

VILNIAUS REGIONO SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONIŲ VERSLO PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMAS

Vilma Gegužienė, Eimantas Kamienas, Liuda Maciukevičienė

*Vilniaus kolegija,
Didlaukio g. 49, Vilniaus*

Anotacija

Straipsnyje pateikiamos verslo procesų valdymo sampratos ir verslo procesų valdymo tobulinimą sąlygojančių veiksnių teorinės išvalgos, akcentuojama verslo procesų valdymo tobulinimo praktinė nauda ir aktualijos. Empirinio tyrimo tikslas - nustatyti Vilniaus regione veiklą vykdančių smulkaus ir vidutinio verslo įmonės verslo procesų valdymo tobulinimą lemiančius veiksnius. Tyrimo metu gauti anketinės apklausos ir interviu su verslo konsultantu rezultatai neprieštarauja vieni kitiems. Gautos išvalgos leidžia konstatuoti pagrindinius veiksnius, kurie lemia verslo procesų valdymo tobulinimą: įmonės darbuotojų skaičius, įmonės veiklos sritis, konkurencinė aplinka, įmonės vadovų/savininkų požiūris, įmonės politika ir veiklos plėtra.

Tyrimo metu buvo nustatyti ne tik veiksniai, sąlygojantys verslo procesų valdymo tobulinimą, bet ir priežastys, ribojančios verslo procesų valdymo tobulinimą.

Įvadas

Šiuolaikinės konkurencingos rinkos sąlygomis, kai rinką veikia tiek vietinės rinkos, tiek globalios rinkos reiškiniai, verslo organizacijos, kurios remiasi savo veikloje įprastais ir klasikiniiais valdymo ir vadybos metodais bei principais yra pasmerktos žlugti arba griausiu atveju vegetuoti rinkoje. Šiai dienai, norint siekti tikslų ir įgyvendinti galimą rinkoje esamą potencialą pritaikant jį įmonės augimui, susiformuoja būtinybė ir poreikis tobulinti įmonės veiklos valdymą, suvokti bei taikyti kompleksinius ir procesinius verslo procesų valdymo principus bei metodus. Nuolat kintanti verslo aplinka ir auganti konkurencija skatina organizacijas daugiau dėmesio skirti veiklos efektyvumui didinti.

Pasaulinėje rinkoje jau daugiau nei 10 metų yra pastebimos labai aiškos tendencijos ir orientacija į verslo procesų valdymą bei su tuo susijusį turinį. Verslo procesų valdymo tobulinimas tampa kritiniu reiškiniu, siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje, įgyjant aiškius konkurencinius pranašumus, tokiu būdu suformuojant individualų ir išskirtinį „know-how“, gebant sukurti unikalų produktą arba paslaugą, kas sudaro sąlygas geriau patenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius ir suformuojant ilgalaikius bei patikimus ryšius su jais. Taigi, kiekvienoje verslo organizacijoje, nepriklausomai nuo jos veiklos, dydžio bei lokacijos, esmine ašimi tampa vadybos objektas – verslo procesų valdymas įmonėje.

Ne išimtis ir Lietuvos rinka. Lietuvoje veikiantys verslo atstovai, ypač tie, kurie eksportuoja arba pradeda eksportuoti produkciją, vis daugiau pradeda kalbėti apie verslo procesų valdymo tobulinimą ir kreipti vis didesnę dėmesį į šią sritį. Ir pažymima, jog pastaruoju metu investicijų į verslo procesų valdymą poreikį diktuoja ne mada ar primesta prievarta, o natūrali būtinybė, siekiant išlikti rinkoje konkurencinga ir efektyviai veiklą vykdančia organizacija.

Prie verslo procesų valdymo tobulinimo skatinimo ir populiarinimo nemaža dalimi prisideda tiek Lietuvos verslo atstovai, siūlantys verslo procesų valdymo tobulinimo paslaugas diegiant tokius populiarius visame pasaulyje vadybos standartus, kaip LEAN, ISO, SIX SIGMA ir t.t., tiek ir Lietuvos valstybės ir Europos sąjungos vykdoma politika – teikiama 2014-2020 m. laikotarpio ES struktūrinių fondų parama įmonėms, kurios nori skirti investicijas į naujų ir esamų verslo procesų valdymo tobulinimo veiklas bei sritis.

Ūkio subjektams jau yra gerai žinomos tokios LR Ūkio ministerijos ir jai pavaldžios įstaigos LVPA (Lietuvos verslo plėtros agentūra) administruojamos priemonės kaip – „Procesas LT, Expo

sertifikatas LT, E-verslas LT“ ir pan. (www.lvpa.lt) Lietuvos įmonių gebėjimas konkuruoti rodo ir valstybės konkurencingumą globaliame kontekste. Todėl yra labai svarbus aspektas ir siekiamybė, kad Lietuvos verslo organizacijos noriai ir tikslingai skirtų investicijas į verslo procesų valdymą.

Mokslininkai pateikia įvairius veiklos efektyvumo didinimo būdus: nuolatinis verslo procesų tobulinimas, kokybės vadybos standartų diegimas, veiklos valdymo ir stebėsenos sistemų diegimas ir kiti.

Mokslinėje literatūroje ypatingas dėmesys skiriamas veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą tobulinant verslo procesus, tyrimams.

Anot F. Jørgensen, H. Boer ir B. Laugen (2007), organizacijų negebėjimas nukreipti savo darbuotojų reikiama linkme lemia nesėkmę valdant verslo procesus. Autorių nuomone, žmogiškieji ištekliai yra esminis organizacijos nuolatinio procesų tobulinimo veiksnys ir žmogiškųjų išteklių valdymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Pasak P. Trkman (2009), organizacijos vadovybės įsitraukimas į verslo procesų valdymą taip pat labai svarbus. D. Lodienės (2008) nuomone, sėkmingam procesų valdymui įtakos turi procesų ir organizacijos tikslų suderinamumas, stiprūs vadovybės ir organizacijos darbuotojų įsipareigojimai, organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, vadovų parama.

Kiti autoriai pabrėžia organizacinės kultūros, sklandžios komunikacijos, darbuotojų motyvacijos, mokymų svarbą organizacijos verslo procesų valdyme.

Taigi, mokslinių tyrimų įvairovė, siekiant nustatyti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančius veiksnus bei didėjantis organizacijų dėmesys verslo procesų tobulinimui, rodo, kad verslo procesų valdymo bei šių procesų sėkmingą įgyvendinimą lemiančių veiksnių tematika yra aktuali tiek teoriniu tiek praktiniu aspektu.

Tyrimo tikslas – nustatyti verslo procesų valdymo tobulinimą lemiančius veiksnus.

Uždaviniai:

- Atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų verslo procesų valdymo tematika apžvalgą ir analizę;
- Identifikuoti veiksnus, lemiančius verslo procesų valdymą įmonėje;
- Atlikti Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimą lemiančių veiksnių tyrimą;
- Pateikti tyrimo rezultatų interpretacijas.

Tyrimo metodai. Tyrimo metu, siekiant išsiskirti tikslo ir numatytų uždavinių, buvo naudojami šie tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė. Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų verslo procesų valdymo tematika apžvalga ir analizė.
- Kiekybinis tyrimas anketinės apklausos metodu. Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių apklausa.
- Kokybinis tyrimas. Ekspertinis interviu su verslo konsultantu.

Verslo procesų valdymo teoriniai aspektai

Verslo procesų valdymo samprata

Siekiant geresnių veiklos rezultatų būtina žinoti, analizuoti ir valdyti savo organizacijos verslo procesus, vertinti veiksnus, kurie lemia sėkmingą verslo procesų valdymą bei juos tobulinti. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs verslo proceso ir verslo procesų valdymo apibrėžimai bei teorijos. D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) verslo procesą apibūdina kaip tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visumą, kuri gavinius paverčia rezultatais (produktu). Procesas suprantamas kaip veiksmų seka, kuri sujungia materialinius, finansinius ir intelektualinius išteklius (tarp jų ir žmogiškuosius) bei veiklas, reikalingas rezultatui pasiekti. V. Davidavičienės (2012) teigimu, verslo procesas tai veiklos rūšių seka, skirta vertei kurti (pvz., produktui, paslaugoms, informacijai), įgyvendinant verslo tikslus.

Analizuojant verslo procesų valdymo sampratą, mokslinėje literatūroje galima pastebėti skirtingus šios veiklos apibūdinimus: *procesų vadyba*; *verslo procesų valdymas*; *verslo procesų vadyba*; *procesinis valdymas* ir kt.

D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) teigia, kad verslo procesų valdymas apima proceso kūrimą (pertvarkymą), modeliavimą, vykdymą, priežiūrą ir optimizavimą.

Pasak D. Lodienės (2008) procesų vadyba apima viską: tiek strategiją ir tikslus, tiek matuoklius ir matavimus, projektavimą bei įgyvendinimą ir, be abejo, visišką valdymą.

