

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETO  
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA**

**LAURYNAS RIMKUS**

Elektroninio verslo vadyba, EVVmis 1-01

**VERSLO PROCESŲ OPTIMIZAVIMAS: X ĮMONĖS  
ATVEJO ANALIZĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovas -

Prof. Dr. Rimantas Petrauskas

.....  
(parašas)

Vilnius, 2012

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	3
<b>1. VERSLO OPTIMIZAVIMO GALIMYBĖS</b> .....	7
1.1. Verslo optimizavimo prielaidos ir sąlygos .....	7
1.2. Verslo procesų valdymo svarba.....	12
1.3. Verslo procesų specifikuojimas .....	21
<b>2. „X“ ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖ – VERSLO PROCESŲ TYRIMAS</b> .....	26
2.1. UAB „X“ įmonės pristatymas .....	26
2.2. UAB „X“ įmonės verslo procesai.....	30
2.2.1. UAB „X“ verslo procesų tyrimo metodika.....	33
2.2.2. UAB „X“ verslo procesų įvertinimas .....	35
<b>3. UAB „X“ ĮMONĖS VEIKLOS BIUDŽETAS</b> .....	45
3.1. UAB „X“ įmonės pagrindinių veiklos rodiklių analizė.....	45
<b>4. ĮMONĖS „X“ VERSLO PROCESŲ PAGERINIMAS</b> .....	57
4.1. Įmonės verslo procesų efektyvumo vertinimas ir analizė .....	57
<b>IŠVADOS</b> .....	68
<b>SIŪLYMAI</b> .....	69
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	70
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA</b> .....	72
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA</b> .....	73

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sparčiai kintant rinkos sąlygoms įmonėms keliami nauji reikalavimai. Internacionalizavimo ir integracijos reiškiniai lėmė vis didėjančią konkurenciją tarptautinėje rinkoje. Nykstant fiziniams barjerams tarp šalių neatskiriama įmonių dalimi tampa inovacijos ir jų diegimas. Įmonės per paskutinius dvidešimt metų vis daugiau dėmesio skiria verslo procesų planavimui ir analizei, tačiau didesnis susidomėjimas atsirado per paskutinį dešimtmetį. Visų pelno siekiančių įmonių strateginis tikslas yra veiklos efektyvumas, verslo optimizavimas, pelno didinimas. Didėjant veiklos efektyvumui nuolatos tenka analizuoti susijusios vertės kūrimo procesų sukuriama pridėjamąją vertę.

Verslo procesų valdymas tai vadybos praktika, siekianti apibrėžti, reglamentuoti, analizuoti ir nuolatos tobulinti verslo procesus, siejant juos su užsibrėžtais įmonės tikslais. Įmonėms verslo procesų valdymas padeda optimizuoti veiklą, didinant efektyvumą, sumažinant sąnaudas ir padidinant įplaukas. Lietuvoje veikiančios įmonės lyginant su užsienio įmonėmis, dirba neefektyviai. Tai atskleidžia pagrindiniai makroekonomikos rodikliai, vidutiniškai vieno darbingo žmogaus per vieną darbo valandą sukuriamas bendras vidaus produktas Lietuvoje yra žemiausias tarp visų Europos Sąjungos šalių. Kadangi įmonės yra neatsiejama šalies ekonomikos dalis, būtina išnaudoti vidines įmonių galimybes konkuruojant tarptautinėje rinkoje. Nagrinėjama tema tiesiogiai siejasi su Lietuvos ekonomikos raida, nes didėjant įmonių veiklos efektyvumui taip pat didėja ir šalies konkurencingumas. Verslo procesų valdymas orientuotas į procesų kūrimą, atvaizdavimą, kontrolę ir analizę. Yra daug metodų kaip pertvarkyti jau esamus procesus, tačiau lemiamu veiksnium tampa verslo procesų tobulinimas. Procesų kūrimo ir pertvarkymo stadijose svarbus veiksnys yra nenutrūkstamas ir tęstinumą turintis tobulinimas.

Taip pat yra paplitęs požiūris, jog verslo procesų valdymas aktualus tik išskirtinai didelėms įmonėms ir tam tikrus verslo procesų valdymo metodus paprasčiau pritaikyti specializuotame sektoriuje. Tačiau nauda iš verslo procesų valdymo gali būti pritaikyta taip pat ir smulkaus bei vidutinio verslo įmonėse. Verslo pertvarkymui vienas iš reikalavimų yra kiekybinis efektyvumo įvertinimas ir palyginimas. Kiekybinis procesų vertinimas padeda lengviau pasirinkti geriausią alternatyvos procesą kuris turėtų pakeisti jau esamą procesą.

Bendriausiu požiūriu, pirmiausia sudaromas verslo procesų žemėlapis, identifikuojami po-procesai arba srautai vykdomi lygiagrečiai, kurių vykdymo metu naudojami tie patys resursai bei duomenys. Daugiasrautis apdorojimas gali būti taikomas tuomet kai reikia apdoroti įvairius informacijos srautus.

Kadangi verslo procesų tobulinimas įmonėje yra nenutrūkstamas, dėmesį reikia atkreipti į proceso modelį. Galima sudaryti alternatyvių procesų modelius, tačiau tik kiekybiškai įvertinus ir palyginus galima atlikti proceso modelio patvirtinimą. Kitais atvejais netikslumai nustatant proceso eigą, ryšius su kitais procesais, savybes gali pridaryti įmonėms nuostolių ir nemaloniai nustebinti. Todėl svarbu užtikrinti, jog proceso patobulinimas ir žemėlapis gali būti patvirtintas tik įsitikinus, jog tikrai nėra klaidų. Vienas iš naujausių metodų verslo procesų tobulinime yra verslo procesų imitavimas, kai realiu laiku modeliavimo įrankis gali parodyti proceso sąveikas, pokyčius realiu laiku atvaizduotais paveikslėliais. Taip pat gerinant verslo procesus neatsiejamas tampa verslo procesų imitavimas, analizuojant jau esamus ir veikiančius verslo procesus bei vertinant galimą riziką pakeitus procesus naujais [30].

Verslo optimizavimas yra neatsiejamas nuo įmonių veiklos planavimo ir analizės. Aktualus vaidmuo tenka įmonių veiklos planavimo ir ekonominei analizei, kai vertinamas žaliavų apyvartumas, atsargų ir pirkimų esmė ir analizės kryptys, atsargų poreikio analizė, atsargų panaudojimo efektyvumo analizė [1].

Nagrinėjama tema tiesiogiai siejasi su smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumo didinimo tematika [13, p.37]. Anot autorių smulkaus ir vidutinio verslo įmonės padeda pertvarkyti atskirų rajonų ekonomikos struktūrą, skatina gamybinių pajėgumų plėtrą, taip pat padeda sukurti naujų darbo vietų. Šiai nuomonei taip pat pritaria N. Pačėsa, akcentuodamas, jog smulkių ir vidutinių verslo įmonių kūrimas ir jų veiklos skatinimas yra Lietuvos Respublikos ekonomikos stabilizavimo pagrindas [19, p. 36-45]. Tačiau artimų nagrinėjamai temai publikacijų sutinkama pakankamai ir čia išskiriami smulkaus ir vidutinio verslo finansinės paramos įsisavinimo skirtumai kurie išryškėja pagal teritorijas Lietuvoje [25, p. 55].

Verslo procesų optimizavimo projekto parengimas netiesiogiai siejasi su verslo skatinimo sistema Lietuvoje. Pastebima, jog egzistuoja ir nepalankių veiksnių smulkiojo ir vidutinio verslo atžvilgiu: nuolatiniai nacionalinės verslo sistemos pokyčiai ir nestabilumas įtakoja politiniai sprendimai, drastiškai besikeičiantys teisės aktai ir valstybės strategijos nepaisymas [25, p. 55].

Taip pat D. Barnes ir M. Hinton kaip svarbų akcentą išskiria efektyvumo matavimo sistemų naudą praktikoje, ir naujų modernių prekybos kanalų įtraukimą, kai verslo įmonės į pardavimo proceso kanalus įtraukia elektroninės prekybos kanalą [4, p. 7].

Nagrinėjama tema neatsiejama nuo elektroninio verslo bei elektroninio marketingo, įmonės veiklos efektyvumo didinimo verslo procesų nuomos pagalba (angl. outsourcing) [7, p. 46]. Optimizuojant verslo procesus taip pat reikia įtraukti ir papildomas efektyvumą didinančias

priemonės. Užsakomosios paslaugos padeda realizuoti verslo valdymo pranašumus įmonės konkurencingumui ir augimui didinti. Vakarų Europos rinkose tarpusavio bendradarbiavimo bei įmonių tarptautinės plėtros rinkodaros ir pardavimo rėmimas parduodant verslo procesų ir IT užsakomasias paslaugas yra viena iš priemonių konkurencingumui didinti. Tai yra vienas iš šiuolaikinių galimybių verslui pasirinkti išsinuomoti verslo procesą kuris nesukuria pakankamai vertės ar yra nuostolingas. Kadangi darbe nagrinėjamos vidutinės įmonės atveju teikiamos logistikos paslaugos, nors tai nėra pagrindinė veiklos sritis galimas, logistikos proceso perdavimas ir nuoma iš transporto įmonių. Bendriausiu požiūriu verslo procesų nuoma didina išlaidų kontrolę, minimizuoja nenumatytų išlaidų tikimybę, padidina konkurencingumą. Be to verslo įmonė įgauna galimybę mokėti tik už darbuotojo rezultatus, o ne už neefektyvų darbo laiką. Sudaromos galimybės koncertuoti į pelningiausius įmonės verslo procesus ir duodančias pelno veiklas, taip pat reikia atsižvelgti į verslą reglamentuojančius teisės aktus ir jų įtaką.

Tačiau analizuojant mokslinius šaltinius pastebimas kai kurių verslo optimizavimo aspektų neištirtumas. Smulkus ir vidutinis verslas priklausomas nuo Lietuvos Respublikoje galiojančių teisės aktų, bet moksliniuose šaltiniuose trūksta ilgalaikių strateginių dokumentų nagrinėjimo. Ilgalaikėje Lietuvos ūkio plėtros strategijoje iki 2015 metų nurodomi prioritetinės sritys, svarbiausi vidiniai ir išoriniai veiksniai, lemiantys šalies ekonomikos augimą.

Atsižvelgiant į analizuojamus mokslinius šaltinius, būtina paminėti, jog akcentuojama tik verslo optimizacijos nauda, stiprybės [13, p. 38], Tačiau neatsižvelgiama į išorinius veiksnius, kaip šalies ekonomikos situacija, darbo rinkos pasiūla, įmonių konkurencingumas.

Įmonių valdymo aspektai nagrinėjami E.Gerber, kai analizuojamos prielaidos įtakojančios įvairias optimizacijos galimybes bei įvertinant rizikas susijusias su verslo procesų keitimu [10]. Taip pat analizuojant mokslinius šaltinius trūksta žmoniškųjų išteklių svarbos akcentavimo, nes be darbuotojų motyvacijos verslo procesai neveiks kaip suplanuota. Anot Edward E. Lawler deramą dėmesį reikia skirti organizacijos faktorių matavimui, tokiems kaip darbuotojo sukurta vertė, atsiperkamumas, išlaidos darbuotojui išlaikyti [18, p. 47].

Atlikta literatūros analizė atskleidžia, kad nėra vieningos nuomonės dėl verslo ir verslo procesų optimizavimo. Anot R. Krupenkovaitės norint verslo procesus padaryti lengviau suvokiamais reikia specialių projektavimo metodologijų ir priemonių [17, p.7]. Dauguma atliktų tyrimų rodo, jog lemiančiu veiksniu atlikti verslo optimizavimą yra motyvacija tobulinti įmonėje veikiančius procesus, veiklos efektyvumo didinimas, sąnaudų mažinimas, įplaukų padidinimas, o daugiausiai Europos Sąjungos lėšų įsisavino įmonės esančios didžiausiuose Lietuvos miestuose, kuriuose yra didžiausias verslumo lygis.

Tačiau atlikti tyrimai rodo, jog pagal įsisavintas lėšas vienam gyventojui lyderiauja nedidelės savivaldybės, įgyvendinusios kelis didesnės apimties projektus – Birštonas, Kazlų Rūda, Druskininkai, Visaginas, Molėtai. Taip pat būtina paminėti, jog mokslininkai sutinka, kad nuolatos kintančiuose valstybės strateginiuose dokumentuose yra pasigendama paramos smulkioms ir vidutinėms įmonėms priemonių tęstinumo ir kompleksiško. Šie veiksniai neigiamai veikia smulkių ir vidutinių įmonių motyvaciją optimizuoti verslo procesus, o tai sumažina konkurencingumą tarptautinėse rinkose.

**Darbo problema.** Nepakankamas UAB „X“ verslo procesų kuriančių vertę efektyvumas.

**Darbo tikslas.** Išanalizuoti ir identifikuoti UAB „X“ verslo procesų tobulinimo kryptis ir galimybes.

**Darbo objektas.** Įmonės UAB „X“ verslo procesai.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ir aprašyti verslo optimizavimo teorinius aspektus bei mokslinę literatūrą ir kitus šaltinius.
2. Išnagrinėti UAB „X“ veiklą Lietuvoje ir atlikti verslo procesų tyrimą.
3. Atlikti UAB „X“ veiklos biudžeto ir dokumentų analizę.
4. Nustatyti ir išanalizuoti UAB „X“ verslo procesų pagerinimo galimybes.

**Tyrimo metodai.** 1. Mokslinės literatūros lyginamoji ir loginė analizė 2. Pirminių ir antrinių duomenų analizė. 3. Periodikos leidinių, straipsnių, interneto svetainių medžiagos analizė

# 1. VERSLO OPTIMIZAVIMO GALIMYBĖS

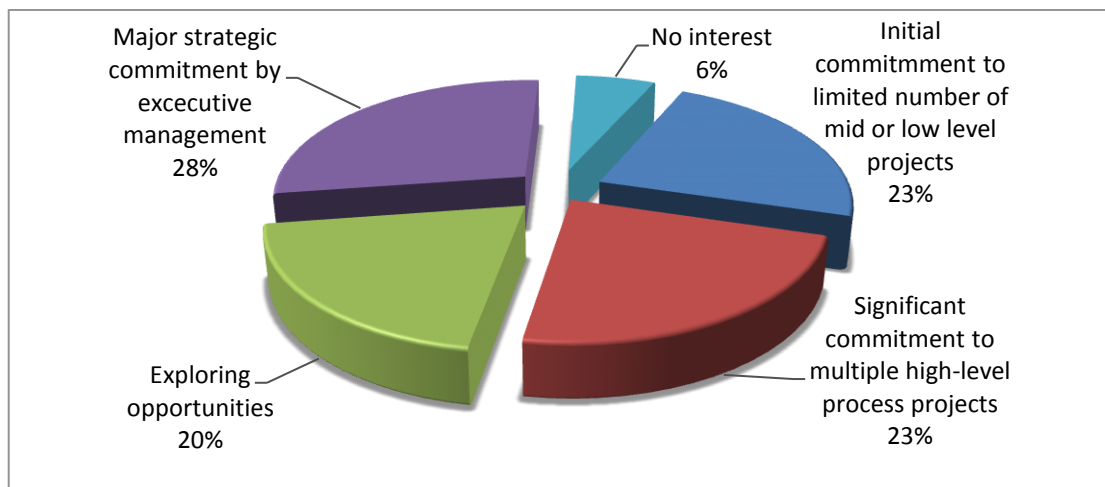
## 1.1. Verslo optimizavimo prielaidos ir sąlygos

Verslo procesas gali būti apibrėžtas kaip susijusios vertės kūrimo veiklos, transformuojant veiklos sąnaudas į didesnę pridėtinę vertę sukuriančius produktus ar paslaugas [3]. Pasak M. Weske verslo procesai yra strateginis instrumentas, kuriuo valdomi vertę sukuriantys produktai ar paslaugos, kurios pateikiamos į rinką [29, p. 4.]

Bendriausiu požiūriu verslo procesai visos organizacijos lygmeniu, padeda suprasti kaip įmonė veikia, kokie verslo procesai yra strategiškai svarbūs kuriant ir realizuojant produktus ar paslaugas. Išskiriami trys pagrindiniai procesų tipai kurie yra vertinami: valdymo procesai, operaciniai procesai, pagalbiniai procesai. Pasak S. Page verslo procesus galima suvokti kaip ciklą: kai verslo procesai prasideda nuo instrumentų, reikalingų įgyvendinti ir sukurti produktus ar paslaugas iki nuolatinio, stabilaus vertės kūrimo verslo procesuose [20, p. 2].

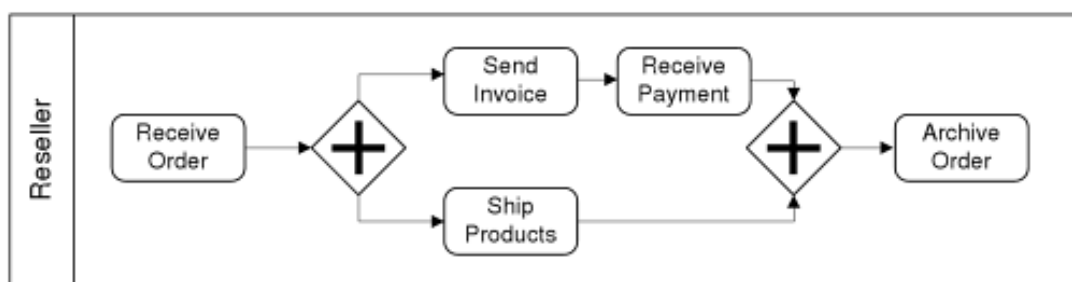
Tačiau įmonėse, paprastai procesas gali būti suvokiamas kaip investicijų transformavimas į pelną, plieno pavertimas į automobilį. Taigi, galima teigti, jog verslo procesai yra nuolatos valdomi, siekiant sukurti ir realizuoti produktus ar paslaugas, didinant pridėtinę vertę.

Anot M. Weske verslo procesų valdymas apima koncepcijas, metodus, technikas skirtas pagerinti kūrimo, administravimo, konfigūracijos, sprendimų priėmimo ir verslo procesų analizę. Anot M. Rosemann, atliktas tyrimas atskleidė, jog trumpinys „BPM“ (angl. business process management) 28% respondentų reiškia pagrindinį strateginį suinteresuotumą įmonės valdyje (1 pav.).



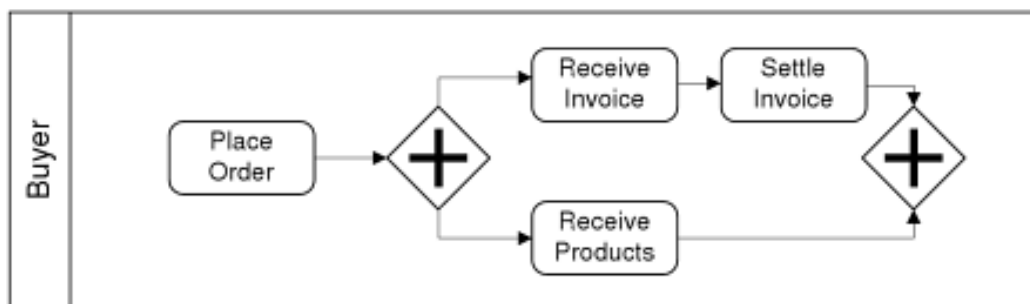
1 pav. Verslo procesų valdymo reikšmė respondentams Šaltinis: [5, p. 280]

Taigi verslo procesų valdymas yra neatsiejama verslo optimizavimo dalis, nes tik kontroliuodami įmonėje vykstančius procesus, galime tobulinti verslo procesus bei su jais susijusias vertės kūrimo grandis. Tačiau kiekviena vertės kūrimo grandis turi procesą, o kontrolė ir tobulinimas įmanomas tik turint sudarytą proceso modelį. Anot M.Weske prekybos įmonė gali apdoroti daug užsakymų jeigu turi aiškų užsakymo proceso modelį ir apibrėžtus po-procesų tarpusavio ryšius [29, p. 7]. Kiekvienas užsakymas kuris yra apdorojamas pagal pateiktą proceso modelį (2 pav.) turi tarpusavio vidinių procesų (angl. sub-process) reikalavimus. Taip pat modelyje pavaizduoti vieno vidinio proceso ryšiai su visais likusiais vidiniais procesais. Tai reiškia, jog tobulinant vieną vidinį procesą įtaka bus daroma ir kitiems susijusiems vidiniams procesams.



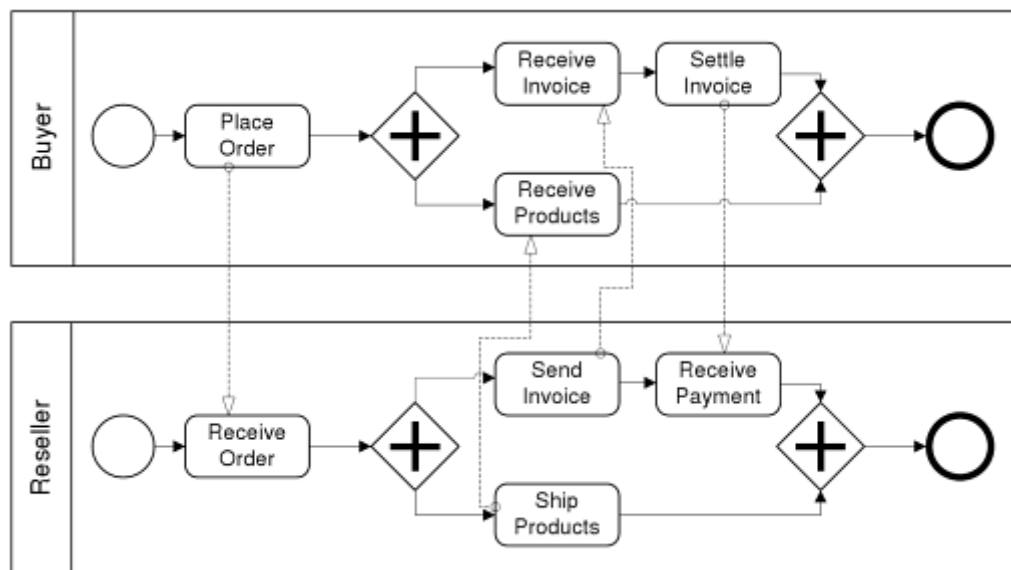
2 pav. Įmonės pardavimo procesas Šaltinis: [29, p.7]

Prekybos įmonės užsakymo procesas pateikiamas kaip modelis, kuris padeda prekybos įmonei geriau suprasti kaip organizuojamas darbas. Tačiau taip pat reikėtų akcentuoti, jog šis modelis atskleidžia, kaip yra svarbu, kad jau veikiančius procesus ir vidinius procesus pakeistų tik geriausios alternatyvos. Verslo procesų optimizavimas – tai nuolatinis pagrindinių verslo procesų sudedamųjų dalių efektyvumo gerinimas, sukuriant didesnę pridėtinę vertę, užtikrinant kontrolę ir procesų tobulinimą. Kitais atvejais verslo optimizavimas, tobulinant verslo procesus gali padėti pašalinti vertės nekurančias veiklas procesuose. Pirkėjo užsakymo įmonei proceso modelis (3 pav.) atvaizduoja, kaip vienas procesas susijęs su kitu procesu. Kuomet pirkėjas siunčia užsakymą, gauna apmokėjimo nurodymus, išsiunčia apmokėjimą ir gauna užsakytas prekes ar paslaugas.



3 pav. Pirkėjo užsakymo įmonei pateikimo procesas Šaltinis: [29, p. 8]

Taigi tarpusavyje sąveikaujantys pirkėjo ir pardavėjo procesai parodo informacijos srautus. Informacijos srautai atspindi tiek elektroninius pranešimus kurie buvo išsiųsti, tiek fizinių objektų transportavimą, kaip užsakytų prekių pristatymą. Tarpusavio procesų sąveikos yra identifikuojamos kaip procesų choreografija [29, p. 8]. Procesų tarpusavio ryšius ir sąveikas tarp verslo procesų galima suvokti kaip įvykių pradžią ir pabaigą, kuriuos žymi apskritimai (4 pav.)



4 pav. Sąveikos tarp verslo procesų formuoja procesų tarpusavio ryšius Šaltinis: [29, p. 9]

Informacinių srautų tarp procesų judėjimas įmonėse kurios neturi aprašytų procesų, būna nestandartizuotas ir su tam tikrais barjeriais. Ryšių tarp procesų nustatymas, bei jų gerinimas taip pat yra verslo procesų gerinimas. Vienas iš metodų kaip optimizuoti užsakymo procesą yra elektroninio apmokėjimo paslaugų integravimas į verslo procesą (5 pav.) Tai yra viena iš esminių sąlygų gerinant kokybę, efektyvumą. Tačiau elektroninių paslaugų integracija savaime neužtikrina keliamų reikalavimų geresnei kokybei ir efektyvumui. Tačiau tokių paslaugų integracija ir vykdymas laikantis standartų užtikrina, kad organizacija geba valdyti ir gerinti teikiamų paslaugų ar prekių kokybę, garantuoja, kad deklaruojama paslaugų ar produktų kokybė atitinka realią.

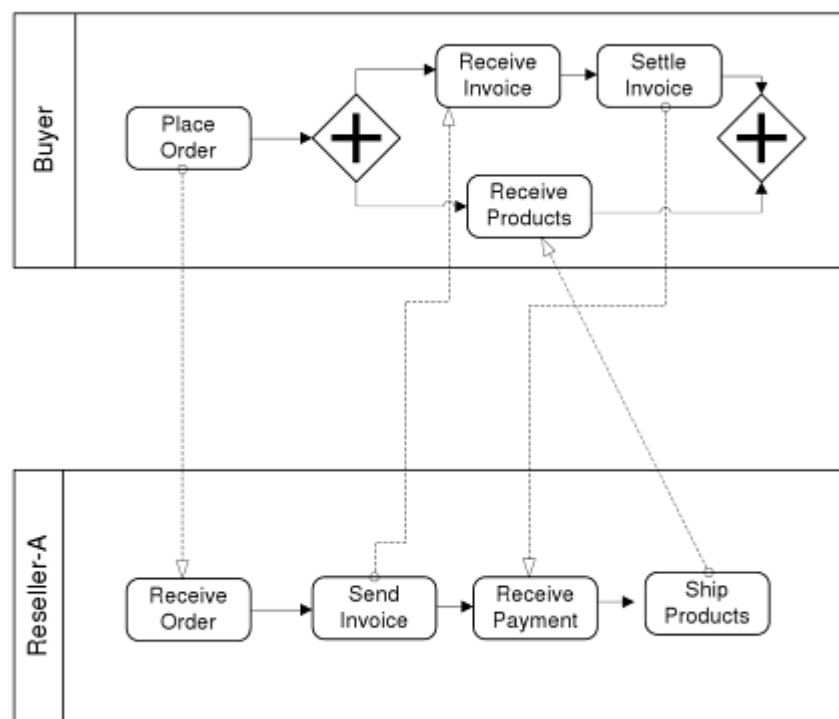
Sukuriamą proceso vertė demonstruoja kokia naudą įmonė gauna. Anot S. Page procesų gerinimu reikia susirūpinti jeigu [20, p.3]:

- Įmonės pirkėjai, klientai, tiekėjai skundžiasi verslo procesu
- Įmonės departamentai daro daug klaidų arba tas pačias klaidas
- Informacijos izoliacija tarp departamentų
- Pastebėtas funkcijų ar informacijos dubliavimas skirtinguose departamentuose

Tačiau procesai gali būti gerinami, jeigu norima pagerinti kokybę ir efektyvumą. Pasak S. Page kriterijai, kokiais atvejais reikia pradėti verslo procesų gerinimą, būtų galima klasifikuoti į [20, p.9]:

- Norime suprasti kaip departamentai gali pagerinti savo efektyvumą tam, kad darbuotojai naudingiau išnaudotų ribotą laiką ar sukurtų daugiau vertės
- Prisiimti nauji įsipareigojimai dėl naujo verslo ar departamento ir norima suprasti kaip tai veikia
- Suprasti ir atrasti iššūkius tarp departamentų
- Norima pagerinti departamento produktyvumą

Darbuotojų produktyvumo gerinimas pasitelkiant elektroninių paslaugų integraciją į procesą didina ir pačio departamento efektyvumą. Tačiau reikia vengti nevertingų veiksmų, mažinti darbo atlikimo trukmę, įtraukti darbuotojus į pokyčius [28].

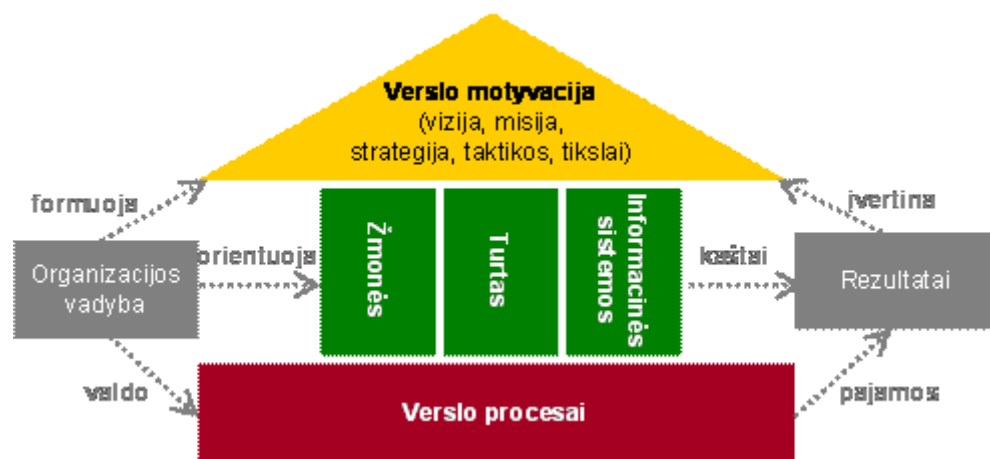


5 pav. **Pardavimo proceso sąveikos su verslo procesu** Šaltinis: [28, p. 10]

Pasak S. Page verslo procesų gerinimas (angl. business process improvement) yra sistemingas egzaminavimas ir gerinimas apimantis valdymo procesus, operacinius procesus, pagalbinius procesus [20, p. 1]. Šių principų laikytis taip pat siūlo R.R. Balsienė, nurodoma, jog yra dvi pagrindinės verslo procesų gerinimo kryptys: gerinti kokybę, gerinti efektyvumą [2].

Todėl gerinant verslo procesus reikia nustatyti ar prioritetas bus kokybės gerinimas, o papildomai bus gerinamas veiklos efektyvumas. Anot R. Krupenkovaitės norint verslo procesus padaryti lengviau suvokiamais reikia specialių projektavimo metodologijų ir priemonių [17, p. 7]. Tačiau reikia atsižvelgti ir į tokius veiksmus kaip bus vykdomas verslo procesų gerinimas. Viena iš klaidų daromų gerinant verslo procesus yra po-procesų keitimas nesukuriant naujo proceso. Anot P. Harmon dauguma verslo procesų projektų itin žymius pokyčius įgyvendina iš karto, nors rekomenduojama procesų gerinančius pokyčius įgyvendinti palaipsniui [11 p. 7]

Egzistuoja daug verslo procesų keitimo problemų optimizuojant verslą. Taip pat nėra vieno krypties sprendimų kaip išspręsti verslo procesų problemas. Tai priklauso nuo organizacijos motyvacijos pokyčiams, veiklos srities, patobulinimų būtinų, kad būtų sukuriama nauja vertė (4 pav.).



6 pav. **Organizacijos struktūros modelis** Šaltinis: [28]

Kadangi įmonėse trūksta aiškaus suvokimo, kokie verslo procesai vyksta, kaip jie yra vykdomi, šie veiksniai stipriai apriboja verslo optimizavimą. Taip pat nėra pakankamai aiškaus supratimo, kaip užtikrinti paslaugų ar gaminių kokybę. Anot E. Ramanausko tiek pirkimo, tiek pardavimo procesuose vadybininkas turi patvirtinti prekių poreikius, o visi veiksmai registruojami į sistemą [22, p. 56]. Tačiau analizuojant verslo procesų vykdymo rezultatus, ataskaitas bei sąnaudas, remiantis analizės duomenimis galima optimizuoti procesus, siekiant geresnės kokybės, efektyvumo, rezultatų. Todėl reikia laikytis standartų, nusakančių tam tikrus reikalavimus kurie keliami teikiamoms paslaugoms ar prekėms. Šiuo atveju neatsiejama įmonės verslo procesų optimizavimo dalimi yra ISO 9001 standartas. Jis nustato kokybės vadybos sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, produkto realizavimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams.

