieš tai būtina ištirti rinką, į kurią bus orientuojamasi, kliento norus ir konkurentų užimamą padėtį. Sudarant paslaugos pasiūlos sistemą būtina ją pagrįsti, remiantis profesionaliomis žiniomis, finansinėmis ir organizacinėmis galimybėmis. Iš to seka, kad atsiranda būtinybė parengti projektą.

Bendriausia prasme projektas suprantamas kaip tam tikra užduotis su pradiniais duomenimis ir reikalaujamais rezultatais, kurie lemia užduoties sprendimo būdą ar konkretaus objekto sukūrimą. Projekto užuomazgą lemia iš anksto iškelta idėja, kuri įgyvendinama kaip inovacija projektiniu būdu (Ališauskas 2005; Neverauskas 2007; Zuzevičiūtė 2007; Kuršinas 2012; Žilaitytė, Vveinhardt 2014). Pagrindiniai projekto atributai: unikalus tikslas, projektas yra laikinas, plėtojamas naudojant progresyvinę struktūrą, reikalaujantis išteklių, turi pagrindinį klientą ir rėmėją, įtraukia riziką (Schwalbe 2013; Gido, Clements 2014). Nors dabartiniu metu yra be galo daug sukurtų ir dar tik besiformuojančių projektų, niekur nerasime dviejų identiškų. Projektai skiriasi iš esmės: išsikeltais tikslais, gyvavimo laikotarpio trukme, apimtimi, turiniu, dizainu ir t. t. Kiekviena projekto grupė pasirinks sau priimtinausią projekto formavimo strategiją, kuri jai atrodys palankiausia pasiekti sėkmingus rezultatus.

Pirmiausia projektą galima charakterizuoti kaip pasireiškiantį neapibrėžtumu, literatūroje turintį daug įvairiausių apibūdinimų suformuotą iš daugybės sudedamųjų dalių planą (Būda 2006; Kerzner 2011). Bendrai projektą galima apibūdinti kaip turintį pradžią ir pabaigą, ribotą laiko ir biudžeto, analizuojamą ir vertinamą, kiekvieną kartą pasireiškiantį naujumu ir unikalumu, kurio pagalba galiausiai tikimasi pasiekti sėkmę bei gauti grįžtamąjį ryšį. Ypač svarbu apriboti projekto laiką, jis turi prasidėti konkrečiu laiku ir baigtis apibrėžtu laiku ateityje (Gido, Clements 2014). Nors dabartiniu metu dažnai pasitaiko, kad, pavyzdžiui, tokia verslo sektoriuje kaip statyba vėluojama baigti užduotis laiku ir dėlto galima tikėtis didelių praradimų. Tačiau visų projektų laiko trukmė yra ypatingai reikšminga, kadangi tai būna pagrįsta tam tikrais kontraktais ar svarbiais įvykiais. Dėl šios priežasties projekto vadovas turi kontroliuoti projektą ir užtikrinti visų užduočių įvykdymą reikiamu momentu ir pagal surašytą darbų eigos planą.

Projektai būna skirtingo pobūdžio, formuojant naujus arba plėtojant jau esančius produktus ar paslaugas, turintys ypač skirtingus tikslus, tačiau jie reikalingi tam, kad ištirti ar kilusi idėja pasiteisins ir bus pasiekta trokštama nauda (Meredith, Mantel 2011). Kaip matoma pagal šias kryptis, įmanomi įvairaus turinio, apimties ir formos projektai. Verta paminėti, kad projektas gali būti skirtas įvairioms verslo specifikoms rengti ir plėtoti: techninių inovacijų diegimas, pastatų statyba arba restauravimas, naujo produkto diegimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa, įsiskverbimo į rinką novatoriškas planas ir pan. Tačiau, kad ir kaip skirtųsi projekto turinys, visi pasireiškia investicijų reikme ir galiausiai siekiama grįžtamąja nauda.

