



ISSN 1648-0627 print

ISSN 1822-4202 online

VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA  
BUSINESS: THEORY AND PRACTICE<http://www.vtu.lt/leidiniai>; <http://www.vtu.lt/editions>

2006, Vol VII, No 1, 14–21

## NAUJŲ PASLAUGŲ ĮDIEGIMO MODELIO TOBULINIMAS

Juozas Bivainis<sup>1</sup>, Rolandas Drejeris<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lietuva*

*El. paštas: <sup>1</sup>vyfsevk@vv.vtu.lt; <sup>2</sup>rdrejeris@gmail.com*

*Įteikta 2005-12-30; priimta 2006-02-01*

**Santrauka.** Straipsnyje pristatoma originali naujų paslaugų įdiegimo modelio modifikacija. Modelį sudaro šeši funkciniai komponentai: naujų paslaugų diegimo tikslingumo nustatymas, naujos paslaugos sumanymas, analizė, projektavimas, komercializavimas ir įdiegimo vertinimas. Argumentuota kiekvieno komponento paskirtis ir atskleistas turinys. Siūlomo modelio efektyvumas – tai gebėjimas atitikti išskirtines paslaugų savybes ir taikymo lankstumas, kuris gali pasireikšti dviem būdais: galimybe aplenkti tuos naujų paslaugų įdiegimo etapus, kai numatytus darbus atlikti nėra tikslinga, atsižvelgiant į konkrečią situaciją, pirmiausia į paslaugos pobūdį ir ją diegiančios įmonės specifiką; galimybe vienu metu etapais vykdyti tam tikrus darbus.

**Pagrindiniai žodžiai:** paslaugų verslas, naujas produktas, naujos paslaugos, įdiegimo organizavimas, įdiegimo modelis, modelio komponentai.

## IMPROVEMENT OF THE PATTERN OF NEW SERVICES DEVELOPMENT

Juozas Bivainis<sup>1</sup>, Rolandas Drejeris<sup>2</sup>

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lithuania*

*E-mail: <sup>1</sup>vyfsevk@vv.vtu.lt; <sup>2</sup>rdrejeris@gmail.com*

*Received 30 December 2005; accepted 1 February 2006*

**Abstract.** This article reviews alternative approaches to new product development and new service development. The distinctions between products and services were recognized and mentioned in the article. The pattern of new service development must be different from the pattern of new product development because of special features of services. When compared with the field of new product development, research into new services has seen fewer developments and offers less comprehensive insights. Giving very limited research into new services development patterns, this section also reviews the patterns and evidence of new product development in order to draw a richer perspective of the question.

Original modification of the pattern of new services development is introduced at the end of the article. The pattern consists of six functional components: the determination of new services expedience, new services design, analysis, planning, commercialization and evaluation of the implementation of new services. The purpose of all components is argued and commented in the purport of the article.

The efficiency of the offered pattern is in the adequacy to the exceptional features of services, in its flexibility to use, which can be self-actualized in two ways: possibility to bypass some stages of the new services development, which are not so purposeful to make. Purposefulness depends on concrete situations. The other way is the possibility to make the work in parallel in some stages. These possibilities depend on concrete situations too.

**Keywords:** business of services, new product, new services, implementation of new development, pattern of development, pattern' components.

## 1. Įvadas

Viena ryškiausių pasaulio ekonomikos tendencijų yra paslaugų plėtra. Daugumoje Europos valstybių, JAV, Japonijoje paslaugų sektoriuje dirba daugiau žmonių, negu visuose kituose ūkio sektoriuose, jose 60–75 % nacionalinio produkto sukuria paslaugų sektorius [1]. Lietuvoje pastaraisiais metais paslaugų sektorius taip pat plėtojamas sparčiau, palyginti su pramonės gamyba [2]. Nuolatinis paslaugas teikiančių įmonių skaičiaus augimas kartu su per pastaruosius du dešimtmečius sumažėjusiu valstybiniu rinkos reguliavimu bei ekonomikos globalizacija turėjo įtakos ypač aštriai konkurencijai paslaugų sektoriuje. Siekiant nugalėti tokios konkurencijos sąlygomis, kaip teigia šios srities tyrimus atlikę mokslininkai, vienas svarbiausių veiksnių yra naujų paslaugų kūrimas ir diegimas [2, 3].

Pagal kokią schemą turėtų būti kuriamos ir diegiamos naujos paslaugos, koks naujų paslaugų įdiegimo (NPĮ) procesas yra racionalus ir efektyvus? Tai klausimai, į kuriuos mokslas ir praktika ieško atsakymų. Naujų paslaugų įdiegimo modelio neturėjimas traktuojamas kaip aktuali šiandienos problema [4–6]. Pripažindami tokią problemą, Stevens ir Dimitriadis [5] teigia, kad NPĮ modelio paieškai šiuolaikinį mokslą motyvuoja tokie veiksniai:

- 1) naujų paslaugų įdiegimo seka dar nėra išsamiai ištirta, empirinių įvertinimų stoka varžo supratimą, kokie įdiegimo etapai būtini, kurie jų svarbiausi;
- 2) nėra palyginti skirtingi NPĮ modeliai, neivertintas jų tinkamumas teikti įvairias paslaugas;
- 3) mokslas daugiau dėmesio skiria paslaugų teikimo tyrimams, palikdamas nuošalėje naujų paslaugų diegimo modelio kūrimą, nors tinkamas įdiegimo organizavimas dažnai yra naujos paslaugos sėkmės veiksnys.