Anot V. Weerakkody ir kt. (2003), verslo procesų valdymui skiriamas dėmesys turi keletą teigiamų aspektų:

1. Padeda sukoncentruoti visos organizacijos veiklos gerinimo pastangas į aukšto lygio įvykdymo tikslus, nukreipia jas link strateginių tikslų, kurie veda prie konkurencinės sėkmės.

2. Nepaisant organizacijos veiklos vidinių ir išorinių ribų, sujungia veiklas, funkcijas, tiekėjus ir vartotojus į vieną grandinę.

3. Akcentuoja tarpfunkcinius matavimus ir optimizuoja įvykdymus tarp funkcijų, o ne pačiose funkcijose.

4. Skatina į rezultatus orientuotą verslo požiūrį ir vysto išorinį požiūrį į verslą, kuris yra paremtas vartotojų ir tiekėjų perspektyvomis bei konkurentų pažinimu.

Dauguma užsienio ir Lietuvos mokslininkų pripažįsta, kad dabartinėje verslo aplinkoje, procesinis požiūris į organizacijos valdymą suteikia daugiau galimybių išlikti, konkuruoti ir laimėti.

Anot J. Jeston ir J. Nelis (2006), procesinis požiūris į verslo procesų valdymą tai organizacijos tikslų įgyvendinimas tobulinant, valdant ir kontroliuojant pagrindinius verslo procesus bei atsižvelgiant į tam tikrų veiksmų svarbą, kurie lemia sėkmingą jų įgyvendinimą.

Pasak T. De Bruin ir G. Doebeli (2010), procesinis požiūris į organizacijos valdymą priklauso nuo strateginių ir operatyvinių veiksmų, šiuolaikinių priemonių ir metodų taikymo, įtraukiant žmones į verslo procesų valdymą ir pagrindinį dėmesį skiriant klientų reikalavimų tenkinimui.

D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009) nuomone, procesiniu požiūriu paremto verslo procesų valdymo integravimas įmonėje įgyvendinamas įtraukiant verslo procesų valdymą į organizacijos strategijas, ugdant naujo lygmens kompetencijas, kuriant procesų visumos žinių bazę, įtvirtinant požiūrį, kad verslo procesų valdymas yra ilgalaikis įmonės tikslas ir kt.

Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais ir autore D. Lodiene (2008), verslo procesų valdymo veikla yra išskiriama į 4 pagrindinius verslo procesų valdymo etapus (žr. 1 lentelėje).

1 lentelė. Pagrindiniai verslo proceso valdymo etapai

Verslo procesų valdymo elementai	Verslo procesų valdymo sistema
Planavimas	
Valdymas/Vadovavimas	
Kontrolė	
Tobulinimas	

Remiantis 1 lentelėje pateikta informacija, aiškiai matomi pagrindiniai verslo procesų valdymo žingsniai. Tačiau svarbu paminėti ir akcentuoti vieną labai svarbų verslo procesų valdymo elementą, t. y. tobulinimą, kurį įtraukia daugelis užsienio autorių. Verslo proceso valdymo tobulinimo veikla iš esmės ir siejasi tiesiogiai su verslo procesų valdymo gerinimu, kas ir yra pagrindinis šio tyrimo objektas.

Verslo procesų valdymo sėkmę lemiantys veiksniai

Sėkmingą verslo procesų valdymą lemia ne tik verslo procesų integravimas į bendrą organizacijos strategiją, bet ir kiti veiksniai.

P. Trkman (2009) nuomone, aukščiausio lygio vadovų parama labai svarbi inicijuojant ir remiant verslo procesų valdymui skirtas pastangas organizacijoje

J. Ohtonen ir T. Lainema (2011), J. Ravesteyn ir R. Batenburg, (2010) teigia, kad verslo procesų valdymas turi turėti aiškiai apibrėžtus tikslus, paskirtį ir planą ir turėtų būti suderintas su organizacijos strategija. Būtent šie veiksniai gali užtikrinti sėkmingą verslo procesų valdymą.

Mokslinėje literatūroje didelis dėmesys skiriamas ir darbuotojų vaidmeniui tobulinant verslo procesų valdymą. J. Jeston ir J. Nelis (2006) nuomone, organizacija turėtų siekti geriausių verslo procesų rezultatų ir užtikrinti, kad visi dalyviai būtų motyvuoti ir įgalinti siekti norimų rezultatų. Itin didelę reikšmę verslo procesų valdyme turi ir darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, kuriuos sukelia nuolatinis verslo procesų valdymo tobulinimas.

R. Burlton (2011) pritaria šių autorių nuomonei ir teigia, kad darbuotojai, įtraukti į verslo procesų valdymą, turi būti apmokyti plėsti savo žinias ir įgūdžius. Darbuotojai turi suprasti verslo procesų valdymo turinį, tikslus, savo vaidmenis ir atsakomybę ir būti informuoti apie šių procesų valdymo eigą ir rezultatus.

Apie komunikacijos svarbą tobulinant verslo procesų valdymą akcentuojama J. Ravesteyn ir R. Batenburg (2010) mokslo darbuose. Autorių teigimu, komunikacija atlieka svarbų vaidmenį verslo procesų valdyme visu šios veiklos laikotarpiu, nes ji kuria supratimą apie verslo procesų valdymo būtinumą ir naudą. Organizacijos verslo procesų tobulinimas įmanomas tik tuo atveju, kai ji palaiko ir stengiasi įgyvendinti visi be išimties darbuotojai – pradedant aukščiausiais vadovais ir baigiant žemiausiomis grandimis. Todėl svarbus dėmesys turi būti skiriamas organizacijos vidinei komunikacijai.

Akcentuotinas mokslinėje literatūroje ir organizacinės kultūros vaidmuo tobulinant verslo procesus. Anot W. Bandara ir kt. (2009), J. Vom Brocke, T. Sinnl (2011), D. Ruževičiaus, J. Klimo, R. Veleckaitės (2012), tinkama organizacijos kultūra gali skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, gerinti sprendimų priėmimo procesą, taip didindama verslo procesų valdymo efektyvumą.

Neabejotinas vaidmuo atitenka informacinių technologijų taikymui tobulinant verslo procesų valdymą bei investicijoms į jas. Autorių W. Bandara ir kt. (2009), J. Ohtonen, T. Lainema (2011), K.J. Ringim ir kt. (2012), P. Trkman (2009) teigimu, tinkamas informacinių technologijų, kurios skirtos verslo procesų valdymo tobulinimui naudojimas gali suteikti organizacijai galimybę efektyviai planuoti, valdyti, kontroliuoti ir tobulinti verslo procesus.

Apibendrinant autorių nuomones galima teigti, kad verslo procesų valdymas yra nuolatinis procesas, todėl svarbu pabrėžti, kad organizacija turi skirti dėmesį siekiant nustatyti šių procesų sėkmę lemiančius veiksnius bei planuoti ir investuoti į verslo procesų tobulinimą ilgalaikėje perspektyvoje.

Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimo tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metodika

Teorinėje straipsnio dalyje pažymėta, kad verslo organizacijos vis didesnę dėmesį skiria verslo procesų valdymo tobulinimui, siekiant efektyviau konkuruoti tiek vietinėje, tiek tarptautinėje, t.y. globalioje rinkoje. Prie šio žingsnio prisideda natūralūs rinkoje vykstantys procesai – tiek didėjantis konkurentų skaičius, augantys vartotojų poreikiai, mažėjanti pelno marža dėl didelės konkurentų koncentracijos, augantis darbo užmokestis, tiek taikoma/vykdoma Lietuvos valstybės skatinimo politika. Taigi, šie veiksniai natūraliai formuoja tyrimo poreikį, kuriuo siekiama identifikuoti šio reiškinių vyksmą, eigą ir kryptingumą bei tai sąlygojančius veiksnius. Kadangi Lietuvos rinkoje didžiausia koncentracija verslo organizacijų yra Vilniaus regione, dėl šios priežasties yra pasirinkta ši teritorija.

Tyrimo tikslas – atskleisti verslo procesų valdymo tobulinimo tendencijas Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

- įvertinti situaciją kiek smulkaus ir vidutinio verslo įmonės linkusios tobulinti verslo procesų valdymą;

- nustatyti verslo procesų valdymo tobulinimo kryptis;
- įvertinti, kokie verslo procesų tobulinimo rezultatai pasiekti tarp tiriamųjų įmonių;
- išsiaiškinti kaip tiriamos įmonės vertina verslo procesų valdymo tobulinimo galimybes;
- nustatyti veiksnius skatinančius verslo procesų valdymo tobulinimą.

Tyrimo objektas – Vilniaus regiono smulkių ir vidutinių verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimas.

Tyrimo metodai.