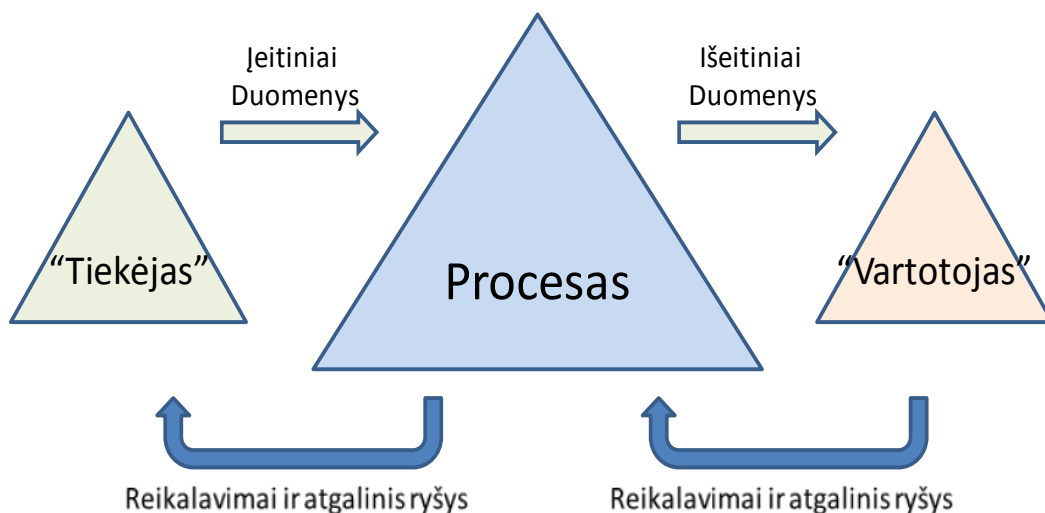
Apibendrinant reikia akcentuoti, jog verslo procesų optimizavimas yra nuosekli, sisteminga kryptis apimanti verslo procesus ir jų modelius, verslo procesų valdymą, verslo procesų gerinimą, kokybės valdymo standartų sistemą.

Tačiau, didesnio efektyvumo organizacijose pasiekama tuomet, kai taikomas verslo procesų gerinimas kartu su kontrolės ir stebėsenos sistemomis. [28]. Šiam požiūriui pritaria ir P.Harmon: verslo procesų gerinimas ir valdymas nukreiptas į verslo procesų automatizavimą, siekiant nuolatos kontroliuoti procesų tobulinimą [11, p. 8]. Siekiant verslo procesų valdymo įgyvendinti organizacijoje, reikėtų naudoti verslo procesų valdymo aplinkos įrankius, taikant BPMN (angl. business process model and notation) verslo procesų modeliavimo kalbą.

Nepaisant barjerų optimizuojant verslo procesus, reikia remtis verslo procesų valdymo standartais, suteikiančiais galimybes struktūriškai analizuoti ir optimizuoti veiklą.

## 1.2. Verslo procesų valdymo svarba

„Verslo procesų valdymas – vadybos praktika, siekianti apibrėžti, reglamentuoti, analizuoti bei nuolatos tobulinti verslo procesus, siejant juos su organizacijos siekiamais tikslais“ [28, p.2] Apibrėžiant koks procesas bus analizuojamas ir nuolatos gerinamas reikia siekti reglamentuoti patį procesą. Egzistuoja daug verslo proceso diagramų, tačiau apibendrinant galima teigti, jog esminiai elementai išlieka tie patys: tiekėjas ir vartotojas, įeinantys duomenys ir išeinantys duomenys, reikalavimai ir atgalinis ryšys bei pats procesas [7pav.]



7 pav. **Verslo proceso diagrama** Šaltinis: [27, p.3]

Esminis verslo procesų valdymo tikslas yra sumažinti sąnaudas ir padidinti pajamas bei padeda optimizuoti organizacijos veiklą. Šiam požiūriui pritaria ir M.Weske, teigdamas, jog verslo procesai taip pat atspindi įmonės strategiją, tikslus [29, p. 18].

Tačiau kodėl vienos įmonės procesiniu požiūriu geriau valdo procesus negu kitos, tam yra keletas priežasčių. Įmonėse vieną procesą vykdo keli padaliniai, todėl įmonę procesiniu požiūriu būtų galima suklasifikuoti taip:

- Kiekvienas procesas turi savo galutinį vartotoją ir koncentracija konkrečiame procese sukuria geresnį vartotojo reikalavimų patenkinimą.
- Sukuriama vertė ne tik galutiniame produkte ar paslaugoje, bet ir pačiame procese (procesų žemėlapyje žymima horizontaliomis rodyklėmis).
- Apibrėžiant ir reglamentuojant analizuojamo proceso ribas, tiekėjus ir vartotojus, galima aiškiau suprasti ir nustatyti reikalavimus, kurie turi būti įvykdyti.
- Proceso šeimininko nustatymas ypač svarbus, nes taip nustatomi atsakingi asmenys už procesą, o ne už jo dalį, tai leidžia išvengti atsakomybės išskaidymo, kas paprastai būdinga specializuotoms organizacijoms.
- Procesinis valdymas sukuria prielaidas ir sąlygas geriau kontroliuoti laiką, resursus, sąnaudas skirtas rezultato sukūrimui.

Taip pat verslo procesų gerinimui gali būti pasitelkta subalansuotų veiklos matavimo rodiklių sistema (angl. balanced scorecard) metodologija kuri labiausiai siejasi su ISO 9000 standartu.

Pagrindinė metodologijos mintis – organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo metodikos pagrindimas tik finansiniais rodikliais neužtikrina įmonės ekonominės vertės augimo [15]. Remiantis N.Norton ir R.Kaplan tyrimu, galima teigti, jog šiuo metu įmonės valdydamos ir gerindamos verslo procesus naudoja konkurentabilumo rezervą, pagrįstą tik sąnaudų mažinimu, geresniu resursų panaudojimu, logistika, o šis rezervas praktiškai išnaudotas. Taigi valdant ir gerinant verslo procesus negalima remtis tik sąnaudų mažinimu ir pajamų didinimu, taip reikia atsižvelgti į tokius veiksnius: [15]

- Tik 5 procentai organizacijų darbuotojų supranta savo kompanijos strategiją.
- Tik 25 procentai vadybininkų gauna atlyginimą kuris tiesiogiai susijęs su strategijos vykdymu.
- 60 procentų organizacijų nesieja biudžeto su organizacijos strategija.
- 86 procentai vadovaujančių komandų skiria mažiau kaip vieną darbo valandą per mėnesį organizacijos strategijai aptarti.

Taigi įmonės strategija yra pagrindinis konkurencingumo veiksnys ir nepertraukiamas procesas, o verslo procesų efektyvumas turi būti taikomas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius.

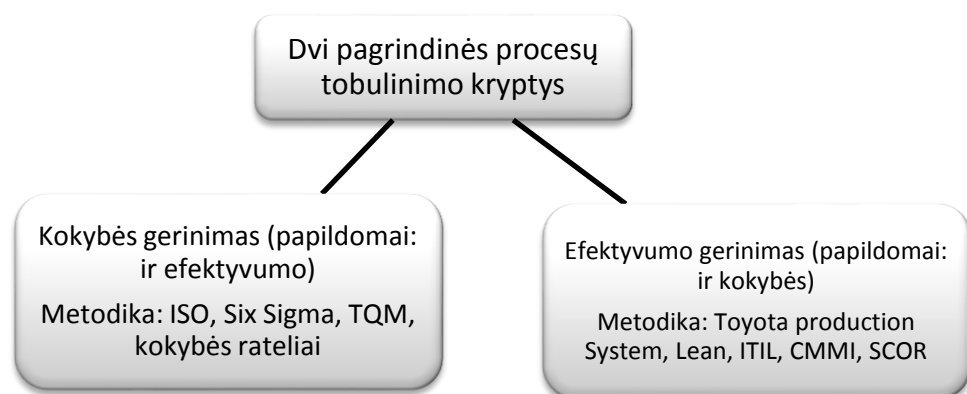
Esminiai skirtumai tarp tradicinio strategijos planavimo ir subalansuotų veiklos matavimo rodiklių sistemos (angl. balanced scorecard) tai planavimo sistema. Tradicinė planavimo sistema sukurta remiantis vertės kūrimo grandine: strategija, biudžetas, planavimas ir sprendimų priėmimas, vertinimas ir koregavimas. N. Norton ir R. Kaplan pasiūlė įmonės rodiklius sugrupuoti į keturias pagrindines grupes: finansai, klientai, vidiniai procesai, žmogiškieji ištekliai (pav. 8).



8 pav. Subalansuotų veiklos matavimo rodiklių sistemos modelis Šaltinis: [15]

Verslo procesų tobulinimų metodų įvairovė leidžia pasirinkti kurią procesų tobulinimo kryptį įmonė pasirenks. Svarbu nustatyti procesų gerinimo kryptį ir tuomet pasirinkti kokia metodika bus taikoma gerinant procesus (9 pav.).

Labiausiai paplitę yra ISO 9000 kokybės valdymo standartai ir Six Sigma metodologija. Taip pat egzistuoja ir kitos metodikos orientuotos į kokybės gerinimą: TQM (angl. total quality management), kokybės rateliai (žr. 1 lentelę).



9 pav. Pagrindinės procesų tobulinimo kryptys

Anot J. Deppe, kokybės rateliai yra darbo grupės įmonės viduje, kurių tikslas panaudoti darbuotojų žinias ir patirtį procesams tobulinti, taip pat tai pagerina darbuotojų kompetencijas ir darbo klimatą įmonėje. Paprastai kokybės rateliai sudaryti iš 3-10 darbuotojų. Kokybės ratelių specifiškai reikalauja, jog darbuotojai 2-3 kartus per savaitę susitiktų ir skirtų po 1-2 valandas. Susitikimuose dalyvauja darbuotojas kuris yra apmokytas valdyti ir moderuoti kokybės ratelį. Tačiau kokybės rateliuose analizuojamos dalyvaujančių darbuotojų atliekamo darbo problemos, dažnai taikant kūrybiškumą skatinančius sprendimus ir į problemų sprendimą orientuotas metodologijas. Kokybės rateliai taip pat turi funkciją – yra atsakingi už identifikuotų sprendimų įgyvendinimą ir monitoringą. Rečiau į kokybės ratelius įtraukiami darbuotojai kurie užima skirtingas pareigas įmonėje [23, p.5].

<b>Pagrindinės metodikos</b>	<b>Teminės metodikos</b>	<b>Įvairios kitos metodikos</b>
Bevardis procesų tobulinimas (angl. business process reengineering)	CMMI – kūrimo projektų, paslaugų ir tiekimo valdymo procesai	Vieno langelio principas
ISO standartai	ITIL – IT valdymo procesai	SEB way
Lean grupė (Toyota production system, Lean Six Sigma, Agile, Scrum, TOC)	SCOR – vertės grandinės valdymo procesai	PPI (process performance improvement)
TQM (Total quality management)	eTOM – telekomunikacijų procesai	SPS (sinchroninė gamybos sistema)
Kokybės rateliai	-	-

1 lentelė. **Kokybės ir efektyvumo procesuose gerinimo metodikos**

Pagal šaltinį [2]

„Six Sigma yra statistika paremta įmonės veiklos kokybės gerinimo programa (metodologija). Pavadinimas reiškia 3,4 defekto iš 1 000 000 gaminių“. Šios metodologijos esminiai principai yra:

- Eliminuoti vertės nekurančius veiksmus
- Sumažinti darbui reikalingo laiko atlikimo trukmę (svarbu – neskubant)
- Valdymas pasitelkiant vaizdines priemones
- Į tobulinimą įsitraukti turi visi darbuotojai

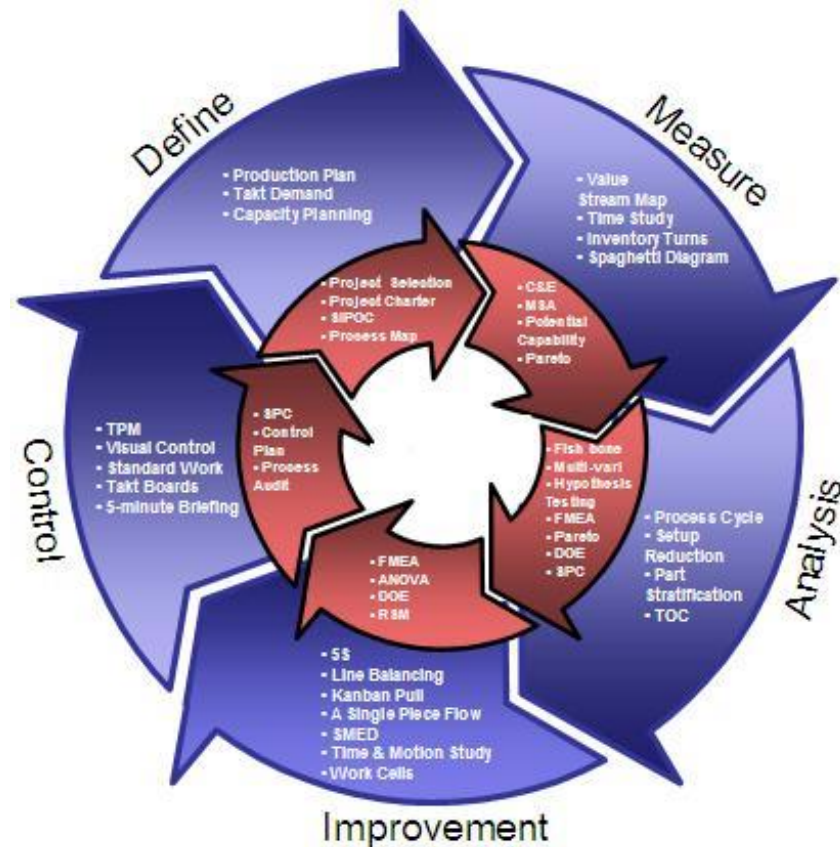
Pagrindiniai „Lean Six Sigma“ kokybės gerinimo programos požymiai:

- Popierizmo (įskaitant ir kompiuterizmą) vengimas
- Nėra galutinės pabaigos, nenutrūkstamas veiksmas

- Populiarumas, nemokamas
- Nėra vieningo sutarimo ar aiškaus aprašymo, standarto

Iš daugumos kitų kokybės vadybos ir valdymo metodologijų „Six Sigma“ išsiskiria vieningu, apibendrinančiu, tačiau nestruktūruojančiu pobūdžiu, kuris yra orientuotas į maksimaliai greitą ir efektyvų svarbiausių problemų sprendimą (žr. pav. 10).

Taip pat į šią veiklą įtraukiami ne tik įmonės vadovai, bet ir darbuotojai. Palyginti per gana trumpą periodą „Six Sigma“ išpopuliarėjo kaip itin efektyvi metodologija, kuri pasitelkiama sprendžiant pačias sunkiausias problemas didelėse organizacijose. Tačiau yra ir kitas požiūris, jog „Six Sigma“ metodologija neleidžia pakankamai efektyviai ir giliai procesų optimizuoti, kaip kitos specializuotos metodologijos, pavyzdžiui ITIL.



10 pav. „Six Sigma“ kokybės valdymo modelis Šaltinis: [24]

Uždaras „Six Sigma“ proceso optimizavimo ciklas leidžia užtikrinti organizacijos procesų efektyvų valdymą ir reguliary atnaujinimą, resursų reikalingų procesams vykdyti planavimą.

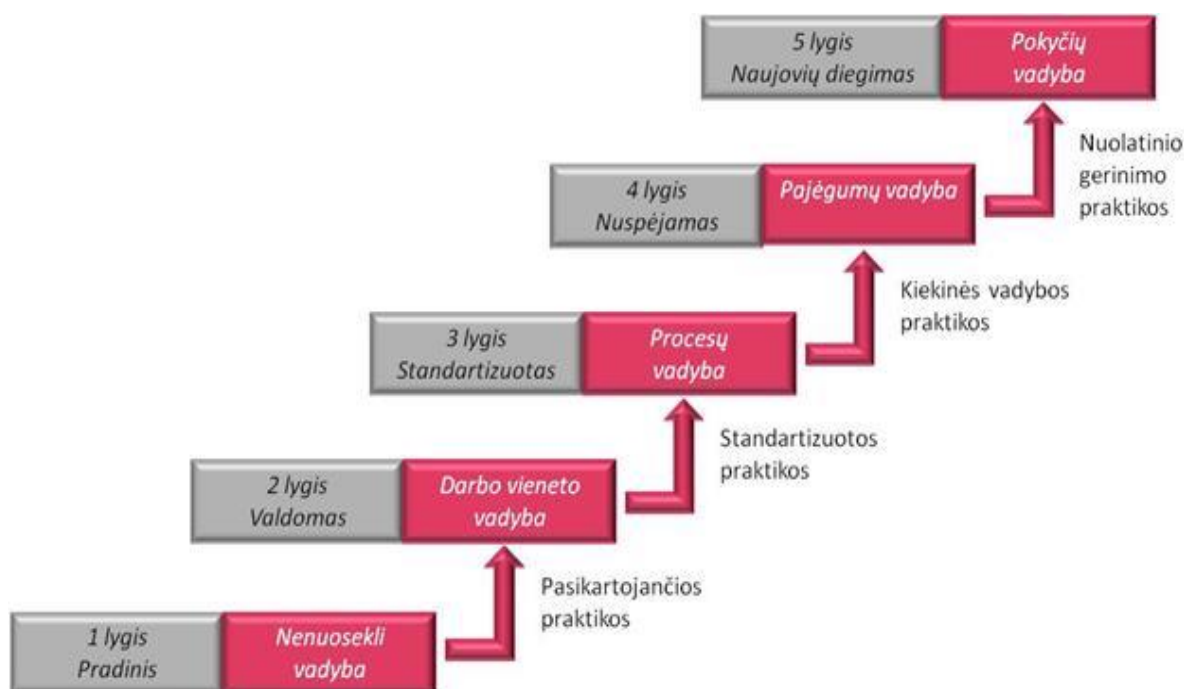
Šiam požiūriui pritaria ir V. Zarembaitė – „uždaro rato proceso optimizavimo ciklas turi būti nuolat praktiškai taikomas ir vykdomas, procesų optimizavimo ciklas ir šešių sigmų procesai gali būti pirminis įrankis bendrovės procesų kokybės gerinimui“ [30, p. 9]. „Six Sigma“ metodologija apima iki 20 skirtingų metodų, kurie išvardinti žemiau. [14 p.93]

- apklausos,
- struktūrizuoti interviu,
- tiesioginis stebėjimas,
- geriausios patirties identifikavimas (Benchmarking),
- kritinių kokybės parametrų nustatymas,
- Kano modelis,
- priežasties-pasekmės diagramos,
- procesų diagramos,
- prioritetų matricos,
- duomenų diagramos,
- hipotezių tikrinimas,
- regresinė analizė,
- atrankinė kontrolė,
- stratifikacija,
- eksperimentų parengimas, atlikimas ir kita.

Taigi pasirinkau pritaikyti apklausos, procesų diagramos, duomenų diagramos metodus, taip pat pagal „Six Sigma“ metodologijos modelį, sukūriau verslo procesų kokybės matavimo ir vertinimo metodologiją. Tyrimo metodika plačiau bus pristatyta ir aprašyta antroje verslo procesų tyrimo dalyje. Ciklinių penkių fazių procesų matavimu paremta metodika vadinama „DMAIC“ (angl. Define, Measure, Analyse, Improve, Control). „DMAIC“ metodikos procesus sudaro šie elementai [14]:

- Apibrėžimas (angl. Define) – nustatomi procesų tobulinimo tikslai kurie atitiktų įmonės strategiją, taip pat nustatomi silpniausi procesai įmonėje, siekiami rezultatai.
- Įvertinti (angl. Measure) – procesai tiksliai apibrėžiami, aprašomi išskiriant matavimui aktualius ir tinkamus rodiklius, pradedama rinkti statistinę informacija.
- Analizė (angl. Analysis) – gauta informacija ir rezultatai yra analizuojami ieškant proceso tarpusavio ryšių. Nustatomos prastos darbo, produkcijos ar paslaugų kokybės priežastys. Nustatomi procesų tarpusavio ryšiai ir užtikrinama, jog visi veiksniai buvo apsvarstyti.
- Optimizavimas ir gerinimas (angl. Improvement) – remiantis gautais rezultatais procesai ar procesas yra optimizuojamas ir pagerinamas.
- Kontrolė (angl. Control) – šis kokybės valdymo procesas turi tapti nuolatinis ir nenutrūkstamas, tai pasiekus galima kartoti visus prieš tai išvardintus gerinimo elementus siekiant, kad visi pastebėti neatitikimai būtų išspręsti nepaveikiant užsibrėžtų rezultatų.

Pasak J. Stankutės, atlikus veiklos procesų modeliavimą ir optimizavimą darbuotojai sutelkiami į vieną komandą, geriau tenkinami vartotojų poreikiai, sutrumpėja darbų atlikimo laikas, nelieka darbo dubliavimo, sumažėja sutrikimų tikimybė. Taigi verslo procesų gerinimas yra neatsiejama ir nenutrūkstama įmonės veiklos dalis susieta su įmonės strateginiais tikslais. Tačiau vykdant verslo procesų valdymą ir gerinimą svarbu neatsiejamu veiksmu tampa įmonės pasiruošimas ir branda valdyti verslo procesus. Verslo procesų valdymo kalbą „BPMN“ tobulina organizacijų susivienijimas „OMG“ (angl. Object Management group). Organizacijų susivienijimas „OMG“ pasiūlė verslo procesų valdymo brandumo modelį, kuris apibrėžia penkis brandumo lygius [pav. 11].

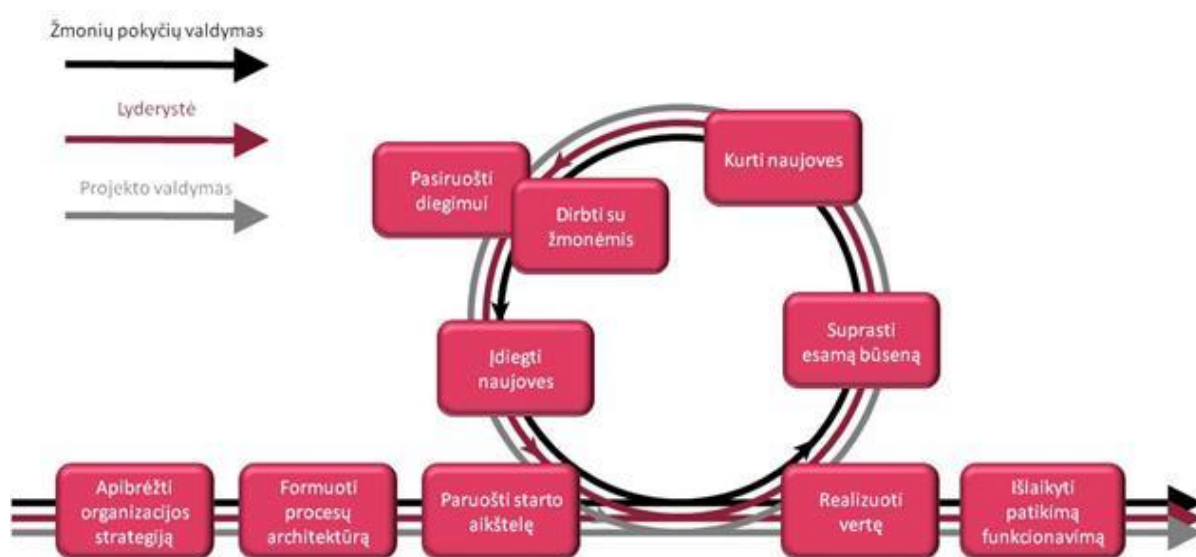


11 pav. Verslo procesų valdymo brandumo modelis Šaltinis: [28]

1. Pradinis lygis, kuriame dominuoja ir yra taikoma nenuosekli vadyba, paremta darbuotojų asmeniniais sugebėjimais.
2. Valdomas lygis, kuriame pritaikyta darbo vieneto vadyba (angl. cost-benefit), ir pritaikomos praktikos, kurių pagrindu apibrėžiamas padalinys, darbuotojų kompetencijos, atsakomybė, darbo taisyklės.
3. Standartizuotas lygis, šiame lygyje pradedama taikyti procesų kokybės vadyba (ISO 9000 standartų grupė), reikalaujama apibrėžti ir reglamentuoti verslo procesus. Kokybės vadybos taikymo tikslas yra išsipareigojimai teikti kokybiškas paslaugas ar gaminti kokybišką produkciją.

4. Nuspėjamas lygis, kuriame įvedama pajėgumų vadybą, naudojanti kiekinės vadybos praktikas, kaupiant ir analizuojant verslo procesų vykdymo duomenis, kuriais remiantis galima prognozuoti ateities rezultatus, simuliuoti naujus modelius, įvertinti pokyčių įtaką.
5. Naujovių diegimas, kuriame vyksta pokyčių vadyba, tinkanti nuolatinio gerinimo praktikas („Six Sigma“) – verslo procesai yra reguliariai peržiūrimi ir keičiami, siekiant geresnių rezultatų, mažesnių sąnaudų, geresnės kokybės.

Apibendrinant, reikia pabrėžti, jog skirtingi organizacijos gyvavimo etapai koreliuoja su skirtingu verslo procesų brandumo lygiu. Įmonė dar tik pradėdanti veiklą, gyvavimo pradžioje turi dinamiškiau ir lanksčiau reaguoti į verslo aplinką, nei jau rinkoje ilgesnį laiką dirbančios įmonės. Todėl griežtai aprašyti ir reglamentuoti verslo procesai gali ne tik sukurti problemų, bet netgi trukdyti vykdyti veiklą. Taip pat reikia atsižvelgti į įmonės plėtros tempus, plečiantis įmonei, turi būti užtikrinta, jog kartu auga ir verslo procesų valdymo brandumas. Tačiau, jeigu plečiantis įmonės veiklą ir darbuotojams nėra reglamentuojami verslo procesai, įmonės vadovai dažniausiai rizikuoja tapti „gaisrų“ gesintojais. Tokie įmonės vadovai sprendžia dažnas ir pasikartojančias darbuotojų problemas, nors būtų galima susikonsultuoti į įmonės veiklos, rodiklių, procesų analizę ir optimizavimą. Taip pat reikia paminėti, jog dauguma įmonių pereina šį etapą. Susiformuoja svarbūs pokyčiai kurie lemia, jog subręsta poreikis verslo procesų valdymui ir dėl nepasitenkinimo esama situacija. Tai yra lūžio taškas, kurį reikia išnaudoti verslo procesų valdymo diegimo projektui ar jau esamų procesų optimizacijai. Rekomenduojamo verslo procesų valdymo diegimo projekto vykdymo eigą aprašo žemiau pateikta schema ir jos nurodytų žingsnių aprašymas [28].



12 pav. Verslo procesų valdymo diegimo eiga Šaltinis: [28]

1. Pirmame etape - apibrėžti organizacijos strategiją, reikia aiškiai suformuluoti, kokia įmonės verslo vizija, nusistatyti ilgalaikius strateginius tikslus, kaip tokie tikslai bus pasiekti.
2. Antrame etape – reikia formuoti procesų architektūrą, nustatyti pagrindines, svarbiausias įmonės veiklos sritis, verslo procesus bei darbuotojų pareigybinius aprašymus.
3. Trečias etapas - paruošti starto aikštelę, čia svarbiausia pasirinkti įmonės veiklos sritį, kurioje reikalingi pakeitimai, įvardinti siekiamus tikslus (pvz. pagerinti pardavimo proceso kokybę) ir sukurti pirmą verslo procesų valdymo diegimo projektą.
4. Ketvirtas etapas skirtas suprasti esamai būsenai, išanalizuoti, kaip įmonėje dirbama dabar, identifikuoti kritines verslo procesų vietas, kuriose reikalingi pasikeitimai.
5. Penktas etapas - kurti naujoves, siekti įvardinti reikiamus pokyčius, kurie padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus.
6. Šeštasis etapas skirtas pasiruošti diegimui, paruošiamos visos priemonės kurių reikės pokyčių įgyvendinimui.
7. Septintame etape svarbiausia dirbti su žmonėmis, supažindinti darbuotojus kokie pokyčiai ruošiami įgyvendinti, aiškiai pasakyti, kokią vertę suteiks naujovės, taip pat informuoti ko reikės, kad būtų užtikrintas jų palaikymas.
8. Aštuntasis etapas skirtas įdiegti naujoves, čia svarbiausia įgyvendinti numatytus pokyčius įmonės veikloje.
9. Devintame etape tampa aktualu realizuoti vertę, šis etapas yra tęstinumas ankstesnių projekto etapų, tačiau pabaigoje svarbu užakcentuoti, kokia vertė gauta.
10. Dešimtas etapas skirtas išlaikyti patikimą funkcionavimą, kai projekto metu pasiekti rezultatai neturi regresuoti ir suprastėti perėjus į kasdieninės įmonės veiklos režimą.
11. Vienuoliktasis etapas - procesų valdymo diegimui reikalinga nuolatinė projekto valdymo veikla. Tuo pačiu reikia užsitikrinti verslo procesų valdymo lyderystę įmonėje, pakankamai daug dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių pokyčių valdymui.

Taip pat viena iš priemonių gerinant verslo procesų vertės kūrimo dalis yra elektroninio pardavimo kanalo tobulinimas taikant elektroninį marketingą. Elektroninis marketingas – centralizuotas klientų aptarnavimo informacijos rinkimas ir analizavimas, informacijos apie konkurentus ir jų produktus rinkimas, naujienų publikavimas interneto svetainėje, su rinkodara susijusios korespondencijos sisteminimas ir saugojimas, rinkodaros sprendimai internete. Naujų galimybių atsiradimą sąlygoja elektroninio verslo tobulėjimas, bet taip pat kelia naujus reikalavimus verslui.

Viena iš perspektyvių elektroninio marketingo krypčių yra elektroninis mobilusis marketingas. Siekiant geriau suprasti e. marketingą, būtina išsiaiškinti plataus marketingo suvokimo ir verslo marketingo sąvokas. Platus marketingo suvokimas reiškia, kad marketingas suprantamas kaip socialinis ir vadybos procesas, kuriame individai ir organizacijos, kurdami vertybes ir jomis keisdami su kitais šio proceso dalyviais, įgyja tai, ko jie nori ir ko jiems reikia. Plačioji marketingo samprata, reiškia, jog marketingas apima žymiai daugiau objektų, rinkų, vykdytojų. Organizacijų bendradarbiavimas skatina investicijas į mokslinius tyrimus ir inovacijas.

Elektroninio marketingo tikslai skiriami atsižvelgiant į vartotojus poreikius: pardavimai, aptarnavimas, bendradarbiavimas, išlaidų mažinimas, reklama. Pasitelkiant elektroninį marketingą didinama produkcijos pardavimų apimtis. Elektroninio marketingo priemonėmis gerinamas vartotojų aptarnavimas, greitai ir kokybiškai pateikiant papildomą, prieinamą informaciją. Bendradarbiavimo tikslas yra kontaktų su klientais gerinimas, užduodant klausimus internetu ir sužinant jų nuomonę, atsiliepimus.

Elektroninis marketingas remiasi išlaidų mažinimu, tai yra aptarnavimo, pardavimo, administravimo, spausdinimo ir siuntimo paštu išlaidų mažinimas. Vienas iš pagrindinių elektroninio marketingo tikslų yra reklama, įmonės ir jos produkcijos segmentavimas. Segmentavimas pagal produkto vartojimo įpročius gali būti atliekamas pagal produkto naudojimo dažnumą ir pagal vartotojo lojalumą tam tikrai kompanijai (jos produktui).

Taigi, dauguma įmonių jau naudoja elektroninio verslo sprendimus, taip pat įtraukiant ir elektroninį marketingą. Įmonė turi tinkamai įvertinti ekonominę, politinę, teisinę, socialinę ir technologinę aplinką. Elektroninio verslo lankstumas suteikia didesnę verslo konkurencingumą ir efektyvumą, tačiau taip pat reikalauja lėšų ir darbo sąnaudų investicijų.

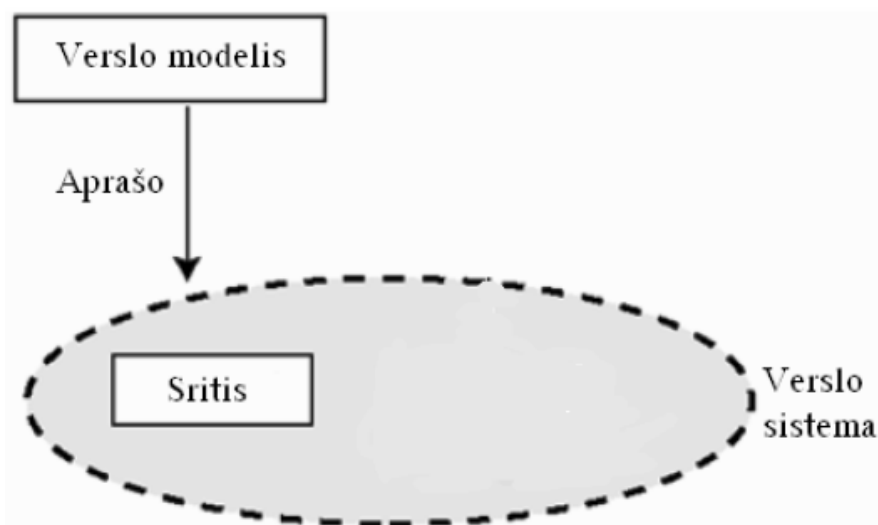
Būtina paminėti, jog pastaruoju metu įmonės vis sparčiau orientuoja savo veiklą į paslaugų teikimą elektroninėje erdvėje. Rinkų optimizavimas, sukuriant priimtinausias sąlygas vartotojams reikalauja nuoseklaus rinkodaros strategijų atnaujinimo ir tikslinimo. Asortimento formavimas taip pat yra aktualus įmonėms plėtojančioms elektroninį marketingą.

### 1.3. Verslo procesų klasifikavimas

Anot T.H. Davenport, verslo procesai apibrėžiami kaip tiksli veikla, turinti struktūrą, skirta sukurti sukurti vertei – produktams ar paslaugoms, kurie būtų pateikti konkrečiam vartotojų segmentui arba rinkai [6, p. 5]. Tačiau yra ir kitų apibrėžimų, bet visuose juose norima pasakyti tą patį, jog procesai turi įėjimus (angl. input) ir išėjimus (angl. output), ryšius ir sąveikas tarpusavyje, pradžią ir pabaigą, o procesų įėjimai transformuojami į išėjimus, pasitelkiant veiklos aprašymą ar scenarijų, kuomet reikšmė yra įterpiama įėjime.