Šios aplinkybės paskatino mus imtis tyrimų, kurių tikslas – įvertinti įvairių autorių siūlomus naujų produktų kūrimo bei naujų paslaugų įdiegimo modelius, jų sintezės būdu suformuoti pagrįstą naujų paslaugų įdiegimo modelį. Aktualiesni atlikto tyrimo rezultatai pateikiami šiame straipsnyje.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, loginė analizė, lyginamoji analizė.

## 2. Išskirtinės paslaugų savybės tyrimo požiūriu

Mokslinėje literatūroje paslauga apibūdinama įvairiai, dažnai diskutuojama šiuo klausimu. Vengrauskas ir Kuničienė [6], išanalizavę įvairių šalių paslaugų vadybos teorijos kūrėjų ir paslaugų marketingo specialistų mokslinius tiriamuosius darbus, teigia, kad nėra visuotinai pripažinto požiūrio į paslaugos prigimtį, todėl paslaugos apibrėžimuose akcentuojamos įvairios paslaugų savybės. Kiekvienas pateiktas apibrėžimas vienaip ar kitaip yra ribotas, nes vis atsiranda veiklos rūšių, kurios visuotinai pripažįstamos paslaugomis, tačiau į vieno ar kito autoriaus siūlomą apibrėžimą netelpa [7].

Išskirtinės paslaugų savybės nustatytos jau seniai, ir dauguma autorių joms pritaria, bet mokslininkai išvelgia vis naujų paslaugų savybių, kuriomis jos skiriasi nuo materialaus produkto (1 lentelė). Būtent pagal išskirtines savybes įmanoma nustatyti ribą tarp materialią, t. y. daiktinę, formą turinčių ir tokios formos neturinčių produktų, vadinamų paslaugomis.

Dar derėtų pažymėti, kad paslaugų savybės viena kitą veikia. Dėl neapčiuopiamumo negalima kaupti jų atsargų, perduoti nuosavybės. Paslaugos teikimas yra procesas, jį egzistuoja tol, kol yra teikiama ir vartojama. Tai neišvengiamai skatina vartotoją ir paslaugos teikėją dalyvauti paslaugos teikimo procese, sudaro kokybės nepastovumą.

Aptartos išskirtinės paslaugų savybės yra esminės, lemia paslaugų diegimo ir teikimo specifiką, todėl tik jas įvertinantis NPĮ modelis gali būti efektyvus.

## 3. Naujų paslaugų įdiegimo modelio prototipas

Jau minėjome, kad paslauga yra tam tikras veiklos produktas. Produktas savo ruožtu yra bendresnė sąvoka. Tai leidžia paslaugas traktuoti kaip pagal tam tikrus požymius išskirtų produktų poaibį.

Toks traktavimas sudaro prielaidą, ieškant geriausių naujų paslaugų įdiegimo sprendimų, pasinaudoti platesniu metodiniu potencialu, t. y. sukurti ne tik tiesiogiai paslaugoms, bet ir prekėms, arba kaip dažnai literatūroje pateikiama apibendrintai – produktams. Pripažįstant tokią galimybę reikia paaiškinti ir tokio žingsnio prasingumą. Mokslinėje ir specialiojoje literatūroje naujų prekių (dažnai vadinamų produktu) kūrimo problemos nagrinėtos gerokai plačiau. Atitinkamai daugiau pasiūlyta modelių, išsamiau išnagrinėti jų komponentai ir gerokai didesnis tokiame objektui adresuotas metodinis potencialas.

Šiandien bene labiausiai išnagrinėtas ir pagrįstas naujo produkto kūrimo modelio variantas, kurį, apibendrinusios Evans, Berman; Reeder, Brierty, Reeder; Kotler, Bliemel; Rinneer, Bernhard, Krentler pasiūlymus, pateikia Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė [8]. Jis susideda iš 7 komponentų, kurių kiekvienas apibūdina tam tikrą naujo produkto kūrimo etapą (1 pav.).

Tokiai 7 etapų modelio konstrukcijai iš esmės pritaria nemažai mokslininkų, tik dalis jų antruoju etapu siūlo vertinti ne produktą, bet idėją.

Tokiai modelio modifikacijai reikėtų pritarti, nes jau vien pagal logiką antruoju etapu tegali būti vertinama tai, kas turima, o turimas pirmojo etapo rezultatas apibrėžtas vienareikšmiškai – idėjos. Žinoma, galima iš dalies pateisinti ir pavadinimo *Produkto vertinimas* šalininkus, nes idėja taip pat yra produktas. Vis dėlto vienoje vietoje (modelyje) vartojant tą pačią sąvoką – produktas, dviem prasmėmis painiava neišvengiama, dėl ko pirmenybę ir teikiame etapo pavadinimui „Idėjų vertinimas“.

Kiek toks modelis tiktų naujoms paslaugoms įdiegti? Paslaugų teikimas yra procesas, kurio vyksmas nėra išreikš-

tas naujo produkto kūrimo modelyje, o turėtų būti. Vadina- si, modelyje tikslinga numatyti naujos paslaugos, kaip pro- ceso, projektavimo etapą, kurio esmė būtų naujos paslau- gos teikimo projekto, konkretinančio naujos paslaugos tei- kimo elementus ir jų tarpusavio ryšius, rengimas.

