

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
EKONOMINĖS INFORMATIKOS KATEDRA

Anastasija KORSAKĖ
Strateginių informacinių sistemų valdymo programa

MAGISTRO DARBAS

ATVYKSTAMOJO TURIZMO PASLAUGAS
TEIKIANČIOS ĮMONĖS VERSLO PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMAS
REMIANTIS ORGANIZACIJOS ARCHITEKTŪROS MODELIU

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IMPROVEMENT FOR THE
INCOMING TOUR OPERATOR BASED ON ENTERPRISE
ARCHITECTURE MODEL

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėjas Prof., Dr. (HP) **R. Skyrius**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Lekt. **J. Lankutis**

Darbo įteikimo data: _____

Registracijos Nr. _____

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS	4
1. ORGANIZACIJOS ARCHITEKTŪROS MODELIS	7
1.1. Organizacijos verslo valdymo sistemos ir veiklos stebėjimas	7
1.2. Organizacijos architektūros modelio metodikos bei karkasai	10
1.2.1. Zachman karkasas.....	12
1.2.2. TOGAF metodika.....	14
1.2.3. Zachman karkaso ir TOGAF metodikos integravimo galimybės.....	16
1.3. Organizacijos architektūra kaip verslo valdymo įrankis.....	17
2. VERSLO PROCESŲ VALDYMAS	19
2.1. Verslo procesų valdymo sąvoka	19
2.2. Verslo procesų valdymo bei įmonės IS integravimo galimybės.....	20
3. BALTIC BLUES TRAVEL ATVEJO ANALIZĖ.....	25
3.1. Tiriamojo darbo pristatymas	25
3.2. Nagrinėjamos įmonės pristatymas	26
3.3. Įmonės veikla ir vertės grandinė	28
3.4. Verslo procesų analizė Baltic Blues Travel įmonėje	30
3.5. Baltic Blues Travel naudojamos informacinės sistemos	35
3.6. Verslo procesų ir naudojamų IS integracijos analizė.....	38
3.7. Rekomendacijos siekiamai organizacijos būsenai (To-Be) įgyvendinti.....	47
4. TIKSLINIS ORGANIZACIJOS VEIKLOS BEI IS PLĖTOJIMO MODELIS	53
4.1. Tikslinio modelio pristatymas	53
4.2. Realizavimo tvarkaraštis bei modelio įgyvendinimo rekomendacijos	58
IŠVADOS.....	62
Literatūros sąrašas	66
SANTRAUKA	70

SUMMARY 72

|

ĮVADAS

Šiuolaikinės organizacijos plėtoja savo veiklą dinamiškoje ir informacinėmis technologijos paremtoje aplinkoje. Judėjimas nuo verslo idėjos įvardijimo, jos išplėtojimo iki jos įgyvendinimo ir pirmųjų rezultatų yra sudėtingas ir ilgas procesas reikalaujantis didelio kiekio resursų. Tuo pat metu įmonės yra veikiamos tiek išorinių (šalies ekonominė situacija, rinkų svyravimai, didelė konkurencija), tiek vidinių (finansiniai resursai, žmogiškasis kapitalas ir jo struktūra, informacinės technologijos) veiksnių. Šioje aplinkoje laimi ir savo strateginius tikslus įgyvendina tos įmonės, kurios stebi ir analizuoja visus veiklą įtakojančius faktorius bei remiasi ne tik istoriniais duomenimis, bet ir ateities veiksnių analize ir prognozavimu. Šiame procese noras gauti greitus rezultatus ne visada yra teisingas sprendimas, nes didėjančios apimtys neužtikrina teikiamų paslaugų kokybės ir tvarios plėtos.