Tačiau analizuojant verslo procesus reikėtų suprasti ir išsiaiškinti, kokia yra verslo procesų ir paprastų procesų tarpusavio sąveika, ar galima juos vertinti kaip lygiaverčius. Pasak B. Hommes verslo procesas gali būti apibrėžiamas, kaip veiklų rinkinys, turintis vieną ar kelis įėjimo rūšis ir sukuria tam tikrą išėjimą, kurio paskirtis yra vartotojas [12, p. 3]. Kadangi verslo procesas orientuotas į verslą, tai paaiškina metodą, kai užsibrėžti įmonės tikslai yra pasiekti. Pagal CEN ENV 12204 standartą, verslo procesus galima apibrėžti kaip verslo veiklų aibę, kuri gali būti realizuota, įvykdant užsibrėžtus įmonės tikslus.

Pagal verslo veiklos sritį, reikėtų apibrėžti verslo procesų klasifikaciją. Yra keletas pagrindinių procesų klasifikacijų. Esminis ir pagrindinis verslo procesas yra integruojamas iš įmonės išorės, kai veiklos grandinė kurianti vertę, skirta realizuoti prekes ar paslaugas vartotojams iš įmonės. Palaikantis (sekantis) procesas sukuria sąlygas pirmajam procesui informaciją perduoti į išorę. Pagrindinis procesas gali būti vadinamas kaip verslo procesų valdymas, kuris aprašo ir reglamentuoja, kontroliuoja įmonės užsibrėžtus tikslus ir strategijas, o procesų palaikymas gali būti įvardintas kaip pagrindinių procesų palaikymas pagal įmonėje turimus ar suteiktus išteklius ar resursus.



13 pav. **Verslo modelis ir verslo sistema.** Šaltinis [6]

Išskiriami trys pagrindiniai procesų tipai (2 lentelė) kurie yra vertinami: valdymo procesai, operaciniai procesai, pagalbiniai procesai [3]. Valdymo procesai tai tokie procesai kurie lemia įmonės operacinę veiklą, strategines kryptis. Operaciniai procesai – tai procesai kurie sukuria svarbiausius įmonės vertės srautus, jie yra įmonės pagrindinė strateginė veiklos dalis. Pagalbiniai procesai, palaiko pagrindinę įmonės veiklą pagal turimus ir skirtus resursus šiai funkcijai atlikti.

<b>Valdymo procesai</b>	<b>Operaciniai procesai</b>	<b>Pagalbiniai procesai</b>
Strateginis valdymas	Pardavimai	Apskaita
Korporatyvinis valdymas	Pirkimai	Darbuotojų samdymas
	Rinkodara	Informacinės Technologijos
	Gamyba	

2 lentelė. **Verslo procesų tipai**

Apibendrinant galima daryti prielaidą, jog procesai kuriantys tiesioginę vertę vartotojui yra patys svarbiausi, tačiau reikalaujantys daugiausiai resursų. Pagal tiesioginės vertės kūrimą vartotojui procesus galima klasifikuoti taip:

- Paslaugos ar produkto kūrimas
- Gaminio gamyba
- Žaliavų pirkimas
- Paslaugos teikimas
- Garantinė ir pogarantinė priežiūra
- Klientų priežiūra

Tačiau įmonės veikloje pagalbinais procesais tiesiogiai palaiko pagrindinius procesus ir netiesiogiai sukuria vertę vartotojui. Pagalbinius procesus detaliau būtų galima klasifikuoti taip:

- Žmogiškųjų išteklių valdymas
- Buhalterinė apskaita
- Finansinė apskaita
- Valdymo apskaita
- Veiklos planavimas
- Kokybės kontrolė

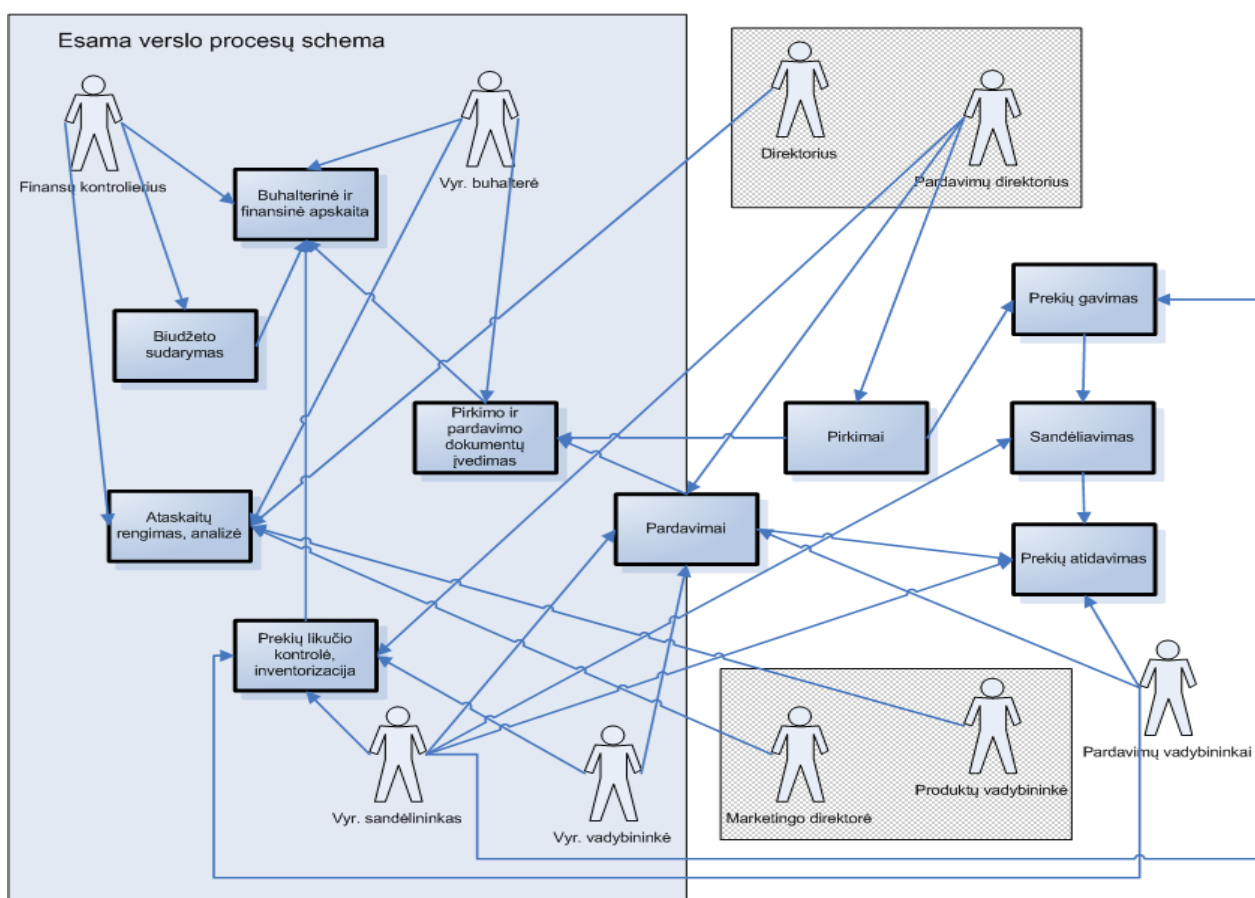
Anot T. H. Davenport apibendrinant galima verslo procesus klasifikuoti pagal įmonės veiklos sritį, organizacinę struktūrą. Pagrindinės įmonės funkcijos visur yra tos pačios – rinkodara, pirkimai, pardavimai, gamyba, klientų aptarnavimas ir kita. Tačiau T. H. Davenport siūlo verslo procesus skirstyti į dvi pagrindines grupes (3 lentelė): operaciniai procesai ir valdymo procesai [6, p. 8]. Atsižvelgiant į autorių pasiūlytas procesų klasifikacijas, bendra verslo procesų schema galėtų būti tokia, kaip 14 paveiksle. Ši schema perteikia anksčiau minėtų autorių mintis, jog iš esmės

skiriamos dvi procesų grupės: pagrindinės ir valdymo. O už kiekvieną procesą yra paskirtas atsakingas asmuo, kad taip būtų išvengta atsakomybės pasidalijimo ir funkcijų dubliavimo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Operaciniai procesai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Produkto ar paslaugos kūrimas</li> <li>○ Klientų įgijimas</li> <li>○ Klientų poreikių identifikavimas</li> <li>○ Gamyba</li> <li>○ Integruota logistika</li> <li>○ Užsakymų valdymas</li> <li>○ Pogarantinis serrvisas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valdymo procesai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kokybės valdymas</li> <li>○ Informacijos valdymas</li> <li>○ Turto valdymas</li> <li>○ Žmogiškųjų išteklių valdymas</li> <li>○ Resursų peržiūrėjimas ir planavimas</li> </ul> </li> </ul>
---	---

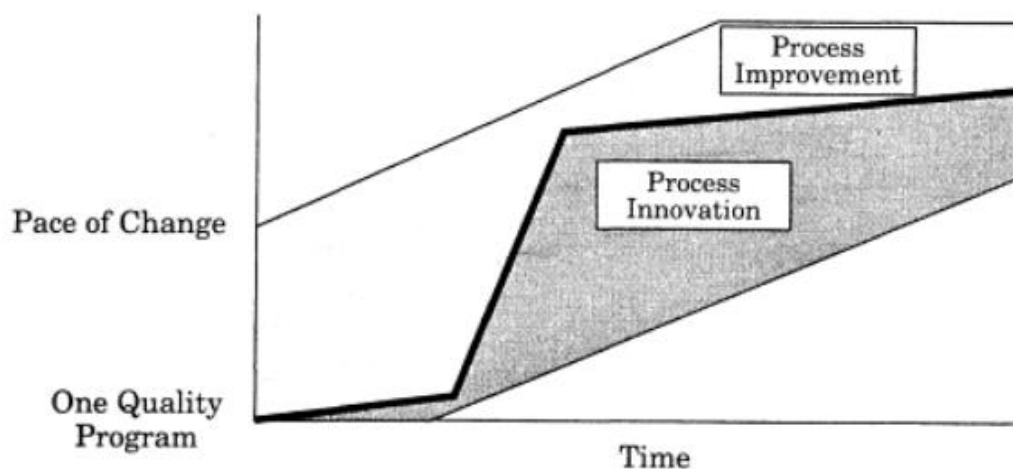
3 lentelė. **Standartiniai įmonės procesai** Šaltinis: [6, p.8]

Visi pavaizduoti procesai atspindi įmonės strateginius tikslus, o atsakingi už procesus asmenys ne tik atsako už procesą, veiklos kokybę, rezultatus, bet ir sukuria papildomas vertes (horizontalios rodyklės žymi papildomų verčių kūrimą. Pardavimų proceso savininkas atsakingas tiek už įmonės tikslų įgyvendinimą, tiek už dokumentų įvedimą į sistemą, jų apskaitos kokybę.



14 pav. **Verslo procesų įmonėje schema** Šaltinis: [27, p. 5]

Anot T. H. Davenport procesų gerinimas yra nukreiptas į procesų inovacijos kokybę, nes procesų gerinimas turi būti nuolatinė nepertraukiama veikla nukreipta į vis naujus pagerinimus įmonės veikloje (ryšys pavaizduotas 15 paveiksle).



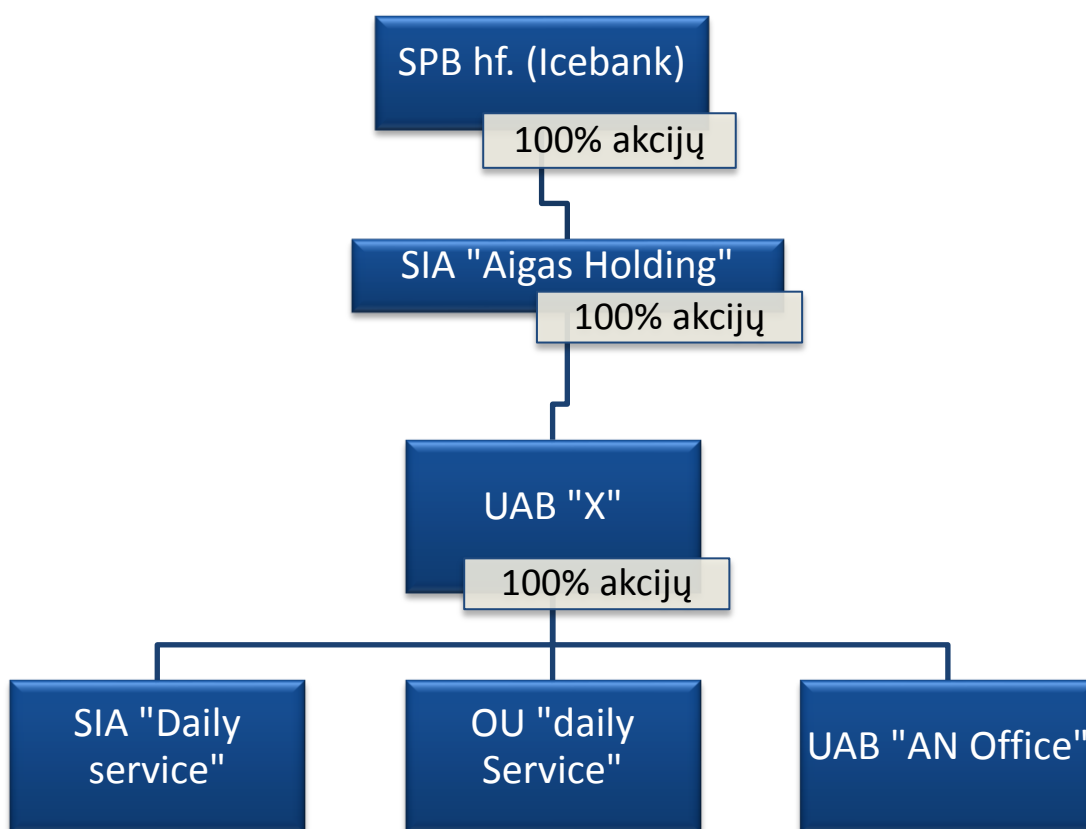
15 pav. **Proceso gerinimas ir proceso inovacija** Šaltinis: [6, p. 15]

Apibendrinant išanalizuotus mokslinius tyrimus galima suformuoti prielaidą, jog didžioji dalis autorių koncentruoja dėmesį ties procesų įtakos aprašymu įmonės veiklai, kalba apie konkrečių procesų nagrinėjimą ir jų tobulinimą, tačiau tai rodo jog, vengiama kalbėti apie esminius verslo procesų pagrindus. Dauguma autorių koncentruojasi ties procesų gerinimu ir objektiškai orientuotomis metodologijomis, vengdami įvardinti, jog tobulinimas turi vykti remiantis procesiniu požiūriu, stengiantis nuolatos gerinti įmonės veiklą, didinti jos rezultatyvumą ir efektyvumą.

## 2. „X“ ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖ – VERSLO PROCESŲ TYRIMAS

### 2.1. UAB „X“ įmonės pristatymas

UAB „X“ – didžiausias biuro prekių tiekimo tinklas Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje. Nuo 2005 metų UAB „X“ Lietuvoje išskiria dvi verslo kryptis. Visa įmonių grupė koncentruota į biuro reikmenų ir kompleksinių sprendimų tiekimą įmonėms bei valdo specializuotą mažmeninių parduotuvių tinklą. UAB „X“ siūlo didžiausią prekių asortimentą Baltijos šalyse, operatyviai pristato prekes ir dėmesingai aptarnauja kiekvieną klientą. Šiuo metu UAB „X“ pirmauja Baltijos šalyse tarp verslas–verslui (B2B) biuro reikmenų platintojų. 2011 metų gruodžio mėnesį įmonių grupę sudarė SIA „Daily Service“, OU „Daily Service“ ir UAB „AN Office“. Dukterinės įmonės UAB „Konferencijų ir audiovizualinės sistemos“ 100 procentų akcijų 2010 metų birželio 19 dieną buvo parduotos UAB „AL Holding“ (plačiau žiūrėti 16 paveikslą).



16 pav. Įmonių grupės struktūra ir turimų akcijų kiekis

Apibendrinant įmonių grupę, matoma, jog įmonių grupei vadovaujanti patronuojanti įmonė yra SPB hf. (Icebank) bankas Islandijoje, Reikjavike. Tačiau įmonės SIA “Daily Service”, OU “Daily Service” ir UAB “AN Office” veiklos nevykdo ir bus likviduojamos, todėl visi įmonių grupės pardavimai vyksta per UAB “X” įmonę. Būtina paminėti, jog biuro prekių tiekimo tinklas “X” vykdo tarptautinę veiklą Baltijos šalyse.

„X“ – didžiausias biuro prekių tiekimo tinklas Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje. UAB „X“ šio tinklo dalimi tapo 2007 metų balandį, o šalys, kuriose veikia „X“ tinklas, pavaizduotas 17 paveiksle. Įmonė, vadovaudamasi savo vertybėmis, išsiplėtusiomis galimybėmis ir patirtimi, siekia kaip galima geriau patenkinti klientų poreikius. Taip pat siekia būti patikimu partneriu ir teikti kokybiškus biuro aprūpinimo sprendimus, reikalingus verslui plėtoti.

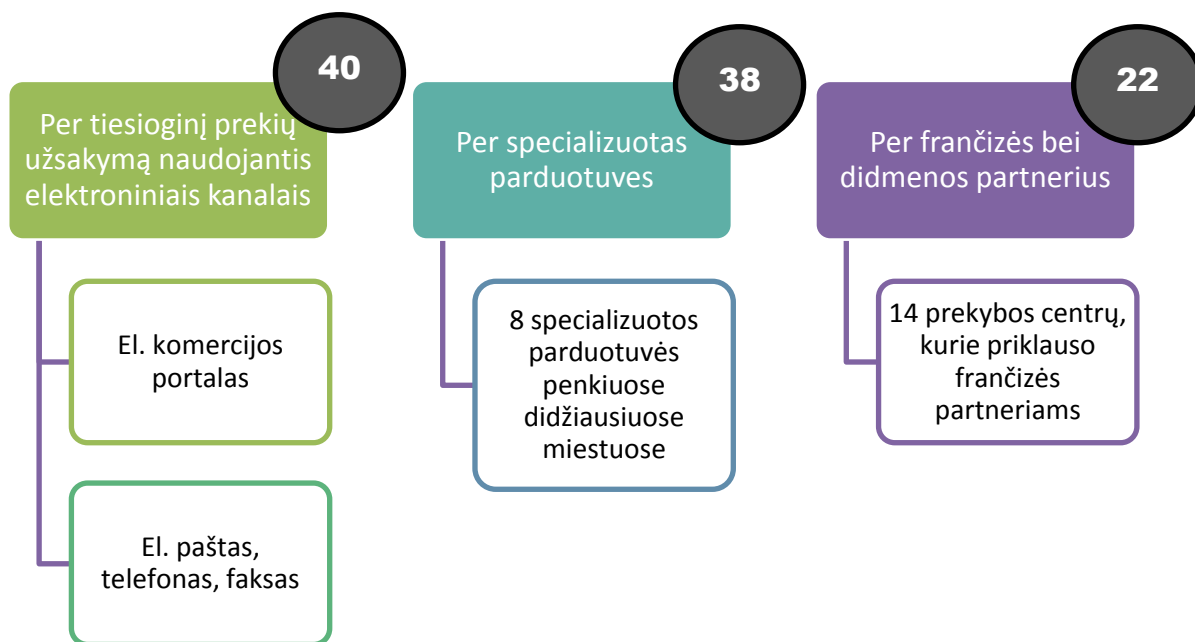
Tarptautinė plėtra (žiūrėti 17 pav.) skatina įmonę dar labiau tobulėti, būti dėmesingiems klientų poreikiams, todėl siekia stiprinti partnerystę ir bendradarbiavimą. Įgyta tarptautinė patirtis leidžia pasiūlyti dar geresnius sprendimus ne tik Lietuvos, bet ir tarptautinėje rinkoje. UAB „X“ paslaugų ir prekių kokybė įrodo ir pateisina biuro aprūpinimo sprendimų lyderio vardą. Įmonė nesustojo ties esamais pasiekimais ir ieško naujų galimybių tobulėti. Įmonės misija – būti inovatyvių biuro paslaugų lyderiu, su kuriuo dirbti lengva ir naudinga. Įmonės vizija – paslaugų biurui etalonas. Įmonės tikslas – svarbiausias įmonių grupės, dirbančios „X“ vardu, tikslas – maksimaliai perimti iš kompanijų biuro reikmenų pirkimo rūpesčius. Biuro aprūpinimas biuro reikmenimis nėra daugelio kompanijų svarbiausia užduotis. Tačiau įmonės dažnai švaisto dideles pinigų sumas mokėdamos už prastą arba neefektyvą aptarnavimą.



17 pav. **Biuro prekių tiekimo tinklas „X“ Baltijos šalyse**

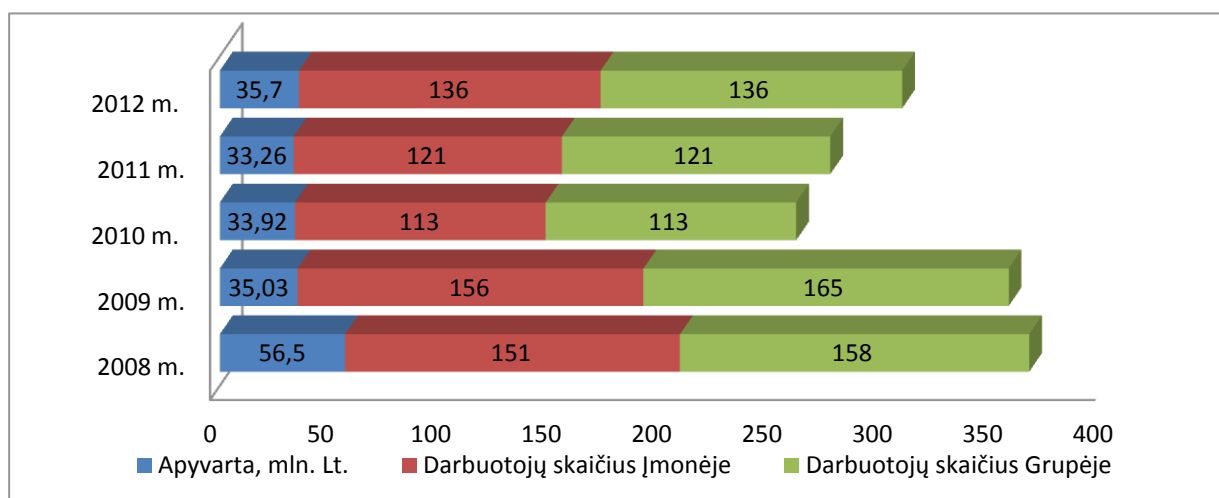
Šiuolaikinio verslo aplinkoje logistikos procesų tikslumas, patikimumas bei efektyvus prekių ar produktų pristatymas į sutartą vietą laiku įgyja vis didesnę svarbą. Logistikos bei sandėliavimo paslaugų teikėjai taip pat nestovi vietoje ir savo klientams šiuo metu gali pasiūlyti daug pažangesnes paslaugas. UAB „X“ pardavimo padalinys (įmonės valdymo organizacinė struktūra yra 19 paveiksle) yra tiesiogiai atsakingas už naujų klientų paiešką, esamų klientų išlaikymą, įmonės prekių ir paslaugų pardavimą esamiems ir naujiems klientams.

Didžiausią įmonės grupių pardavimų veiklos dalį sudaro importuotų bei iš vietinių tiekėjų pirktų biuro prekių ir susijusių prekių bei paslaugų tiekimas įmonėms ir organizacijoms. Pardavimai vykdomi per kelis pagrindinius kanalus: tiesioginis prekių užsakymas naudojantis elektroniniais kanalais sudaro 40% visų pardavimų dalį, per specializuotas 8 parduotuves, kurios sudaro 38% visų pardavimų dalį, per frančizės bei didmenos partnerius, kurie sudaro likusią 22% visų pardavimų dalį (18 pav.).



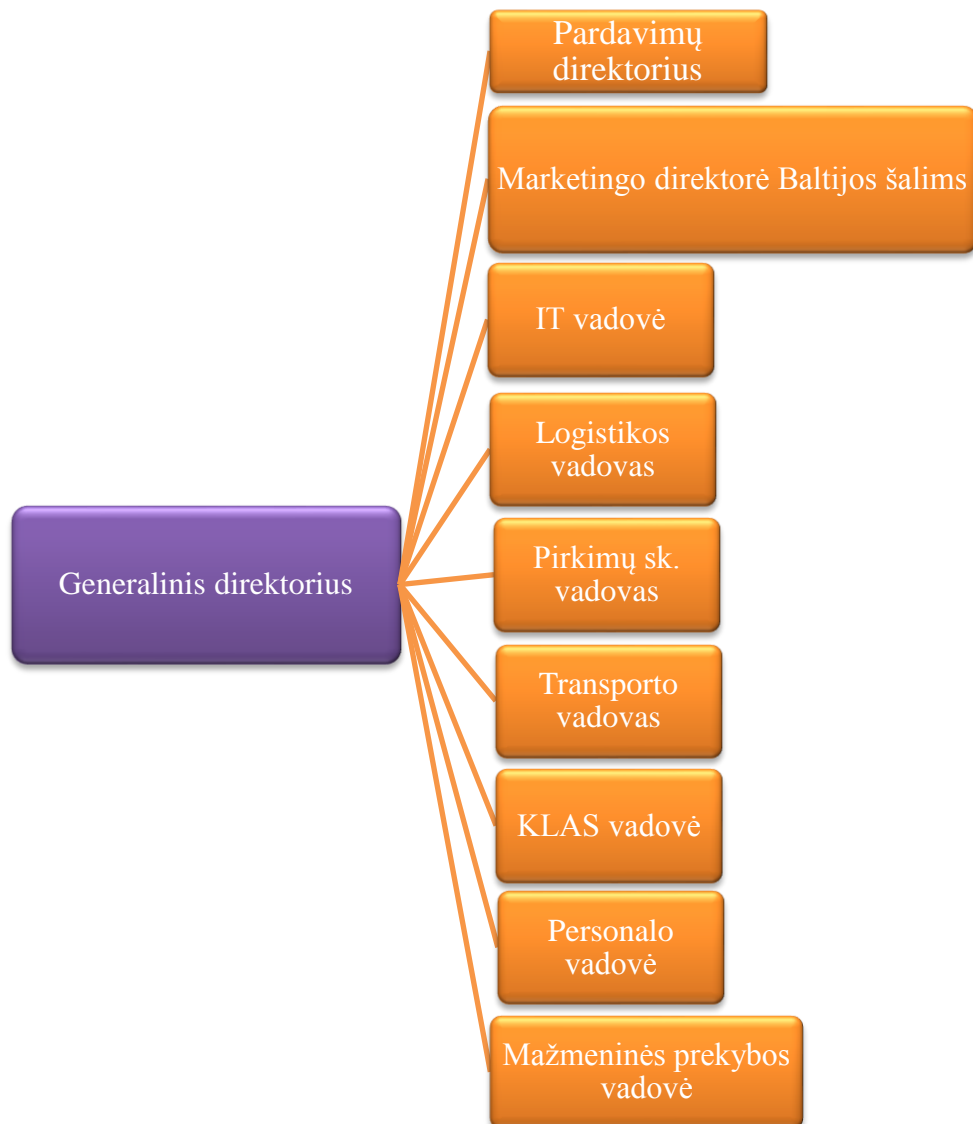
18 pav. **Pagrindiniai pardavimo kanalai ir jų dalis, %**

Įmonės UAB „X“ pajamos iš veiklos, vykdytos 2011 m. sudarė 33,26 mln. litų. Įmonės pajamos buvo stabilios lyginant su 38 procentų kritimu, kuris buvo fiksuotas 2009 m. Tai susiję su klientų išlaidų biuro prekėms stabilizacija (19 pav.).



19 pav. UAB „X“ apyvarta mln. Lt Lietuvoje, darbuotojų skaičius 2008 m. – 2012 m.

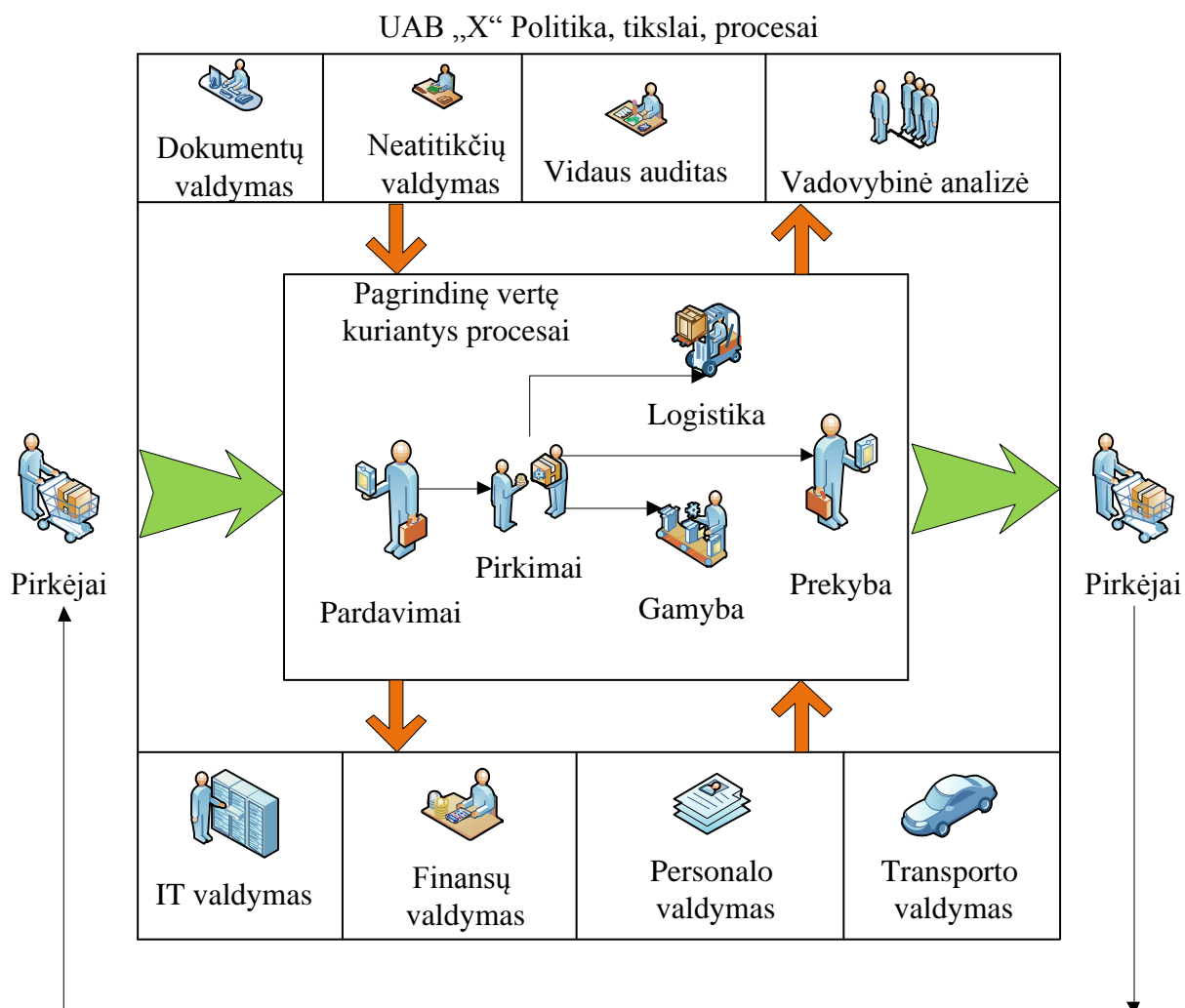
UAB „X“ dirba pagal INCOTERMS 2000, dažniausiai sutartyse naudoja EXW ir DDU sąlygas. EX Works priklauso E grupei. E grupė nurodo mažiausius pardavėjo įsipareigojimus, kai pirkėjas pasiima prekes iš pardavėjo teritorijos. EX Works (iš įmonės) sąlygos nurodo, jog prekių gabenimu rūpinasi pirkėjas. Rizika ir išlaidos iš pardavėjo pereina pirkėjui, kai prekės perduodamos pirkėjo žiniai prekių pardavimo vietoje. Prekės perduodamos pirkėjui pardavėjo teritorijoje ar kitoje sutartoje vietoje nustatytu laiku ar per sutartą laikotarpį. DDU sąlygos priklauso D grupei. DDU sąlygos nurodo, jog pardavėjas atsakingas už prekių parengimą eksportuoti, gabenti iki galutinio pristatymo punkto. Pardavėjas prisiima visą prekių pristatymo riziką ir kaštus. Pardavėjas neprisiima jokių įsipareigojimų dėl muitinės procedūrų ir prekių muitų sumokėjimo. Pardavėjas pristato prekes pirkėjo žinion neiškrautas iš transporto priemonių. UAB „X“ yra sudarę iki 5% visų sutarčių su konsignacija. Tokios sutartys reiškia, kad prekės yra užsakomos ir parduodamos, o likutį galima grąžinti tiekėjui.