Taigi mes tik pritariame Stevens, Dimitriadis [5] straips- nyje cituojamai Callon ir kt. abejonei dėl naujų produktų kūrimo modelio tinkamumo diegti naujas paslaugas.

Panašių pastabų yra išsakę ir kiti autoriai [4, 9]. Solida- rizuodamasis su jais, Kinduryš akcentuoja „kilmės skirtu- mus“, teigdamas, kad „prekė yra objektas, priemonė, daik- tas, priešingai negu paslauga, kuri yra veiksmas, atlikimas, pastanga“ [2, p. 12].

Nagrinėjant naujų produktų kūrimo modelio (1 pav.) tin- kamumą naujoms paslaugoms (NP) diegti, kyla abejonių ir dėl bandomojo marketingo, kaip atskiro etapo, tikslin- gumo. Dėl šio etapo pritariame paslaugų verslą tiriančių kitų mokslininkų nuomonei, kad bandomasis marketingas yra komercializacijos etapo dalis, nes komercializacijos eta- pu atsakymas į klausimą – kaip pateikti naują paslaugą –

atitinka bandomojo marketingo esmę. Šiame kontekste pa- minėtinas Edvardson, Olson [10] siūlymas, kuriame tarp išvardytų naujų paslaugų diegimo etapų (idėjų generavi- mas ir atranka, koncepcijos rengimas, verslo analizė, pro- ceso projektavimas, komercializacija) nėra bandomojo mar- ketingo. Savo esme panašią išvadą, atlikę tyrimus, padarė Alam ir Perry [11]. Jie teigia, kad bandomojo marketingo etapas yra beveik nesvarbus, diegiant naujas paslaugas.

Reziumuojant aptartus aspektus, galima teigti, kad, no- rint efektyviai organizuoti naujų paslaugų diegimą, būti- nas paslaugų specifika atspindintis modelis, o siekiant su- mažinti jo parengimo sąnaudas verta pasinaudoti naujų pro- duktų kūrimo metodiniu potencialu.

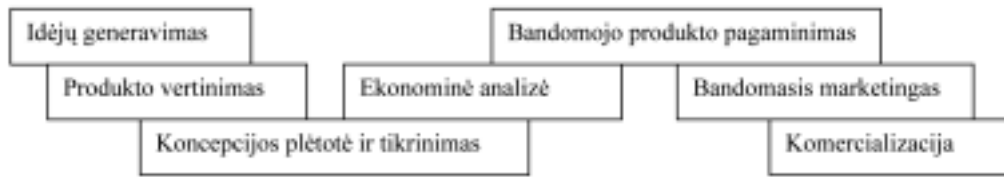
#### 4. Siūlomas naujų paslaugų įdiegimo modelis

Mokslinėje ir specialiojoje literatūroje pateikiamas nau- jų paslaugų įdiegimo modelių arsenalas yra gana ribotas. Tyrėjai dažniau nagrinėja įvairių veiksnių įtaką paslaugos teikimo technologijai ar kokybei, naujos paslaugos įdiegi- mo organizavimui. Iš mums pavykusių rasti naujų paslau-

**1 lentelė.** Išskirtinės paslaugų savybės

**Table 1.** Exceptional features of services

Savybės \ Autoriai	Bagdo- nienė, Hofenienė [12]	Berry [13]	Kinduryš [2]	Kotler ir kt. [1]	Langvi- nienė, Veng- rienė [14]	Palmer [15]	Pranulis ir kt. [7]	Shostack [16]	Veng- rauskas, Kunige- lienė [6]
Neatskiriamumas (kliento dalyvavimas paslaugos teikimo procese)	+		+		+	+	+		+
Nematerialumas, neapčiuopiamumas (apčiuopiamų paslaugos savybių, kurias galima būtų įvertinti prieš išgyjant paslaugą, neturėjimas)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Neatsiejamumas (negalėjimas paslaugų atskirti nuo jų teikėjų)		+		+				+	
Kokybės nepastovumas (paslaugų kokybės priklausomybė nuo teikėjo savybių)		+	+	+		+		+	
Trumpalaikiškumas, nekaupiamumas (negalėjimas laikyti paslaugų, norint vėliau jas parduoti ar naudoti)		+	+	+	+	+	+	+	+
Nuosavybės nebuvimas (paslaugos negalimumas tapti vartotojo nuosavybe)	+	+		+	+	+		+	+
Pateikimo kanalų skirtybės (elektroniniais paslaugų teikimo kanalais arba per paslaugų įmones)			+		+				
Vienalaikiškumas (paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė)	+		+		+				
Nepatvarumas (paslaugos teikimo keitimosi galimybė pagal paklausos svyravimus)	+								
Heterogeniškumas (paslaugų derinių, teikimo formų, atlikimo terminų, naudos vartotojui ir kainų skirtumų galimumas)	+		+		+		+		+



1 pav. Naujų produktų kūrimo modelis [8]

Fig 1. Pattern of new product development [8]

gų įdiegimo modelių tinkamiausiu, kaip daugiausia paslaugų išskirtinių savybių nusakanti, laikome adaptuotą Johnson ir kt. modelį (2 pav.), pateiktą Stevens, Dimitriadis straipsnyje „Naujų paslaugų įdiegimas: sisteminio modelio link“ [5].