Kiekybinis tyrimo metodas. Anketinė apklausa, kuria siekta ištirti Vilniaus regiono smulkių ir vidutinių įmonių verslo procesų valdymo tobulinimą, kokios įmonės linkusios investuoti į verslo procesų valdymo tobulinimą, kokie veiksniai skatina ir kokie riboja tokias investicijas.

Kokybinis tyrimo metodas. Interviu – siekiant papildyti kiekybinio tyrimo duomenis papildoma informacija buvo atliktas ekspertinis interviu - tai yra specifinės rūšies apklausa, kuomet yra apklausiami specialiai atrinkti žmonės, išmanantys tam tikrą sritį ir turintys apie ją žinių. K. Kardelis (2016).

Statistinis metodas. Šiam tyrimui buvo pasirinktas aprašomosios statistinės duomenų analizės metodas. Šis metodas naudojamas klausimynų duomenų analizei modeliuojant grafikus ir aptariant gautus rezultatus. Anketinės apklausos pagalba gauti duomenys buvo apdorojami pasitelkiant SPSS ir MS Excel programinį paketą. Programų pagalba buvo skaičiuojami procentiniai atsakymų pasiskirstymai, ir ataskaitoje pateikiamas gautų duomenų interpretavimas bei lyginamoji analizė.

Tyrimo instrumento prieinamumas. Anketinė apklausa buvo atliekama apklausos internetu metodu (CAWI: computer assisted web interview). Į atranką patekusių smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių elektroninio pašto adresų sąrašas buvo sudarytas remiantis internetinio šaltinio duomenimis – viešuoju Lietuvos įmonių registru (<https://rekvizitai.vz.lt/>).

Į tyrimui atrinktų įmonių elektroninio pašto dėžutes buvo išsiųstas laiškas su anketos nuoroda ir kvietimu dalyvauti apklausoje. Elektroninė anketos forma buvo sudaryta naudojantis vieša internetine apklausų atlikimo platforma www.apklausk.lt.

Anketa sudaryta iš 17 klausimų. Siekiant užtikrinti, kad tyrime dalyvaus tik Vilniaus regione (Vilniuje, Vilniaus raj., Trakų raj., Švenčionių raj., Ukmergės raj., Elektrėnų raj., Šalčininkų raj., Širvintų raj.) veikiančios smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, buvo panaudoti klausimai filtrai, neleidžiantys toliau apklausoje dalyvauti verslo subjektams, kurie neatitinka tyrimo atrankos kriterijų.

Anketoje buvo naudojami uždaro ir atviro tipo klausimai, intervalinės skalės, teiginiams apibūdinantiems pokyčius įmonėse po investicijų į verslo procesų valdymo tobulinimo šimto balų skalės ir kt.

Tikslinės grupės imtis ir atranka

Tikslinė grupė apsibrėžta pagal iš anksto numatytus pirminius tyrimo atrankos kriterijus taikytinus smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms:

- įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių;
- įmonės dydis pagal gaunamas pajamas/apyvartą;
- regionas, kuriame vykdoma verslo organizacijos komercinė veikla.

Tyrimo imties dydžiui apskaičiuoti buvo naudojama Paniotto formulė:

$n=1/(\Delta^2+1/N)$, kur n - imties dydis; Δ - leistina paklaida; N - populiacijos dydis.

Imties reprezentatyvumą su 5 proc. neviršijančia leistina paklaida užtikrina 391 respondento imtis. Pasikliaujamasis lygmuo - 0,95.

Bendras tyrimo metu surinktų anketų kiekis – 135 vnt.

Imties reprezentatyvumą su 8.5 proc. neviršijančia leistina paklaida užtikrina 132 respondento imtis. Pasikliaujamasis lygmuo – 0,95.

Anketinės apklausos atlikimo techninė ataskaita. Apklausa pradėta vykdyti 2018 metų balandžio mėn. 16 d., baigta 2018 metų spalio mėn. 15 d. Apklausos atlikimo metu visoms į atranką patekusios įmonės buvo išsiųsti priminimai dalyvauti apklausoje mažiausiai 3 kartus.

Interviu. Interviu buvo atliktas su ekspertu, dirbančiu verslo konsultacijų srityje.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo vykdomas anonimiškai, gauti rezultatai apdoroti ir pateikti apibendrintai. Tyrimo metu buvo laikomasi informuoto sutikimo ir laisvo apsisprendimo dalyvauti apklausoje etikos principų.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo metu taikytas anketinės apklausos metodas nepasiteisino dėl neaktyvaus verslo subjektų dalyvavimo pildant duomenis. Tai patvirtino labai mažas procentas sugrįžusių anketų. Dėl šios priežasties buvo atliktas papildomai kokybinis tyrimas – interviu su verslo konsultantu. Ateityje rekomenduojama atliekant tokio pobūdžio tyrimus, naudoti metodologinę trianguliaciją, siekiant užtikrinti patikimus ir savalaikius tyrimo duomenis.

Tyrimo rezultatų apžvalga

Tyrimas, kurio metu buvo siekiama identifikuoti Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo investicijų į verslo procesų valdymo tobulinimą tendencijas bei išvalgas, apima tiek atliktą kiekybinį tyrimą, t.y. Vilniaus regiono verslo organizacijų anketinę apklausą, tiek kokybinį tyrimą – interviu su verslo konsultacijų srities ekspertu/atstovu.

Interviu pokalbio pradžia su verslo konsultantu aiškiai nubrėžė kryptį, kad Lietuvoje įmonės pradeda skirti vis didesnę dėmesį į verslo procesų valdymo tobulinimo sritį ir kad tai yra aktualus šiai dienai rinkoje verslo objektas ir tai patvirtina kokybinio tyrimo metu gauta eksperto išvalga „...įmonės kaip niekada dabar šiuo metu pradeda orientuotis į procesus, į jų automatizavimą, jų sisteminimą ir gerinimą...“ ir to sąlyga yra, kad įmonės tokiu būdu priverstos spręsti su veikla susijusias problemas „Įmonės investuoja arba apie tai pradeda kalbėti, be abejo pats pagrindinis dalykas tai, kad kiekviena įmonė turi savų problemų...“. Galima daryti išvadą, kad įmonės skatina skirti investicijas verslo procesų valdymo tobulinimui siekiamybė išlikti šiai dienai labai konkurencingoje rinkoje ir tai yra daugiau ne pačių įmonių noras ar ambicija, bet būtinybė, kurią sąlygoja pati rinka, įmonės situacija.

Tyrimo dėl verslo procesų valdymo tobulinimo dalyvavo tik Vilniaus regiono teritorijoje veiklą vykdančios verslo organizacijos.

Didžiausia verslo įmonių koncentracija yra Vilniaus mieste – tą patvirtina ir žemiau esantis 1 pav., kuriame aiškiai matosi dalyvių skaičiaus pasiskirstymas – apklausoje dalyvavo net 65% Vilniaus miesto įmonių, taip pat išsiskyrė Vilniaus ir Ukmergės rajonai – atitinkamai apklausoje dalyvavo 8,9% ir 8,1% šiose teritorijose veiklą vykdančių verslo organizacijų. Mažiausiai įmonių buvo apklausta Širvintų rajone (1,6%)

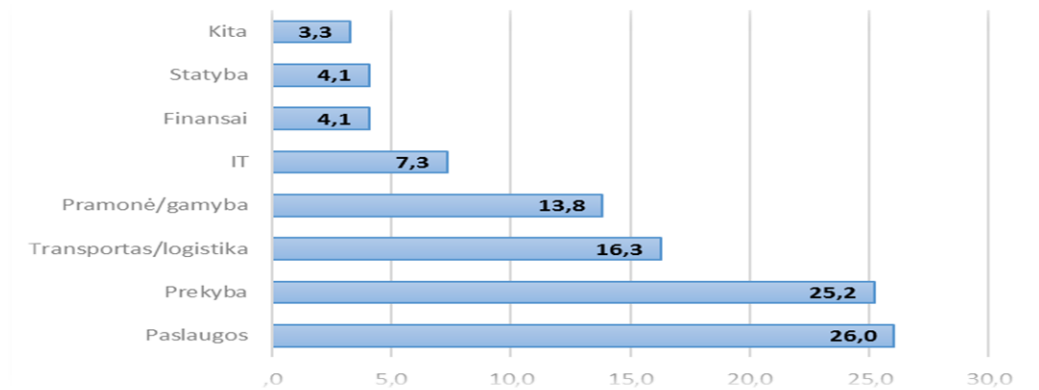
Aktyviausiai tyrimo dalyvavo įmonės veikiančios paslaugų ir prekybos sferose – atitinkamai 26% ir 25,2% (žr. 1 pav.). Iš esmės tai atitinka bendrąsias tiek Lietuvos respublikos, tiek Vilniaus regiono įmonių pasiskirstymo pagal veiklos sritis tendencijas.