19 pav. UAB „X“ valdymo organizacinė struktūra

## 2.2. UAB „X“ įmonės verslo procesai

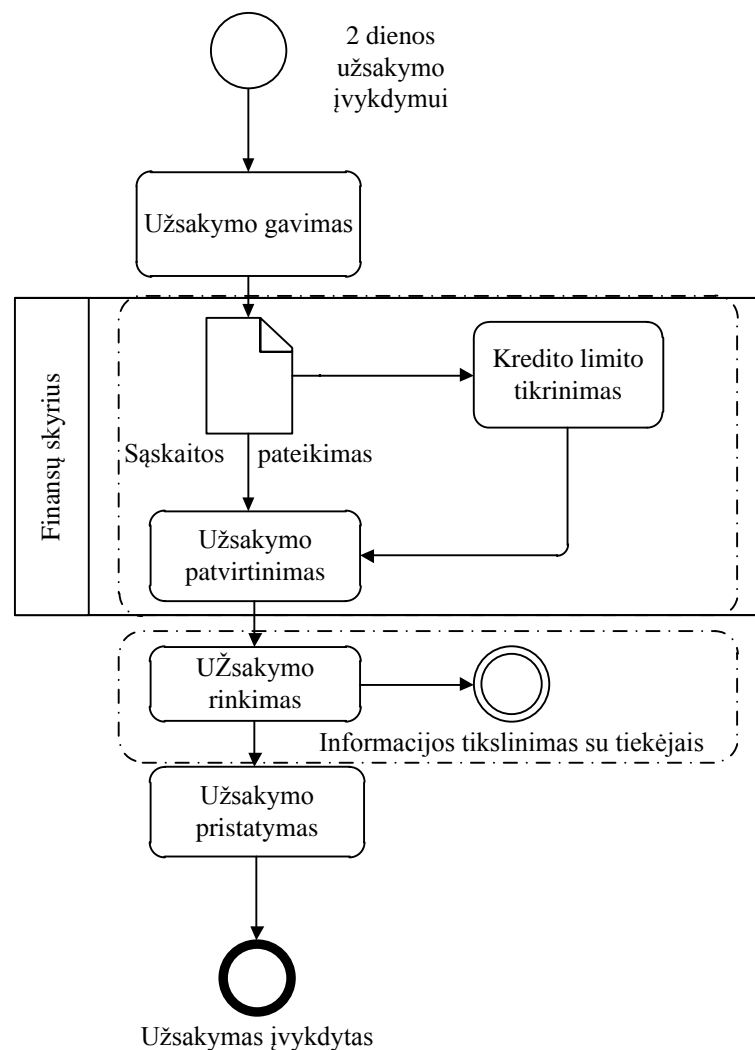
Veiklos sąnaudos bei veiklos pelningumo rodikliai tiesiogiai atspindi veiklos procesų efektyvumą. Įmonėje nėra įdiegti ISO 9001 ir ISO 14001 kokybės standartai, taip nėra dokumentuoto neatitikčių valdymo – procesų optimizavimo. Pardavimai vykdomi per kelis pagrindinius kanalus: tiesioginis prekių užsakymas naudojantis elektroniniais kanalais sudaro 40% visų pardavimų dalį, per specializuotas 8 parduotuves, kurios sudaro 38% visų pardavimų dalį, per frančizės bei didmenos partnerius, kurie sudaro likusią 22% visų pardavimų dalį. Žemiau, (20 pav.) pateikiama UAB „X“ įmonės struktūra parodo, jog pagrindiniai vertę kuriantys procesai yra izoliuoti nuo palaikančiųjų procesų dėl centralizuotos dokumentų valdymo sistemos nebuvimo. Tai lemia informacijos srautų judėjimo barjerus, vėlavimus, todėl nukenčia pirkėjai kurie priversti ilgiau laukti savo užsakymo.



20 pav. UAB „X“ įmonės struktūra

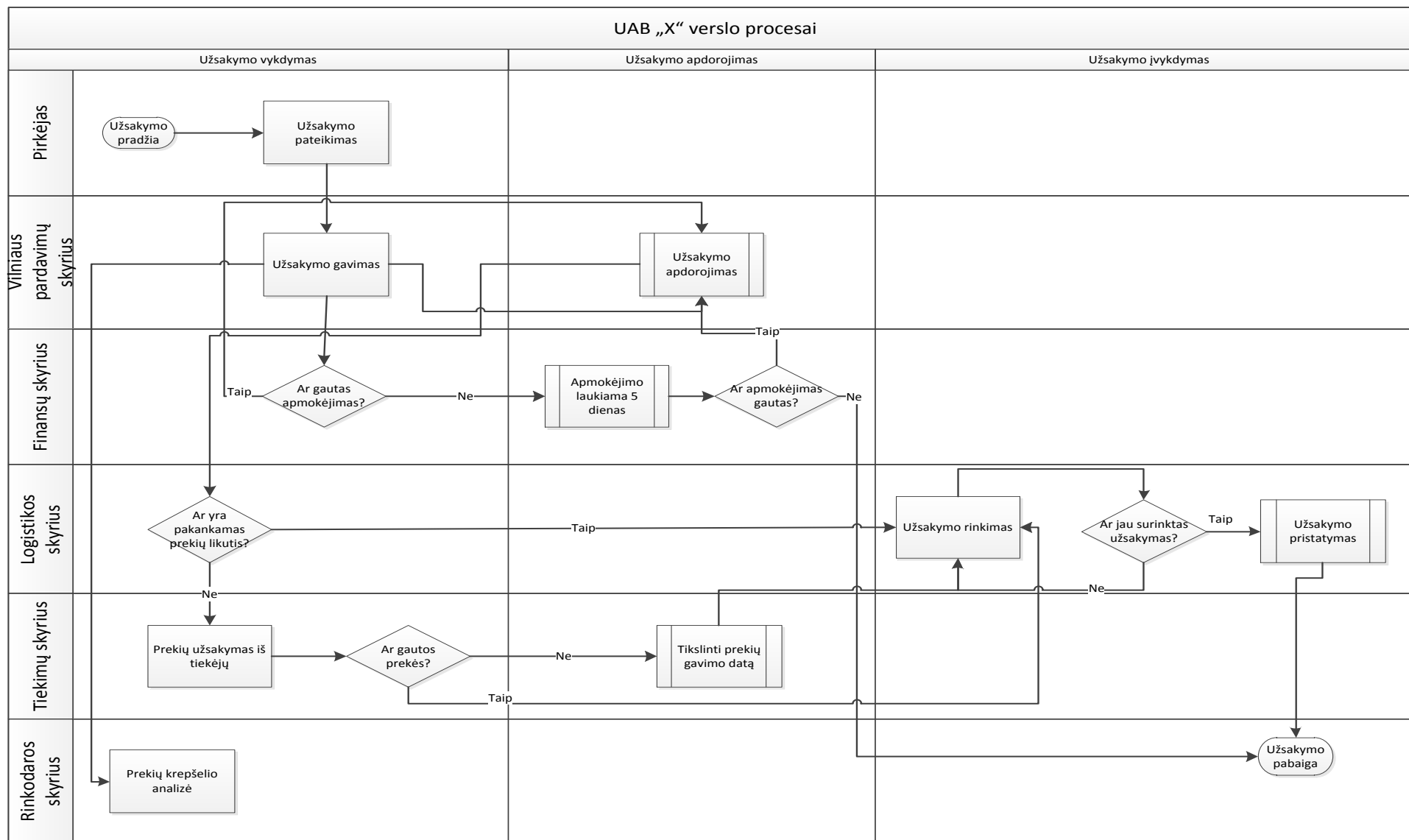
Pagrindinis tikslas siekiant pagerinti užsakymų atlikimo laiką būtų neatitikčių iš visų darbuotojų registravimas. Neatitikčių registro įdiegimas ir administravimas palengvintų procesų

gerinimą ir leistų sužinoti, kur padaroma daugiausia klaidų. Užsakymo procese trūksta standartizacijos, taip pat nėra dokumentacijos apie procesus. Rekomenduojama nustatyti užsakymo proceso (21 pav.) trukmę (angl. SLA – service level agreement) kai terminas per kurį turi būti įvykdytas užsakymas naudojamas kaip standartas. Šiuo atveju 2 darbo dienų standartas užsakymo įvykdymui yra pakankamas, nes apmokėjimo patvirtinimas įvyksta tą pačią dieną po apmokėjimo gavimo per el. komercijos portalą, o užsakymo surinkimas užtrunka taip pat iki vienos dienos. Tačiau šis standartas netaikomas užsakymams, kuriuose nurodytas prekes reikia pagaminti pavyzdžiui: antspaudai, atvirukai ir kita.



21 pav. Žemo lygio UAB „X“ užsakymo proceso žemėlapis

Pateikiant užsakymą el. komercijos portale (22 pav.), pirkėjui pateikiami keli apmokėjimo pasirinkimai: apmokėjimas per el. bankininkystę, pavedimu, ar pirkti pasinaudojant kredito limitu (opcija suteikiama įmonėms kurios yra patikimos ir pasirašiusios sutartį). Didžiausias užsakymo įvykdymo vėlavimas aptinkamas tiekimų skyriuje, kur yra vykdomi pagrindiniai pirkimai. Apgadintos ar nekokybiškos prekės siunčiamos tiekėjams atgal ir laukiama naujos siuntos.



20 pav. UAB „X“ aukšto lygio verslo procesų žemėlapis

UAB „X“ aukšto lygio žemėlapyje matoma, jog susiejantys procesai yra: pardavimai, finansai, logistika, tiekimai. Tačiau mažmeninės prekybos vadovė yra atsakinga tiek už užsakymo vykdymo procesą, tiek už užsakymo apdorojimą, kai kiti procesų kanalo savininkai neturi priskirtos atsakomybės. Taigi vyksta atsakomybės persikirstymas iš vieno proceso savininko kitam, kai kyla nesklandumų vykdant užsakymą. Šiam atvejui spręsti būtina sudaryti dokumentaciją kas atsakingas už procesą, kas yra atsakingas už tam tikrą proceso kanalą. Taip pat aukšto lygio procesų žemėlapyje galima pastebėti bent tris problemines vietas: dubliuojasi finansų skyriaus apmokėjimų tvirtinimo funkcija ir pardavimų skyriaus užsakymo apdorojimas, pardavimo skyrius tikrina ar logistikos skyrius turi pakankamus prekęs likučius, logistikos skyrius tikrina ar tiekimų skyrius gali užsakyti reikiamas prekes. Šis funkcijų persidengimas sukelia informacijos matomumo trukdžius, kuomet procesai nėra automatizuoti. Plačiau šias ir kitas problemas apklausos metodu bus bandoma atskleisti pasitelkiant darbuotojų nuomonę.

#### 2.2.1. UAB „X“ verslo procesų tyrimo metodika

Tyrimo metu taikyta apklausa, todėl sudarytas klausimynas, kurio struktūra atitinka teoriškai pagrįstus verslo procesų problematikos tyrimo aspektus. Sudarant anketos klausimus buvo atsižvelgiama į pagrindinį tikslą: identifikuoti UAB „X“ verslo procesų tobulinimo kryptis ir galimybes.

Taip pat atsižvelgta į respondentus, kadangi procesų tobulinimas susijęs su optimizavimu ar neatitikčių nustatymu, tiriamos kritinės procesų vietos, darbuotojai darantys daugiausiai pasikartojančių klaidų. Todėl anoniminė apklausa UAB „X“ darbuotojus skatins atskleisti su kokiomis problemomis jie susiduria atlikdami kasdienes užduotis, ką jų nuomone reiktų keisti ir tobulinti, kokius gerinimo metodus jų nuomone geriausia pasirinkti. Ilgo klausimyno atliekant šį tyrimą reikia vengti, nes darbuotojai iš esmės nėra gerai motyvuoti atsakydami į klausimus. Taip pat klausimuose reikia vengti tiesioginių nuorodų, jog artėja tam tikri pasikeitimai įmonėje, nes taip darbuotojai atsakymus pateiks neatitinkančius realybės. Nors trumpas klausimynas yra mažiau patikimas, bet ilgą klausimyną darbuotojams tiesiog pabos pildyti. Tačiau šios apklausos patikimumą bus stengiamasi išlaikyti sudarant klausimus kurie, neskatintų respondentų rinktis kurį nors atsakymą, nes taip būtų iškraipomi tyrimo rezultatai.

Apklausoje panaudoti klausimai su atsakymų skalėmis, pateikiant pasirinkimus nuo 0 iki 10, taip tikintis didesnio patikimumo. Darbuotojų apklausa buvo vykdoma pasitelkiant internetinės (online) apklausos rūšį. Ši apklausos rūšis pasirinkta, nes yra: greitai ir pati pigiausia.

Taip pat išvengta nekontroliuojamos imties problemų, kadangi ši apklausa buvo išsiųsta visiems darbuotojams susijusiems su verslo procesais. Iš viso susijusių darbuotojų su vertės kūrimo procesais yra 50.

Kadangi respondentams trūksta motyvacijos, darbo aplinkos gerinimo veiksnys buvo pasitelktas kaip motyvuojantis faktorius, todėl darbuotojai stengėsi giliau suprasti klausimus ir tiksliai į juos atsakyti.

Sudarydamas uždarus klausimus pasirinkau „Likert“ skalę, nes atliekant šį tyrimą ypatingai svarbu nustatyti darbuotojų nuostatas, įsitikinimus, jautrumą pokyčiams. Su verslo procesų gerinimu pateikiami susiję teiginiai, pavyzdžiui: „manau, jog būtų galima pagerinti komunikaciją tarp kitų skyrių“ ir tuomet pateikiama keletas atsakymo variantų arba pasirinkimų, kurie galėtų parodyti sutikimo šiam teiginiui mastą. Pasirinkau naudoti reikšmes nuo „visai sutinku“ iki „visai nesutinku“ su atitinkamomis reikšmėmis nuo 1 iki 5. Atitinkamai reikšmės būtų tokios:

- 5 = griežtai teigiamas požiūris
- 4 = šiek tiek teigiamas požiūris
- 3 = neapsisprendęs (neutralus)
- 2 = šiek tiek neigiamas požiūris
- 1 = griežtai neigiamas požiūris

Pirmais keturiais klausimais siekta išsiaiškinti kokio amžiaus respondentai dalyvauja apklausoje, kokia jų lytis, kokios yra užimamos pareigos, kaip apklausos respondentai pasiskirstę pagal įmonės skyrius.

Penktu klausimu siekta išsiaiškinti su kokiomis problemomis darbuotojai susiduria atliekant kasdienes užduotis, atitinkamai pateikiant atsakymų pasirinkimus: dokumentacija yra aiški ir suprantama, darbo procesas yra paprastas, darbo procesas yra standartizuotas, taip pat užduotys, kurias atlieku atitinka mano kompetenciją, ir užduotys, kurias atlieku atitinka mano kompetenciją. Iš atsakymų pasiskirstymo norima sužinoti ar darbuotojai supranta koks yra darbo procesas, ar jiems priskirtos užduotys yra aiškios, neviršija jų kompetencijos. Šeštu klausimu norima sužinoti kokius prioritetus darbuotojai nusistatę, pavyzdžiui kaip jiems yra svarbus asmeninio gyvenimo suderinimas su darbu, darbo grafiko lankstumas ir laikas skiriamas atlikti vienai užduočiai. Septintu klausimu norėta sužinoti kaip darbuotojai orientuoti į įmonės klientus. Ar darbuotojai rūpinasi klientu, ar jiems svarbus kliento pasitikėjimas, aukštos kokybės paslaugų pasitikėjimas, ar darbuotojai nori, kad klientai įgytų susidomėjimą įmonės prekėmis ir paslaugomis.

Su pasitikėjimo įmone lygiu, tiesiogiai susijęs aštuntas klausimas. Šiuo klausimu norėta sužinoti kaip darbuotojai vertina įmonės reputaciją kurioje dirba, ar įmonės įvaizdis yra geras. Šis klausimas atskleidžia ar darbuotojai pasitiki ir didžiuojasi įmone kurioje dirba, o tai lemia prekių ir paslaugų pardavimus klientams.

Reputacijos lygiui tirti buvo pasitelktas devintas klausimas, kuriuo buvo norima sužinoti kaip jie vertina skirtingas proceso dalis, o tuo pačiu įsivertindami savo ir kitų skyrių darbą. Tai padeda geriau suprasti kritines proceso vietas.

Dešimto ir vienuolikto klausimų atsakymais buvo vertinamas visas verslo procesas ir jo sudedamosios dalys. Šiais klausimais taip pat buvo vertinamas ir IT inovatyvumas įmonėje. Dabartinio proceso būklės vertinimo reitingavimai leidžia geriau suprasti kokia metodologija būtų tinkamiausia gerinti verslo procesams. Atsakymų rezultatai atskleidžia, jog reikia rinktis ne tik efektyvumo gerinimo kryptį (papildomi gerinant kokybę), bet ir būtina diegti ITIL verslo valdymo teoriją, orientuota į darbo optimizavimą bei kokybės užtikrinimą IT skyriuje.

Likusiais trimis klausimais buvo tiriamos įtampos tarp departamentų, mikro klimatas įmonėje, buvo prašoma vertinti bendrus verslo procesus, ką reikėtų tobulinti esamuose procesuose, kokie pokyčiai padėtų geriau darbuotojams atlikti savo darbą.

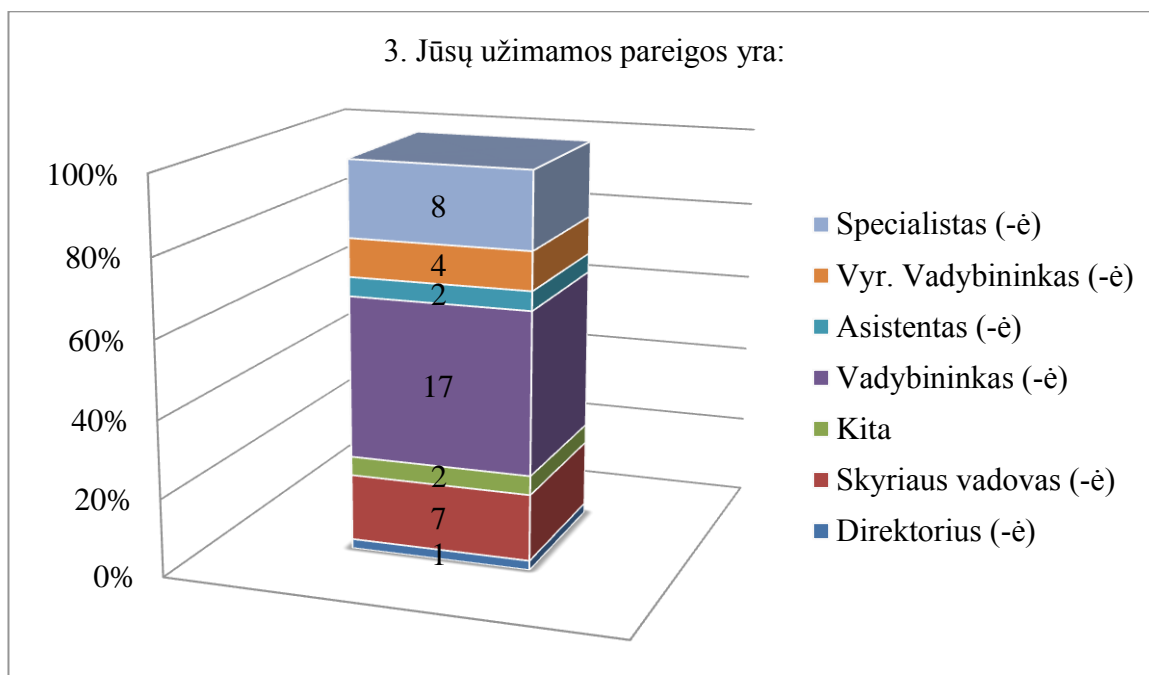
Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, bus gerinami procesai pasitelkiant efektyvumo gerinimo kryptį, papildomai pasitelkiant kokybės gerinimo kryptį su „Six Sigma“ metodologija ir pasirenkant ITIL verslo valdymo teoriją, skirtą darbo optimizavimui bei kokybės užtikrinimui IT skyriuje bei paslaugose susijusiose su IT.

#### 2.2.2. UAB „X“ verslo procesų įvertinimas

Kovo 1 dieną išdalintos elektroninės apklausos anketos UAB „X“ darbuotojams per el. paštą, pateikiant nuorodą į elektroninį tinklalapį (plačiau žr. <http://apklausa.lt/f/verslo-procesai-uab-x-imoneje-1n82xud.fullpage>). Iš viso anketų buvo pateikta 50 darbuotojų, kurie dirba 7 skyriuose, sulaukta 41 respondento iš 50 darbuotojų.

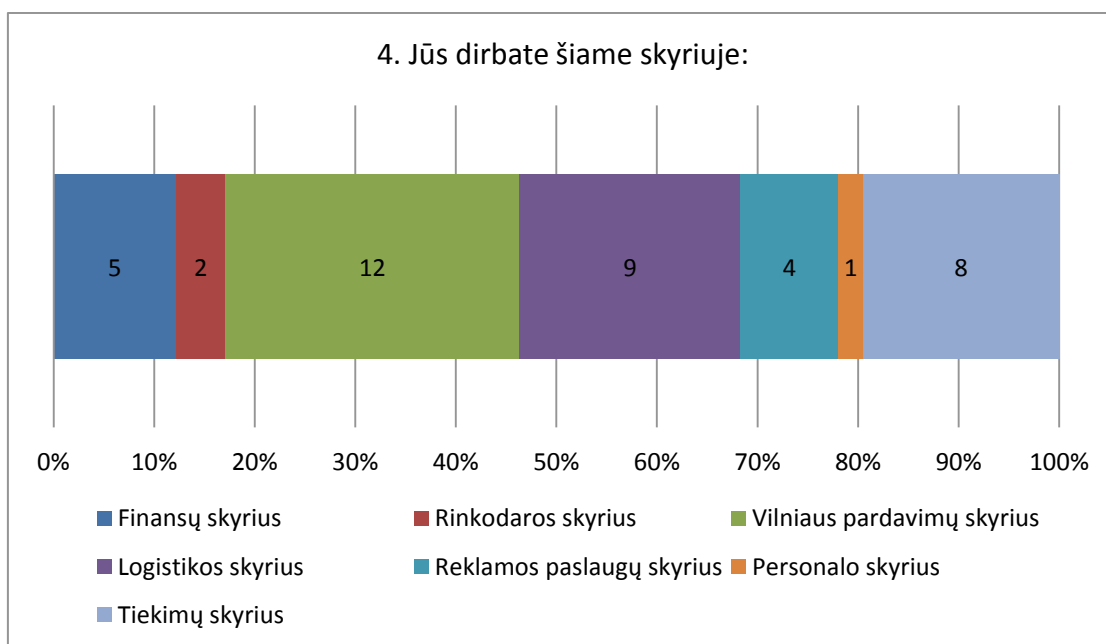
Didžioji dalis – 39% dalyvavusių apklausoje darbuotojų yra nuo 25 iki 30 metų amžiaus, 22% yra nuo 30 iki 40 metų. Taigi kolektyvas yra pakankamai jaunas ir imlus naujovėms bei pokyčiams. Tačiau pagal lytį, darbuotojai pasiskirstė taip: 56% darbuotojų yra moterys, ir 44% yra vyrai, taigi kolektyve daugiau dominuoja moterys.

Daugiausiai apklausoje dalyvavusių darbuotojų yra vadybininkai (-ės) – 41,46% visų respondentų bei specialistais (-ėmis) – 19,51% visų respondentų.



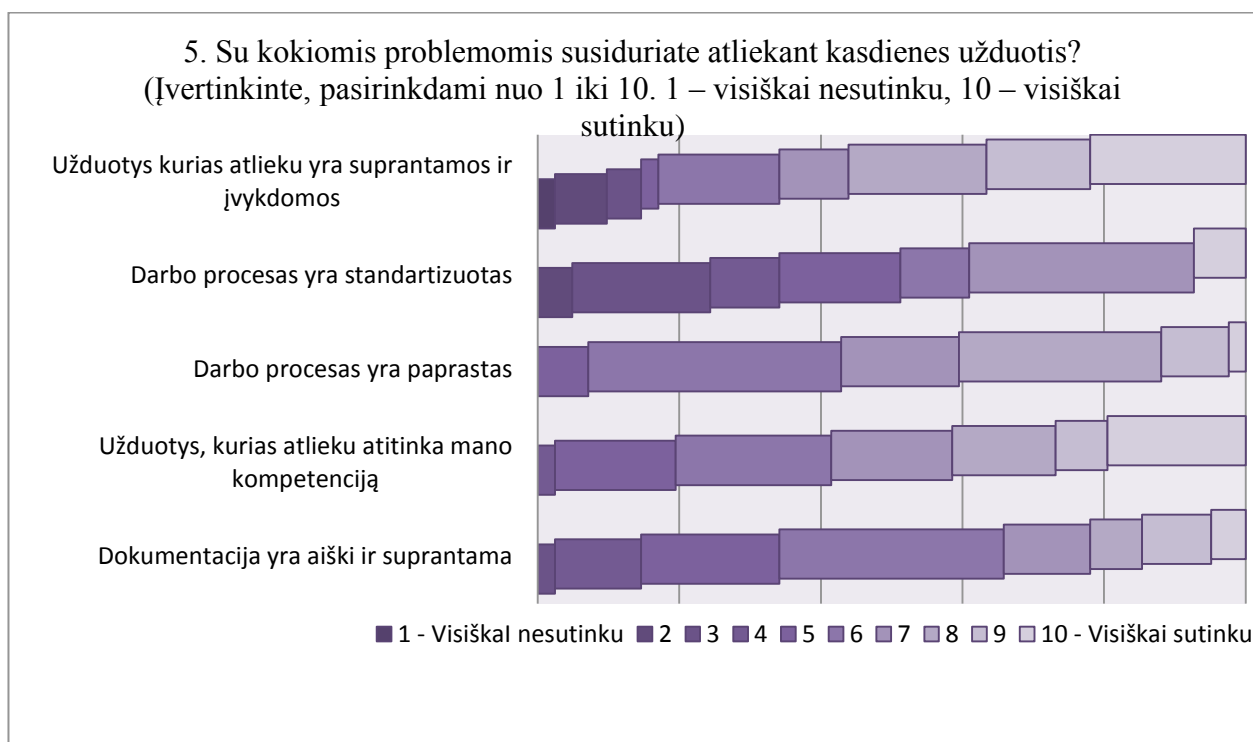
21 pav. Respondentų užimamos pareigos UAB „X“ įmonėje

Apklausoje dalyvavę darbuotojai nurodė apylygiai, jog dirba viename ar kitame įmonės skyriuje, tačiau daugiausiai apklausoje dalyvavo Vilniaus pardavimų skyriaus darbuotojų t.y 29,26% visų respondentų, taip pat palyginti daug dalyvavo logistikos skyriaus bei tiekimų skyriaus darbuotojai, atitinkamai 21,95% bei 19,51%.



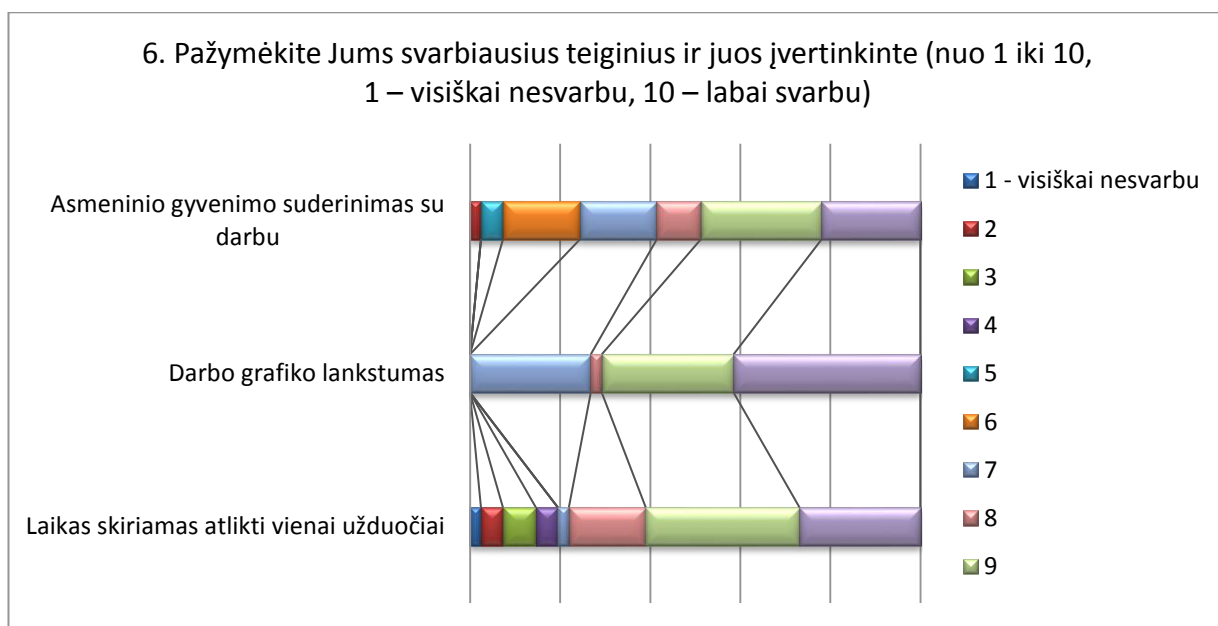
22 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal UAB „X“ skyrius

Tačiau, darbuotojai paklausti apie kliūtis atliekant kasdienes užduotis, nurodė, jog labiausiai trukdo dirbti trukdo nestandardizuotas darbo procesas t.y. daugiau nei trečdalis apklaustųjų. Taip pastebimas dokumentacijos aiškumo ir suprantamumo trūkumas bei komplikotas darbo procesas.



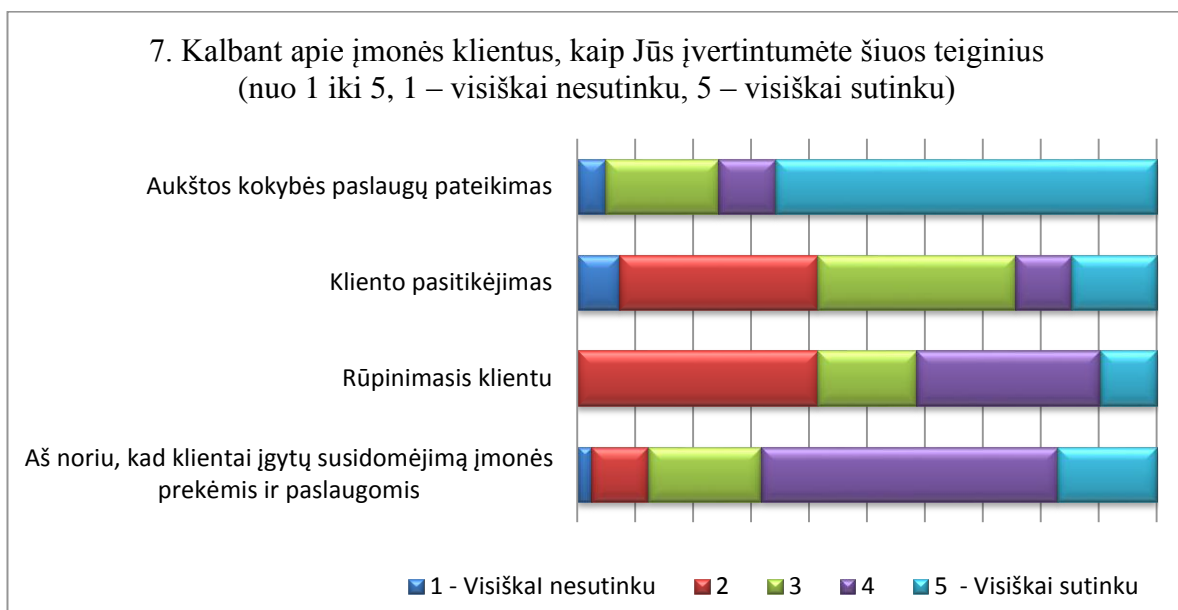
23 pav. Didžiausios kliūtys vykdant kasdienes užduotis

Taip pat pastebėta tendencija, jog darbuotojai norėtų lankstesnio darbo grafiko (41,46% respondentų tai labai svarbu) bei norėtų greičiau atlikti užduotis (26,82% - labai svarbu).



24 pav. Svarbiausi darbuotojų prioritetai ir jų tarpusavio ryšiai

Vykdam užsakymus, prioritetu UAB „X“ darbuotojams pirmiausia yra užtikrinti aukštą pateikiamų paslaugų kokybę (65,85%), taip pat darbuotojai suinteresuoti, jog klientai įgytų susidomėjimą įmonės prekėmis ir paslaugomis (68,29%). Tačiau reikia pastebėti, jog daugumai respondentų kliento pasitikėjimas ir rūpinimasis klientu yra antraeiliai dalykai, atitinkamai visiškai arba iš dalies su šiais teiginiais nesutiko 41,46% visų respondentų. O tai nėra gerai, kadangi nepasitikintys pirkėjai UAB „X“ tampa neloyalūs. Taip pat komplikotas darbo procesas šiems veiksniams daro įtakos, kadangi darbuotojai nežino kurie iš jų turi užtikrinti, kad klientai pasitikėtų UAB „X“ įmone.