Šiame modelyje logiškai susieti keturi NPĮ etapai, atitinkantys naujų produktų kūrimo modelio esmę bei tinkamai konkretintos modelio etapų sudedamosios dalys. Pabandydysime detaliau aptarti nagrinėjamo modelio komponentus ir įvertinti jį taikydami. Nekelia abejonių komponento *Naujų paslaugų strategijos formavimas* prasmingumas. Daugelis naujų produktų kūrimo modelių autorių, pavyzdžiui, Kuvykaitė [17], Booz, Alen, Hamilton [18], Rinnear, Bernhard, Krentler [8], iš esmės pritaria tokio etapo tikslingumui.

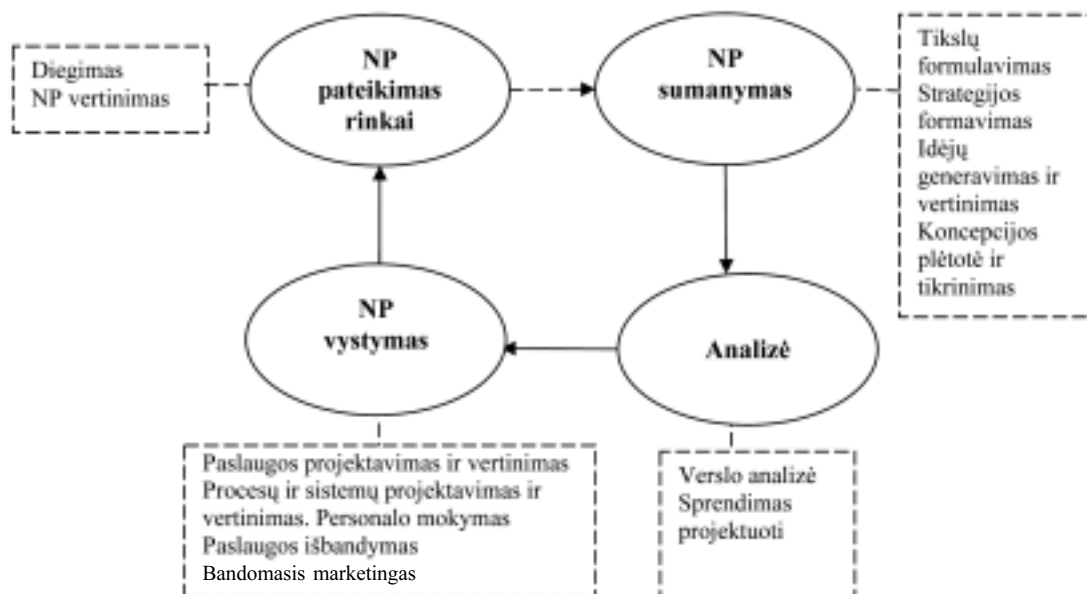
Kotler su bendraautoriais netgi teigia, kad „gerai parengta naujo produkto strategija padeda veiksmingai kurti naujus produktus [1, p. 505]. Strategijos formavimo etapą numato ir kiti naujų paslaugų įdiegimo modelių autoriai, pavyzdžiui, Scheduling, Johnson [18], Alam, Perry [11].

Pagrįstu laikome Johnson ir bendraautorių [5] siūlymą,

kad naujų paslaugų sumanymo etapu būtų generuojamos ir vertinamos idėjos, kuriama ir tobulinama naujų paslaugų koncepcija. Tokių modelio elementų tikslingumą patvirtina Jallat [19] bei Edvardson ir Olson [10] požiūris, anot kurių, koncepcija rengiama sugeneravus ir įvertinus idėjas.