Tarp respondentų pasirinktų veiklų „kita“ dominavo tokios vykdomos veiklos, kaip mokymai, reklama/marketingas, turizmas, maitinimo, apgyvendinimo paslaugos ir t.t.

Remiantis įmonių, dalyvavusių apklausoje, pasiskirstymu pagal veiklos sritį ir atlikus gilesnę analizę, aiškiai matomos tendencijos, jog į verslo procesų valdymo tobulinimą dažniausiai orientuojasi gamybos/pramonės veiklą vykdančios įmonės.

Šį faktą patvirtino ir verslo konsultantas pabrėždamas, kad didžiausia koncentracija į verslo procesų valdymo tobulinimą pastebima tarp gamybos sektoriuje veikiančių verslo įmonių „Aš manau kad daugiausiai yra gamyba. Nes tai labai aktualu, nes jeigu gamintojai, tai gamyba dažniausiai būna neapskaityta arba sunkiai būna įvertinama... ir dėl to, kad tie procesai yra sudėtingesni ir jos jų nelabai suvaldo, antras dalykas gamybinės įmonės yra sunkiau valdomos, tai joms reikia tam tikrų resursų, jos paprasčiausiai neišgyvena“.

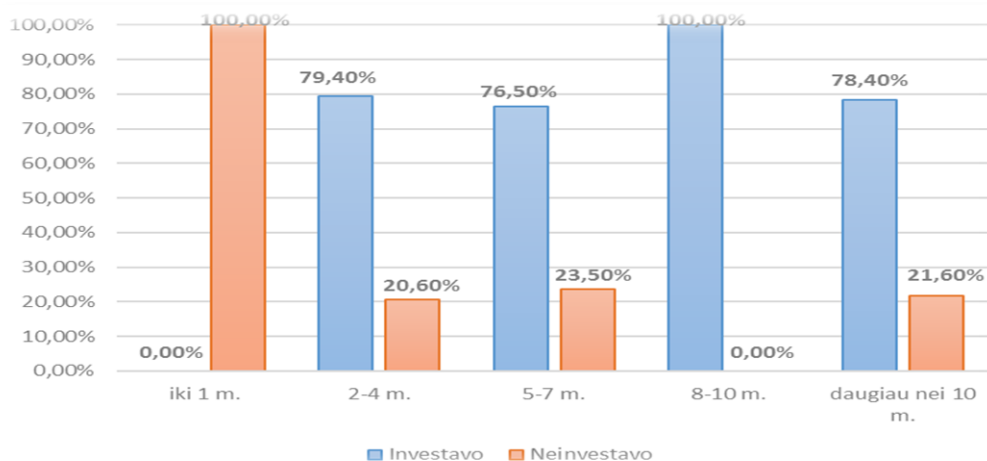
Interviu metu ekspertas kaip antrą populiariausią tarp investicijų į verslo procesų valdymo tobulinimą sritį taip pat pažymėjo ir vykdomą prekybinę veiklą „<...> svarbi sritis yra sakykim pardavimai, kas sąlygoja tiesioginį srautą klientų<...>“ bet tuo pačiu ekspertas užbėgo už akių ir teigė, jog šiai dienai prekybinės organizacijos yra jau pažengusios šioje srityje „Prekybininkai šiaip iš esmės jie labai yra sufistikuoti<...>, nes jie turi geras prekybos sistemas, sandėlių valdymą<.....>“



1 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal verslo sritis, (proc.) N=123

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių įmonių turi daugiau nei dešimties metų komercinės veiklos patirtį rinkoje (39,8%), 28,5% įmonių veikia 2-4 metus. Mažiausiai (5 %) įmonių veiklą vykdo mažiau nei vienerius metus.

Toks apklausoje dalyvavusių verslo įmonių santykis pagal jų amžių sudaro sąlygas įvertinti ir identifikuoti, ar jaunos, ar didesnę patirtį turinčios įmonės yra linkusios labiau investuoti į verslo procesų valdymo tobulinimą. Detali informacija pateikiama 2 pav.

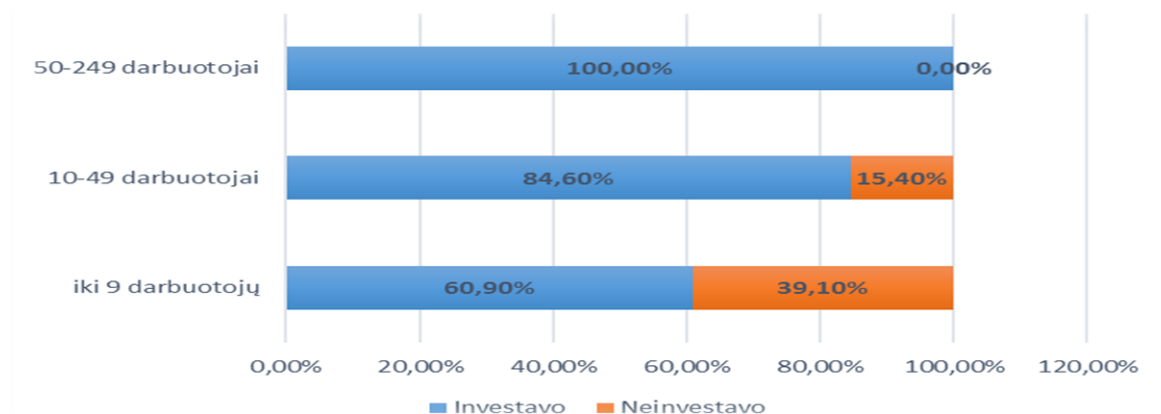


2 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal įmonės komercinės veiklos metus ir investicijas į verslo procesų valdymo tobulinimą (proc.) N=123

Galime fiksuoti statistiškai reikšmingus skirtumus (*Pearson Chi-square* $p=0<0.05$) tarp įmonės komercinės veiklos ir investicijų į verslo procesų valdymo tobulinimą. Tas atitinka ir bendrą verslo logiką – veikiančios iki 1 metų įmonės neskuba investuoti į verslo procesus.

Klausimas apie įmonių darbuotojų skaičių buvo naudojamas kaip klausimas filtras, kadangi tyrimo tikslas buvo įvertinti kaip verslo procesų valdymą tobulina labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės, t.y. smulkaus ir vidutinio verslo atstovai. Įmonės, kuriose dirba 250 ir daugiau darbuotojų, toliau tyrime nedalyvavo. Labai mažos įmonės statusą turinčios organizacijos, kurių darbuotojų skaičius neviršija 9 darbuotojų, sudarė daugiausiai visų apklausoje dalyvavusių verslo subjektų – 37,4%, mažos ir vidutinės įmonės statusą turinčios įmonės atitinkamai sudarė 31,7% (dirba 10-49 darbuotojai) ir 18,7% (dirba 50-249 darbuotojų) bendro skaičiaus.

Tyrimo rezultatai rodo stiprų ryšį tarp įmonėje dirbančių žmonių skaičiaus ir investavimo į verslo procesų valdymo tobulinimą – kuo daugiau dirbančiųjų, tuo labiau investuojama į verslo procesus (*Pearson Chi-square* $p=0<0.05$)

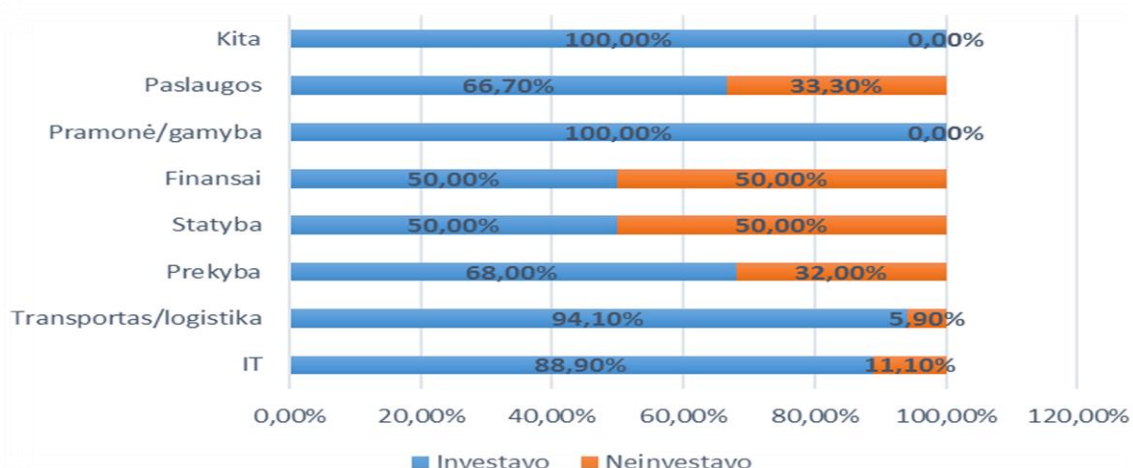


3 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal investicijas į verslo procesų valdymą ir darbuotojų skaičių (proc.) N=108

Kadangi tyrime dalyvauja smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, kurių tarpe dominuoja labai mažos ir mažos įmonės, todėl gauti duomenys apie įmonių apyvartą atspindi šių įmonių statusą – apie 42% visų tyrimo dalyvių apyvarta 2017 m. siekė iki 500.000 Eurų. Mažiausią apklaustų įmonių dalį (7%) sudarė įmonės, kurių apyvarta siekia nuo 5 iki 10 mln. Eurų.