Taip pat svarbu paminėti, kad projektas gali padėti įvertinti kylančias grėsmes ir riziką ateityje ar netgi jų išvengti. Išskiriamos šios pagrindinės projektą veikiančios rizikos šakos (Giedraitytė, Raipa 2012):

- Finansinė (kainų kilimas, nesilaikymas suplanuoto finansinių išteklių panaudojimo grafiko, mažėjančios pajamos). Projekto finansinė rizika gali pasireikšti netinkamai kontroliuojant projektą, nesilaikant darbų grafiko ir nenumatant alternatyvių sprendimų kylančioms nevaldomai rizikai;
- Technologinė (prasta įsigyjamų įrenginių kokybė, nekokybiškas projekto komandos darbas). Technologinė rizika pasireiškia įsigyjamos įrangos neatitikime bei sudarytos projekto komandos veiklos neatlikimu pagal keliamus reikalavimus;
- Ekonominė (infliacija, BVP, šalies ekonominis nestabilumas). Ekonominės rizikos valdyti neįmanoma, galima tik sušvelninti jos poveikį vykdomam projektui prieš pat darbų pradžią įvertinus šią riziką ir nustatius tinkamas šios rizikos išvengimo strategijas;
- Politinė (Nepalankūs politiniai sprendimai gali stipriai padidinti mokesčius, kurie neigiamai įtakos projektą, reikės didesnių finansinių išteklių). Politinės rizikos kaip ir ekonominės visiškai neįmanoma išvengti, įmanomos tik poveikio sušvelninimo galimybės.

Iš to seka, kad projekto vykdymą gali paveikti nepalankūs politiniai sprendimai, nepalankus šalies ekonominis stabilumas, kainų kilimas ir įrengimų kokybė.

Nesvarbu ar projektuojamas naujas verslas ar plėtojamas jau įkurtas, tačiau privaloma įvertinti socialinius, ekonominius, teisinius, aplinkosauginius, technologinius ir kitus aspektus. Čia neapšeisime be išsamių tyrimų, skaičiavimų ir vertinimų, paremtų verslo subjektų žiniomis ir patirtimi, kurie suteiks galimybę geriau orientuotis ateityje (Račinskaja, Raudeliūnienė 2014).

Nusprendus projektuoti paslaugų verslą, analizuojama paslaugos situacija, projektavimo principai ir metodai, kuriuos reikia suplanuoti, kilusias problemas išspręsti, sumanytas idėjas ir sprendimus susisteminti, o visą tai pateikti verslo plane. Pagal verslo projektų daugiafunkciškumo pobūdį projektą galima apibūdinti kaip verslo plano sudarymo ir įvertinimo įrankį (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002). Taigi, galima teigti, kad verslo projektavimo sprendimai įforminami verslo plano pobūdžiu. Verslo planas reikalingas tam, kad kuriant naują verslą ar norint įgyvendinti jau įsteigtos įmonės plėtrą, galima būtų nustatyti galimų užsibrėžtų tikslų rezultatyvumą, plėtros galimybes ir sužinoti gresiančias problemas, kurias išanalizavę galėsime išvengti.

Svarbu akcentuoti, kad kuriamas verslo planas naujai įmonei remiasi įvairiomis prognozėmis, kurios leis nustatyti įmonės realizavimo galimybes, įmanomą gamybinių, technologinių ir finansinių veiksmų įgyvendinimą ir pan. Kitu atveju, kai verslo planas paskirtas jau gyvuojančioje įmonėje pagal žinomus įmonės funkcionavimo rezultatus ir jau įgytą verslo subjektų patirtį, galima efektyviau įvertinti ir ištirti plėtros galimybes. Jis naudingas norint pritraukti potencialius investuotojus ir supažindinti įmonės darbuotojus su vykdoma veikla. Paslaugų įmonės (kompanijos) tikslas – parinkti, laimėti ir išlaikyti klientus (paslaugų vartotojus) (Kindurys 2003). Kaip jau buvo pabrėžiama, paslaugų teikimo verslas yra neatsiejamas nuo kliento dalyvavimo šiame procese. Labai svarbu atrasti paslaugos vartotojo poreikių patenkinimo „įrankius“, kad įgauti jų pasitikėjimą ir sukurti ilgalaikius santykius. Apibendrinant galima teigti, jog verslo projektas yra neatsiejamas nuo naujo paslaugų verslo įkūrimo ar jau egzistuojančios įmonės plėtros galimybių įvertinimo.