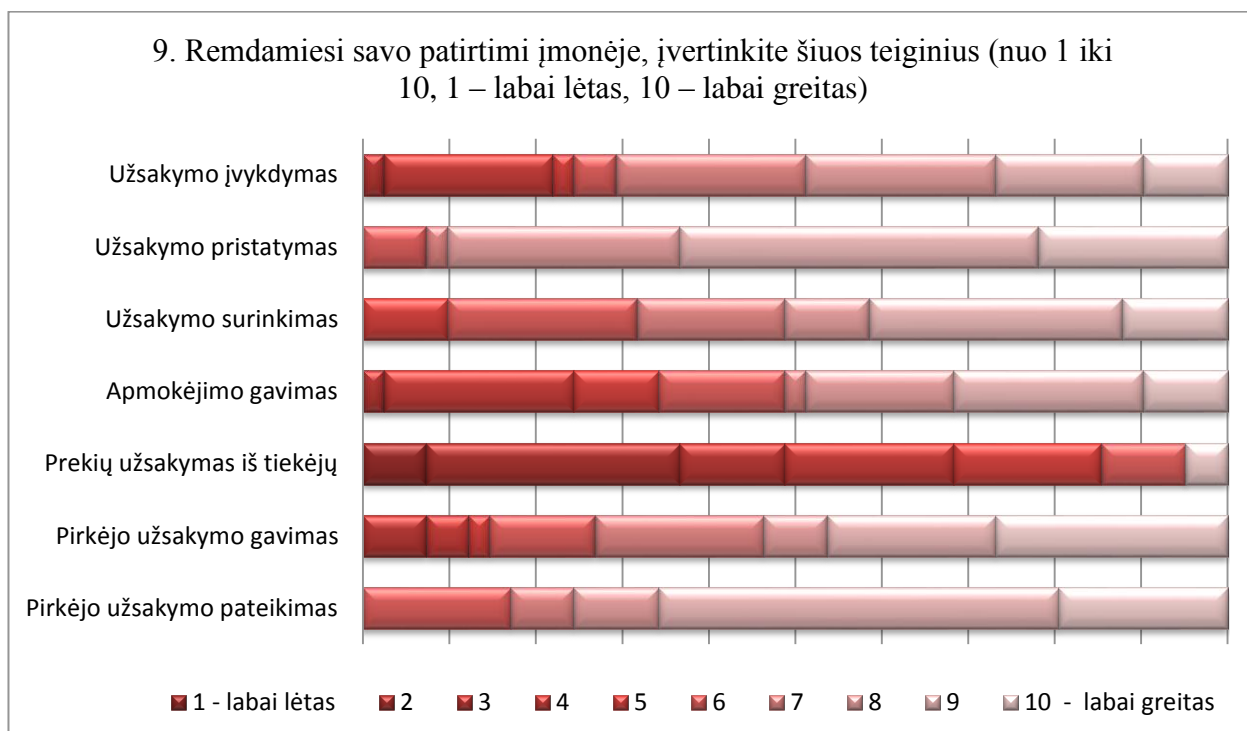
25 pav. UAB „X“ darbuotojų svarbiausi veiksniai vykdant užsakymus

UAB „X“ darbuotojai paklausti apie prekių ir paslaugų pardavimą klientams bei su jais susijusius teiginius, didžioji dalis darbuotojų UAB „X“ įvaizdį ir reputaciją vertina vidutiniškai arba silpnai, tai lemia pirkėjų pasitikėjimo praradimus bei įvaizdžio trūkumą konkuruojant su kitomis įmonėmis. Todėl būtina stiprinti tiek įmonės reputaciją tiek ir įvaizdį.



26 pav. UAB „X“ įvaizdžio ir reputacijos darbuotojų įvertinimas

Darbuotojai remdamiesi savo patirtimi įmonėje, turėjo įvertinti 7 teiginius apie verslo procesų efektyvumo trūkumus. Taigi lėčiausia užsakymo proceso dalimi darbuotojai įvardino prekių užsakymo iš tiekėjų veiksnį, dėl kurio yra prarandama daugiausiai klientų. Didelis prekių gavimo laikas atbaido potencialias įmones pirkėjas, todėl čia būtina dirbti ties naujų tiekėjų paieška, kurie galėtų greitai pristatyti reikiamas prekes. Užsakymo įvykdymą bendrai darbuotojai vertina taip pat kaip lėtą, todėl čia yra potencialas efektyvumo gerinimui procese. Apmokėjimo gavimą darbuotojai įvertino kaip iš dalies lėtą, tai susiję su apmokėjimo būdų trūkumu, todėl reikia tobulinti atsiskaitymo priemonių asortimentą.

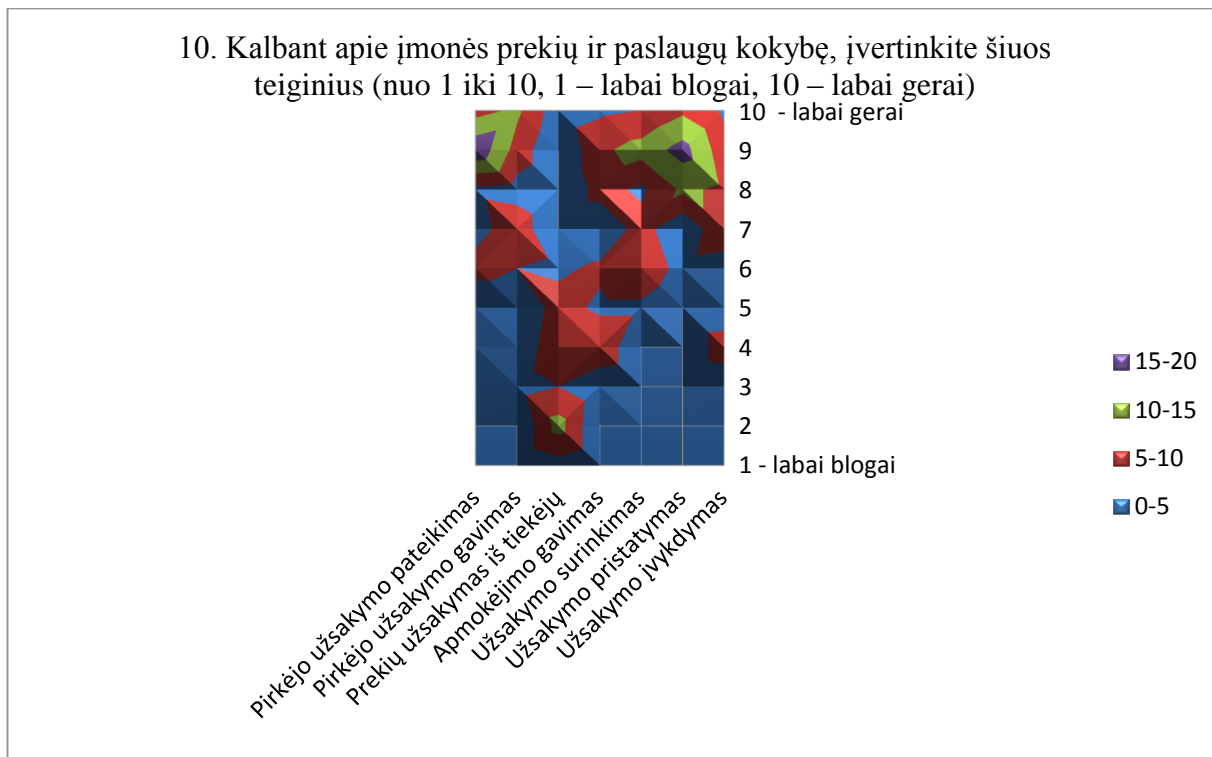


27 pav. UAB „X“ verslo procesų kritinių dalių įvertinimas

Atsižvelgus į apklausos rezultatus galima daryti prielaidas, jog darbuotojams trūksta aiškumo kas ir už ką yra atsakingas, kokios jų pareigos ir atsakomybė. Taip procesiniu požiūriu proceso kanalo savininkais yra trys departamentai dėl to ir kyla nesusikalbėjimas ir barjerai komunikacijoje tarp departamentų. Dėl to kyla įtampa kolektyve, kaip apklausa parodė, kai kurie darbuotojai žino aktualias kritines vietas procese, tačiau dėl proceso aprašymo trūkumo nėra kaip įvardinti, ką reikia keisti ir ką būtų galima pagerinti.

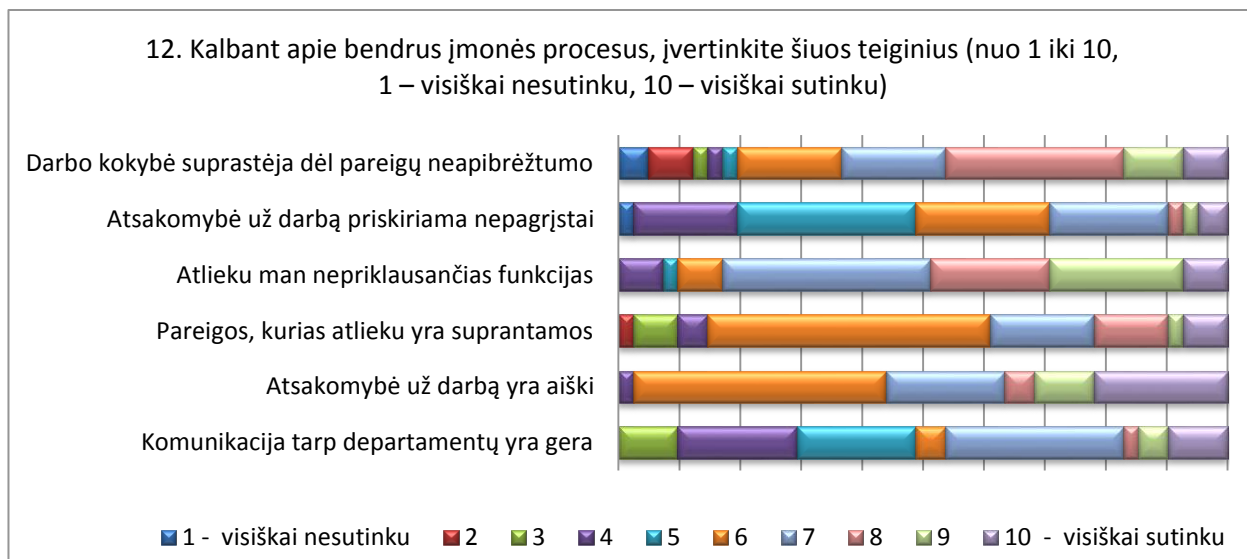
Taip pat 28 paveiksle atskleidžiama, jog daugumos darbuotojų gerai ir labai gerai yra vertinama proceso pradžia t.y. pirkėjo užsakymo pateikimas ir proceso pabaiga t.y. užsakymo pristatymas kuris yra greitas ir kokybiškas. Kritinės proceso vietos išlieka prekių užsakymas iš

tiekėjų, apmokėjimo gavimas, taip pat daugumos darbuotojų nuomone bendras proceso vertinimas būtų tarp 6 ir 8 balų, taigi yra kur tobulinti efektyvumą ir kokybę.

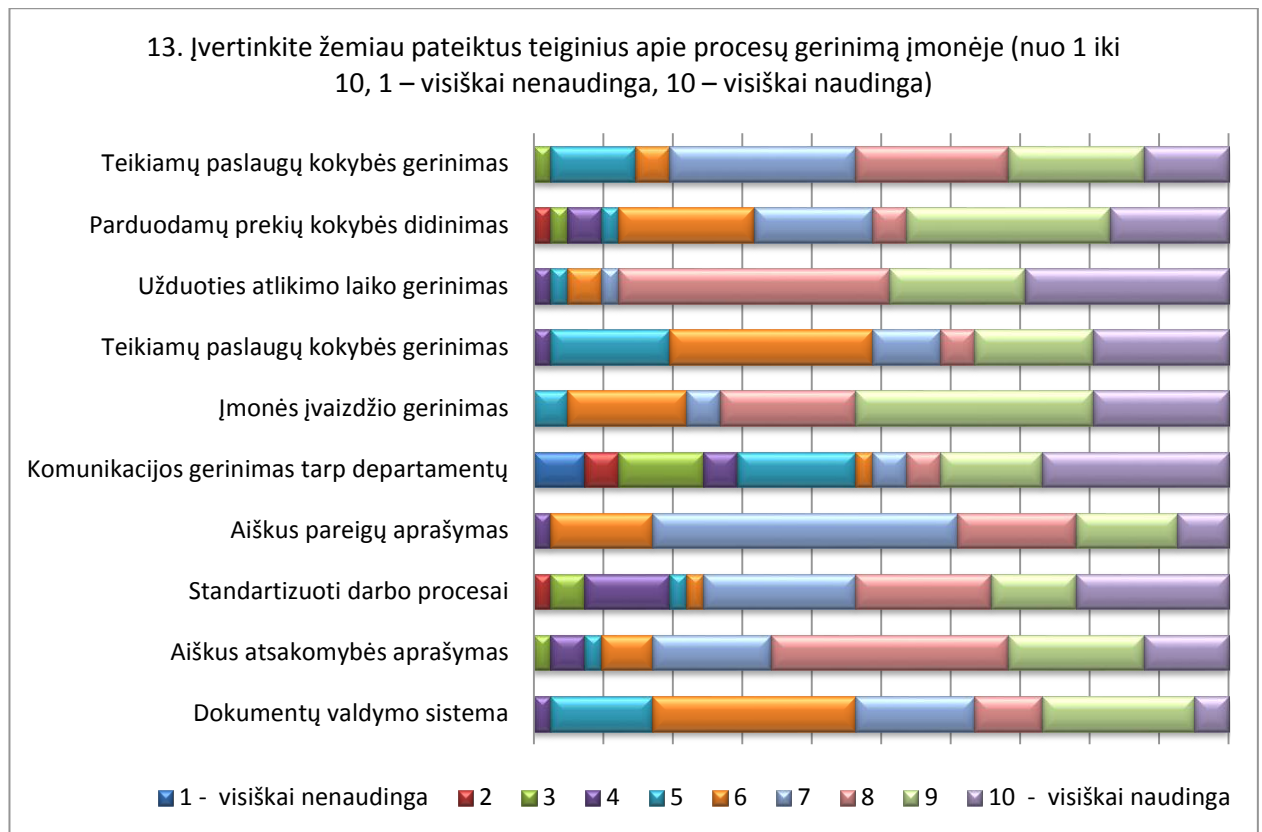


28 pav. UAB „X“ užsakymo proceso kanalų vertinimas

Taip bendri verslo procesų trūkumai UAB „X“ įmonėje atsispindi 29 paveiksle, kur didžioji dalis darbuotojų ne visiškai supranta savo pareigas ir atsakomybę, taip pat darbuotojai mano, jog atlieka ne visai jiems priklausančias funkcijas. Darbuotojai iš dalies teisūs kadangi verslo procese tos pačios funkcijos persidengia ir dubliuojasi, kaip ir atsakomybė bei pareigos.



29 pav. Įmonės UAB „X“ verslo procesų darbuotojų vertinimas



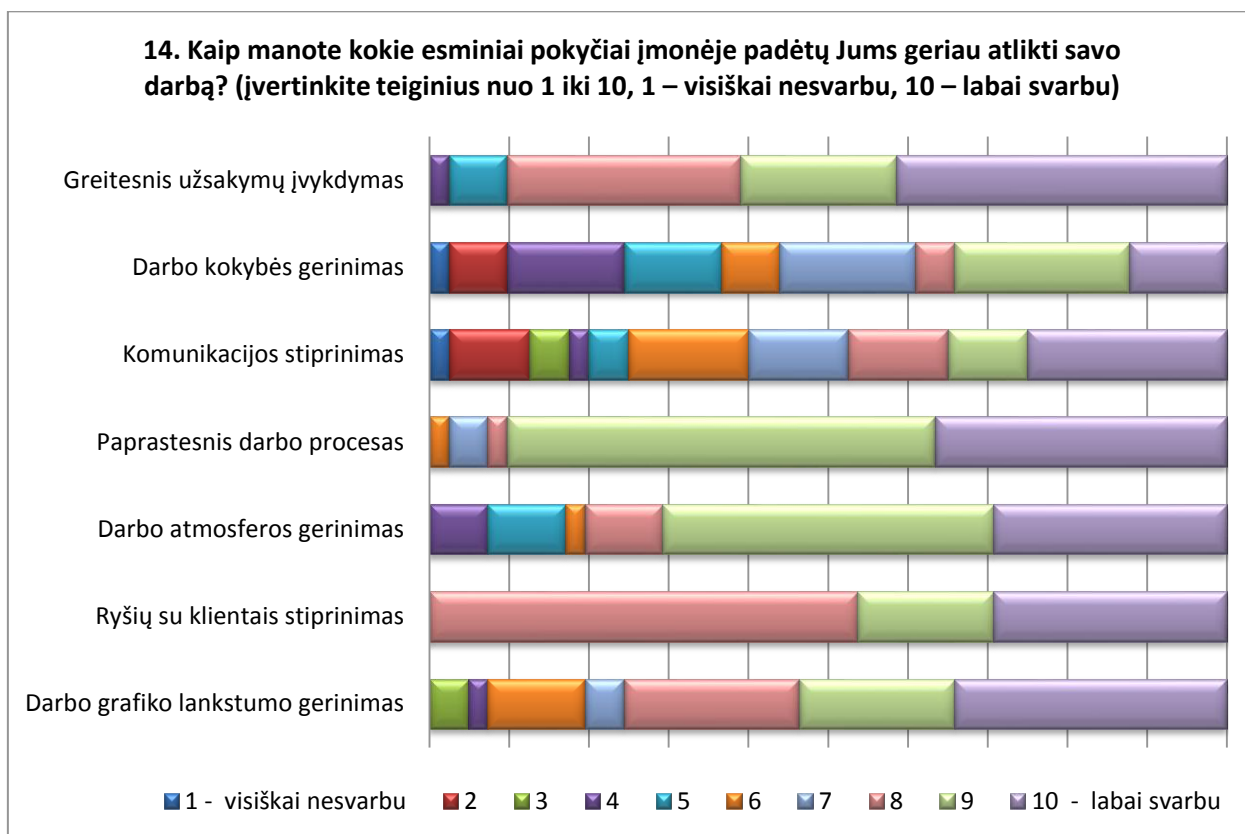
### 30 pav. UAB „X“ verslo procesų gerinimo kryptys, darbuotojų vertinimu

Trisdešimtame paveiksle, atsispindi darbuotojų labiausiai ir mažiausiai pageidaujamos verslo procesų UAB „X“ įmonėje gerinimo kryptys. Daugiausiai darbuotojų mano, jog reikėtų gerinti įmonės įvaizdį, tačiau tuo pačiu reikia sudaryti aiškų pareigų aprašymą ir sudaryti aiškų atsakomybės aprašymą. Darbuotojai įmonės viduje nori konkretumo ir aiškumo atliekant kasdienės užduotis – kas ir už kokį procesą atsako. Užduoties atlikimo laiko gerinimu dauguma darbuotojų taip pat laiko prioritetine kryptimi gerinant efektyvumą. Taip derėtų atsižvelgti į tai, jog darbuotojai nori, jog būtų gerinama komunikacija tarp departamentų. Didžioji dalis respondentų standartizuotus darbo procesus nurodo, kaip vieną iš procesų gerinimo krypčių.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog standartizuoti darbo procesai bei atsakingų asmenų už procesą ir kanalą priskyrimas palengvintų komunikaciją tarp departamentų bei sumažintų įtampą kolektyve. Darbuotojai mato, jog tą pačią užduotį galėtų atlikti greičiau todėl būtina standartizuoti verslo procesus paverčiant juos paprastesniais ir aiškesniais.

Greitesnio užsakymo įvykdymo kryptys reiškia, jog iš esmės įmonės UAB „X“ darbuotojai sutinka gerinti darbo efektyvumą. Papildomai pasitelkiant „Six Sigma“ metodologiją būtų galima gerinti ryšius su pirkėjais, stiprinti komunikaciją tarp departamentų,

naujų tiekėjų paieška leistų pateikti kokybiškesnių prekių vartotojams. Atsižvelgiant į 31 paveikslą, galima teigti, jog pagrindinis darbuotojų reikalavimas – paprastesnis darbo procesas.



31 pav. Pagrindinių UAB „X“ procesų gerinimo krypčių darbuotojų vertinimas

Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, jog UAB „X“ įmonėje reikia pasirinkti efektyvumo gerinimo kryptį, tačiau papildomai gerinti kokybę pasitelkiant „Six Sigma“ metodologiją ir įdiegti ITIL V3 verslo valdymo modulius, orientuotus į darbo optimizavimą bei kokybės užtikrinimą IT skyriuje ir paslaugose. Atsižvelgiant į apklausos rezultatų atsakymų kiekių koreliaciją (4 lentelė) su atsakymų vertinimo koeficientais (kurie yra nuo 1 iki 5 arba nuo 1 iki 10) galima teigti, kad labiausiai darbuotojai norėtų teikti aukštos kokybės paslaugas, todėl pasirinkta efektyvumo gerinimo kryptis, papildomai gerinant kokybę pasitelkiant „Six Sigma“ metodologiją ir diegiant ITIL V3 verslo valdymo modulius yra tinkama.

Teiginiai	Koreliacijos koef.	Koreliacijos ryšys
Aukštos kokybės paslaugų pateikimas	0,962597507	Labai stiprus ryšys
Asmeninio gyvenimo suderinimas su darbu	0,813659476	Stiprus ryšys
Komunikacijos stiprinimas	0,762536684	
Komunikacija tarp departamentų yra gera	0,729833892	
Darbo kokybė suprastėja dėl pareigų neapibrėžtumo	0,71322856	
Darbo grafiko lankstumas	0,707314917	

Darbo procesas yra paprastas	0,693838477	Vidutinis ryšys
Atsakomybė už darbą priskiriama nepagrįstai	0,675050663	
Laikas skiriamas atlikti vienai užduočiai	0,619228936	
Aš noriu, kad klientai įgytų susidomėjimą įmonės prekėmis ir paslaugomis	0,598479049	
Užduotys, kurias atlieku atitinka mano kompetenciją	0,585152322	
Įmonės reputacija kurioje aš dirbu	0,497698031	
Užsakymo įvykdymas	0,44994944	
Dokumentų valdymo sistema	0,412296622	
Standartizuoti darbo procesai	0,335771711	
Dokumentacija yra aiški ir suprantama	0,322858762	
Užsakymo apmokėjimo pasirinkimai	0,314233631	
Greitesnis užsakymų įvykdymas	0,312558123	
Mūsų įmonės įvaizdis yra geras	0,300344943	
Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas	0,299778642	
Įmonės įvaizdžio gerinimas	0,282902406	
Rūpinimasis klientu	0,254044521	
Darbo kokybės gerinimas	0,240244402	
Užsakymo surinkimas	0,19261306	Labai silpnas ryšys
Užduoties atlikimo laiko gerinimas	0,178828342	
Atlieku man nepriklausančias funkcijas	0,170412622	
Užsakymo surinkimo laikas atitinka standartus	0,142041686	
Aiškus atsakomybės aprašymas	0,122400199	
Prekių užsakymas iš tiekėjų	0,040156175	
Darbo procesas yra standartizuotas	0,013578539	
Atsakomybė už darbą yra aiški	-0,023476234	
Užsakymo pristatymas	-0,09322438	Neigiamas silpnas ryšys
Apmokėjimo gavimas	-0,104032529	
Pirkėjo užsakymo pateikimas	-0,157315388	
Užsakymo surinkimas	-0,176429376	
Aiškus pareigų aprašymas	-0,194077859	
Ryšų su klientais stiprinimas	-0,205337608	
Užsakymo pristatymas yra greitas ir kokybiškas	-0,240643353	Vidutinis neigiamas ryšys
Apmokėjimo gavimas	-0,2566366	
Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas	-0,259650161	
Užduotys kurias atlieku yra suprantamos ir įvykdomos	-0,264201468	
Prekių užsakymas iš tiekėjų	-0,272480315	
Parduodamų prekių kokybės didinimas	-0,273535159	
Darbo atmosferos gerinimas	-0,275926044	
Kliento pasitikėjimas	-0,297346739	
Paprastesnis darbo procesas	-0,313695171	
Pareigos, kurias atlieku yra suprantamos	-0,406622062	
Darbo grafiko lankstumo gerinimas	-0,467260311	
Užsakymo pateikimo sąsaja yra paprasta ir aiški	-0,475174038	

Komunikacijos gerinimas tarp departamentų	-0,604538702	Stiprus neigiamas ryšys
Užsakymo įvykdymas	-0,71778137	
Pirkėjo užsakymo pateikimas	-0,71919445	
Pirkėjo užsakymo gavimas	-0,730629032	
Užsakymo vykdymo laikas atitinka standartus	-0,78467432	

4 lentelė. **Atsakymų kiekių pasiskirstymo koreliacija su atsakymų vertinimo balais**

Stipriausią koreliacijos tarpusavio ryšį turintys teiginiai yra orientuoti į aukštesnės paslaugų kokybės teikimą, komunikacija tarp departamentų yra gera (vertinant bendrus įmonės procesus), didelis atliekamų užduočių neapibrėžtumas. Labiausiai neigiamą koreliacijos tarpusavio ryšį turi su el. komercijos portalu susiję veiksniai: užsakymo vykdymo laikas, pirkėjo užsakymo gavimas, pirkėjo užsakymo pateikimas, užsakymo įvykdymas, tačiau taip pat pastebima, kad komunikacija turėtų būti gerinama tarp tam tikrų skyrių, nors bendras komunikacijos lygis yra pakankamas.

Taigi efektyvumo gerinimas, atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus ir jų tarpusavio koreliaciją, būtų vykdomas siekiant pagreitinti užsakymų per el. komercijos portalą įvykdymo laiką, kartu trumpinant atskirų užduočių atlikimo laiką. Esamo verslo proceso patobulinimas – sudarant paprastesnį darbo proceso žemėlapi, priskirti už kiekvieną procesą ir kanalą atsakingą asmenį. Papildomai gerinant kokybę pasitelkiant „Six Sigma“ metodologiją, reikia gerinti ryšius su klientais taikant komunikacijos stiprinimą su klientais ir tarp departamentų, taip pat gerinant darbo kokybę.

Gerinant el. komercijos portalą, IT valdymą, inovatyvumą ir paslaugas, reikėtų diegti ITIL V3 modulius ir sukurti IT paslaugų strategiją, tobulinti paslaugų kūrimą, vykdyti paslaugų paleidimą, diegti paslaugų valdymą ir įgyvendinti nuolatinį paslaugų tobulinimą. Taigi esminis pokytis gerinant efektyvumą sutrumpinti užsakymo atlikimo laiką ir nustatyti už procesus atsakingus asmenis, tačiau įvertinant UAB „X“ veiklos rodiklius ir atsižvelgiant į įmonės pajamas.

### 3. UAB „X“ ĮMONĖS VEIKLOS BIUDŽETAS

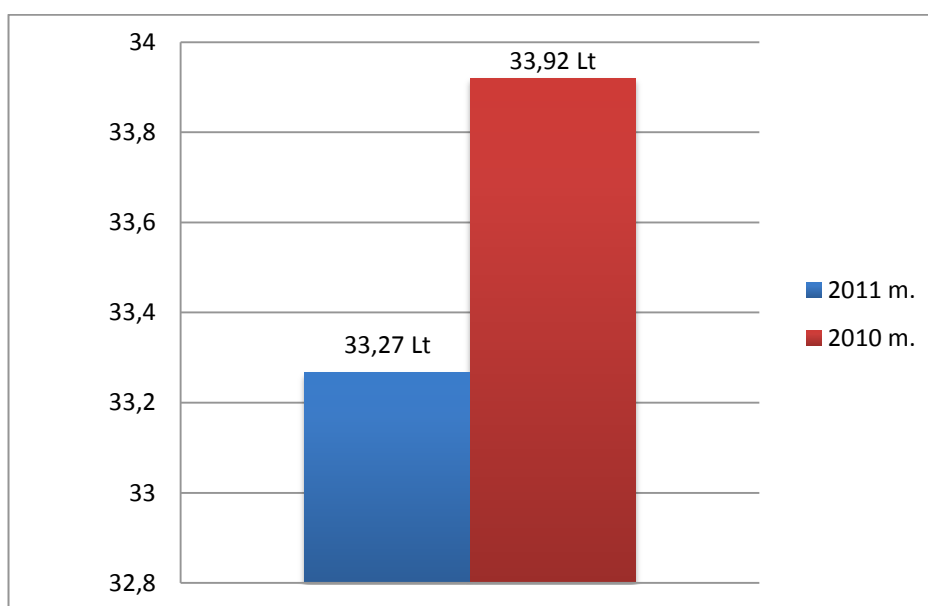
#### 3.1. UAB „X“ įmonės pagrindinių veiklos rodiklių analizė

Taigi atlikus tyrimą ir išnagrinėjus UAB „X“ verslo procesus, paaiškėjo, jog įmonės darbuotojai norėtų pokyčių susijusių su verslo procesų efektyvumo didinimo kryptimi, papildomai gerinant kokybę. Tačiau prieš investuojant reikia atlikti veiklos biudžeto ir dokumentų analizę.

UAB „X“ veiklos biudžeto analizė sudaryta iš įmonės dokumentų analizės. Analizuoti šie UAB „X“ įmonės veiklos biudžeto dokumentai už 2011 m. ataskaitinį laikotarpį:

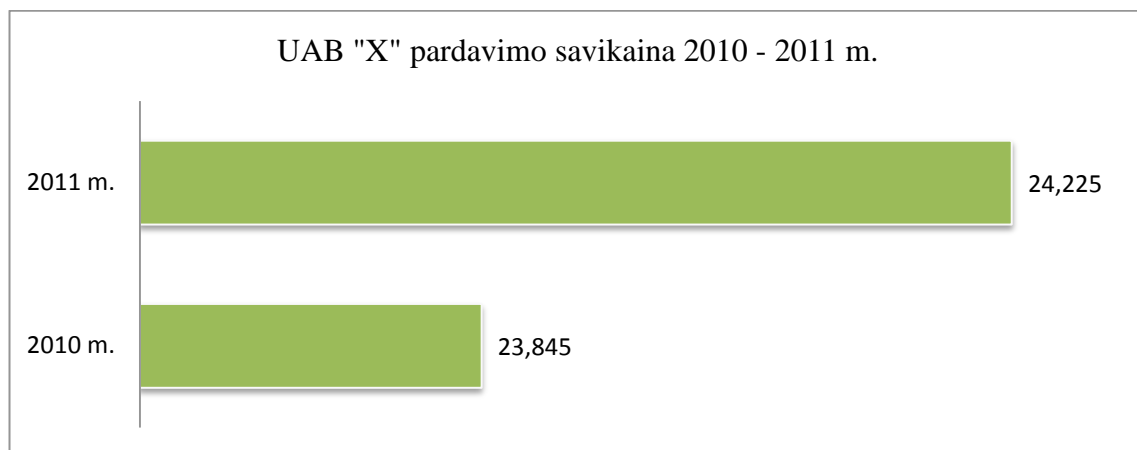
1. Pelno (nuostolių) ataskaita, ataskaitinis laikotarpis nuo 2011-01-01 iki 2011-12-31
2. Nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita, ataskaitinis laikotarpis nuo 2011-01-01 iki 2011-12-31
3. Balanso forma, ataskaitinis laikotarpis nuo 2011-01-01 iki 2011-12-31
4. UAB „X“ finansinė ataskaita, ataskaitinis laikotarpis nuo 2011-01-01 iki 2011-12-31
5. UAB „X“ metinis pranešimas (veiklos ataskaita) su nepriklausomo auditoriaus išvada, ataskaitinis laikotarpis nuo 2011-01-01 iki 2011-12-31

UAB „X“ pelno (nuostolių) ataskaitoje svarbu išanalizuoti kokios buvo įmonės pardavimo pajamos, pardavimo savikaina, koks buvo bendrasis pelnas (nuostoliai), taip svarbu išnagrinėti kokią dalį sudaro veiklos sąnaudos, kokie rezultatai pasiekti iš finansinės ir investicinės veiklos, koks grynasis pelnas (nuostoliai) uždirbtas. Pardavimo pajamos 2011 m. lyginant su 2010 m. sumažėjo 653 000 tūkst. Lt., tai 1,925% mažiau nei 2010 metais (32 pav.).



32 pav. UAB „X“ pardavimo pajamos 2010-2011 m. mln. Lt.

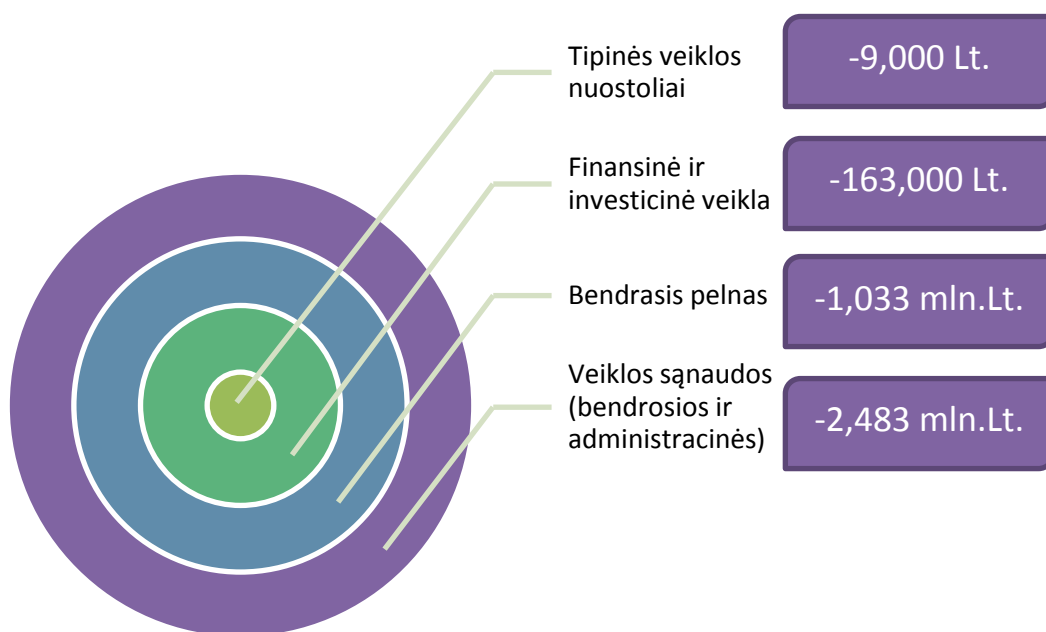
Kadangi 2011 m. pardavimo pajamos sumažėjo 1,925% lyginant su 2010 m. reikėtų detaliau išnagrinėti kas tai lėmė. Atsižvelgiant į importuojamų prekių pardavimo savikainą (33 pav.), galima pastebėti svarbų momentą, jog savikaina išaugo 380 000 tūkst. Lt. 2011 m. lyginant su 2010 m.