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis galime teigti, kad įmonės noriai investuoja į verslo procesų valdymo tobulinimą – tai nurodė net 78% tyrimo dalyvių, kurie per pastaruosius 3 metus, t.y. 2015-2017 metų laikotarpiu, skyrė investicijas jų vidinių verslo procesų valdymo gerinimui ir efektyvumo didinimui. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal skirtas investicijas ir įmonių apyvartą nefiksuojama (*Pearson Chi-square* $p=0,165>0.05$).

Pagal tyrimo duomenis nebuvo nei vienos veiklos srities, kurioje nebūtų atliekamos investicijos į verslo procesų valdymą. Galima stebėti statistiškai reikšmingus skirtumus (*Pearson Chi-square* $p=0,024<0.05$) – daugiausiai investuoti į verslo procesų valdymo tobulinimą linkę pramonės/gamybos įmonės (100%), transporto ir logistikos įmonės (94%) bei IT veikla užsiimančios įmonės (89%) (detaliau žr. 4 pav.).



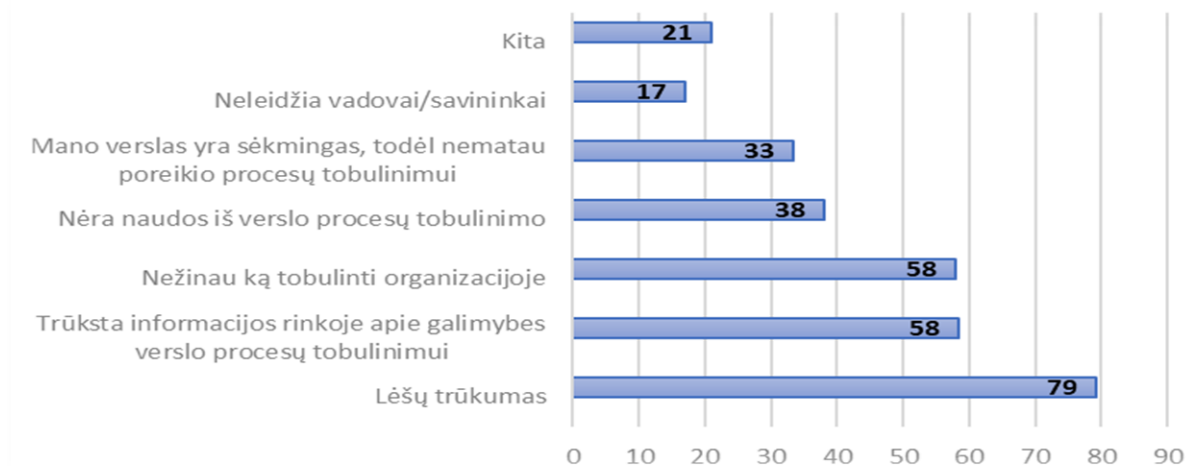
4 pav. Investavimas į verslo procesų tobulinimą pagal įmonių veiklą (proc.) N=108

Apklaustos rezultatai rodo, kad didžioji dalis verslo įmonių (78%) per paskutinius trejus metus skyrė investicijas į verslo procesų valdymo tobulinimo sritį.

Dalis įmonių (22%) apklaustos metu nurodė, kad neskyrė lėšų verslo procesų valdymo tobulinimui 2015-2017 metų laikotarpiu. Pažymima, jog kaip pagrindines investicijų minėtoms veikloms neskyrimo priežastis (žr. 8 pav.) nurodė – lėšų trūkumą (79%), informacijos rinkoje apie galimybes verslo procesų tobulinimui stygių (58%) bei nežinojimą ką tobulinti (58%). Taip pat nemaža dalis įmonių paminėjo tokį faktą, kaip „nėra naudos iš verslo procesų valdymo tobulinimo“

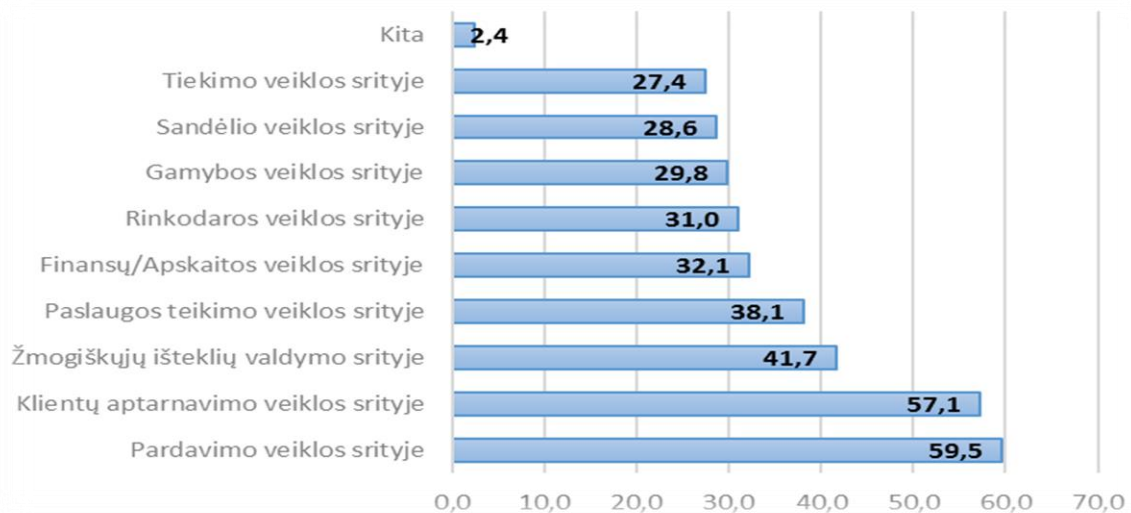
(38%) arba „mano verslas yra sėkmingas, todėl nematau poreikio procesų valdymo tobulinimui“ (33%). Remiantis apklausos duomenimis, dalis verslo subjektų akcentavo ir tokių ne mažiau svarbų ir aktualų aspektą, jog įmonės vadovai ir/ar savininkai nemato būtinybės skirti lėšų verslo procesų valdymo tobulinimo veiklai.

Apklausos metu, įmonės taip pat galėjo paminėti ir kitas svarbias priežastis dėl investicijų neskylimo verslo procesų valdymo tobulinimui ir buvo akcentuoti tokie momentai, kaip laiko neturėjimas ir laiką nurodė kaip pagrindinį ribojantį veiksnį, taip pat buvo pažymėtas įmonės dydis bei per daug jaunos (trumpą laiką vykdoma veikla) įmonės statusas, kas iš esmės sąlygoja realaus poreikio nebuvimą. (žr. 5 pav.)



5 pav. Priežastys kodėl nebuvo investuojama į verslo procesų valdymo tobulinimą (proc.) N=24

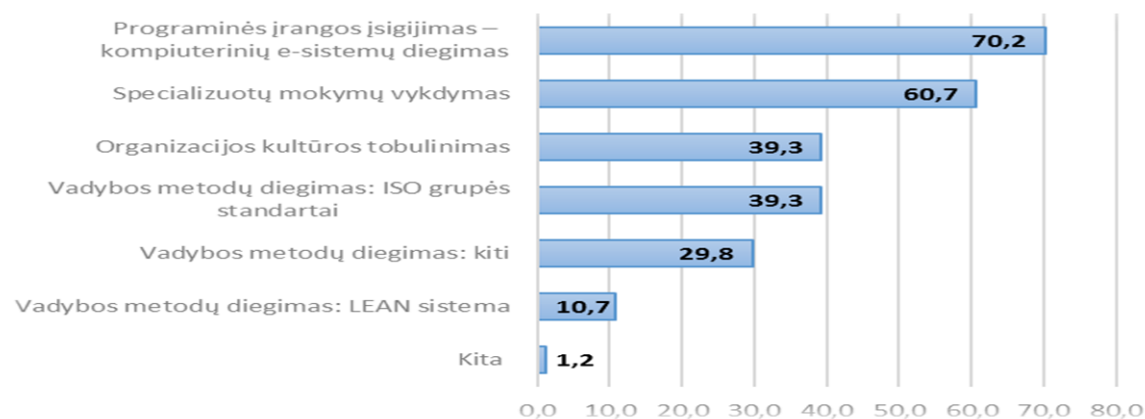
Įmonių, kurios nurodė, kad 2015-2017 buvo atliekamos investicijos į verslo procesų valdymo tobulinimą, buvo paklausta kokiose veiklos srityse buvo investuojama. Daugiau nei pusė įmonių nurodė, kad buvo investuojama į pardavimo veiklą (59,5%) bei klientų aptarnavimo veiklos sritį (57,1%). Mažiausiai buvo investuojama į tiekimo sritį (27,4%). Detaliau žr. 6 pav.



