

## ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА КАНБАН И СКРЪМ ИНСТРУМЕНТИТЕ В ХОТЕЛСКИЯ ОПЕРАЦИОНЕН МЕНИДЖМЪНТ

гл. ас. д-р Десислава Георгиева Пенкова  
Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“  
Филиал „Любен Каравелов“ – Кърджали

## OPPORTUNITIES FOR APPLICATION OF KANBAN AND SCRUM TOOLS IN THE HOSPITALITY OPERATION MANAGEMENT

Chief Assistant Desislava Georgieva Penkova, PhD  
Plovdiv University „Paisii Hilendarski“  
Branch „Ljuben Karavelov“ – Kardzhali

**Анотация:** Основната цел на настоящата разработка е да анализира възможностите за приложение в хотелския операционен мениджмънт на иновативните Канбан и Скърм подходи за управление, използвани в IT индустрията. За целта са изяснени специфичните особености на операционния мениджмънт в хотелиерството. Дефинирани са понятията Скърм и Канбан. В заключение е направен сравнителен анализ между двата подхода и са изведени възможностите за тяхното приложение в областта на туристическите услуги.

**Ключови думи:** операционен мениджмънт, хотелиерство, Канбан, Скърм

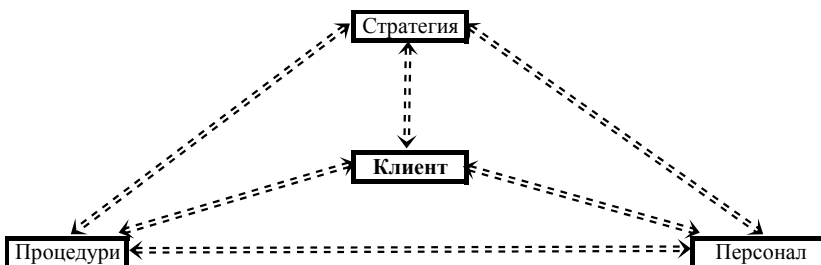
**Abstract:** The main goal of this paper is to analyze opportunities for application in the hospitality operation management of Kanban and Scrum innovation management methods used in IT industry. The work describes specific characteristics of the hospitality operation management. The terms of the Kanban and Scrum are defined as well. In the conclusion the author makes a comparative analysis between both approaches and finally subtracts opportunities their application in the field of the tourism services.

**Key words:** operation management, hospitality, Kanban, Scrum

Съвременната представа за формирането на управлението на туристическите услуги се формира през 80-те години на миналия век. То има интердисциплинарен характер, като съчетава елементи на общата теория на управлението, маркетинга, управлението на човешките ресурси, потребителското поведение, социологията и други. През този период започва системното изучаване на операционния мениджмънт, където ключова фигура е клиентът. Разработен е бизнес модел в който качеството води до удовлетвореност, удовлетвореността до лоялност, а тя носи рентабилност и конкурентоспособност на туристическото предприятие. [2]

Операционният мениджмънт се характеризира с комплекс от дейности за усъвършенстване на операционни системи, чрез които се предоставят услуги на потребителите на туристически услуги. На фиг. 1 е даден Триъгълника на операционния

мениджмънт на услугите, където са изобразени връзките между неговите основни елементи, съставляващи отделните операционни подсистеми.



Фиг. 1. Триъгълник на операционния мениджмънт на услугите [2]

Подсистемата „клиент-стратегия“ дефинира очакванията на клиентите, които се определят от стратегическите цели на хотелския мениджмънт. Те са свързани с цените, определени от ревеню мениджмънта, от удобствата, дизайна и състоянието на материално-техническата база, от намеренията на мениджмънта за придържане към определен бранд или присъединяване към хотелиерска верига.

Подсистемата „клиент-персонал“ се определя от квалификацията на човешките ресурси в обслужващите звена, познаването на специфичните характеристики на туристическото поведение и межкултурните различия, владенето на чужди езици, спазването на изискванията на стандартите за управление на качеството.

Подсистемата „клиент-процедури“ отразява удовлетвореността на клиентите в резултат от определените процедури за обслужване на клиентите от фронт-офиса, в заведенията за хранене, от камериерското обслужване.