33 pav. UAB „X“ pardavimo savikaina 2010 – 2011 m. mln. Lt.

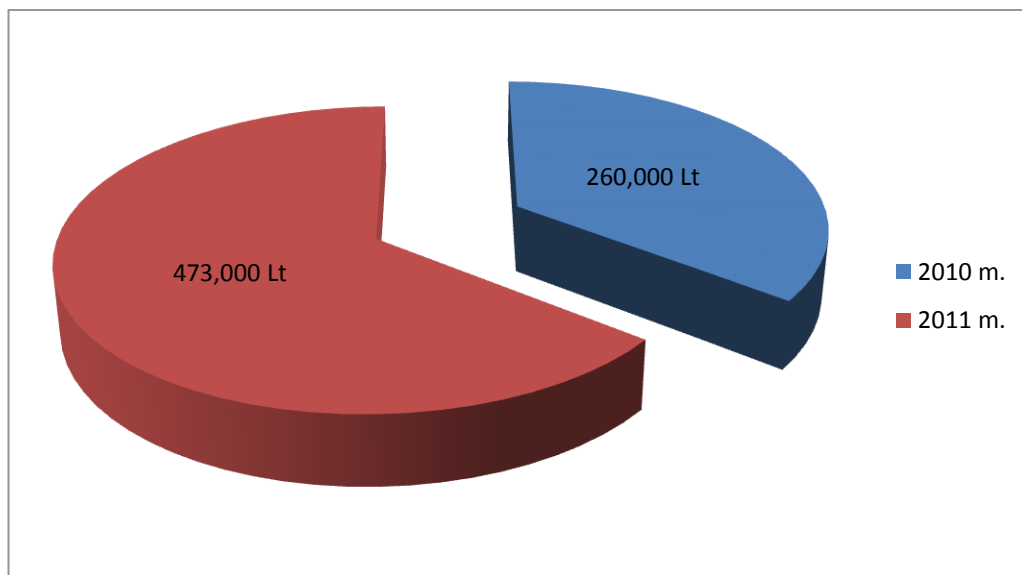
Esminiais veiksniais (34 pav.) kurie įtakojo sumažėjusią UAB „X“ apyvartą 2011 m. būtų šie žemiau išvardinti ir pelno (nuostolių) ataskaitoje analizuoti elementai:

- bendrojo pelno sumažėjimas
- tipinės veiklos nuostoliai
- finansinės ir investicinės veiklos nuostoliai
- veiklos sąnaudos (bendrosios ir administracinės)



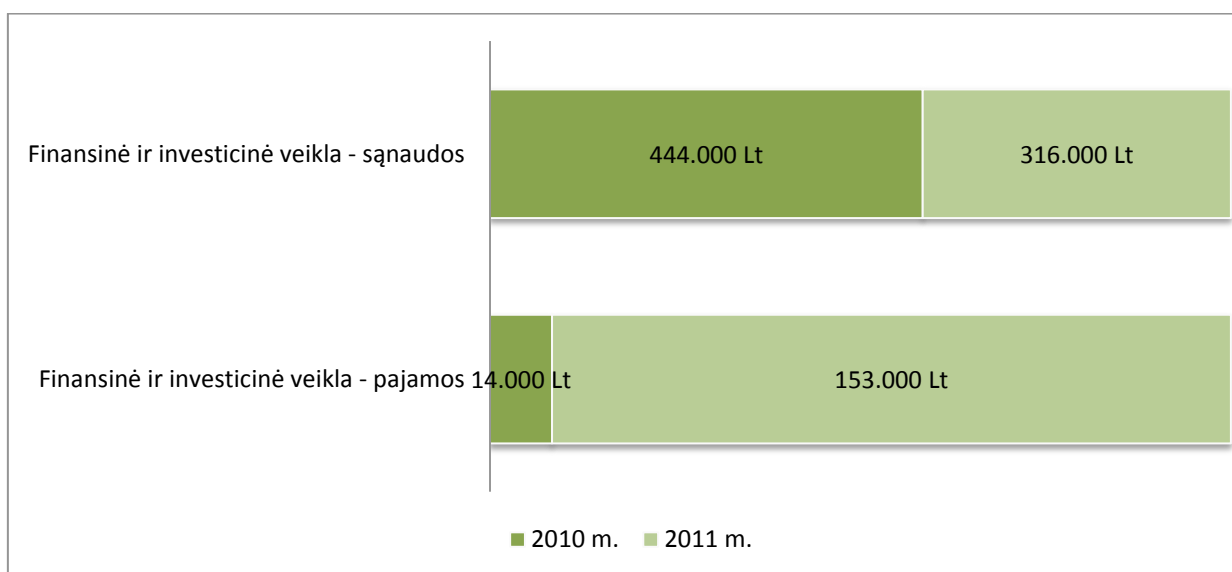
34 pav. Pagrindiniai UAB „X“ sumažėjusios apyvartos veiksniai 2011 m.

Plačiau analizuojant veiklos sąnaudų struktūrą, galima teigti, jog sumažėjusiu darbuotojų skaičiumi ir sumažintais atlyginimais buvo sprendžiami vis didėjančių išlaidų klausimai, nes būtent bendrosios ir administracinės veiklos sąnaudos eilutė rodo, jog čia 2011 m. buvo sutaupyta 2,483 mln. Lt. Tačiau tai neišsprendė vis didėjančios importuojamų prekių savikainos ar pardavimo sąnaudų didėjimo (35 pav.).



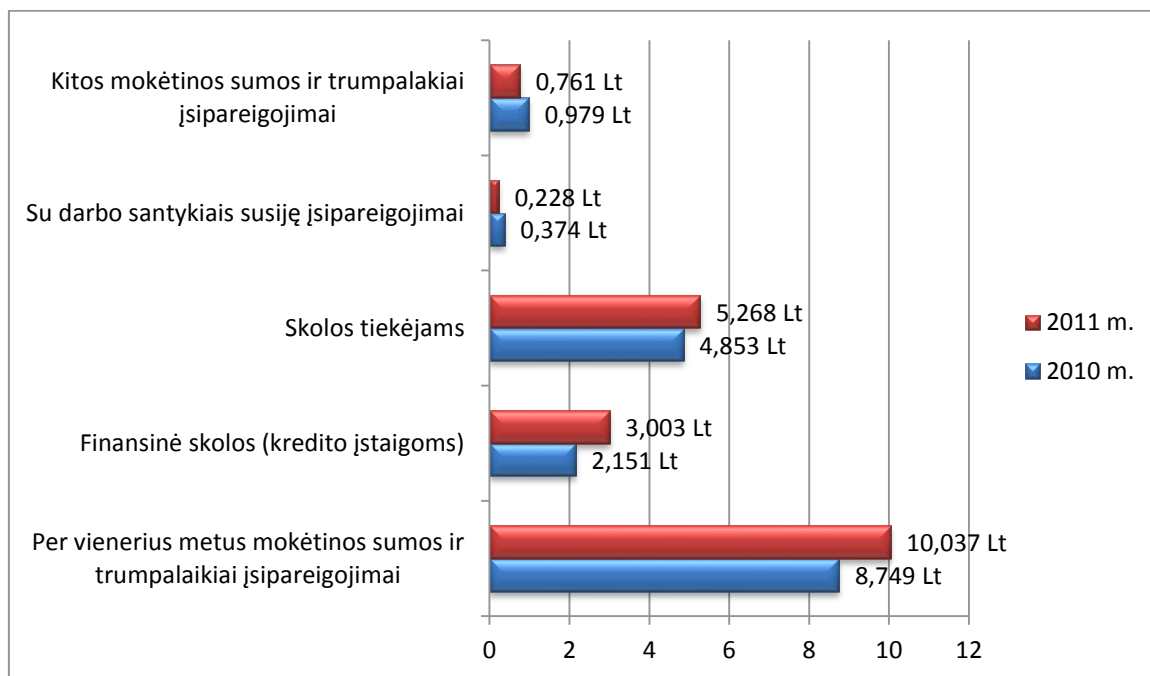
35 pav. UAB „X“ pardavimo sąnaudos 2010-2011 m. Lt.

Taigi vienas iš strateginių prioritetų turėtų būti naujų tiekėjų paieška, nes didėjančios pardavimo sąnaudos ir nedidėjanti prekių kokybė ateityje tik didins šias sąnaudas. Taip pat svarbus elementas pelno (nuostolių) ataskaitoje yra finansinės ir investicinės veiklos eilutė, kurioje sąnaudos net 48,41% viršija pajamas (36 pav.)



36 pav. UAB „X“ finansinė ir investicinė veikla 2010-2011 m. tūkst. Lt.

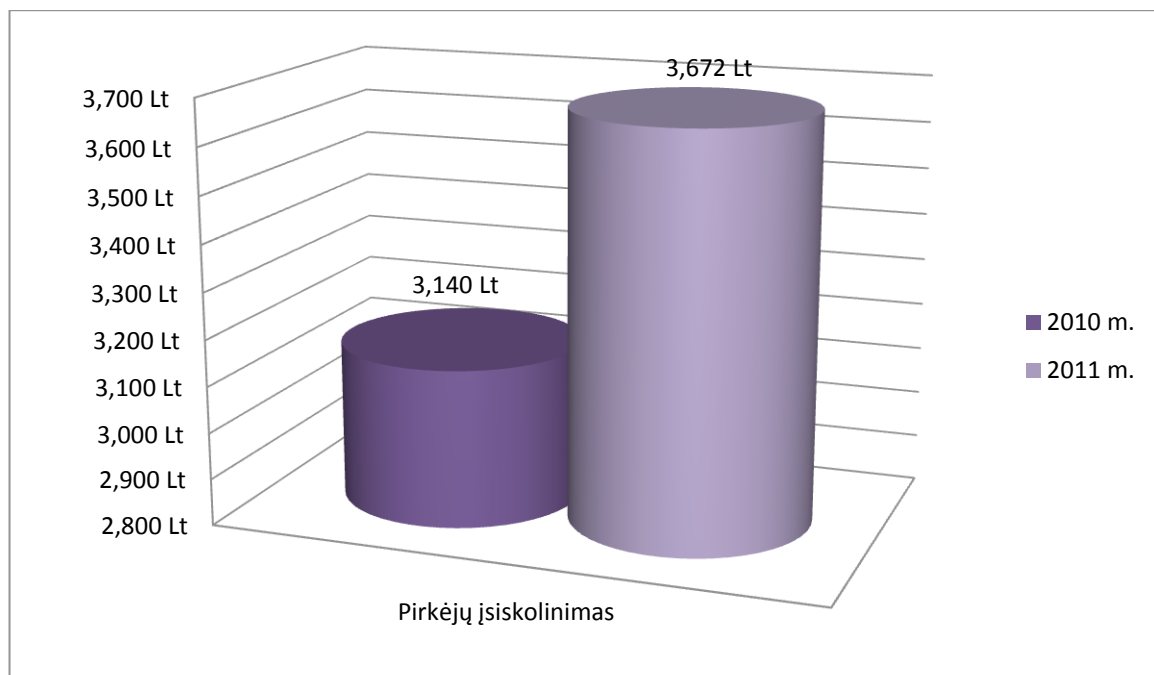
Vienas iš svarbiausių elementų UAB „X“ finansinėje ir investicinėje veikloje yra tai, jog sąnaudos tiek 2010 m., tiek 2011 m. stipriai viršijo pajamas, nes per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai sudaro 10,037 mln. Lt. Todėl detaliau reikia išnagrinėti kokie yra detalūs rodikliai (37 pav.).



37 pav. UAB „X“ per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai 2010-2011 m. mln. Lt.

UAB „X“ finansinėje ataskaitoje už 2010-2011 m. pastebėta bendra tendencija, jog per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai išaugo 12,83% 2011 m. lyginant su 2010 m. Tai reiškia, jog įmonė papildomų sumų efektyvumo didinimui skirti negalės, todėl reikės didžiausias laiko resursus sunaudojančias proceso dalis tobulinti į kuo greitesnio užsakymo įvykdymo pusę, supaprastinant ir standartizuojant procesus. Atsižvelgiant į finansinius ir veiklos rodiklius ir atliktą tyrimą, galima daryti prielaidas, jog ir darbuotojai supranta, kad dabartinė įmonės padėtis įrodo greitesnio užsakymo vykdymo būtinumą, procesų efektyvumo didinimą, bei komunikacijos su pirkėjais ir departamentais stiprinimą.

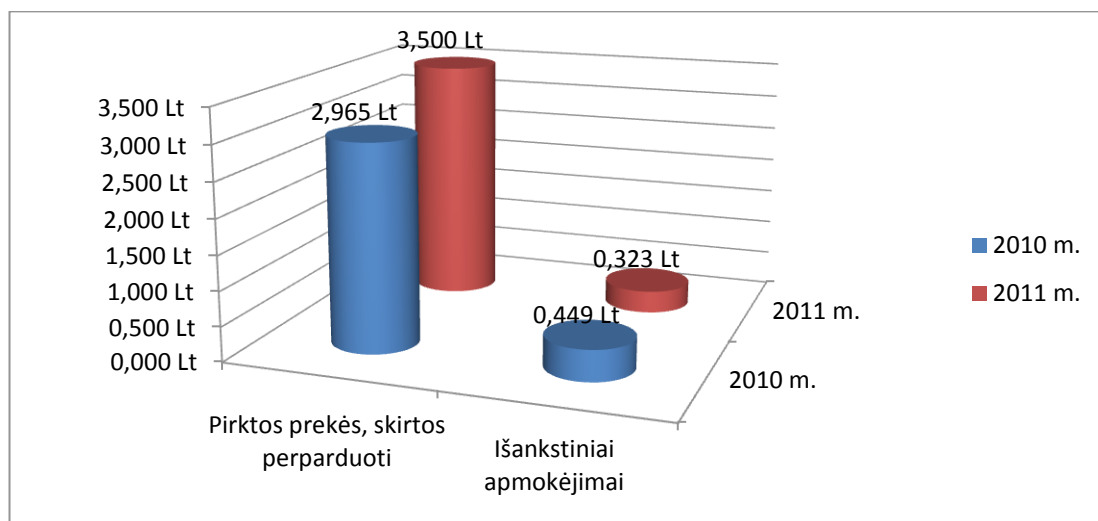
Atsižvelgiant į atliktą tyrimą ir finansinę ataskaitą už 2011 metus, reikėtų išnagrinėti, kodėl darbuotojams nesvarbus pirkėjų pasitikėjimas ir susidomėjimas. Šiuo atveju finansinėje ataskaitoje pirkėjų įsiskolinimų eilutėje, įsiskolinimai didėjo. Tiksliau, pirkėjų įsiskolinimai (38 pav.) taip pat augo 2011 m. lyginant su 2010 m., žinant, jog UAB „X“ pagrindinis rinkos segmentas yra įmonės.



38 pav. UAB „X“ pirkėjų įsiskolinimas 2010-2011 m. mln. Lt.

Atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, jog pirkėjų pasitikėjimo įgijimas yra nesvarbus, galima sieti su pirkėjų įsiskolinimais už prekes, kadangi skolininkai didelio pasitikėjimo ir neturėtų sudaryti. Todėl reikėtų stiprinti komunikaciją su įmonėmis klientėmis, o ypač su įmonėmis kurios yra skolingos, tai padėtų sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą klientais.

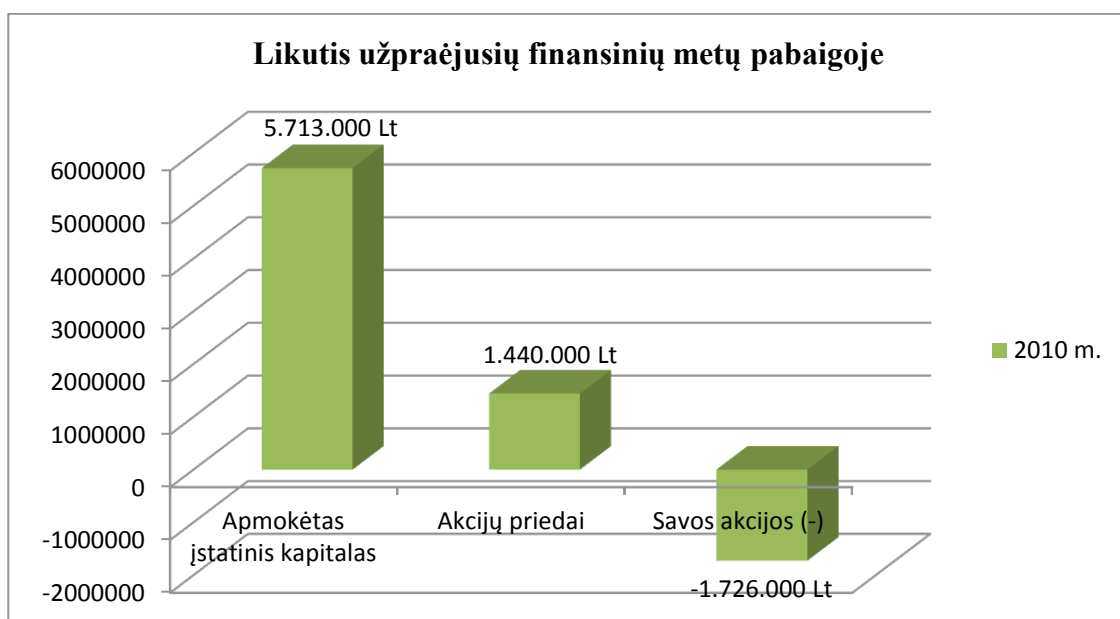
Atsargų, išankstinių apmokėjimų ir nebaigtų vykdyti sutarčių svarba analizuojant UAB „X“ veiklos rodiklius taip pat aktuali. Svarbiausi rodikliai yra šie: pirktos prekės, skirtos perparduoti ir išankstiniai apmokėjimai. Prekių pirktų ir skirtų perpardavimui (39 pav.) suma 2011 m. sudarė 3,5 mln. Lt. tai 15,28% padidėjimas lyginant su 2010 m.



39 pav. UAB „X“ atsargų ir išankstinių apmokėjimų sumos 2010-2011 m. mln. Lt.

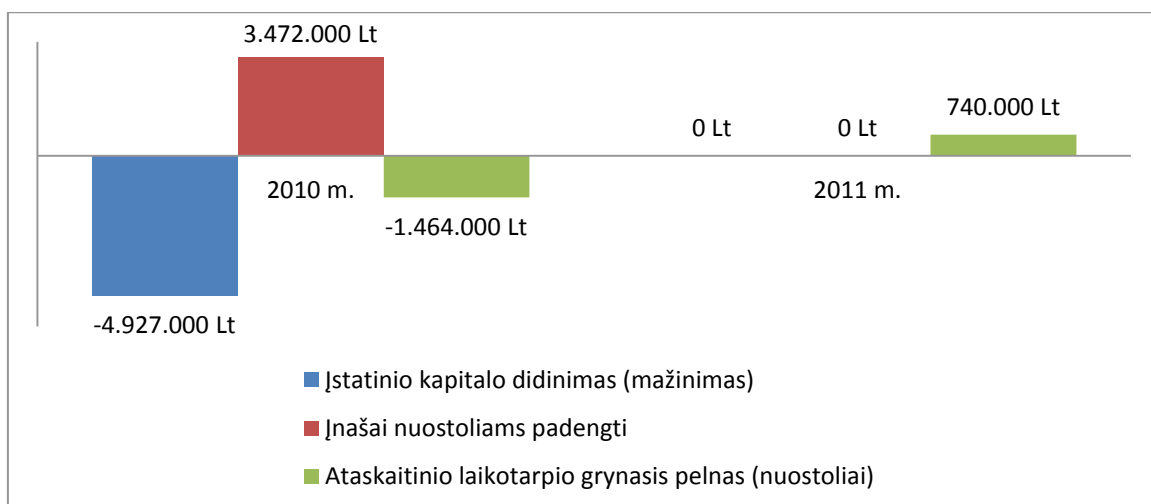
Tačiau išankstinių apmokėjimų 2011 m. sumažėjo 20,06%, o prekių skirtų perpardavimui suma padidėjo, tokią tendenciją galima paaiškinti tuo, jog prekių skirtų parduoti savikaina pradėjo stipriai didėti, todėl buvo nuspręsta nusipirkti daugiau atsargų, o išankstinių apmokėjimų sulaukta mažiau, nes padidėjo įmonių įsiskolinimai už prekes.

Taip pat nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitoje pastebima tendencija, jog įstatinis kapitalas bei su juo susiję rodikliai mažėjo (40 pav.).



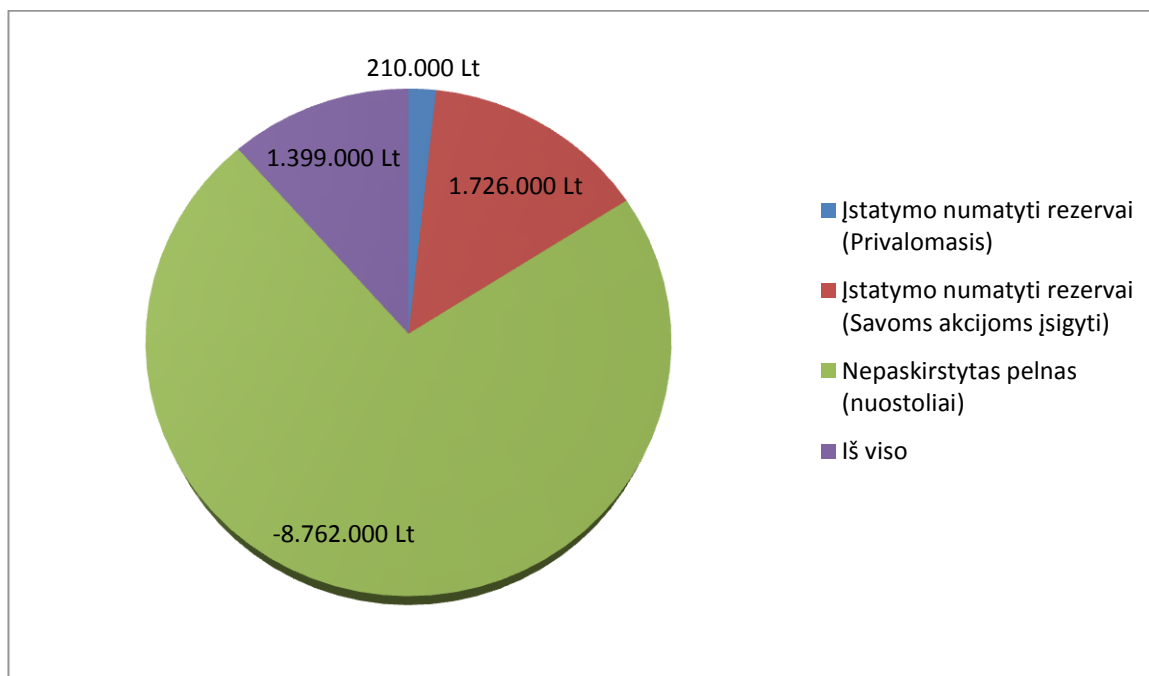
40 pav. UAB „X“ apmokėtas įstatinis kapitalas, akcijų priedai, savos akcijos 2010 m. mln. Lt.

UAB „X“ nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitoje dominuoja didėjančio kapitalo kryptis. Todėl reikėtų plačiau išanalizuoti kas tai lemia, remiantis nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita.



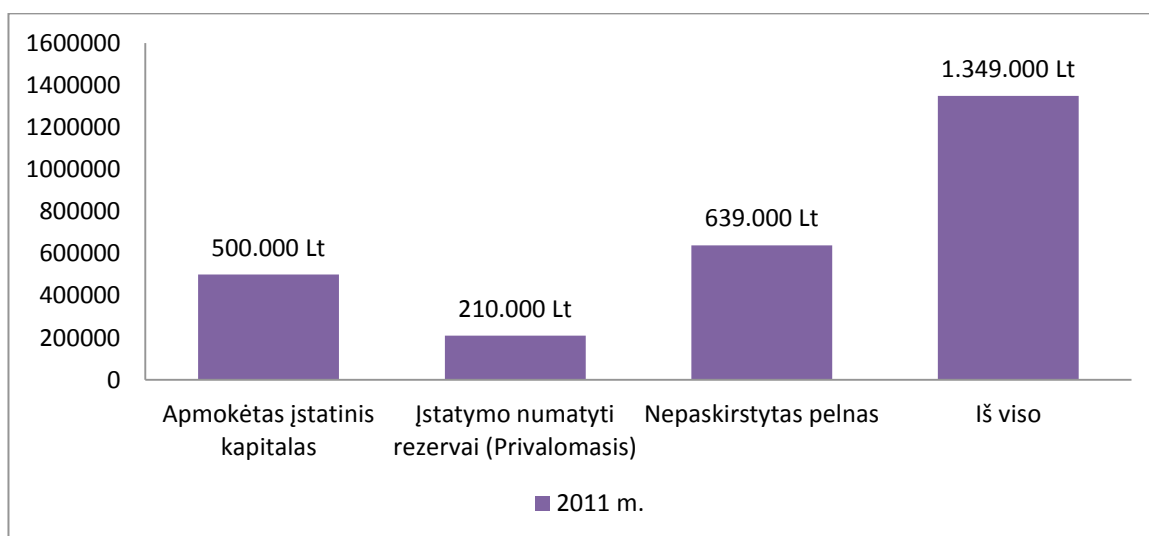
41 pav. UAB „X“ padidėjusio kapitalo veiksniai 2010-2011 m. mln. Lt.

Tendencija, jog savų akcijų suma mažėjo, o apmokėtas įstatinis kapitalas bei akcijų priedai didėjo atsispindi kituose nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitoje. Savų akcijų suma mažėjo nes yra įstatymo numatyti ir nustatyti rezervai savoms akcijoms įsigyti (41 pav.). Taip pat nepaskirstyto pelno (nuostolių) suma buvo neigiama.



41 pav. UAB „X“ kapitalo pasiskirstymas numatytiems rezervams, nepasiskirstyti nuostoliai mln. Lt.

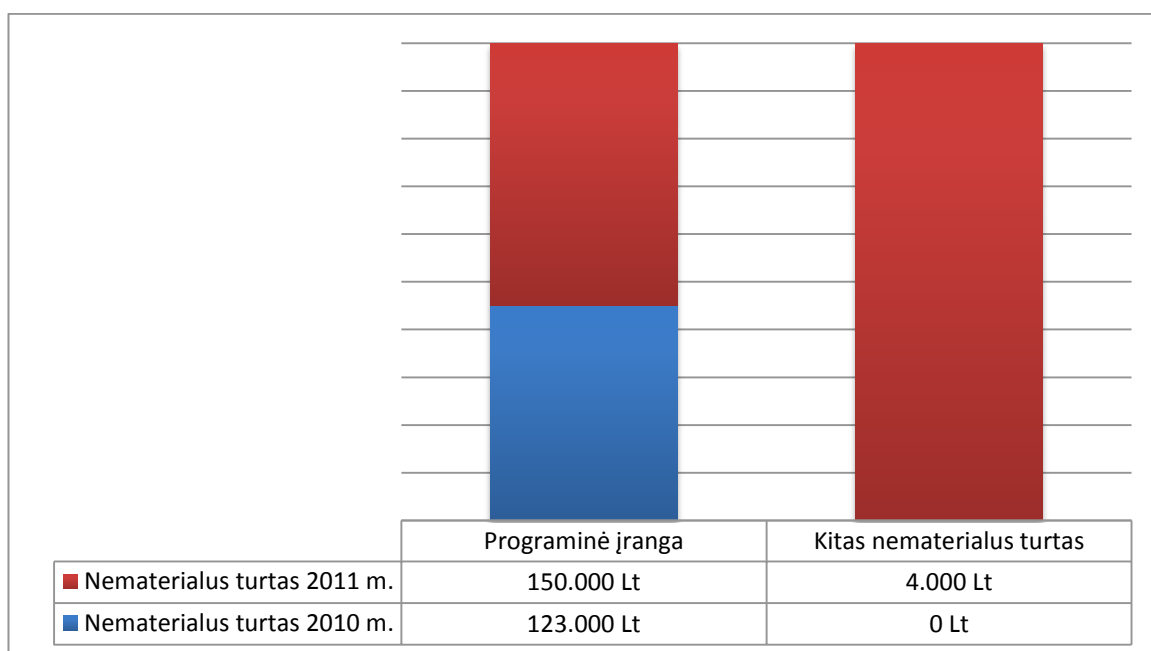
Taigi apibendrinant UAB „X“ nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitą, galima teigti, jog 2011 m. didėjo ataskaitinio laikotarpio pelnas, bet įstatinis kapitalas, įnašai nuostoliams padengti buvo išlyginti ir nei didėjo, nei mažėjo, o nepaskirstytas pelnas taip pat didėjo 2011 m. (42 pav.).



42 pav. UAB „X“ nuosavo kapitalo rodiklių likutis ataskaitinių metų pabaigoje mln. Lt.

Atsižvelgiant į UAB „X“ nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitą už 2011 m. ir didėjančius kapitalo rodiklius, reikėtų išanalizuoti balanso formą už 2011 m. ir išnagrinėti kitus veiksniai kurie yra svarbūs vykdant optimizavimą ir verslo procesų gerinimą.

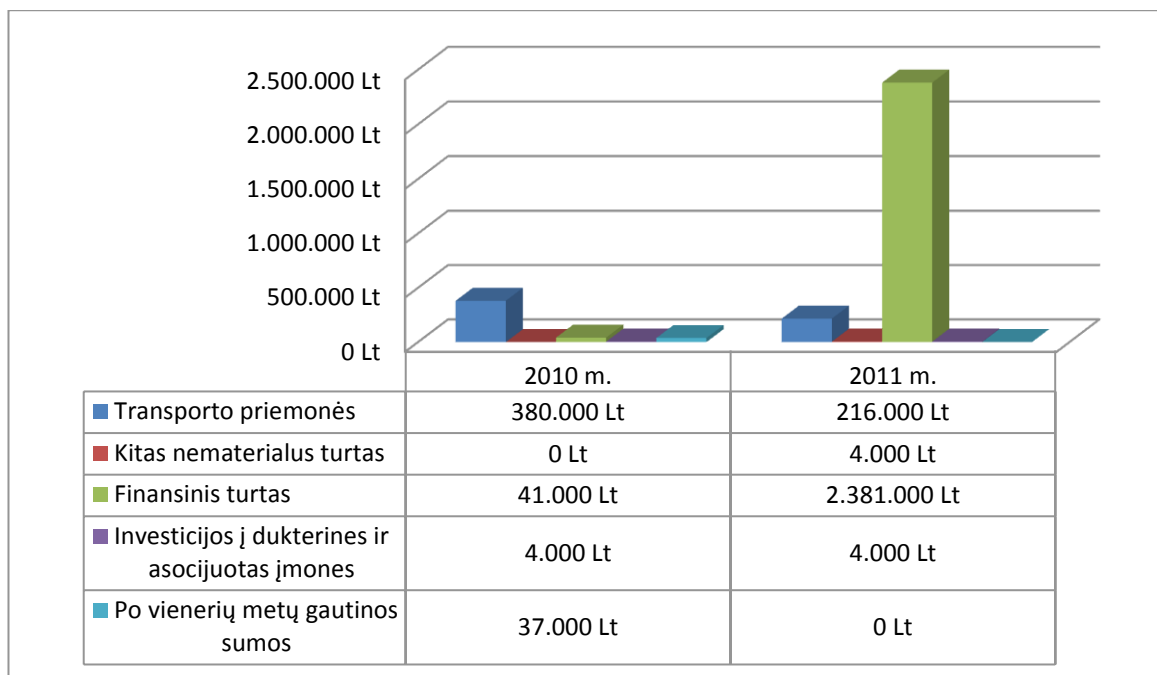
Nagrinėjant UAB „X“ balanso ilgalaikio turto struktūrą, nematerialaus turto dalyje dominuoja programinė įranga (43 pav.). Įmonė kiekvienas metais investuoja į informacinių technologijų plėtrą bei elektroninio pardavimo kanalui tobulinti.



43 pav. Nematerialaus turto pasiskirstymo dalis UAB „X“ 2010-2011 m.