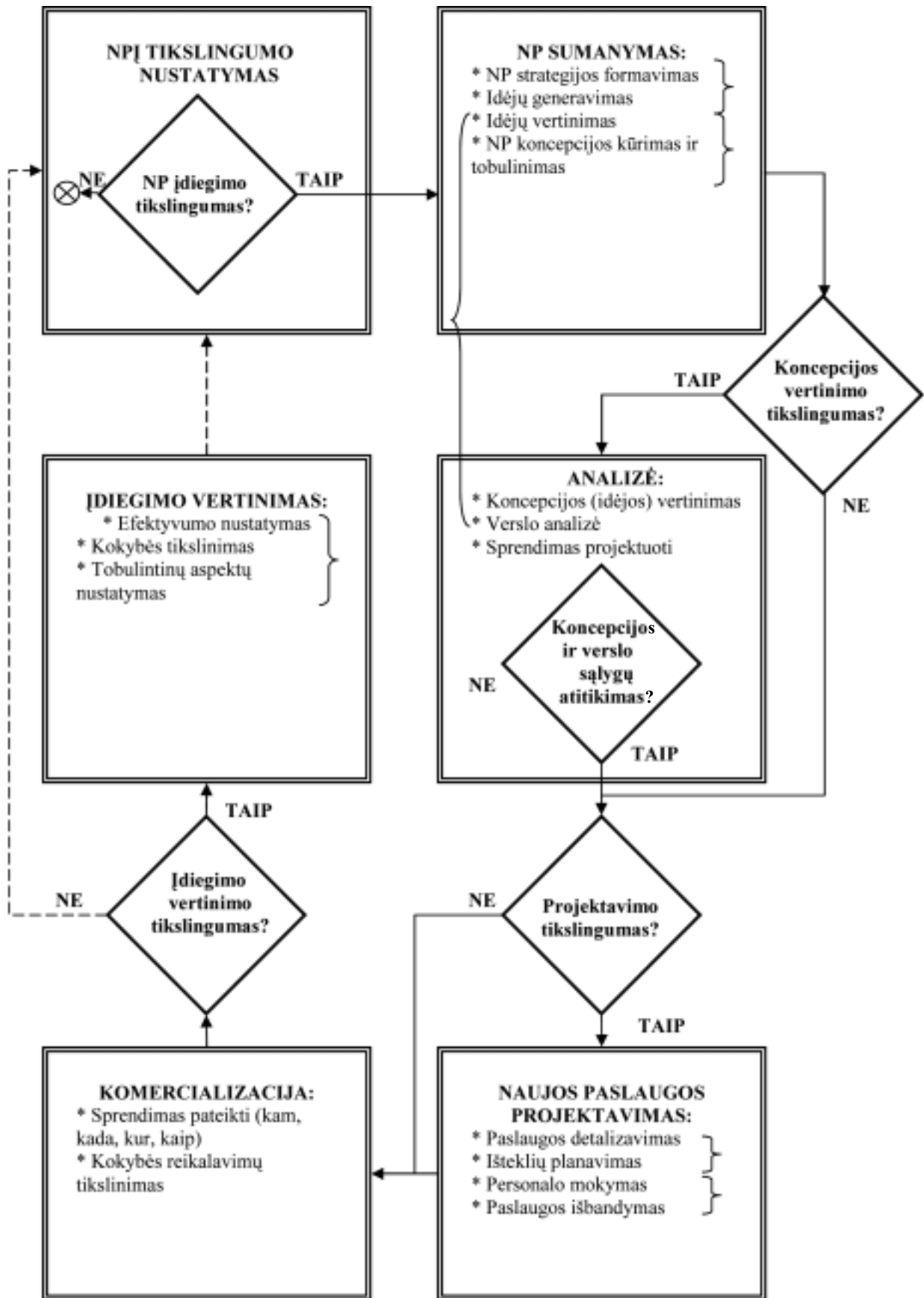
Antras, pasak Johnson ir bendraautorių [5], NPĮ modelio etapas yra analizė, kuri turinio požiūriu konkretinta kaip verslo analizė ir sprendimas pradėti projektuoti naują paslaugą. Sisteminiu požiūriu toks analizės etapo turinys konfliktuoja su pirmojo etapo turiniu, nes koncepcijos tikrinimas (vertinimas) atskirtas nuo analizės etapo. Šiai spragai pašalinti siūlome koncepcijos vertinimą, verslo analizę ir sprendimą projektuoti vienu analizės etapu (3 pav.). Beje, verslo analizę siūlo ir kiti naujovių įdiegimą tyrinėjantys mokslininkai [1, 7, 18, 20]. Nemažai šalininkų siūlo koncepciją vertinti prieš darant verslo analizę, pavyzdžiui, Kriaučionienė su bendraautorėmis [8], Scheduling, Johnson [18], Vijeikienė, Vijeikis [20] bei kiti.

Sprendimą projektuoti skatina loginė veiksmų seka. Sprendimas projektuoti yra vienas iš esminių. Ši nuostata



2 pav. Johnsono NPĮ modelis [5]

Fig 2. Johnson’s pattern of new services development [5]



3 pav. Siūlomas NPĮ modelis

Fig 3. Offered pattern of new services development

taip pat atitinka Cooper [21] požiūrį, kad etapo pabaigoje tikslinga priimti sprendimą dėl tolesnių darbų atlikimo. Beje, sprendimas projektuoti numatytas Cooper NPĮ modelyje [21].

Trečią siūlomo modelio (3 pav.) komponentą įvardijome kaip naujos paslaugos projektavimą. Jo turinys toks: paslaugos detalizavimas, išteklių planavimas, personalo mokymas, paslaugos išbandymas. Naujų paslaugų projektavimo etapą siūlo ir Scheduling, Johnson [18], Edvardson, Olson [10] bei kiti autoriai. Beje, šiuo etapu įvertinamos trys paslaugų išskirtinės savybės:

- 1) neatsiejamumas, kuris reiškia, kad „paslaugų neįmanoma atskirti nuo jų teikėjų – žmonių ar įrengimų, jei paslaugą teikia darbuotojas, jis yra paslaugos dalis“ [1, p. 543];
- 2) neatskiriamumas, reiškiantis, kad „klientas dalyvauja jas teikiant“ [7, p. 417];
- 3) heterogeniškumas, kuris reiškia, kad „paslauga vienam vartotojui ar klientui nėra tiksliai tokia pati kaip kitam“ [14, p. 27].