Paslaugų verslo išorinės ir vidinės aplinkos vertinimas

Globalizacija nulėmė socialinių, politinių ir ekonominių veiksnių pokyčius bei procesų kaita paslaugų sektoriuje. Tobulėjant ir vystantis naujausioms technologijoms pasikeitė visuomenės požiūris į produktų bei paslaugų kokybę, įmonės įvaizdį bei klientų aptarnavimą. Per paskutinį dešimtmetį autoserviso paslaugų sektoriaus įmonės tapo daug modernesnės, teikiančios daugiau kokybiškesnių ir inovatyvių paslaugų. Įsikūrus daug įvairaus pobūdžio autoservisų padidėjo konkurencijos mastas, įmonės siekdamos pralenkti vienos kitą bei įgyti lyderiaujančias pozicijas, pradėjo įgyvendinti įvairias idėjas savo verslo procesams tobulinti.

Apibendrinant atliktos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių PEST analizės rezultatus, galima teigti, kad paslaugų sektoriaus įmonių plėtrai ir Lietuvoje, ir Europos Sąjungoje sudarytos palankios sąlygos, yra sukurta teisinė bazė, kuri legaliai įteisina paslaugų teikimą bei nustato privalomus mokėti mokesčius. Dėl pagerėjusios ekonominės situacijos ir pakilusio minimalaus mėnesinio atlyginimo pagerėjo pragyvenimo lygis, todėl atitinkamai išaugo poreikis paslaugoms. Augant konkurencijai tarptautinėje rinkoje, gerėja ir teikiamų paslaugų kokybė. Atsižvelgiant į besikeičiančio pasaulio tendencijas, yra diegiamos naujausios technologijos, įmonės įsitvirtina rinkoje bei siekia nugalėti konkurentus klientų poreikių tenkinimo srityje.

Siekiant didesnio paslaugų verslo sektoriaus įmonių veiklos efektyvumo, būtina įgyti tam tikrų žinių, išsiaiškinti vartotojų poreikius ir lūkesčius. Siekiant objektyviai įvertinti autoservisų rinką ir išsiaiškinti klientų nuomonę apie šiuo metu siūlomas paslaugas buvo atlikta apklausa, kurios tikslas – sužinoti įmonių klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, personalo darbo organizavimą. Siekiant atrankinės grupės reprezentatyvumo ir užtikrinti ne didesnę kaip 5 proc. paklaidą, pagal formulę buvo apskaičiuota, kad tyrimo metu reikia apklausti 124 subjektus (respondentus).

Tyrimas truko du mėnesius. Tyrimo metu apklausti 124 respondentai, didžiausių autoservisų klientai. Klientų nuomonės analizavimas leidžia sudaryti ilgalaikius strateginius tikslus, tobulinant paslaugų kokybę, kuri pateisintų autoserviso lankytojų lūkesčius. Be to, anketinė autoserviso lankytojų apklausa leidžia pasirinkti efektyviausius ir tinkamiausius marketingo priemonių pasirinkimo sprendimus bei kitus verslo valdymo sprendimus (našesnio darbo užtikrinimas, darbuotojų apmokymai, jų kvalifikacijos kėlimas, turimos įrangos tobulinimas, teikiamų paslaugų asortimento didinimas ir pan.).

Tyrimo dalyvavo 73 vyrai ir 51 moteris. Daugiau nei pusė respondentų (84 proc.) buvo 25-35 metų amžiaus. Apie 80 proc. respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą, buvo dirbantys asmenys iš įvairių miestų – Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir kt.

Remiantis Lietuvos autoservisų klientų apklausos rezultatais galima teigti, kad respondentams yra aktualūs klausimai, susiję su automobilio techninės būklės aptarnavimo sprendimų metodais ir net 90 proc. respondentų reguliariai naudojami autoservisų paslaugomis. Todėl galima daryti prielaidą, kad paslaugų verslo kokybės gerinimas tampa vis reikšmingesnis. Respondentų teigimu, autoservisų klientams yra labai svarbu gauti kokybiškas paslaugas, greitą ir malonų aptarnavimą (~90 %) ir tik 0,9 proc. respondentų atsakė, kad jiems svarbiausia yra teikiamų paslaugų kaina.