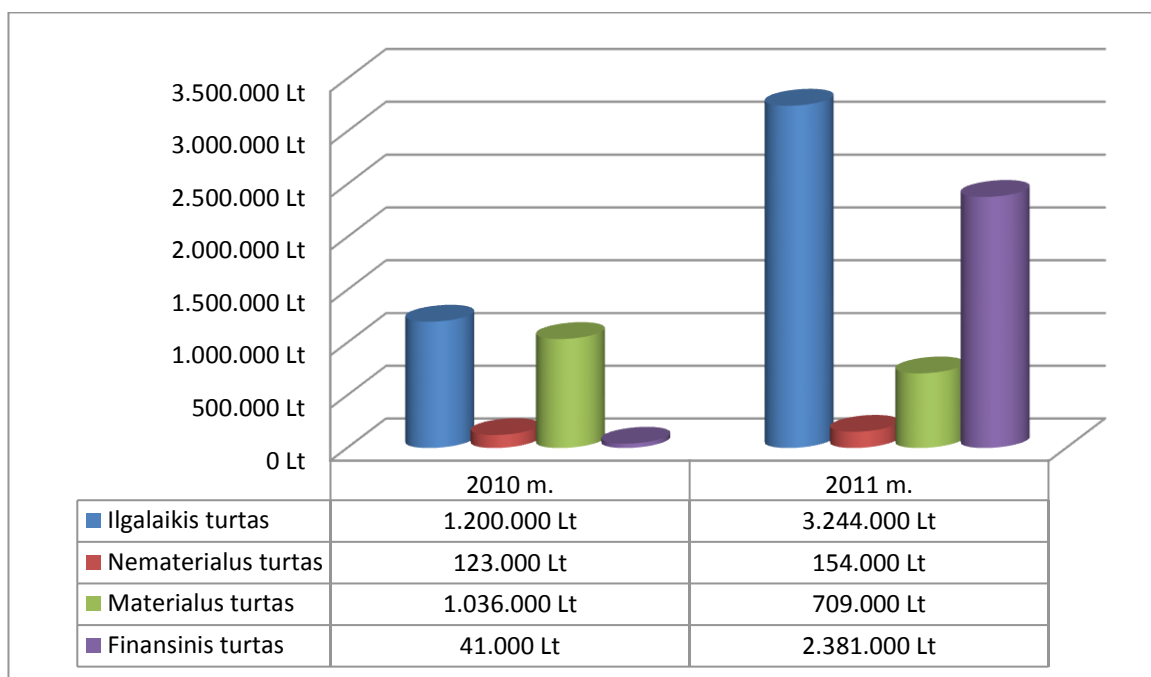
Taigi išlaidos programinei įrangai kaip ir investicijoms 2011 m. didėjo, tačiau prieš tai apžvelgti investicinės veiklos rodikliai rodė, jog buvo patirtas nuostolis, todėl šių išlaidų didėjimas programinei įrangai turėtų būti plačiau išnagrinėtas – ar gautas efektas kuris buvo projektuotas.

Kadangi jokių pokyčių šioje srityje nebuvo vykdyta, galima daryti prielaidas, jog verslo procesų pagerinimas sukurtų didesnę efektyvumą išnaudojant turimą programinę įrangą, jos galimybes, bei geriau pritaikant verslo valdymo sistemą Microsoft Dynamics AX standartizuojant verslo procesus. Tačiau materialaus turto struktūroje (44 pav.) pastebima išlaidų mažinimo tendencija transporto priemonėms. kito materialaus turto sumažėjimas, finansinio turto žymus padidėjimas 2011 m. Galima teigti, jog išlaidos transporto priemonėms sumažėjo dėl atsargų poreikio planavimo, kadangi apžvelgtuose balanso rodiklių, atsargų dalyje aiškiai matoma, jog nuperkama žymiai daugiau prekių skirtų perparduoti. Tačiau bendra tendencija, jog materialus turtas 2011 m. stipriai padidėjo, nes padidėjo kito finansinio turto rodikliai, kurie ir sudaro didžiąją finansinio turto dalį.



44 pav. UAB „X“ materialaus turto pokyčiai 2010-2011 m. Lt.

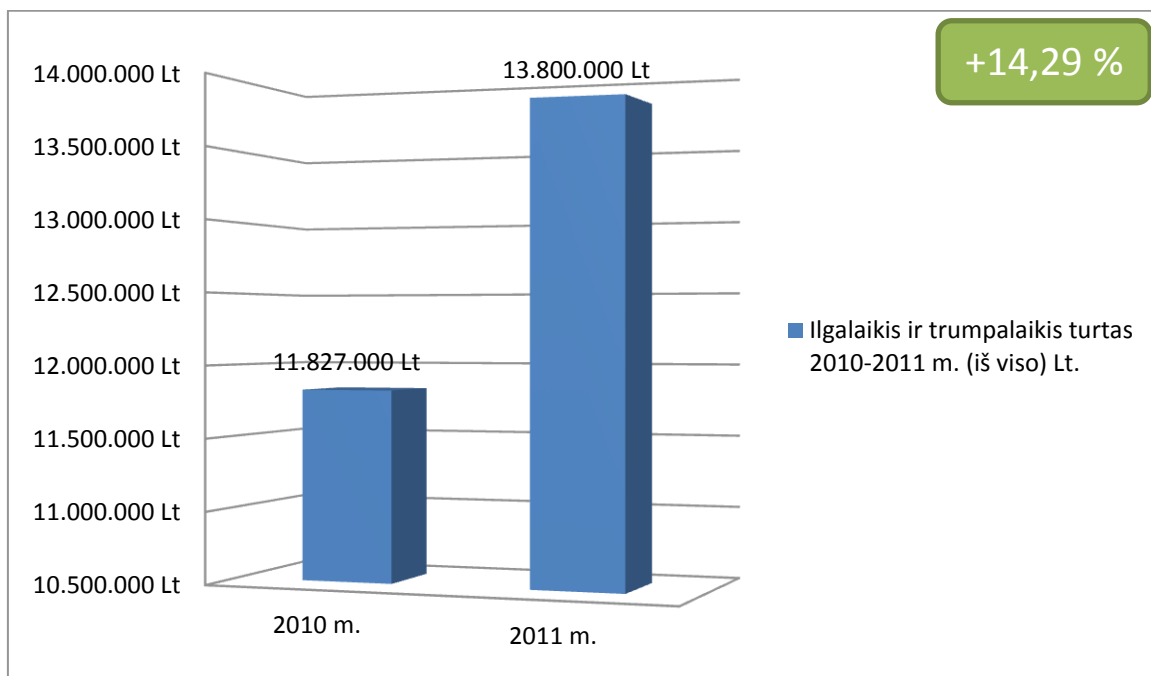
Apibendrinant ilgalaikio ir trumpalaikio turto rodiklius, galima teigti, jog bendras turtas didėjo 2011 m. dėl ilgalaikio turto didelio padidėjimo, o materialus turtas sumažėjo 31,56 %.



45 pav. Ilgalaikio turto pokyčiai UAB „X“ įmonėje 2010-2011 m. Lt.

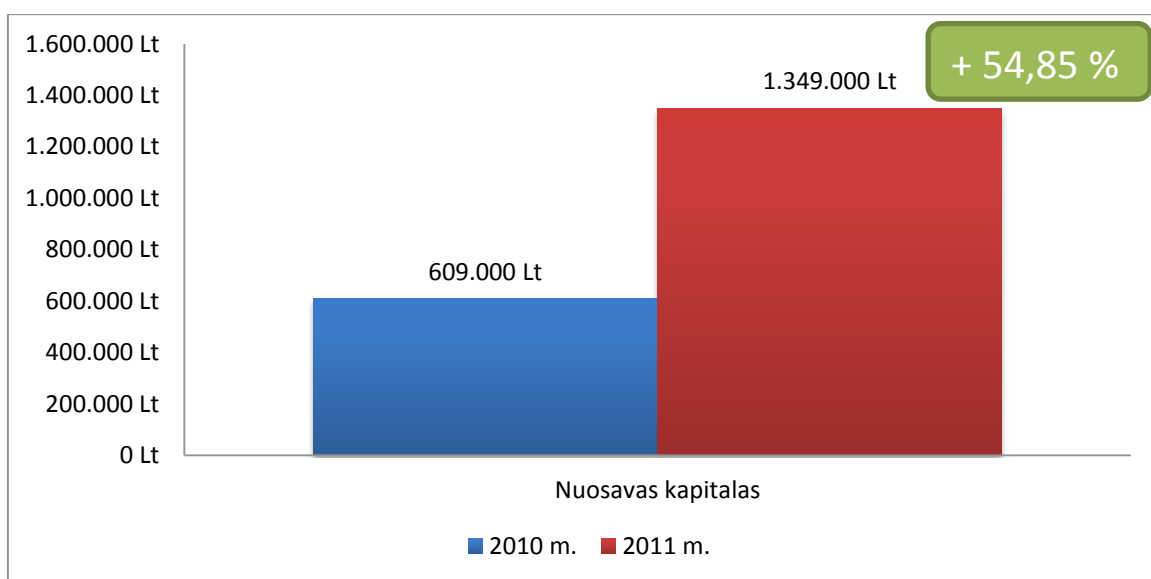
Trumpalaikio turto pokytis 2011 m. lyginant su 2010 m. ir sumažėjo 0,66 %. Tačiau kaip buvo analizuota anksčiau, ryškiausias buvo išankstinių apmokėjimų sumažėjimas.

Taigi apibendrinant viso turto rodiklius UAB „X“ įmonėje 2011 m. lyginant su 2010 m., galima teigti, jog bendras turtas (46 pav.) padidėjo 14,29 %. Todėl gerinant verslo procesus, reikėtų į tai atsižvelgti, jog gerinant efektyvumą, kartu ir turto kontrolę būtų galima geriau išnaudoti turimą turta.



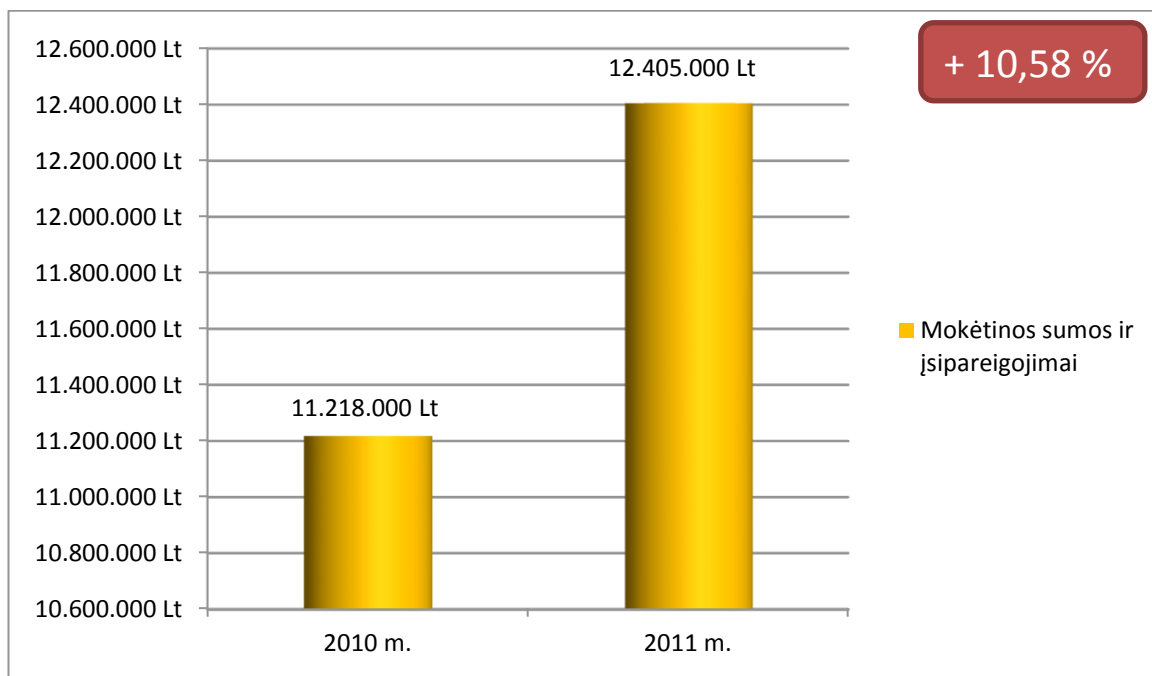
46 pav. UAB „X“ ilgalaikio ir trumpalaikio turto suma 2010-2011 m.

Taip pat gerinant verslo procesus reikėtų įvertinti ir tokį veiksni, kaip nuosavo kapitalo padidėjimą 2011 m., tai reiškia, jog galima daugiau investuoti į vidaus procesų efektyvumo gerinimą, kadangi investicijos į išorinius projektus nepasiteisina (47 pav.).



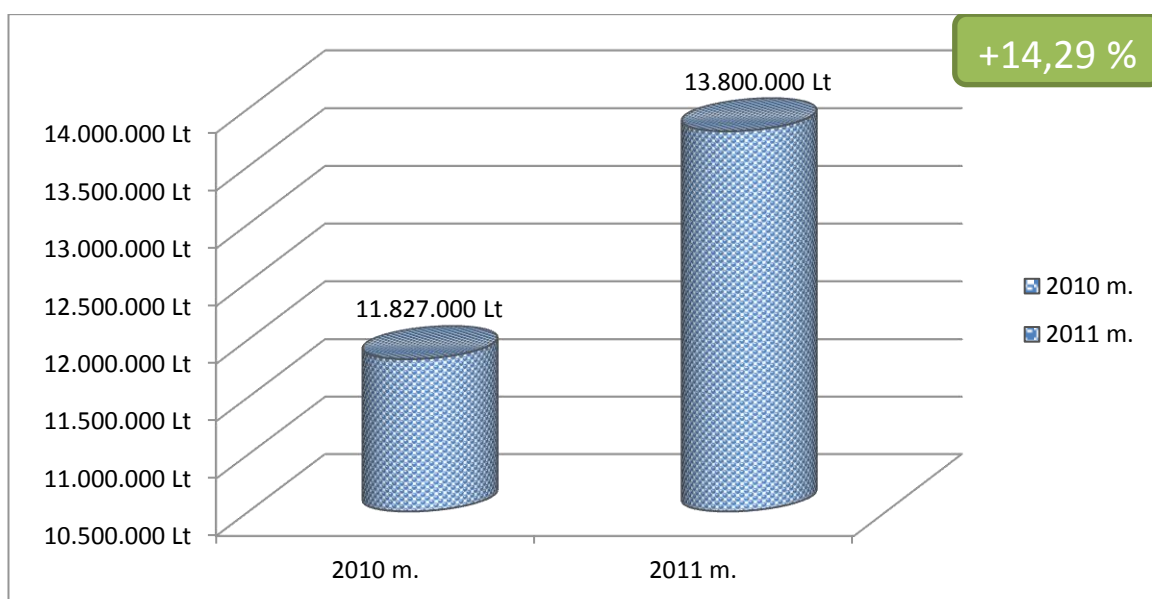
47 pav. Nuosavo kapitalo padidėjimas UAB „X“ 2011 m. Lt.

Vienas iš nepalankių rodiklių gerinant verslo procesus UAB „X“ balanse yra didėjančios mokėtinų sumų ir įsipareigojimų 2011 m. lyginant su 2010 m. (48 pav.). Todėl tai vienas iš signalų, jog pokyčiai būtini ties kontrolės, ūkio efektyvumo krypties gerinimu, papildomai gerinant kokybę klientų aptarnavimo srityje.



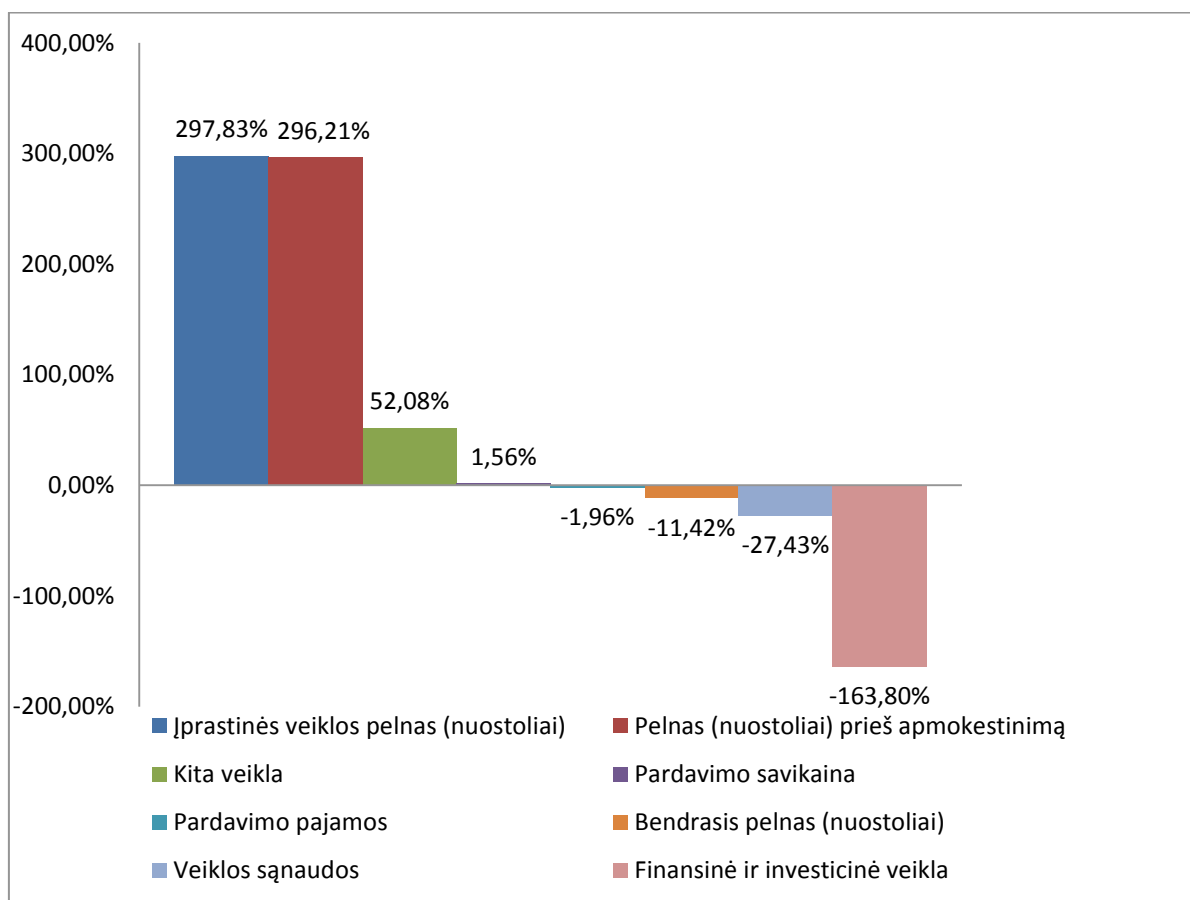
48 pav. Mokėtinų sumų ir įsipareigojimai 2010-2011 m. Lt.

Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų padidėjimas (49 pav.) 2011 m. turėtų visus darbuotojus dar labiau įtraukti į verslo procesų gerinimą, jų standartizavimą, siekiant greičiau įvykdyti užsakymus.



49 pav. Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų suma 2010-2011 m. UAB „X“ įmonėje, Lt.

Apibendrinant UAB „X“ veiklos rodiklius ir finansines ataskaitas, galima teigti, jog finansinė ir investicinė veikla 2011 m. buvo nesėkminga, pasirinkta investicijų kryptis, rodo pastovius nuostolius.



50 pav. UAB „X“ pelno ir nuostolių pokyčiai 2011 m., %

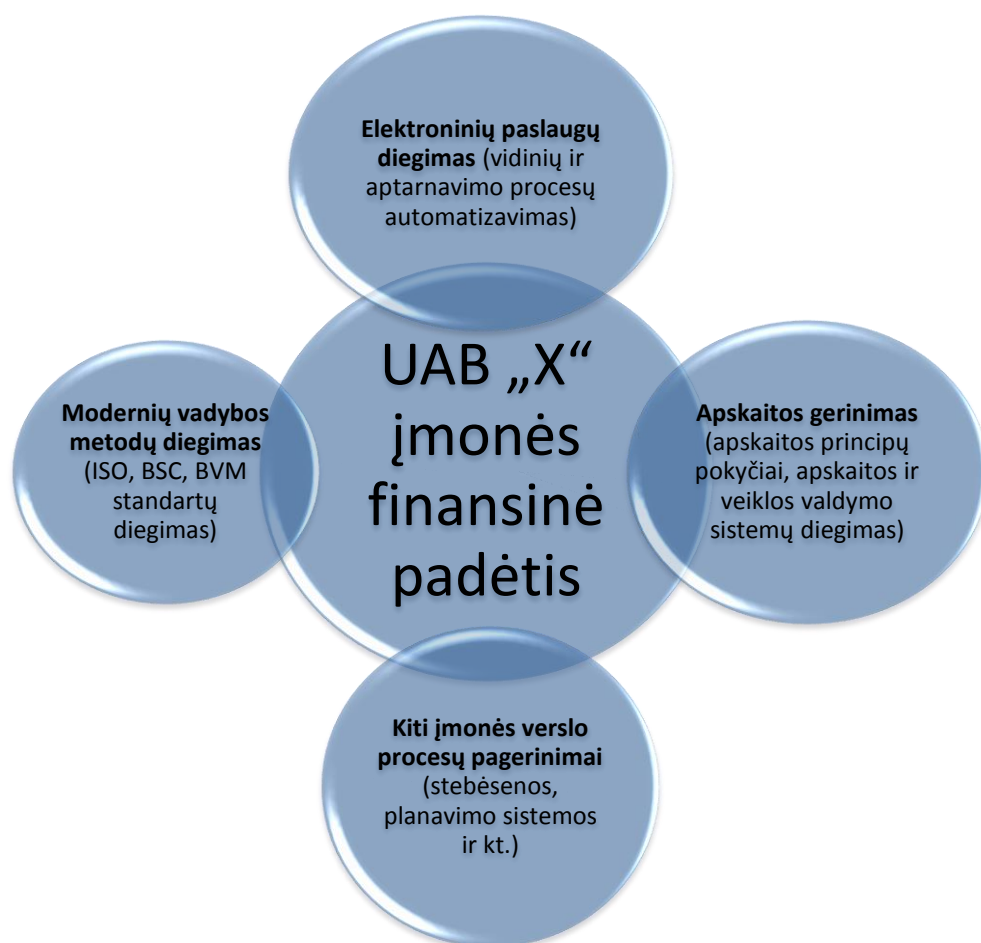
Atsižvelgiant į importuojamų prekių pardavimo savikainą, galima daryti išvadą, jog savikaina išaugo 380 000 tūkst. Lt. 1,56% 2011 m. lyginant su 2010 m. Pardavimo pajamos 2011 m. lyginant su 2010 m. sumažėjo 653 000 tūkst. Lt., tai 1,925% mažiau nei 2010 metais. Taigi pagrindinis pardavimų kanalas - tiesioginis prekių užsakymas naudojantis el. komercijos portalu reikalauja daugiau investicijų į IT sistemas ir patį portalą, siekiant padidinti užsakymų padidėjimą.

Gerinant IT valdymą rekomenduojama įdiegti ITIL V3 geriausių IT paslaugų valdymo praktikų rinkinį. Tai leistų pagerinti IT paslaugų strategiją, kūrimą, įvedimą, vykdymą ir skatintų nuolatinį šių paslaugų gerinimą. Tai labai svarbu, nes pagrindinis pardavimo kanalas yra el. komercijos portalas.

## 4. ĮMONĖS „X“ VERSLO PROCESŲ PAGERINIMAS

### 4.1. Įmonės verslo procesų efektyvumo vertinimas ir analizė

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, verslo procesų tyrimu, veiklos biudžeto ir dokumentų analize galima teigti, jog įmonėje UAB „X“ egzistuoja verslo procesų efektyvumo didinimo prielaidos (51 pav.). Verslo procesų tyrimas bei darbuotojų apklausos rezultatai atskleidžia, jog dabartiniai vidiniai procesai ir klientų aptarnavimo procesai yra automatizuoti tik iš dalies. Komunikacijos barjerai tarp departamentų didina užsakymo įvykdymo laiką (vidutinis užsakymo įvykdymo laikas 7,5 dienos), todėl nukenčia klientų aptarnavimas. Kadangi įmonėje nėra įdiegtų modernių vadybos metodų, kaip pvz. ISO standartai darbuotojai tiksliai nežino kokių reikalavimų turi laikytis vykdydami užsakymus ir pan. Taip pat įmonėje sunku kontroliuoti vykstančius procesus nes nėra stebėsenos (angl. monitoring) sistemos, bei planavimo sistemos, o ši darbą turi atlikti žmogiškieji ištekliai įmonėje. Būtina paminėti, jog įmonės pardavimų sąnaudos kasmet auga, o pardavimai mažėja, todėl tai palankus metas pokyčiams, nes gerėjant finansiniai padėčiai, motyvacija didinti efektyvumą mažėja.



51 pav. Įmonės UAB „X“ verslo procesų efektyvumo didinimo prielaidos

Aiškiai išskirti efektyvesnes ar neefektyvesnes veiklos sritis UAB „X“ sudėtinga, nes visose srityse efektyvumo didinimo potencialas egzistuoja didelis. Tačiau remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, jog efektas yra didžiausias ten, kur sukonzentruojami didžiausi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, ir kur realių pertvarkų buvo mažiausiai. Šiuo atveju UAB „X“ įmonėje vyko reorganizacija 2009 m. tačiau pagrindinis instrumentas mažinant išlaidas buvo darbuotojų skaičiaus sumažinimas. Remiantis atliktu įmonės verslo procesų tyrimu ir darbuotojų apklausos rezultatais, sritys, kuriose yra didelis efektyvumo didinimo potencialas atvaizduotos 52 paveiksle.



52 pav. Įmonės UAB „X“ pagrindinių ir pagalbinių procesų efektyvumo didinimo potencialo sritys



- procesai, kuriuose yra didelis efektyvumo didinimo potencialas

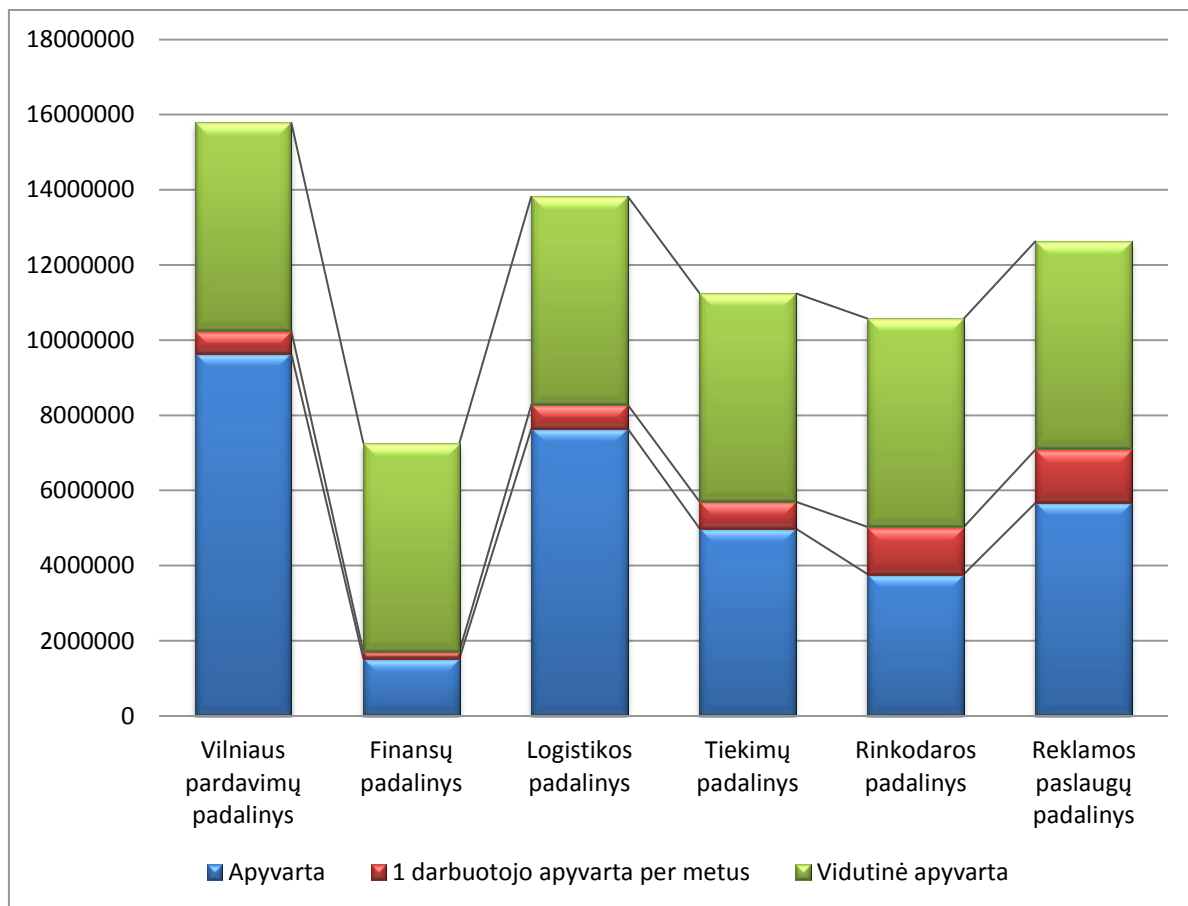


- procesai, kuriuose yra efektyvumo didinimo potencialas

Didžiausias efektyvumo didinimo potencialas pagrindiniuose procesuose yra pardavimuose ir inspektavime bei kontrolėje. Pagalbiniuose procesuose didžiausias efektyvumo potencialas yra finansų ir buhalterijos, ūkio srityse, o mažesnis efektyvumo didinimo potencialas yra neatitiktųjų valdymo, personalo, informacinių technologijų, dokumentacijos srityse.

Efektyvumo didinimo potencialas yra nustatomas remiantis priemonėmis neefektyvumo nustatyti. Lyginamoji analizė ir normatyvų taikymas plačiausiai taikomi metodai nustatant neefektyvumą. Lyginamoji analizė – tai procesas, kai įmonė palygina savo atliekamus procesus ir vykdomas funkcijas. Proceso metu tiriama, kodėl vieni departamentai sukuria tokius gerus rezultatus, kokią metodiką, praktiką naudoja, atradus veiksmingiausias metodus ir geriausios veiklos praktikas, jos yra pritaikomos įmonės veikloje.

Pagrindines įmonės UAB „X“ pardavimo pajamas sukuria 50 darbuotojų, tačiau pardavimų ir logistikos padaliniai vertės sukuria daugiausiai (53 pav.), o finansų ir rinkodaros padaliniai vertės sukuria mažiausiai. Tačiau didžiausias efektyvumo didinimo potencialas yra pardavimų, logistikos, finansų padaliniuose nes santykinė sukuriama apyvarta per metus tenkanti vienam darbuotojui, šiuose padaliniuose yra mažiausia.

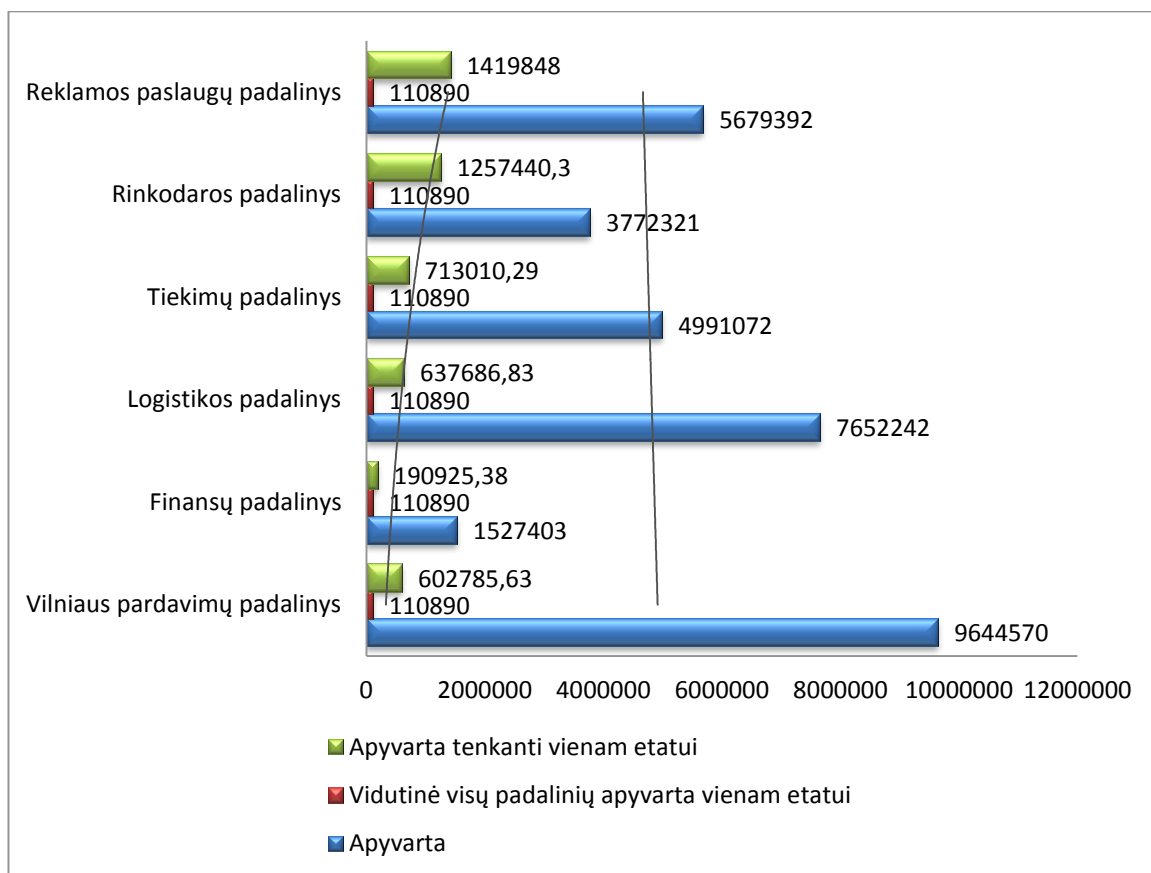


53 pav. Įmonės UAB „X“ padalinių ir apyvartos santykis tenkantis vienam darbuotojui, Lt.