Straipsnio autorių nuomone, Johnson su bendraautoriais siūlomo modelio [5] ketvirto etapo *Naujos paslaugos pateikimas rinkai* pavadinimas ne visiškai atitinka etapo darbų turinį. Siūlome šiam etapui įvardyti vadovautis daugelio kitų mokslininkų, pavyzdžiui, Edvardson, Olson [10], Kriaučionienės ir bendraautorių [8], Alam, Perry [11] vartojamu terminu *Komercializacija*. Šio etapo reikalingumo šalininkų yra nemažai, dalies jų nuomonė netgi kategoriška. Pavyzdžiui, Alam, Perry [11] tyrimo išvadose komercializacijos etapas įvardytas kaip pagrindinis ir turintis didžiausią įtaką NP įdiegimo sėkmei. Šiuo etapu „paslaugų teikėjas sprendžia, kada, kur ir kaip pristatyti naujovę“ [9, p. 90]. Be to, šiuo etapu apibrėžiami naujų paslaugų kokybės reikalavimai, kurie dar patikslinami, vertinant naujos paslaugos įdiegimą. Taigi komercializacijos etapu įvertinamos išskirtinės paslaugų kokybės nepastovumo (nevienodumo) ir heterogeniškumo savybės.

Johnson ir kt. [5] naujų paslaugų įdiegimo vertinimą traktuoja kaip NP pateikimo rinkai etapo sudedamąją dalį. Straipsnio autorių nuomone, toks sprendimas nepalaikytinas jau vien dėl naujų paslaugų įdiegimo vertinimo darbų plataus spektro turinio. Vertinant, kaip diegiamos NP, būtina įvairiais aspektais išanalizuoti naujų paslaugų efektyvumą, tikslinti naujų paslaugų kokybės reikalavimus, prireikus nustatyti tobulintinus aspektus, siekiant pagerinti naujų paslaugų kokybę bei padidinti efektyvumą. Beje, Kindurys [2] siūlo nustatyti į rinką pateiktos naujos paslaugos ženklą ir perspėja, kad „paslaugų produktų ženklinimas, ženklo kūrimas ir pritaikymas yra palyginti sudėtingi veiksmai“ [2, p. 95]. Taigi siūlomame NPĮ modelyje numatome tokio turinio NPĮ vertinimo etapą: NP efektyvumo vertinimas, kokybės patikslinimas, tobulintinų aspektų nustatymas. Beje, šio etapo reikšmingumą akcentuoja Edvardsson, Haglund, Mattson [22], kurie, vadovaudamiesi

Edvardsson ir Juran tyrimų duomenimis, straipsnyje teigia, kad labai svarbus aspektas yra tinkama naujos paslaugos kokybė, kuri gali būti tobulinama visą naujos paslaugos diegimo laikotarpį.

Johnson ir bendraautorių modelio [5] uždaras ciklas reiškia, kad naujų paslaugų diegimas – nuolatinis procesas. Beje, iš Johnson ir kt. modelio galima suprasti, kad, pateikus naują paslaugą į rinką, procesas gali baigtis. Atsiranda neaiškumų, kuriais atvejais baigiasi ir kokių dažnumu ciklas turi kartotis. Tokį neapibrėžtumą pašalina mūsų siūlymas NPĮ modelį papildyti komponentu *Naujų paslaugų tikslingumo nustatymas*. Tikslingumas pirmiausia grindžiamas ekonominiais kriterijais, nes būsimos sąnaudos turi būti ekonomiškai pateisinamos. Tenka pažymėti, kad mokslinėje ir specialiojoje literatūroje dėl naujų paslaugų įdiegimo tikslingumo išsakoma prieštaringų nuomonių. Dalis mokslininkų, pavyzdžiui, Edget, Jones [23], Martin, Horne ir bendraautoriai [11], teigia, kad naujos paslaugos turi būti diegiamos nuolatos. Vijeikienė ir Vijeikis [20] taip pat yra nuolatinio naujų produktų kūrimo ir diegimo šalininkai. Tačiau Gallouj [24] savo tyrimais įrodė, kad naujas paslaugas įdiegti ne visada tikslinga. Gallouj [24] išskiria „standartizuotas“ paslaugas ir teigia, kad kurti naujas „standartizuotas“ paslaugas dažniausiai netikslinga. Cooper [21] teigia, kad naujovės tikslingumą nustatyti yra vienas svarbiausių sprendimų. Atsižvelgiant į tokias tyrimų išvadas, mūsų siūlomame modelyje (3 pav.) NPĮ tikslingumo nustatymas numatytas pirmuoju etapu.

## 5. Siūlomo modelio lankstumas, kaip jo taikymo efektyvumo priemonė

Diegiant naujas paslaugas labai svarbus laiko veiksnys. Konkurencinėje kovoje dažniausiai laimi pirmieji. Atsižvelgiant į šio veiksnio įtaką, paslaugų, o kartu jas diegiančių įmonių veiklos efektyvumo rodikliams, ieškoma būdų sutrumpinti paslaugų įdiegimo laiką (suprantama, nepabloginant paslaugų kokybės).

Siūlomame modelyje (3 pav.) numatyti du būdai paslaugų įdiegimo trukmei mažinti:

- 1) galimybė aplenksti tuos NPĮ etapus, kuriais numatytus darbus atlikti nėra tikslinga, atsižvelgiant į konkrečią situaciją, pirmiausia į paslaugos pobūdį ir ją diegiančios įmonės specifiką;
- 2) galimybė vienu metu vykdyti tam tikrus darbus atskirais etapais.