6 pav. Veiklos sritys, kuriose buvo tobulinami verslo procesai 2015-2017 m. (proc.) N=84

Pats populiariausias būdas verslo procesų tobulinimui – programinės įrangos įsigijimas – kompiuterinių e-sistemų diegimas – tą nurodė 70,2% tyrime dalyvavusių įmonių. Antroje vietoje – specializuotų mokymų vykdymas (60,7%). Vadybos metodų diegimas buvo vertinamas skirtingai – LEAN sistemą nurodė tik 10,7% įmonės, ISO grupės standartus įdiegusios teigė 39,3% įmonių, kitus vadybos metodus diegė 29,8% įmonių. Detaliau žr. 7 pav.

Verslo konsultanto nuomone, būdas, kurį pasirenka įmonės verslo proceso valdymo tobulinimui labai priklauso ir nuo įmonės veiklos pobūdžio, t.y. „jeigu tu esi gamybinė <...> turi gamybą susitvarkyti. Jeigu klientus aptarnauji <...> šiuo atveju turi būti sutvarkyta kliento aptarnavimas ir gamyba. Šiuo metu patys populiariausi verslo proceso valdymo tobulinimo būdai tai ISO grupės standartų bei LEAN, SIGMA sistemų diegimas. Taip pat svarbu suprasti, kad standartai, procesai, kokybės ir vadybos sistemos veikia tik tada, ir gali prisijungti tik tai tada kai yra labai aiškūs įrankiai, kurie padeda kontroliuoti tuos rodiklius kurių tu sieki.“

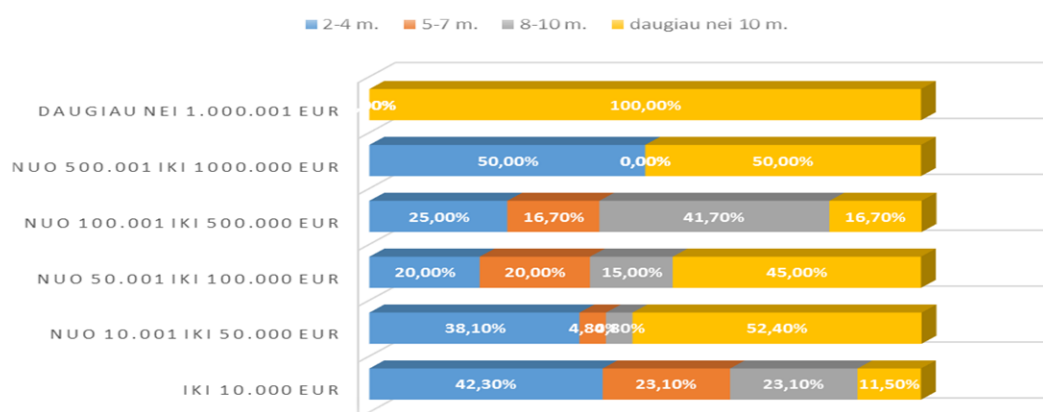


7 pav. Būdai, kuriais buvo tobulinami verslo procesų valdymas. (proc.) N=84

Tyrimo metu siekta sužinoti kiek buvo investuota lėšų verslo procesų valdymo tobulinimui 2015-2017 m. Apklausos anketoje buvo pateikiama intervalinė skalė vertinimui. Apie trečdalis, t.y. 31%, įmonių nurodė patį žemiausią intervalą – kad jų investicijos neviršijo 10000 Eurų ribos. Ketvirtadalis, t.y. 25%, įmonių rinkosi intervalą nuo 10001 iki 50000 Eurų. Daugiau nei 1000001 Eurų investavo tik 3 (3,6%) įmonės.

Remiantis verslo konsultanto atsakymu į šį klausimą, „dažniausiai įmonės verslo procesų valdymo tobulinimui skiria mažiau nei 5 000 eurų per metus, rečiau 5000-10 000 eurų, tačiau čia yra tikrai nedideli pinigai“.

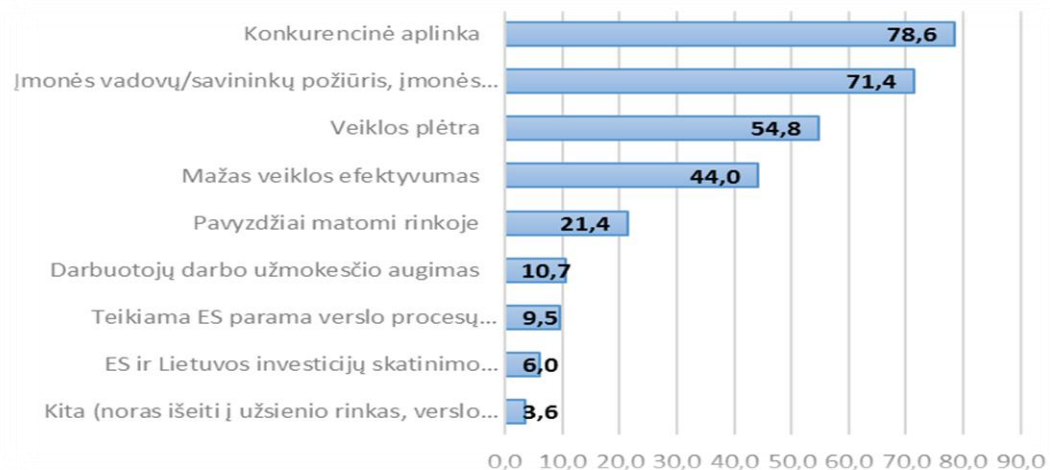
Galime fiksuoti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp investicijų dydžio ir įmonės veiklos metų. (Pearson Chi-square $p=0,042 < 0.05$) Įmonės, veikiančios ilgiausiai, labiausiai yra linkusios investuoti į verslo procesų valdymo tobulinimą, nors investuojamos sumos skiriasi. Detaliau žr. 8 pav.



8 pav. Investicijų dydis pagal įmonės veiklos metus (proc.) N=84

Labiausiai reikšmingi veiksniai, kurie skatina investuoti į verslo procesų valdymo tobulinimą, apklausoje dalyvavusių įmonių patirtimi, yra trys – konkurencinė aplinka (78,6%); įmonės vadovų/savininkų požiūris, įmonės politika (71,4%), bei veiklos plėtra (54,8%). Europos Sąjungos ir Lietuvos skatinimo programos, kaip veiksnys, turintis įtakos investicijoms į verslo procesų tobulinimą, vertinamos žemai, tik 6% įmonių vertinimo tai kaip svarbų veiksnį. Europos Sąjungos

teikiama parama taip pat nėra vertinama aukštai – kaip reikšmingą veiksnį nurodė tik 9,5% įmonių. Detaliau žr. 9 pav.

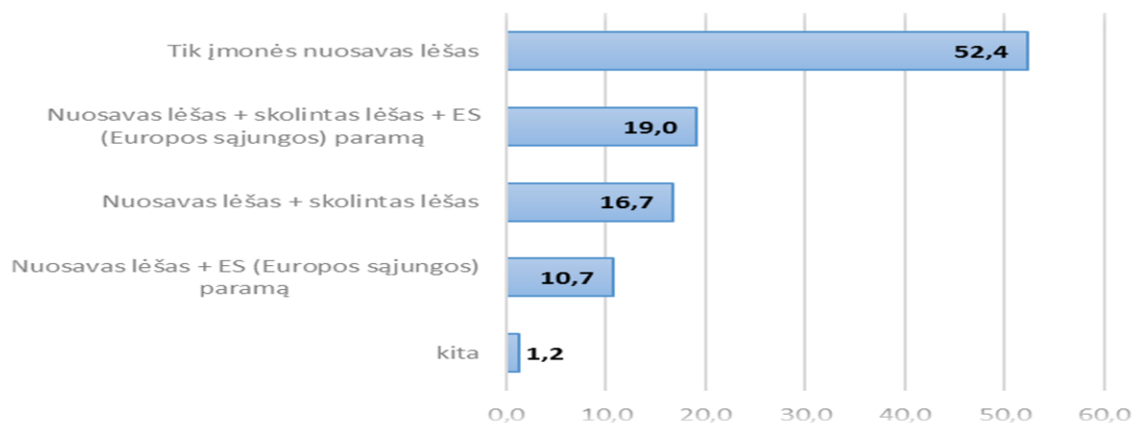


9 pav. Veiksniai, lėmę lėšų skyrimą verslo procesų valdymo tobulinimui, (proc.) N=84

Interviu su verslo konsultantu metu paminėti labai panašūs veiksniai, kuriuos įvardino ir apklausoje dalyvavusios įmonės, t.y. visų pirma tai įmonės vadovų/savininkų požiūris, ne mažiau svarbi ir konkurencinė aplinka bei reklama arba kitaip tariant „viešoji nuomonė“, kuri daro įtaką verslo procesų tobulinimo būdams pasirinkti. Anot verslo konsultanto, „kas šiuo metu yra populiari, madinga, į tai ir investuojama.“

Daugiau nei pusė įmonių, investavusių į verslo procesų valdymo tobulinimą, naudojo tik savo įmonės nuosavas lėšas (52,4%). Tik 10,7 % įmonių investavo savo ir pasinaudojo ES parama tobulinant verslo procesus. Detaliau žr. 10 pav.