Įmonės UAB „X“ kiekvieno padalinio sukuriama apyvarta neatspindi efektyvumo didinimo potencialo, tačiau palyginant vieno darbuotojo sukuriamą apyvartą skirtinguose padaliniuose galima geriau suprasti kur būtų galima sutaupyti, gerinant procesus, pritaikant normatyvus. Normatyvus galima imti iš geriausių rodiklių sukuriančio padalinio įmonės UAB „X“ viduje. Reklamos paslaugų padalinyje dirba 4 darbuotojai, tačiau jie sukuria daugiau vertės nei 16 darbuotojų Vilniaus pardavimų padalinyje lyginant su apyvarta sukuriama vieno darbuotojo.

Atsižvelgiant į 54 paveiksle pavaizduotus duomenis, galima teigti, jog didžiausias sutaupymas ir efektyvumo didinimas yra pardavimų, tiekimų ir logistikos padaliniuose, papildomai

efektyvumą didinti galima finansų padalinyje gerinant apskaitą, diegiant apskaitos ir veiklos valdymo sistemas.



54 pav. Vidutinės visų padalinių apyvartos vienam etatui santykis su apyvarta tenkančia vienam etatui, Lt.

Taigi, galima teigti, jog esamų darbuotojų skaičius skirtinguose departamentuose dirba skirtingu efektyvumu. Todėl reikėtų išanalizuoti ir nustatyti koks yra esamas darbuotojų realus poreikis atlikti bankinėms operacijoms ir kt. Kadangi reklamos paslaugų padalinys sukuria didžiausią vertę UAB „X“, remiantis šio padalinio rodikliais galima nustatyti etatų normatyvus. Etatų normatyvai leis geriau suprasti koks yra realus darbuotojų poreikis skirtinguose departamentuose, kur būtų galima sutaupyti didinant efektyvumą. Taip būtina pagerinti bendrą verslo procesą – užsakymus. Kadangi įmonės pajamos iš mažmeninės prekybos parduotuvių kasmet mažėja, o užsakymų skaičius elektroninėje erdvėje didėja, būtina gerinti užsakymo procesą anksčiau aptartais metodais: nustatant proceso savininką, nustatant proceso kanalų savininkus, įvedant užsakymo vykdymo laiko stebėsenos bei analizės sistemas, atsižvelgti į pirkėjų ir darbuotojų grįžtamąjį ryšį reitinguojant proceso dalis. Proceso kanalų savininkai būtų tiesiogiai atsakingi už savo užsakymo proceso dalies įvykdymo laiką bei kokybę.

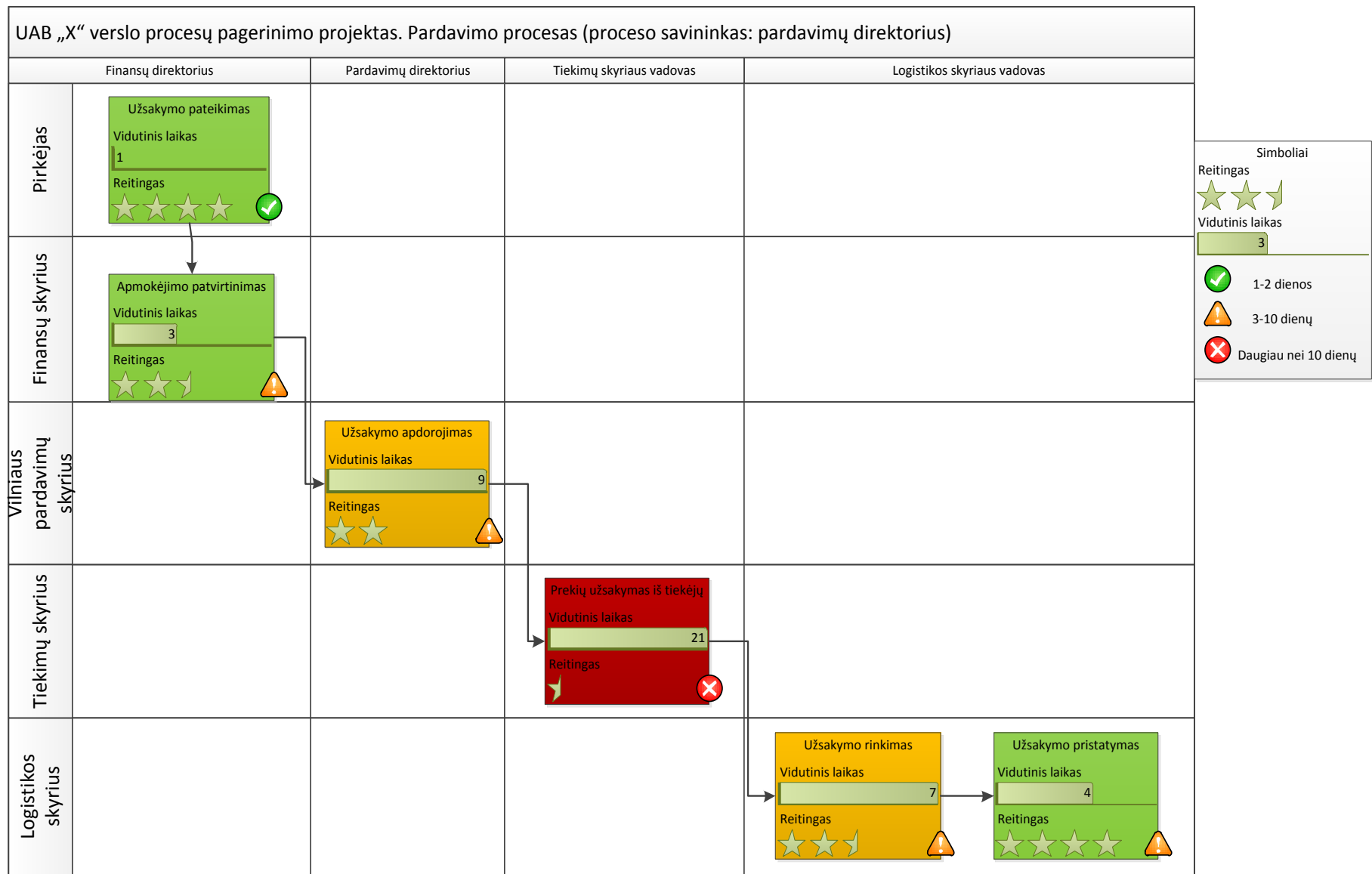
Matuojant ir remiantis šiais rodikliais palaipsniui būtų galima didinti efektyvumą ir kokybę.

Nr.	Pareigos	Vilniaus pardavimų padalinys	Finansų padalinys	Logistikos padalinys	Rinkodaros padalinys	Tiekimų padalinys	Personalo padalinys	Reklamos paslaugų padalinys	Normatyvas
1	Direktorius (-ė)	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1
2	Skyriaus vadovas (-ė)	0,0	0,0	2,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1
3	Specialistas (-ė)	1,0	7,0	0,0	1,0	0,0	1,0	2,0	5
4	Vyr. vadybininkas (-ė)	2,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1
5	Vadybininkas (-ė)	10,0	0,0	7,0	1,0	5,0	0,0	1,0	8
6	Asistentas	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1
7	Faktinis etatų skaičius	16,0	8,0	12,0	3,0	7,0	3,0	4,0	
8	Norminis etatų skaičius	10,0	5,0	10,0	5,0	5,0	1,0	5,0	
9	Galimas etatų sutaupymas	6,0	3,0	2,0	0,0	2,0	2,0	0,0	

5 lentelė. UAB „X“ etatų normatyvų lyginamoji analizė

UAB „X“ padaliniai	Esamas darbuotojų skaičius	Galimas darbuotojų skaičius operacijoms atlikti	Pardavimo sąskaitų faktūrų skaičius	Pirkimo sąskaitų faktūrų skaičius	Avansinių apyskaitų skaičius	Komandiruočių skaičius	Banko operacijų skaičius
<b>Normatyvas per mėnesį</b>			2755	1590	461	16	3717
Vilniaus pardavimų padalinys	16	11,19	2350	210	8	1	1013
Finansų padalinys	8	15,66	28	8	410	1	2058
Logistikos padalinys	12	3,29	191	160	20	1	418
Rinkodaros padalinys	3	2,33	50	22	3	4	61
Tiekimų padalinys	7	9,31	131	1051	8	1	112
Personalo padalinys	3	0,32	0	9	0	1	9
Reklamos paslaugų padalinys	4	2,50	5	130	12	7	46
	<b>53</b>	<b>44,60</b>					

6 lentelė. UAB „X“ etatų normatyvų taikymas (remiantis geriausiais rodikliais įmonėje)



55 pav. Patobulintas UAB „X“ verslo procesas

Iš pateiktos 5 lentelės, galima daryti išvadas, jog pritaikius etatų normatyvus būtų galima sumažinti darbuotojų skaičių skirtinguose departamentuose 15 etatų. Daugiausiai etatų būtų galima sumažinti pardavimų padalinyje, o etatai nebūtų mažinami rinkodaros ir reklamos paslaugų padaliniuose.

Tačiau taip reikia nustatyti darbuotojų poreikį remiantis geriausiais rodikliais įmonėje (6 lentelė). Nepakanka tik pritaikyti etatų normatyvus, o būtina išanalizuoti kiek pardavimo ir pirkimo sąskaitų faktūrų yra išrašoma, kiek atliekama banko operacijų, koks yra komandiruočių skaičius. Taigi remiantis 6 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, jog esamą darbuotojų skaičių būtų galima sumažinti 15,84%, nuo 53 darbuotojų iki 44,60 darbuotojų. Didžiausias darbuotojų krūvis tenka finansų ir tiekimų padaliniam. Todėl atsižvelgiant į 55 paveiksle pateiktą patobulintą užsakymo proceso žemėlapi, galima teigti, kad apmokėjimo patvirtinimo laikas yra pakankamai greitas. Taip pat galima atsižvelgti ir į tiekimų padalinio laiką, kuris užsakymo procese yra pats prasčiausias – 21 diena, tai lemia 6 lentelėje matomas darbuotojų trūkumas bei tiekėjų paslaugų kokybę.

Atsižvelgiant į nustatytas užsakymo procesas kritines ir tobulintinas vietas bei etatų normatyvus būtina sudaryti verslo procesų kokybės vertinimo ir gerinimo metodiką kaip bus ateityje gerinami verslo procesai UAB „X“ įmonėje. Ši metodika sudaryta remiantis „Six Sigma“ metodologija. Remiantis šia metodologija apibrėžiamas tobulinamas procesas ir sudaroma SIPOC schema, atvaizduojanti tobulinamą procesą. Tuomet nustatomos ir išmatuojamos tobulinamo proceso sritys. Išmatavimo etape svarbu išmatuoti visas proceso dalis, o ne pavienius proceso elementus.

Iš UAB „X“ klientų perspektyvos matuojamas pasitenkinimas pirkimo procesu, pirkėjo pasitikėjimas, lojalumas, pirkėjo susidomėjimas, ar buvo patogus apsipirkimas ir navigacija, ar užteko prekių aprašymų detalumo. Nustatant UAB „X“ finansines perspektyvas buvo nagrinėtos etato sąnaudos ir sukuriama apyvarta, operacijų skaičius.

Nagrinėjant vidaus procesų perspektyvas UAB „X“ įmonėje, buvo išmatuotos viso proceso trukmė nuo užsakymo gavimo pradžios iki įvykdymo, bei atskirų sub-procesų vidutinė trukmė. Iš tobulinimo perspektyvų nustatomi proceso rodikliai, duomenys kurie identifikuoja kur yra problema, todėl taikyti darbuotojų apklausos ir dokumentų analizės, informacijos surinkimo formas ir metodai. Trečiasis etapas – analizuoti, šiame etape yra nustatomos esminės problemos priežastys, kurios pagrindžiamos matavimo etape surinktais duomenimis. Ketvirtame etape – patobulinti, esminis tikslas įdiegti ir patikrinti sprendimus, kurie leistų pašalinti pagrindines problemų priežastis. Paskutiniame etape įvertiname problemos sprendimo efektyvumą, įtvirtinant proceso patobulinimus.

Procesų gerinimas ir tobulinimas pagal „Six Sigma“ metodologiją sudarytas iš 5 tarpusavyje susijusių etapų: 1. apibrėžti, 2. išmatuoti, 3. analizuoti, 4. patobulinti, 5. įvertinti.

1 etape – apibrėžti, buvo sudaryta tobulinamo proceso schema, vadinama SIPOC (7 lentelė).

Tiekėjai	Įvestis	Procesas	Išvestis	Vartotojas
Pardavimų direktorius Logistikos sk. vadovas Tiekimų sk. vadovas Rinkodaros sk. vadovas Pardavimų skyrius Finansų skyrius Logistikos skyrius Tiekimų skyrius Rinkodaros skyrius	Informacija pirkėjui Užsakymo pateikimo reikalavimai Pirkimo - pardavimo taisyklės Informacija apie prekes internete Reikalavimai apmokėjimams Prekių kokybės kriterijai Konsultacijos su pardavėjais konsultantais Pasiūlymai ir akcijos Dažnai užduodamų klausimų sąrašas (DUK)	Užsakymo pateikimas Apmokėjimo patvirtinimas Užsakymo apdorojimas Užsakymo rinkimas Užsakymo pristatymas	Pirkėjo grįžtamasis ryšys Pirkėjo pasitikėjimo lygis Pirkėjo susidomėjimo lygis Pirkėjo lojalumo lygis Parduotos prekės Gautos pajamos	Pardavimų direktorius Logistikos sk. vadovas Tiekimų sk. vadovas Rinkodaros sk. vadovas Pardavimų skyrius Finansų skyrius Logistikos skyrius Tiekimų skyrius Rinkodaros skyrius Pirkėjai (fiziniai ir juridiniai asmenys) Kiti įmonės UAB „X“ darbuotojai

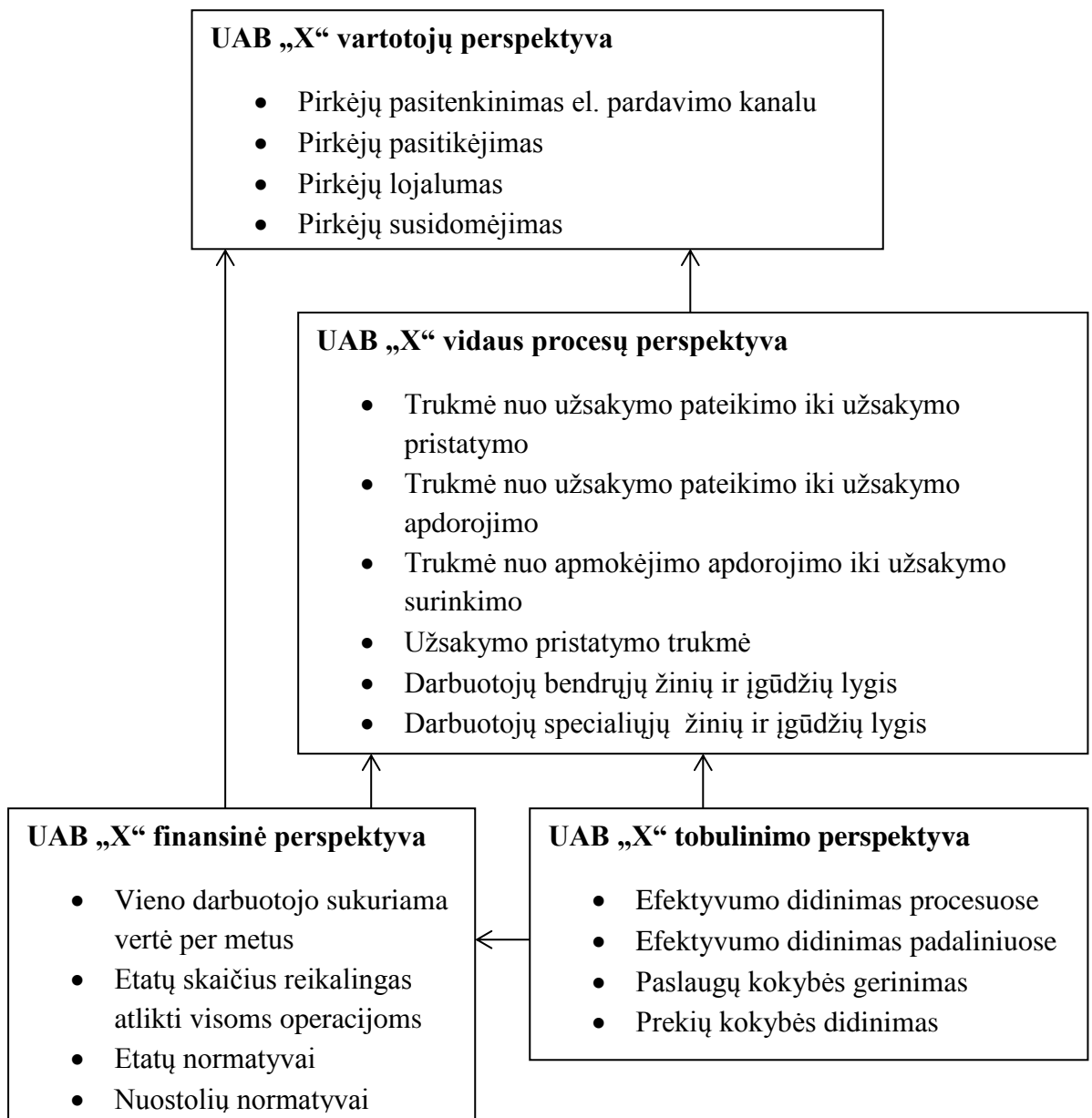
7 lentelė. UAB „X“ užsakymo proceso tiekėjai, įeitis, eiga, išeitis ir rezultatų vartotojai (SIPOC schema)

Svarbu akcentuoti vartotojams, jog UAB „X“ pagrindinės elektroninio biuro aptarnavimo sistemos paslaugos orientuotos į įmones, taip pat būtina naujų tiekėjų paieška aukštesnės kokybės prekių užsakymui ir užtikrinimui. Šiuo atveju svarbu sukurti standartizuotus reikalavimus UAB „X“ užsakymo procesui:

- užsakymo įvykdymo laikas

- siūlomų prekių kokybė
- siūlomų paslaugų lygis

Antrajame „Six Sigma“ metodologijos etape „išmatuoti“ pagrindinis tikslas buvo remtis surinkta tikslią informacija kuri būtų nukreipta į dabartinių procesų tobulinimą UAB „X“ įmonėje (55 pav.). Pagal patobulintą užsakymo proceso žemėlapi buvo nustatytos perspektyvos. Atlikus UAB „X“ verslo procesų tyrimą ir veiklos biudžeto rodiklių analizę nustatytos problemos. Jas būtų galima suskirstyti į: netolygus darbuotojų pasiskirstymas padaliniuose (skyriuose) pagal darbo krūvius, komunikacija tarp padalinių, mažas vidaus procesų efektyvumas, nėra stebėsenos ir analizės sistemų. Pagal šias problemas buvo sudaryta UAB „X“ nagrinėjamų rodiklių priežasties ir pasekmės priklausomybių schema (56 pav.).



56 pav. UAB „X“ nagrinėjamų rodiklių priežasties ir pasekmės priklausomybė

Atsižvelgiant į nustatytas rodiklių priežastis ir pasekmės priklausomybes buvo numatyta sukurti sprendimus, kurie būtų įmanomi išbandyti, įdiegti ir leistų pašalinti pagrindines problemų priežastis. Todėl gauti šie rezultatai iš ketvirtojo „Six Sigma“ etapo „patobulinti“:

- numatyti veiksmai kurie sumažintų arba pašalintų pagrindinių problemų priežastis
- UAB „X“ verslo procesų pagerinimo rezultatų patikrinimas

Atitinkamai, šiame etape buvo aptartas priemonių įgyvendinimo planas bei matavimo metodika, kuri padėtų sumažinti arba pašalinti esamas problemas UAB „X“ verslo procesuose. Pagrindiniai uždaviniai ir jų matavimo rodikliai pateikti 8 lentelėje.

Siekiamybė	Rezultato rodiklis
Padidinti UAB „X“ darbuotojų bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų lygį	Sekančio tyrimo metų pabaigoje metu, ne mažiau kaip 45% darbuotojai turėtų įgiję „Six Sigma“ žaliąjį „diržą“. Ne mažiau kaip 5% UAB „X“ darbuotojų būtų įgiję „Six Sigma“ juodąjį „diržą“.
Sumažinti vidutinį užsakymo proceso trukmės laiką	75% visų užsakymų per mėnesį, turėtų būti įvykdomi per 5 darbo dienas.
Paskirstyti UAB „X“ darbuotojų darbo krūvį	80% darbuotojų, įvykdytų nustatytus normatyvus per mėnesį, be uždelsimo
Pagerinti parduodamų prekių kokybę	75% visų užsakymų būtų įvykdomi be prekių grąžinimo tiekėjams (dėl broko)
Pagerinti teikiamų paslaugų kokybę	80% visų užsakymų būtų įvertinti 5 balų reitingu
Pagerinti finansinės investicinės veiklos valdymą	Ne mažiau kaip 50% investicijų pajamų turėtų viršyti sąnaudas.

8 lentelė. UAB „X“ efektyvumo ir kokybės įgyvendinimo politika, priemonių planas, matavimo metodika

Galutiniame, penktajame etape „įvertinti“, buvo susistemintos UAB „X“ verslo procesų problemų sprendimų priemonės ir numatyti tolimesni nuolatinio tobulinimo būdai. Šio etapo rezultatai:

- verslo procesų padėties prieš ir po patobulinimų lyginamoji analizė
- nuolatinė stebėsenos/kontrolės/priežiūros sistema

- esamo proceso ir patobulinto proceso dokumentavimas
- verslo procesų pagerinimo standartizacija
- nuolatinių verslo procesų gerinimo ataskaitų ir rekomendacijų teikimas vadovybinei analizei

Apibendrinant tyrimo rezultatus formuluotina prielaida kad, taikant sukurtą metodologiją UAB „X“ įmonei siūlomi konkretūs verslo procesų efektyvumo didinimo ir kokybės pagerinimo veiksmų planą. Priemonių įgyvendinimo planas sukurtas spręsti esamoms problemoms UAB „X“ verslo procesuose, pasiūlant rekomendacijas kaip sumažinti ar visai pašalinti esančias problemas, nustatant konkrečius uždavinius ir rezultatų matavimo rodiklius. Taip pat viena iš rekomendacijų gerinant verslo procesus UAB „X“ įmonėje būtų, mažesnių patobulinimų reikalaujančias projekto dalis vertinti kas mėnesį, o didesnės apimties projekto dalis vertinti kas metus.

## IŠVADOS

1. Verslo procesų pagerinimą daugeliu atveju, mokslinėje literatūroje bandoma sieti su konkrečia tobulinimo technika ar metodologija, koncentruojant dėmesį į įtakos aprašymus įmonių veiklai. Pasigendama procesinio požiūrio, identifikuojant verslo procesų efektyvumo matavimo priemones ir rodiklius.
2. Įmonės UAB „X“ verslo procesų tyrimo rezultatai rodo, jog efektyvumo lygis procesuose yra pakankamai žemas lyginant su geriausiai rodikliais įmonės viduje. Pagrindinis pardavimo kanalas el. komercijos portalas turi būti tobulinamas kartu su procesais. Iš darbuotojų perspektyvos, pasitelkiant el. apklausą, nustatyti kritiniai procesų taškai, identifikuojant dubliuojamas atsakomybes, komunikacijos barjerus, didelį užsakymo vykdymo laiką. Nustatyta, jog optimaliausia yra verslo procesų neefektyvumo mažinimo kryptis gerinant užduočių atlikimo laiką, papildomai gerinant kokybę pasitelkiant „Six Sigma“ metodologiją ir pritaikant ITIL V3 metodiką.
3. Įmonės dokumentų, sąnaudų ir pajamų lyginamoji analizė leidžia suformuoti tokią išvadą: didžiausias efektyvumo didinimo potencialas yra pardavimų padalinyje, nes sukoncentruota daugiausiai žmogiškųjų ir finansinių išteklių, buvo atlikta mažiausiai realių pertvarkų. Nustatyta, jog verslo procesų pagerinimo potencialas egzistuoja veiklos sąnaudose, tačiau finansinėje ir investicinėje veikloje nėra nustatytų nuostolių normatyvų.
4. Visuotinės kokybės vadybos „Six Sigma“ teorinis metodologijos modelis yra praktiškai pritaikomas, pateikiant matavimo priemones ir rezultatų rodiklius, todėl tinka UAB „X“ verslo procesų kokybei matuoti ir vertinti. Pritaikant sukurtą metodologiją pasiūlytas konkretus efektyvumo ir kokybės pagerinimo priemonių ir veiksmų planas su nustatytais uždaviniais ir jų matavimo rodikliais. Nustatyta, jog taikant ITIL V3 metodiką būtų galima išnaudoti pagrindinio pardavimo kanalo, el. komercijos portalo efektyvumo didinimo potencialą.

## SIŪLYMAI

1. Gerinant UAB „X“ verslo procesų efektyvumą ir kokybę reikėtų koncertuoti į procesinį požiūrį nukreiptas metodologijas - „Six Sigma“, „ITIL V3“. Šių metodologijų pritaikymas išnaudotų įmonėje esančius efektyvumo didinimo išteklius pardavimų ir IT srityse, užtikrintų nuolatinį ir tęstinumą turintį tobulinimą.
2. Motyvacija didinti efektyvumą mažėja gerėjant finansiniai įmonės padėčiai, tačiau gerinant verslo procesų efektyvumą rekomenduojama koncertuoti į pardavimų sritį, kurioje sukonzertuota daugiausia žmogiškųjų ir finansinių išteklių. Siūloma stiprinti el.komercijos portalą, taikant ITIL V3 metodiką, tai užtikrintų IT sistemų nuolatinį tobulinimą ir kokybės gerinimą.
3. Svarbu įmonės UAB „X“ darbuotojams nustatyti normatyvus kurie būtų pasiekiami ir skatintų jų laikytis, o už nustatytų normatyvų pasiekimą juos skatinti, motyvacinės sistemos įdiegimas ir tobulinimas yra rekomenduojamas. Pagrindinio pardavimo kanalo – el. komercijos portalo efektyvumo gerinimas turėtų būti paremtas ITIL V3 geriausių IT praktikų valdymo patirtimi.
4. Iš procesinio požiūrio perspektyvos rekomenduojama koncertuoti į verslo procesų gerinimą, kai taikomi sprendimai neefektyvumui mažinti kartu su visuotinės kokybės vadybos „Six Sigma“ metodologija kokybei gerinti bei taikant IT srities ir sistemų efektyvumo didinimo sprendimai.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdžiūnienė V. Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Vilnius, 2006.
2. Balsienė R. Skirtingų procesų tobulinimo metodų apžvalga ir palyginimas.  
<http://www.vpvp.nomagic.com/files/download/93> [2012-02-25]
3. Baltic Outsourcing Association. <http://www.balticoutsourcing.com> [2012-02-11]
4. Barnes D, Hinton M. The benefits of e-Business Performance Measurement Systems. Oxford, 2008.
5. Brocke V. J, Rosemann M. Handbook on business process management 2. Strategic alignment, governance, people and culture. New York, 2010.
6. Davenport T. Process innovation – reengineering work through informatikon technology. Ernst and Young, 1993.
7. Davidavičienė V, Gatautis R, Paliulis N, Petrauskas R. Elektroninis verslas. Vilnius, 2009.
8. Davulis G, Šadžius L. Transportavimo išlaidų minimizavimo būdas. Klaipėda, 2009.
9. Deppe J. Quality circles. Munchen, 1992.
10. Gerber, M. Verslo mitas : kodėl daugelis smulkiojo verslo įmonių žlunga ir kaip spręsti šią problemą. Kaunas, 2006.
11. Harmon P. Business process change. A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals. Burlington, 2007.
12. Hommes B. Assessing the quality of business process modelling techniques. Netherlands, 2000.
13. Jakutis A, Banzda M. Smulkaus ir vidutinio verslo optimizavimas. Vilnius, 2006.
14. Jankauskienė D, Sudnickas T, Vasarienė D, Grigaliūnaitė J. Doktorantūros kokybės gerinimo metodika Mykolo Romerio universitete. Vilnius, 2008.
15. Kaplan S, Norton D. Balanced scorecard. <http://www.thepalladiumgroup.com/> [2012-02-25]
16. Kiškis M, Lunevičiūtė G. Verslumas elektroninėje erdvėje: metodinė priemonė. Mykolo Romerio universitetas, 2011.
17. Krupenkovaitė R. Verslo procesų projektavimo būdų analizė kuriant informacines sistemas. Magistro darbas. Vytauto Didžiojo Universitetas, 2008.
18. Lawler, E. Human resources business process outsourcing : transforming how HR gets its work done. San Francisco, 2004.
19. Pačėsa N. Valstybės vaidmens ir įtakos, plėtojant smulkų ir vidutinį verslą, koregavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vilnius, 2000.
20. Page S. The power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency, and adaptability. New York, 2010.

21. Raišienė A. Organizacijų valdymo procesų optimizavimas diegiant integruotas vadybos sistemas. <http://www.vpvp.nomagic.com/files/download/93>
22. Ramanauskas E. Vaistinės verslo procesų automatizavimas panaudojant Navision. Magistro darbas. Kauno Technologijos Universitetas, 2005.
23. Rauch M. Learning at workplace methods. Nurnberg, 2008.
24. Six Sigma DMAIC cycle. 2010. <http://infosixsigma.blogspot.com/2010/08/six-sigma-career-opportunities.html> [2012-02-16]
25. Smagurauskienė L. Finansinė verslo skatinimo sistema Lietuvoje. Vilnius, 2009.
26. Stankutė J. Gamybinės įmonės produkcijos savikainos modeliavimas ir optimizavimas. Vilniaus Universitetas, 2010.
27. Versli Lietuva. Verslo procesų valdymas. 2011. <http://www.verslilietuva.lt/lt/elektronine-biblioteka/metodine-medziaga-verslo-pradziai/> [2012-02-16]
28. Verslo procesų valdymo praktika, 2011. <http://www.vpvp.lt/> [2012-02-25]
29. Weske M. Business process management. Springer, 2007.
30. Zarembaitė V. Verslo procesų imitavimas. Vilnius, 2008.

## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Verslo procesų valdymas tai vadybos praktika, siekianti apibrėžti, reglamentuoti, analizuoti ir nuolatos tobulinti verslo procesus, siejant juos su užsibrėžtais įmonės tikslais. Įmonėms verslo procesų valdymas padeda optimizuoti veiklą, didinant efektyvumą, sumažinant sąnaudas ir padidinant įplaukas. Lietuvoje veikiančios įmonės lyginant su užsienio įmonėmis, dirba neefektyviai. Tai atskleidžia pagrindiniai makroekonomikos rodikliai, vidutiniškai vieno darbingo žmogaus per vieną darbo valandą sukuriamas bendras vidaus produktas Lietuvoje yra žemiausias tarp visų Europos Sąjungos šalių. Kadangi įmonės yra neatsiejama šalies ekonomikos dalis, būtina išnaudoti vidines įmonių galimybes konkuruojant tarptautinėje rinkoje. Nagrinėjama tema tiesiogiai siejasi su Lietuvos ekonomikos raida, nes didėjant įmonių veiklos efektyvumui taip pat didėja ir šalies konkurencingumas.

Verslo procesų valdymas orientuotas į procesų kūrimą, atvaizdavimą, kontrolę ir analizę. Yra daug metodų kaip pertvarkyti jau esamus procesus, tačiau lemiamu veiksnium tampa verslo procesų tobulinimas. Procesų kūrimo ir pertvarkymo stadijose svarbus veiksnys yra nenutrūkstamas ir tęstinumą turintis tobulinimas. Bendriausiu požiūriu, pirmiausia sudaromas verslo procesų žemėlapis, identifikuojami po-procesai arba srautai vykdomi lygiagrečiai, kurių vykdymo metu naudojami tie patys resursai bei duomenys. Daugiasrautis apdorojimas gali būti taikomas tuomet kai reikia apdoroti įvairius informacijos srautus.

Verslo optimizavimas yra neatsiejamas nuo įmonių veiklos planavimo ir analizės. Aktualus vaidmuo tenka ekonominei analizei. Įmonių veiklos planavimo ir analizės knygoje viena iš temų akcentuoja ekonominės analizės svarbą, kai vertinamas žaliavų apyvartumas, atsargų ir pirkimų esmė ir analizės kryptys, atsargų poreikio analizė, atsargų panaudojimo efektyvumo analizė.

## SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Business process management is the management practice of seeking to define, regulate, analyze, and continuously improve business processes in conjunction with the definition of its corporate objectives. Business process management helps optimize performance by increasing efficiency, reducing costs and increasing revenue. Companies operating in Lithuania in comparison with foreign companies, working inefficiently. This reveals the key macroeconomic indicators, on average, one person working within one hour of gross domestic product generated in Lithuania is the lowest among all European Union countries. The company is an integral part of the country's economy, it is necessary to use internal corporate capabilities to compete in the international market. The theme is directly related to the development of Lithuanian economy, as companies increase operational efficiency and increasing the country's competitiveness. Business process management focused on process development, mapping, monitoring and analysis. There are many methods to transform existing processes, but becomes a critical factor in business process improvement. Process development and transformation stages is an important factor in having an ongoing and continuous improvement.

On a very general point of view, especially up the business process map, identified the process-flow, or run in parallel with a run time using the same resources and data. Multi-processing can then be used to process the various information streams.

Business optimization is an integral part of business planning and analysis. Current role of economic analysis. Corporate planning and analysis of one of the topics the book emphasizes the importance of economic analysis in the valuation of commodity turnover, inventory and procurement and analysis of core areas, the need to stock analysis, stock-effectiveness analyzes.