Pirmajai galimybei įgyvendinti modelyje pereiti tarp etapų numatytos tikslingumo tikrinimo procedūros, nukreipiančios į atitinkamus alternatyvius proceso variantus (3 pav.). Iš esmės tikrinti pradėdama nuo pirmojo etapo. Konstatavus naujų paslaugų įdiegimo tam tikru laiku netikslingumą, t. y. atsižvelgiant į įmonės vidaus ir išorės veiksnių bei susiklosčiusių jų derinių apibrėžiamą situaciją, darbai, numatyti kitiems modelio etapams, nevykdomi.

Po antrojo etapo (3 pav.) numatytas naujų paslaugų

konceptijos įvertinimo tikslingumo patvirtinimas sudaro prielaidas, nesant tokio tikslingumo, sumažinti darbo (tuo požiūriu – ir laiko) sąnaudas, atsisakant analizės etapo darbų. Toks atsisakymas pirmoje proceso dalyje, suprantama, padidina nemažą, neproduktyvių būsimų sąnaudų riziką, todėl tikslingumo skaičiavimams turėtų būti keliami dideli patikimumo reikalavimai. Tyrimais patvirtinta, kad dažniausiai koncepciją vertinti netikslinga, tobulinant (keičiant) esamų paslaugų teikimo pobūdį, kitais atvejais – turint netiesioginių naujos paslaugos sėkmės įrodymų.

Analogiškas tikrinimas numatytas dėl naujų paslaugų projektavimo etapo darbų atlikimo tikslingumo. Atsisakyti šių darbų dažnai gali būti prasminga, diegiant techniškai ir technologiškai nesudėtingas naujas paslaugas, turint aukštos kvalifikacijos personalą. Atsižvelgiant į tikrinimo rodiklių reikšmes, galima apsispręsti tik iš dalies sumažinti projektavimo darbų apimtį, ar juos tik supaprastinti.

Po komercializacijos etapo numatyta tikrinti paslaugų įdiegimo vertinimo tikslingumą.

Net ir akivaizdžiai sėkmingai įdiegtų ir turinčių didelę paklausą paslaugų įdiegimą vertinti yra prasminga vien todėl, kad reikia kiekybiškai išmatuoti tokių paslaugų efektyvumą. Mūsų praktinė patirtis leidžia teigti, kad atsisakyti tokio vertinimo prasminga tik tais atvejais, kai paslaugos įdiegimo rezultatai tiksliai ir patikimai nustatyti, atliekant paslaugų įmonės apskaitos ir kontrolės funkcijas. Ir priešingai, atsiradus kokiems nors paslaugų teikimo nesklaidumams ar abejonėms dėl jų įtakos įmonės veiklos rezultatams, tokį vertinimą atlikti būtina.

Kaip minėta, antroji galimybė pagreitinti NP įdiegimą – darbus atlikti vienu metu (tokie darbai 3 pav. pažymėti laužtiniuose skliaustuose). Tenka konstatuoti, kad šios srities tyrimų atlikta mažai, ir dauguma autorių remiasi Alam, Perry naujų paslaugų įdiegimo Australijos finansines paslaugas teikiančiose įmonėse vertinimais [11]. Alam, Perry tyrimo išvadose teigiama, kad veiklas sugretinti yra tikslinga bei ypač efektyvu diegiant naujas paslaugas mažose paslaugų įmonėse. Atsižvelgę į tokias rekomendacijas ir rengdami modelį, numatėme galimybę vienu metu formuoti NP strategiją ir generuoti NP idėjas. Taip pat numatėme galimybę vienu metu vertinti idėjas ir kurti NP koncepcijas, kurios, beje, gali būti kartu ir tobulinamos. Pasinaudoti šia galimybe tikslinga ir tais atvejais, kai NP koncepcija nekuriama. Tokiais atvejais modelyje numatytas idėjas vertinti tikslinga kartu su verslo analize.

Analogiškos yra vienalaikio atlikimo galimybės, numatytos NP teikimui detalizuoti, reikalingiems ištekliams numatyti, naujoms paslaugoms išbandyti ir personalui mokytis.

Vertindami diegimą, matome, jog galimas ir tikslingas dalykas – vienu metu vykdyti efektyvumo nustatymo, kokybės tikslinimo ir tobulintinių aspektų paieškos darbus.

Kiekvienu atveju planuojant vienu metu atliekamus dar-

bus, reikėtų atsižvelgti ir į turimą darbuotojų potencialą bei prisiminti, kad taip darbus vykdyti, palyginti su nuosekliu būdu, organizaciniu požiūriu yra gerokai sudėtingiau ir tam reikia papildomų koordinavimo pastangų.

## 6. Išvados

Paslaugos yra specifinis produktas, turintis tam tikrų išskirtinių savybių. Šios savybės neleidžia, diegiant naujas paslaugas, efektyviai naudoti turimus naujų produktų kūrimo modelius. Šiandieną būdingos paslaugų masto tendencijos kelia būtinybę iš esmės padidinti naujų paslaugų diegimo efektyvumą, kaip vieną svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių.

Paslaugų, kaip pagal tam tikrus požymius išskirtų produktų poaibio, traktavimas sudaro prielaidas, ieškant efektyviausių naujų paslaugų įdiegimo sprendimų, naudoti prekės adresuotą metodinį potencialą, kuris yra gerokai didesnis už skirtąjį tiesiogiai paslaugoms.