Verslo konsultanto teigimu, dalis įmonių tiek ISO, tiek LEAN, tiek visus kitus pažangius vadybinius standartus diegiai naudodami ES paramą, tačiau daugiausia verslo procesų tobulinimui įmonės skiria savo nuosavas lėšas.



10 pav. Lėšų šaltinių, naudojamų verslo procesų valdymo tobulinimui, pasiskirstymas (proc.) N=84

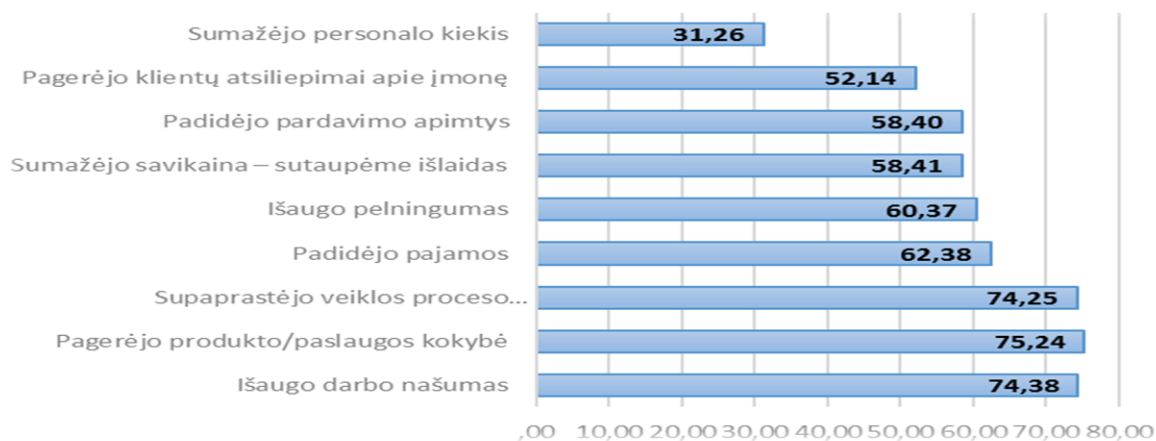
Įmonių, kurios nurodė, kad pasinaudojo ES parama tobulindamos verslo procesus, buvo klausiama, ar jos investuotų į verslo procesų tobulinimą, jei reiktų investuoti tik savo nuosavas lėšas. Daugiau nei pusė įmonių (16; 61,5%) teigė, kad labai tikėtina, kad jie vis tiek investuotų. Tik dvi (7,7%) įmonės atsisakytų investicijų, t.y. mažai tikėtina, kad investuotų vien iš savų lėšų.

Aukščiau esančioje pastraipoje pateikti duomenys sutampa su verslo konsultanto nuomone, kuris teigia, kad įmonės privalo gebėti išgyventi ir veikti efektyviai be papildomos gaunamos paramos ar

subsidijų. „...<...> vienareikšmiškai aiškus dalykas, kad įmonė turi kaip organizmas gyvuoti iš savęs, ji negali gyvuoti iš <...> Europos Sąjungos ir kitų lėšų, ji turi būti iš savęs efektyvi, pelninga, ekonomiškai <...>“.

Veiklos rezultatų pokyčių vertinimas įgyvendinus verslo procesų valdymo tobulinimus pateiktas 11 pav. Apklausoje buvo pateikti 9 teiginiai, apimantys skirtingas sritis, kuriose įvyko veiklos rezultatų pokyčiai. Remiantis tyrimo dalyvavusių įmonių vertinimo vidurkiais galima išskirti tris teiginių grupes. Aukščiausi vertinimo vidurkiai yra šių teiginių: „išaugo darbo našumas“ (74,4); „pagerėjo produkto/paslaugos kokybė“ (75,2); „supaprastėjo veiklos proceso valdymas, koordinavimas“ (74,2). Antroje grupėje – „padidėjo pajamos“ (62,38); „išaugo pelningumas“ (60,37); „sumažėjo savikaina, sutaupytos išlaidos“ (58,41); „padidėjo pardavimų apimtys“ (58,40); „pagerėjo klientų atsiliepimai apie įmonę“ (52,41). Paskutinę vietą užima žemiausią vidurkį gavęs teiginys: „sumažėjo personalo kiekis“ (31,3). Detaliau žr. 11 pav.

Verslo konsultanto nuomone, įgyvendinus verslo procesų tobulinimus, pokyčiai pastebimi tokiose įmonės veiklos srityse: didėja personalo valdymo efektyvumas, supaprastėja veiklos procesų valdymas, išauga prekės/paslaugos kokybė, pagerėja klientų atsiliepimai apie įmonę, ilgalaikėje perspektyvoje didėja įmonės vertė bei, anot verslo konsultanto, „...<...> įmonės tampa sistemingesnėmis, reiškiasi kaip sistema. Ir va tai sudaro galimybę įmonei augti, atsipalaiduoti nuo tam tikrų asmenybių galbūt, įtakos ir konflikto, ir auginti savo vertę“.



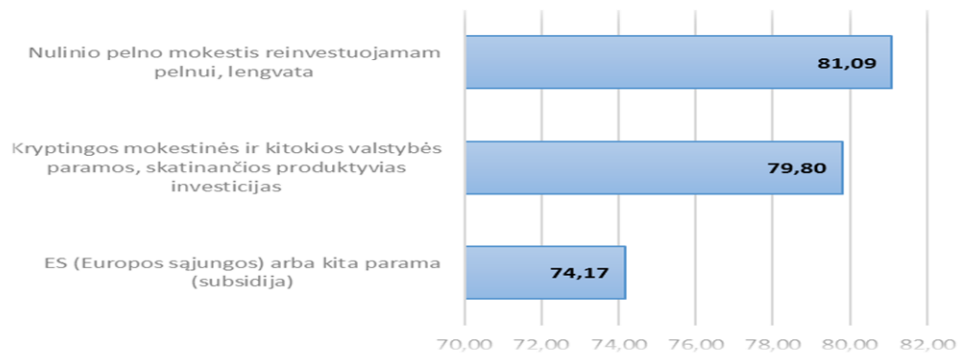
11 pav. Veiklos rezultatų pokyčių, po verslo procesų valdymo tobulinimo, vertinimo vidurkiai (100 balų skalė) N=84

Neplanuoja investicijų į verslo procesų tobulinimą ateityje tik 16,7% įmonių. 27,8% atsakiusiųjų į šį klausimą nurodė, kad jie investuoja į verslo procesų tobulinimą periodiškai. Didžioji dalis tyrimo dalyvavusių įmonių, t.y. 30,6 % rinkosi atsakymą, kad investicijos į verslo procesų tobulinimą skiriamos pagal poreikį.

Verslo konsultanto teigimu, investavimas į verslo procesų valdymo tobulinimą turi vykti nuolatos, tai yra nenutrūkstamas procesas: „...<...>organizacijos, kurios tai pradedą daryti, paprasčiausiai jos negali sustoti, nes <...> jie mato naudą, ir jaučia, kad tai yra efektyvu <...>“.

Galima fiksuoti statistiškai reikšmingus ryšius tarp planų investuoti į verslo procesų tobulinimą ir jau turimą investavimo patirtį (*Pearson Chi-square* $p=0<0.05$). Didžioji dauguma įmonių, kurios 2017 metais buvo investavę į verslo procesų valdymą, investicijas ketina tęsti ir ateityje: 22,6 %, tikrai planuoja investuoti, 35,7% tą daro periodiškai, 33,3 % investicijas atliks pagal poreikį. Nežada investuoti tik 8,3%. Kiek daugiau nei pusė neinvestavusių įmonių ketina investuoti ateityje 33,3 % investuos ir 20,8 % investuos pagal poreikį.

Tyrimo metu buvo prašoma įvertinti kokios valstybės skatinimo priemonės paskatintų investavimą į verslo procesų valdymo tobulinimą. Visos pasiūlytos priemonės susilaukė aukštų vertinimų. Vis dėlto galima matyti, kad nulinio pelno mokestis reinvestuojamam pelnui buvo įvertintas palankiausiai – 81,1 vertinimo vidurkis. Mažiausiai vertinama ES arba kita parama – 74,2 vidurkis. Detaliau žr. 12 pav.