Подсистемата „стратегия-процедури“ изисква разработването и прилагането на такива процедури, които да съответстват на стратегическите цели на хотелския мениджмънт.

Подсистемата „стратегия-персонал“ определя необходимостта от обслужващ и управленски персонал, който да познава стратегията или да е част от нейното проектиране. В резултат се очаква разрешаване на конфликтите между трите основни мениджърски позиции, свързани с ревеню мениджмънта – управител, директор продажби и ревеню мениджър.

Подсистемата „процедури-персонал“ е ключова по отношение удовлетвореността на персонала, което от своя страна е свързано с неговата дружелюбност, любезност и всеотдайност при обслужване на гостите.

В центъра на системата е клиентът. Стратегията пряко е свързана с цените и степента на обслужване. Въз основа на стратегическите цели ревеню мениджмънта разработва цени, които се влияят от следните фактори, в зависимост от това дали хотелите са градски или се използват сезонно за отдих и почивка:

- цени в зависимост от деня на седмицата. В градските хотели цените през уикендите са по-ниски, тъй като се посещават от бизнес клиенти през работните дни.

- цени в зависимост от това дали са в сезона или извън него. В курортните зони цените в края и началото на сезона са много по-ниски от тези в натоварените месеци;
- цени, свързани с комплексното предлагане на изхранване – нощувка плюс закуска, закуска и вечеря или пълен пансион.

За тази подсистема „клиент-стратегия” ключов елемент е прилагането на такива ценови условия, при които клиентът за една и съща услуга да е съгласен да заплати различна цена.

За подсистемата „клиент-персонал” важно условие е познаването на туристическото поведение в зависимост от индивидуалните, национални и межкултурни различия на гостите, както и гостоприемството от страна на обслужващия персонал и качеството на предлаганата храна.

Подсистемата „клиент-процедури” се определя от технически фактори, свързани с прилагането на онлайн резервационни системи, компютърно регистриране на гостите, както и спазването стриктно на процедурите, определени от системата за управление на качеството при тяхното настаняване и обслужване. При прилагането на процедурите по обслужване на клиентите е важно клиентът да се почувства като специален гост с индивидуално отношение към него и придружаващите го лица. За постигането на тази цел могат да се приложат инструментите на Канбан методът, според който броят на започнатите и недовършени задачи трябва да се ограничи до възможностите за качествено обслужване и нещо ново може да бъде започнато, само когато съществуващите задачи са завършени или предадени за изпълнение на следващия специалист от персонала. Ако броят на недовършените задачи е по-голям от броя на персонала, който може да ги изпълни, то се получава задръстване на процеса на обслужване, а при обслужване на големи групи от гости е възможно и блокиране на системата. [1]

В хотелиерството е възможно при изпълнение на някои операции да се извършват и други дейности, които са част от други операции. Например на рецепция администраторът изпълнява своите задължения по настаняване на госта – регистрира клиентите в компютърно-резервационната система, прави описание на услугите, които са част от настаняването /място и час на закуската, обяд и вечеря, междинни хранения, допълнителни услуги/, предава картата или ключа от стаята. Едновременно с това рецепционистът е възможно да поеме част от дейностите на консиержа – да предлага туристически пакети, билети за културни мероприятия, да прави резервации за транспортни услуги. Според Канбан методът операционния мениджър в зависимост от спецификата на работното място определя броя на операциите, които могат да бъдат извършвани едновременно.

Канбан методът изисква предварително да се определи продължителността на операцията. Например, ако се извършват няколко дейности по време на настаняването, описано в предходния пример и това доведе до удължаване на процеса, е възможно да се получи неудовлетвореност от обслужването от страна на гостите.