Daugiau nei pusė respondentų (60 proc.) paminėjo, kad prieš pasirinkdami autoserviso paslaugas domėjosi ir kitų servisų siūlomais variantais. Kaip esminiai pasirinkimo kriterijai yra įvardijami tokie veiksniai, kaip antai: artimųjų (draugų/kolegų) rekomendacijos (30 proc.), teikiamų paslaugų kokybė (15 proc.), alokacija (12 proc.), kaina (10 proc.), teikiamų paslaugų asortimentas (5 proc.) ir kiti veiksniai (18 proc.).

Respondentai, išsakydami savo nuomonę apie autoservisų teikiamas paslaugas Lietuvoje, paminėjo susidūrę su keliomis problemomis, kurios privertė ieškoti alternatyvų. Buvo pastebėta, kad autoserviso klientai dažniausiai susiduria su nekokybišku automobilio aptarnavimo paslaugų teikimu bei vėlavimu atlikti transporto priemonės remonto darbus. Šį faktą paminėjo net 60 proc. respondentų. Taip pat respondentai liko nepatenkinti kainos apskaičiavimu, nes net apie 30 proc. respondentų teigia, kad paslaugų kainos yra per didelės. Be to, išryškėjo ir darbuotojų kompetencijos trūkumas (~9 proc.), nes darbuotojai kartais negali nustatyti gedimą iš anksto, dėl ko klientai praranda daug pinigų ir laiko.

Iš to seka, kad besinaudojantiems autoserviso paslaugomis svarbiausia gauti kokybiškas paslaugas, kurios turi būti atliktos greitai, nelaukiant eilėse. Be to, siekiant vykdomos veiklos našumo ir efektyvaus darbo proceso, darbuotojams reikia tobulėti keliant kvalifikaciją įvairiuose apmokymuose. Taip pat turi būti stengiamasi atlikti visus darbus greičiau, pagal kokybę nustatant kainas. Galima teigti, jog įmonės teikiančios automobilių remonto paslaugas turėtų kontroliuoti darbo eigos procesus taip, kad būtų įgyjamas klientų pasitikėjimas, maloniai bendraujama su atvykusiais bei suteikiama išsami, reikiama informacija.

Siekiant numatyto tikslo buvo taip pat atliktas ekspertinis vertinimas, kurio tikslas – įvardinti projekto efektyvumą aprašančius veiksnius bei nustatyti kritines autoserviso paslaugų verslo veiklos sritis.

Remiantis nagrinėtais moksliniais literatūros šaltiniais ir atlikta anketine apklausa buvo išskirti 27 galimi vertinimo veiksniai. Šie veiksniai ir jų tikslingumai buvo aptarti su ekspertais ir sudarytas 22 pirminių kriterijų sąrašas, o veiksniai susisteminti į 3 grupes: finansiniai aspektai, organizaciniai-techniniai ir kokybės bei motyvacijos aspektai.

Finansiniai aspektai apima naujų žinių įgijimo kainą ir inovatyvių technologijų diegimo kainą. Prie organizacinių – techninių aspektų priskiriami tokie rodikliai, kaip: darbuotojų kompetencija, naujų žinių forma ir įgijimo būdas, komunikaciniai darbuotojų gebėjimai. Prie kokybės ir motyvacinių aspektų galima priskirti darbuotojų motyvaciją taikyti naujus (tobulesnius) veiklos metodus ir motyvaciją kelti turimą kvalifikaciją. Šie veiksniai buvo surašyti, sugrupuoti ir išsiųsti ekspertams anketos forma.

Vertinimui buvo atrinkti 5 ekspertai, kurie (siekiant duomenų patikimumo) paslaugų srityje dirba jau daugiau nei 10 metų. Į tiesiogines jų pareigas įeina klientų aptarnavimas, teikiamų paslaugų kokybės tikrinimas, sklandaus meistrų darbo organizavimas ir dokumentų tvarkymas.

Šie ekspertai nustatė pateiktų kriterijų reikšmingumą intervale [0,1] (kur 0 – nereikšmingas kriterijus, 1 – reikšmingas kriterijus), o reikšmės buvo numatytos skalėje nuo 1 iki 3 (kur 1 – nereikšmingas, o 3 – reikšmingiausias kriterijus) (Pabedinskaitė, Vitkauskas 2009; Tomaševič 2010; Raudeliūnienė *et al.* 2012).