Išnagrinėjus mokslinėje ir specialiojoje literatūroje pateiktamų naujų produktų kūrimo ir diegimo modelių privalumus ir trūkumus, naujų paslaugų įdiegimo prototipų pasirinktas S. P. Johnson su bendraautoriais pasiūlytas modelis. Atsižvelgiant į išskirtines paslaugų savybes, modelis papildytas dviem naujais funkciniais komponentais, o siekiant padidinti jo taikymo racionalumą, adaptacijos konkrečioms situacijoms galimybes, numatyta lanksti modelio struktūra. Ši savybė sudaro galimybių aplenkti tuos naujų paslaugų įdiegimo etapus, kuriuose numatytus darbus atlikti nėra tikslinga, atsižvelgiant į konkrečią situaciją, pirmiausia – į paslaugos pobūdį ir ją diegiančios įmonės specifiką, taip pat jungti tam tikrus darbus, atliekamus atskirais etapais.

## Literatūra

1. Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. Principles of marketing (Rinkodaros principai). Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. 854 p. (in Lithuanian).
2. Kindurys, V. The Marketing of services (Paslaugų marketingas). Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras, 2002. 193 p. (in Lithuanian).
3. Johne, A.; Storey, C. New service development: a review of literature and annotated bibliography. *Journal of Marketing*, Vol 32, No 3, 1998, p. 184–231.
4. Menor, L. J.; Takikonda, M. V.; Sampson, S. E. New service development: area for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, Vol 20, 2002, p. 135–157.
5. Stevens, E.; Dimitriadis, S. Managing the new service development process: towards a systemic model. *Journal of Marketing*, Vol 39, No 1/2, 2005, p. 175–198.
6. Vengrauskas, V.; Kunigėlienė, D. Theoretical aspects of intellectual services and university role in their development. *Management of Organization: Systematic Research (Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai)*, No 22. Kaunas: VDU leidykla, 2002, p. 287–295 (in Lithuanian).

7. Pranulis, V.; Pajuodis, A.; Urbonavičius, S.; Virvilaitė, R. Marketing (Marketingas). Vilnius: The Baltic Press, 2000. 470 p. (in Lithuanian).
8. Kriaucionienė, M.; Urbanskienė, R.; Vaitkienė, R. Marketing management (Marketingo valdymas). Kaunas: Technologija, 2005. 139 p. (in Lithuanian).
9. Martin, C. R.; Horne, D. A. Service innovation: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 4, 1993, p. 48–64.
10. Edvardson, B.; Olson, J. Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, Vol 16, No 2, 1991, p. 140–164.
11. Alam, I.; Perry, Ch. New Service Development Process in Australian Financial Service Industries. In: Conference „ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge”. 2000. 18-24 p. [overvied 2005-12-15]. Internet access: [130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/confProg.htm](http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/confProg.htm)
12. Bagdonienė, L.; Hofenienė, R. The Marketing of services and management (Paslaugų marketingas ir vadyba). Kaunas: Technologija, 2004. 468 p. (in Lithuanian).
13. Berry, L. L. Service Marketing is different. *Business*, May-June, 1980, p. 24–28.
14. Langvinienė, B.; Vengrienė, N. The theory and practice of services (Paslaugų teorija ir praktika). Kaunas: Technologija, 2005. 364 p. (in Lithuanian).
15. Palmer, A. Principles of Marketing. Oxford: University press, 2000. 644 p.
16. Shostack, L.G. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 1984, January / February, p. 39–51.
17. Kuvykaitė, R. The Marketing of product (Gaminio marketingas). Kaunas: Technologija, 2001. 247 p. (in Lithuanian).
18. Jones, P. Developing new products and services in flight catering. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 7, No 2/3, 1995, p. 24–28.
19. Jallat, F. Management de l'innovation dans les entreprises de service au particulier, concept, processus et performance. The'se de Doctorat de l'Universite' de Aix-Marseille III, 1992. [overvied 2005-12-10]. Internet access: [http://www.escp.ccip.fr/faculty\\_research/publications/Publications/publfj.html](http://www.escp.ccip.fr/faculty_research/publications/Publications/publfj.html)
20. Vijeikienė, B.; Vijeikis, J. Innovation management (Inovacijų vadyba). Vilnius: Rosma, 2000. 181 p. (in Lithuanian).
21. Cooper, R. G. Third generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 11, 1994, p. 3–14.
22. Edvardsson, B.; Haglund, L.; Mattson, J. Analysing, planning, improvisation and control in the development process of new servines. *Journal of Service Industry Management*, Vol 7, No 2, 1995, p. 24–35.
23. Edgett, S.; Jones, S. New product development in the financial service industry: a case study. *Journal of Marketing Management*, Vol 7, 1991, p. 271–284.
24. Gallouj, F. Innovating in reverse: servises and the reverse product cycle. *Journal of Innovation Management*, Vol 1, No 3, 1998, p. 123–138.

**Juožas BIVAINIS.** Doctor Habil, Professor, Head of Dept of Social Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. He is the author of over 180 scientific works. Research interests: intensification of economic development, business management theory, economic legislation.

**Rolandas DREJERIS.** Doctoral student of Business Management Faculty, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: innovation management, process of services development.