Канбан методът може да се дефинира като инструмент, който изисква от операционния мениджър при планиране на операциите да се пределят предварително времето за извършване на една операция и броят на операциите, които могат да се извършват едновременно от един служител. Канбан е метод за управление на интелектуални дейности с наблюдаване на изпълнението точно на време, без същевременно членовете на екипа да са пренатоварени. Името произлиза от японски и буквално преведено означава „сигнална карта“. Методът, както е формулиран от Дейвид Андерсън, е подход към постепенен, еволюционен процес. [4] [6] Използва система за ограничаване на

текущата работа като основен механизъм, за да разкрива системно операционни проблеми и да стимулира взаимопомощта, с цел продължително подобряване на системата. [3]

Скръм методът е гъвкав. Всички операции се извършват от всички работни позиции. Едновременното изпълнение на броя операции се определя от общия брой на операциите. По-голяма част от работните екипи се научават, че е лоша идея да има прекалено много започнати и недовършени задачи и изграждат култура, при която първо се довършват текущите задачи преди да се поемат нови. Някои екипи дори решават да ограничат броя на недовършените задачи, т.е. прилагат частично Канбан метода. Скръм е процес, използван при изготвяне и управление на големи проекти. Той е разработен с цел дългосрочното планиране на изработването на даден продукт да бъде улеснено значимо. За разлика от типичния мениджмънт чрез контрол и командване, при Скръм процесите се набляга на обратната връзка и се дава повече власт на хората, вършещи „черната работа“.

Скръм и Канбан са емпирични методи. В процеса на работа операционният мениджмънт експериментира и ги адаптира към специфичните условия на своя хотел. Те дават един базов набор от ограничения, с които трябва да се управляват подобренията на процесите:

- Скръм методът изисква мултифункционалност на служителите;
- Скръм методът чрез експериментиране определя броя на задачите, които едновременно могат да се изпълняват;
- Канбан методът предварително изисква да се дефинира броя на задачите за едновременно изпълнение.

Канбан методът дава няколко много полезни метрики:

- средна продължителност на един цикъл от операции и
- затруднения или „тесни места“, когато трябва да бъдат изпълнени много задачи едновременно, а след приключване на цикъла от задачи натовареността на персонала рязко спада.

Чрез анализ на тези две метрики може да се определи дължината на цикъла. Прекалено дългите цикли водят до бавно подобряване на процеса. При прекалено кратките цикли е възможно да не е имало достатъчно време за стабилизиране на процеса между приложените промени, което също няма да доведе до подобряване на процеса.

По време на изпълнение на един цикъл от операции е възможно да се появят нови задачи за изпълнение. Според Канбан методът за да се добави нова задача, то трябва да отпадне за изпълнение една от планираните. Добавената задача в същото време не трябва да се отрази върху времето за изпълнение на целия операционен цикъл. При Скръм методът възникналите допълнителни задачи се изпълняват едновременно според техния приоритет. Възможно е и предефиниране на продължителността на операционния цикъл в зависимост от конкретните изисквания и условия. При Скръмб метода се изпълнява различно количество работа, а продължителността на цикъла определя темпото на извършените операции. Това изисква от операционния мениджмънт да извършва анализ и оценка, за да се определи броят, компетенциите и мултифункционалността на екипите, докато при Канбан метода не се изисква оценка, тъй като дейностите са постоянно дефинирани и предвидими. При оценката в Скръмб метода операциите, които се изпълняват едновременно също могат да бъдат анализирани по време за изпълнение и да се определи тяхното темпо.

Скръмб и Канбан методите са част от Лийн и Аджайл начините на мислене в управлението. При Лийн мениджмънта целта е да се осъществяват повече полезни дейности с по-малко усилия или това е подход, насочен към решаване на проблемите, чрез използване на добре дефинирани методологии. Ако проблемът е в недостатъчното време за обслужване на клиентите, тогава се използват „лийн“ инструменти като: стандартна (повтаряща се) работа, визуално управление, график/поток на процесите и др., за да се определи как да се получи повече време на разположение. Ако проблемът се състои в грешки при изпълнение на операциите, могат да се използват „лийн“ стратегии, за да се определи основната причина за тези грешки и да се приложат мерки на противодействие. „Лийн“ стратегиите подобряват процесите.

Аджайл методологиите са комбинация от отделни методики, наричани „практики“, които могат да се комбинират произволно. Практиката е начин на решаване на конкретен аспект от даден технически или организационен проблем. Практиката има три компонента:

- идентифициране на проблема;
- стратегии за решаване на проблема;
- избор на метод за оценка на решението на проблема.