Atlikus ekspertinį vertinimą paaiškėjo, kad autoservisų darbuotojų kompetencija yra nepakankama, darbuotojai nėra tinkamai motyvuojami gerai ir kokybiškai atlikti savo darbą ir vengia savo darbinėje veikloje naudotis tobulesniais darbo metodais. Naujų žinių forma ir įgijimo būdas irgi nėra priimtinas, todėl vengiama taikyti naujas technologijas.

Išvados

- Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių analizė leido suprasti, kad paslauga susideda iš tam tikrų procesų ir veiklų, norint geriau suprasti jos prasmę tikslinga lyginti paslaugos ir prekės savybes. Buvo išsiaiškinta, jog siekiant įsitvirtinti rinkoje paslaugas teikiančioms įmonėms būtina nuolat tobulinti paslaugų kokybę, kurios lygį yra sudėtinga išmatuoti. Dėl to reikalingos periodinės apklausos, kurios leidžia suprasti, ko pageidauja ir tikisi klientas.
- Nagrinėta projekto samprata atskleidė, kad projektas susideda iš tam tikrų svarbių etapų, kurie skirti apskaičiuoti, įvertinti ir planuoti kitus reikalingus procesus, kurie leidžia pasiekti pradžioje užsibrėžtus tikslus.
- Išanalizavus paslaugų ir projekto sampratos aspektus buvo pateikta paslaugų verslo projektavimo sandara ir išsami projekto sudedamųjų etapų analizė.
- Atlikus anketinę apklausą, išanalizavus ir įvertinus gautą informaciją buvo išsiaiškinta, jog besinaudojantiems autoserviso paslaugomis svarbiausia gauti kokybiškas paslaugas, kurios turi būti atliktos greitai, nelaukiant eilės. Daugiausiai respondentų mano, jog efektyviausia reklama – „iš lūpų į lūpas“, tačiau įmonei pasirenkant efektyviausias marketingo priemones, daugiausiai reikėtų dėmesio skirti lauko reklamai bei paskyrai socialiniuose tinklalapiuose. Taip pat daugiausiai apklaustųjų mano, kad besinaudojant autoserviso paslaugomis buvo apgauti, per mažai informuoti bei darbuotojams trūko malonaus bendravimo.
- Pagal gautą informaciją galima daryti išvadą, jog kiekvienas autoserviso darbuotojas turi panaudoti sukauptą patirtį, žinias bei technologijas tobulinant paslaugų kokybę bei aptarnaujant kiekvieną klientą, kadangi kaip buvo pastebėta, didžiausią įtaką daro apsilankiusiųjų rekomendacijos. Taip pat įmonėje turi būti nustatytas optimalus kainos ir kokybės santykis.
- Remiantis anketinės autoservisų klientų apklausos ir ekspertinio vertinimo rezultatais galima teigti, kad klientai nėra visiškai patenkinti teikiamomis paslaugomis, todėl būtina gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei veiklos efektyvumą. Darbuotojai turi būti labiau motyvuojami savo veikloje taikyti tobulesnius veiklos metodus ir diegti naujoves, siekiant geriau patenkinti klientų poreikius.

Literatūra

- Ališauskas, K. 2005. Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Bagdonienė, L.; Hopenienė. 2004. Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
- Balas, A.; Tareef, F. 2011. Implementing Customer focused Service Concept in Auto Workshops in Israel, Marketing From Information to Decision 4: 59-71.
- Būda, V.; Chmieliauskas, A. 2007. Projektų valdymas. Kaunas: Technologija.
- Fonseca, F. J.; Pinto, C. S. 2014. From the classical concept of Services to Service Systems, Procedia Technology 16: 518-524.
- Gido, J.; Clements, J. 2014. Successful project management. Cengage Learning.
- Giedraitytė, V.; Raipa, A. 2012. Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose, Viešoji politika ir administravimas 11 (4): 607 – 618.
- Johnston, R.; Clark, G. 2008. Service Operations Management. England.
- Kataoka, R.; Ikawa Y.; Uchihira, N. 2014. The evolutionary process from a technology concept to a service concept: A cloud computing case study, Management of Engineering & Technology (PICMET), 2014, Portland International Conference on IEEE.
- Kerzner, H. R. 2013. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.