12 pav. Valstybės skatinimo priemonių (investuoti į verslo procesų valdymo tobulinimą) vertinimo viduriai (100 balų skalė) N=108

Verslo konsultanto nuomone, verslo procesų valdymo tobulinimo poreikis ir nauda turi būti aiškiai suvokiama ir skiriamos investicijos į verslo procesų valdymą turi būti aktualios nepriklausomai nuo išorinių skatinimo priemonių, t.y. „<...> jų nauda turi būti suvokiama pačių verslininkų, kad tai yra dėl jų pačių, tai nėra dėl kažko <...>“. Verslo konsultanto nuomone, taip pat svarbi ir ES parama, nulinis pelno mokestis reinvestuojamam pelnui, o kaip mažiausiai reikšmingu veiksmu ekspertas paminėjo įvairias mokestines ir kitokią valstybės paramas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, buvo pažymėtas dar vienas svarbus momentas – tai verslo procesų valdymo automatizavimas. Interviu metu verslo konsultantas pabrėžė, kad kalbant apie verslo procesų valdymo tobulinimą, verslo įmonės turi žiūrėti į šį procesą kaip į optimizavimo ir automatizavimo veiklų kompleksą/sistemą: „vienareikšmiškai aš netikiu idėja, kad galima tik optimizuoti neautomatizuojant, nes tai ir yra visa esmė, ir <...> kad realiai įmanomas optimizavimas ir automatizavimas tik turint daugybę organizacijos duomenų“. Taigi, siekiant maksimalaus rezultato, organizacijos tobulindamos verslo procesų valdymą, turi ne tik optimizuoti, bet ir automatizuoti vykdomas veiklas.

Išvados

Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių darbais, mokslinės literatūros analize:

1. apibrėžta verslo procesų valdymo samprata, koncepcija, identifikuotos pagrindinės verslo proceso kaip sistemos sudedamosios dalys: planavimas, valdymas, kontrolė ir tobulinimas.
2. identifikuoti, verslo procesų valdymo tobulinimą veikiantys kritiniai veiksniai: aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus; organizacijos valdymo struktūra; teigiama ir lanksti organizacijos kultūra; organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, pažangi vidinė organizacijos komunikacija; efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema; informacinės technologijos; verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis.

Remiantis tyrimų metu gautais rezultatais, nustatyta, kad:

1. egzistuoja stiprus koreliacinis ryšys tarp įmonės darbuotojų skaičiaus ir investavimo į verslo procesų valdymo tobulinimą;
2. daugiausiai investicijų į verslo procesų valdymo tobulinimą linkę skirti pramonės/gamybos, transporto ir logistikos bei IT srityse veikiančios verslo organizacijos;
3. didžioji dalis įmonių (daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių), tobulinant verslo procesų valdymą, investuoja į pardavimo, klientų aptarnavimo ir žmogiškųjų išteklių sritis. Mažiausiai verslo įmonės skyrė lėšų tiekimo sričiai;
4. apklausoje dalyvavusios įmonės kaip pagrindines verslo procesų valdymo tobulinimo priemones įvardino šias: programinės įrangos įsigijimas – kompiuterinių e-sistemų diegimas, specializuotų mokymų vykdymas, organizacijos kultūros tobulinimas bei vadybos metodų diegimas;
5. veiksniai, skatinantys investicijas į verslo procesų valdymo tobulinimą, yra išskiriami šie: konkurencinė aplinka, įmonės vadovų/savininkų požiūris, įmonės politika ir veiklos plėtra. Prie

mažiausiai reikšmingų priskiriamos tokios priemonės, kaip Europos Sąjungos ir Lietuvos skatinimo programos;

6. daugiau nei pusė įmonių, investavusių į verslo procesų valdymo tobulinimą, naudojo tik savo įmonės nuosavas lėšas. Mažiausia dalis įmonių nurodė, kad investavo savo ir ES paramos lėšas tobulinant verslo procesus;

7. atlikus verslo procesų valdymo tobulinimą įmonėse, buvo pastebėti teigiami pokyčiai: išaugo darbo našumas, pagerėjo produkto/paslaugos kokybė, supaprastėjo veiklos proceso valdymas, koordinavimas. Taip pat galima pažymėti, kad verslo procesų valdymo tobulinimas turi nežymią įtaką darbuotojų skaičiaus įmonėje mažinimui.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, įvardintas verslo procesų valdymo tobulinimo tendencijas ir kryptingumą bei sąlygojančius veiksnius, galima teigti, kad tai iš esmės atspindi ir bendrąsias Lietuvos verslo rinkos tendencijas.

Literatūra

1. Bandara, W., Alibabaei, A., & Aghdasi, M. (2009). *Means of achieving business process management success factors*. In P. Ein-Dor, A. Poulymenakou, & M. Amami (Eds.), *Proceedings of the 4th Mediterranean conference on information systems*. Athens: Athens University of Economics and Business.
2. Burlton, R. (2011). *BPM critical success factors: Lessons learned from successful BPM organizations*. BPTrends. <http://www.brcommunity.com/b619.php>
3. Davidavičienė, V. (2012). *Verslo procesų vertinimas ir informacinių technologijų rizikos valdymas; mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
4. De Bruin, T., Doebeli, G. (2010). *An organizational approach to BPM: The experience of an Australian transport provider*. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 2: International handbooks on information systems*. p. 37–81. Springer: Berlin.
5. Jeston, J., Nelis, J. (2006). *Business process management: Practical guidelines to successful implementation*. Oxford: Elsevier.
6. Jørgensen, F., Boer, H. and Laugen, B. (2007). *Human Resource Management for Continuous Improvement*. Creativity and Innovation Management. Volume 16, Number 4, p.363-374.
7. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidimo centras.
8. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai*. Verslo ir teisės aktualijos, Nr. 4, p. 72-87.
9. Lodienė, D. (2008). *Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje*. Vadybos mokslas ir studijos – Kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 13 (2), p. 107-114.
10. Ohtonen, J., & Lainema, T. (2011). *Critical success factors in business process management – A literature review*. In T. Leino (Ed.), *Proceedings of IRIS 2011: TUCS lecture notes* (pp. 572–585). Turku: Turku Centre for Computer Science.
11. Ravesteyn, J. P. P., Batenburg, R. (2010). *Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation*. Business Process Management Journal, 16, p.492–507.
12. Ruževičius, J., Klimas, D., Veleckaitė, R. (2012). *Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations*. Current Issues of Business and Law, 7, p.1–16. <http://www.vta.ttvam.lt/index.php/vta/article/view/144>
13. Ringim, K. J., Razalli, M. R., Hasnan, N. (2012). *Critical success factors for business process management for small and medium banks in Nigeria*. Business and Management Review, 2, p. 83–91. http://www.businessjournalz.org/articlepdf/BMR_11216.pdf
14. Trkman, P. (2009). *The critical success factors of business process management*. International Journal of Information Management, No.30, p.125–134.
15. Vom Brocke, J., Sinnl, T. (2011). *Culture in business process management: A literature review*. Business Process Management Journal, 17, p.357–378.
16. Weerakkody, V., Currie, W. L., Ekanayake, Y. (2003). *Re-engineering business process through application service providers: challenges, issues and complexities*. Business Process Management Journal. Vol. 9, No. 6, p. 776–794.

IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS ENTERPRISES IN VILNIUS REGION

Vilma Geguziene, Eimantas Kamienas, Liuda Maciukeviciene

*Vilniaus kolegija,
Didlaukio str. 49, Vilnius*

Summary

The purpose of the article is to identify the factors contributing to the business process management improvement in small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the Vilnius Region.

The analytical part of the article presents an overview and analysis of national and international scientific publications on the topic, defines the concepts of the business process management, gives the theoretical insights into the factors contributing to the of business process management improvement, and emphasises practical benefits the business process management improvement.

A quantitative method (by distributing questionnaires to the SMEs operating in the Vilnius Region) and a *qualitative method* (by conducting the interview with a business consultant) were used to achieve the purpose.

The information retrieved from the questionnaires and the interview does not seem to be in conflict. The results of the survey show that the critical factors contributing to the improvement of business process management are as follows: the competitive environment, CEO's/owner's approach, business development, low productivity and efficiency.

The acquisition of software, installation of e-based systems, conducting of specialised training, improvement of corporate culture and introduction of business management methodologies have been identified as the basic tools for improving the business process management.

Noteworthy that the business process management improvement within the SMEs lead to a number of benefits such as the increased productivity and efficiency, the improved product/service quality, the simplified process management and co-ordination. Moreover, the improvement of the business process management slightly correlates with the decrease in the number of employees within an enterprise.

The survey has revealed not only the factors contributing to the improvement of business process management but also identified the circumstances that might preclude the improvement of business process management.