Съществуват четири типа практики:

- технологични: свързани с процеса на разработване на продукта;
- социални: свързани с работната среда, взаимодействието на участниците в проекта и споделянето на отговорностите – например самоорганизиращ се екип, споделена отговорност, обща стая;
- организационни: свързани с организацията на работния процес – например ежедневни срещи, работа по двойки;
- процесни: характеризирани процеса на работа – например къси операционни цикли, постоянна интеграция, приоритизация при извършване на дейностите.

Аджайл методологията позволява свободно комбиниране на различни практики в зависимост от нуждите, опита и желанието на екипа. В това е основната разлика с класическите методики за управление. Публикувани са огромен брой практики от всеки вид, като често авторите самохвално ги наричат „best practices“. Някои от тях се комбинират добре, други – не толкова. Различните методологии се изграждат върху различни ключови ценности, например качествен продукт, максимално ценен продукт, размер на екипа, минимизация на рисковете, критичност на проекта, възможност за мащабиране и т. н. Повечето методологии не са пълни – те обхващат само някои аспекти на цялостния процес, оставяйки възможност за свободно допълване на липсващите части с практики по избор.

Канбан и Скръм методите се вписват в ценностите и принципите на Лийн и Аджайл мениджмънта.

- Скръм и Канбан са системи за планиране, които отговарят на Лийн принципа „Точно на време“ на изпълнение на операциите. Екипите при Канбан метода изпълняват задачите за предварително определеното време, а при Скръм се комбинират, съобразно мултифункционалността на екипа и приоритетите на отделните задачи, за да изпълнят цикъла от операции в определения срок.

- Скръм и Канбан са базирани на непрекъсната и емпирична оптимизация на процесите, която съответства на принципа за „Постоянно подобрене“ от Лийн мениджмънта.

- Скръм и Канбан акцентират на реакцията на промените пред стриктното следване на плана, което е един от четирите принципа на Аджайл методологията.

В обобщение могат да се направят изводи за приликите и различията между двата метода. Приликите между двата метода са следните:

- те са част от Лийн и Аджайл методологиите;
- използват се за организация на работата;
- ограничават или определят броя на започнатите и недовършени задачи;
- фокусират се върху навременното изпълнение на дейностите;
- задачите се разбиват на отделни операции;
- оптимизират се на базата на емпирични данни (темпо/време на изпълнение).

При Скръм темпото се използва като метрика за планиране и подобрения на процеса, а при Канбан се използва времето за изпълнение. При Скръм е задължително да има мултифункционални екипи, а при Канбан те са опционални. Позволен са специализирани екипи. При Скръм работата трябва да се разбие на отделни операции, докато при Канбан няма препоръки за определен размер на задачите. Оценяването при Скръм е задължително, докато при Канбан не се прилага.

Канбан и Скръм методите са един полезен инструмент за операционния мениджмънт в хотелиерството. Прилагането им спомага за въвеждането на последователност при обслужването на гостите, предотвратяване на конфликтни ситуации и разработването на процедури за управление на качеството. Основната цел е постигането на високо качество при настаняване на гостите и създаването на конкурентоспособен туристически продукт.

#### Литература:

1. Книберг, Х., М. Скарин, Канбан и Скръм – как да вземем най-доброто и от двете, изд. С4Media inc., 2014
2. Недялков, А., Проблеми на качеството в операционния мениджмънт на услугите, изд. Примакс, Русе, 2012
3. Anderson, D., Agile Management for Software Engineering: Applying the Theory of Constraints for Business Results, Prentice Hall, 2003
4. Anderson, D., Kanban - Successful Evolutionary Change for your Technology Business, Blue Hole Press, 2010
5. <http://dohodite.com/i-like-high-incomes/sales/how-to-improve-your-sales-time-management>
6. [http://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%8A%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F#cite\\_note-18](http://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%8A%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F#cite_note-18)
7. [http://cio.bg/1531\\_agile\\_klyuchat\\_kam\\_upravlението\\_na\\_proekti\\_v\\_dinamichna\\_sreda](http://cio.bg/1531_agile_klyuchat_kam_upravlението_na_proekti_v_dinamichna_sreda)