- Kim, S.; Yoon, B. 2012. Developing a process of concept generation for new product-service systems: a QFD and TRIZ-based approach, *Service Business* 6(3): 323-348.
- Kim, S.; Yoon, B. 2014. A systematic approach for new service concept generation: Application of agent-based simulation, *Expert Systems with Applications* 41(6): 2793-2806.
- Kindurys, V. 2003. *Paslaugų marketingas*. Vilnius.
- Langvinienė, N.; Vengrienė, B. 2005. *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Lee, Ch. Lee, H.; Seol, H.; Park, Y. 2012. Evaluation of new service concepts using rough set theory and group analytic hierarchy process, *Expert Systems with Applications* 39(3): 3404-3412.
- Meredith, J. R.; Mantel, S. J. 2011. *Project management: a managerial approach*. John Wiley & Sons.
- Nagy, S. 2013. Service Pyramid Concept of Knowledge Intensive Business Services in the Small and Medium Sized Enterprises Sector, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 4(11): 103-108.
- Neverauskas, B. 2007. *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Pabedinskaitė, A.; Vitkauskas, R. 2009. Daugiakriterinis produkto kokybės vertinimas, *Business: Theory and Practice* 10(3): 214-222.
- Račinskaja, I.; Raudeliūnienė, J. 2014. Elektroninio gyvybės draudimo verslo pėltrą skatinantys veiksniai integracijos kontekste, *Mokslas-Lietuvos ateitis* 6(1): 111-119.
- Raudeliūnienė, J.; Meidutė, I.; Martinaitis, G. 2012. Evaluation system for factors affecting creativity in the Lithuanian armed forces, *Journal of Business Economics and Management* 13 (1): 148-166.
- Rutkauskas, A. V.; Račinskaja, I. 2013. Integrated intelligence and knowledge, innovation and technology management, nurturing country universal sustainable development, in II Международная научно-практическая конференция «Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст», 23–24 мая 2013. Гродно. Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 205–211.
- Rutkauskas, A. V.; Tamošiūnienė, R. 2002. *Verslo projektavimas*. Vilnius: Technika.
- Santos Silva, L. C.; Kovalski, J. L.; Gaia, S.; Garcia, M.; Junior, A. 2013. Technology transfer and knowledge management in technological innovation center: a case study in Brazil, *Journal of Management and Strategy* 4(2): 78-87.
- Schwalbe, K. 2013. *Information technology project management*. Cengage Learning.
- Tomaševič, V. 2010. Investicinių projektų vertinimas gryniosios dabartinės vertės metodu, *Business: Theory and Practice* 11(4): 362-369.
- Žilaitytė, G.; Vveinhardt, J. 2014. NUSERV modelio taikymas inovatyvios paslaugos plėtos procese, *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai* 70: 121-137.
- Zuzevičiūtė, V. 2007. *Projektų rengimas ir valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

EFFICIENCY EVALUATION OF THE SERVICE BUSINESS PROJECT

Irena RAČINSKAJA, Greta RAMAŠKAITĖ

Abstract. An assessment describes the project effectiveness in all execution phases which defines criterion pertaining to benefit of project for consumer. In order to evaluate the development of business idea prospect, attractiveness and effectiveness, it is necessary the detail analysis of the selected business spheres according to the established business design phase. The project is concluded to create for unique product or for service aimed to some set targets. It is important to know not only what is the purpose achieved but and how to adapt to changing environmental conditions, from where to find sources of fund and how to organize activities and processes that will be achieved expected results. The object of research is the possibility of services business project evaluation. The goal of this article is to assess the perspectives of service business, allowing the business development by forming the project which ensures necessary results. To achieve this goal, the following tasks have been implemented: the analysis of the theoretical aspects of business projects, are identified the elements which forms service Business and are influencing the external environment, the internal environmental situation is also analyzed. In this article the following methods of analysis are used: a systemic analysis of the scientific literature, the analysis of statistical data, PEST analysis, survey method, multicriteria (expert) evaluation.

Keywords: multicriteria evaluation, efficiency evaluation, service business, business project.