Holistinis požiūris į visos organizacijos veiklą ir taps šio baigiamojo darbo pagrindiniu aspektu, kai nagrinėjant organizacijos procesus yra analizuojami vidiniai, tiesiogiai įmonės veiklą įtakojantys veiksniai. Norint įgyvendinti visapusišką organizacijos veiklos analizę yra remiamasi organizacijos architektūros modelio bei verslo procesų valdymo koncepcijomis. Organizacijos architektūros modelis šiame kontekste suteikia detalios informacijos apie verslo valdymo sistemos funkcionavimą ir jos ryšį su verslo tikslais, o verslo procesų analizė užtikrina tvarią organizacijos plėtrą. Tikslinio nagrinėjamos įmonės veiklos modelio parengimo metu gauti duomenys suteikia papildomas paskatas organizacijos vadovybei plėtoti įmonės strateginius tikslus.

Nagrinėjamas objektas. Šiuo baigiamojo darbo nagrinėjamu objektu tapo atvykstamojo turizmo paslaugas teikianti įmonė Baltic Blues UAB (toliau Baltic Blues Travel). Įmonė, kurios pagrindinis prekinis ženklas yra Baltic Blues Travel, įkurta 2007 metais ir jos veikla yra plėtojama Verslas verslui (angl. Business-to-Business / B2B) metodu, teikiant platų pažintinių, poilsio ir M.I.C.E. (angl. meetings, incentives, conferences, events / liet. susitikimų, skatinamųjų išvykų, konferencijų, renginių turizmas) paslaugų spektrą Pabaltijyje (Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje), Skandinavijoje, Rusijoje, Baltarusijoje ir Lenkijoje. Įmonės pagrindinė buveinė yra įsikūrusi Vilniuje, o atstovybės veikia Rygoje, Maskvoje, Sankt Peterburge ir Minske.

Temos aktualumas. Įmonei augant ir plečiant savo užsienio atstovybių tinklą didėja poreikis didinti efektyvumą, realiu laiku valdyti pagrindinius verslo procesus, įmonės naudojamas informacines sistemas, automatizuojant dalį funkcijų. Nagrinėjama tema yra aktuali,

tiek specifinei pasirinktai organizacijai, tiek ir kitoms mažoms paslaugų sektoriaus įmonėms, siekiančioms savo veiklą vykdyti tarptautiniu mastu bei didinti darbo našumą. Organizacijos architektūros modelio pagalba pateikus holistinį verslo valdymo aprašomąjį modelį atsirad daugiau galimybių optimaliai pertvarkyti verslo procesus, juos integruojant su įmonėje vystomomis informacinėmis sistemomis.

Problematika. Per paskutinius 10 metų ypatingai suaktyvėjo informacinių technologijų plėtra ir jų daroma įtaka, tiek kasdieniam žmonių gyvenimui, tiek globaliems procesams pasaulyje bei verslo srityje. Sunku įsivaizduoti šiuolaikinę įmonę savo veikloje nenaudojančią jokių informacinių sistemų įrankių. Atvirkščiai, daugelis šiuolaikinių įmonių domisi IS integracija bei galimybe jas naudoti verslo subjektų veiklos tobulinimui. Ypatingą susidomėjimą kelia galimybė įgauti konkurencinį pranašumą, automatizuojant (tiek visiškai, tiek iš dalies) pavienes užduotis ir verslo procesus, taip pat efektyvumo didinimas, kai IT pritaikymo pagalba yra palengvinamas tipinių veiklų įgyvendinimas bei sprendimų priėmimo procesas. Informacinės sistemų naudojimas įmonės veikloje taip pat siejamas su:

- Mažėjančiomis išlaidomis;
- Verslo augimo potencialo didinimu;
- Dalyvavimu sprendimų priėmimo procese (Paliulis, Astrauskienė, 2003).

Šie, aukščiau išvardinti veiksniai tik dar labiau paskatina įmones taikyti savo veiklai informacines sistemas. Deja, dažnai šis siekis neatneša tikėtinų rezultatų, kai organizacijos pradeda diegimą neatlikusios detalios veiklos ir naudojamų resursų analizės, t. y. susiduriame su analizavimo, planavimo, komunikacijos ir švietimo įmonės viduje trūkumu. Taip pat dažnas atvejis skirtingų IS diegimas, neatsižvelgiant į jų suderinamumą bei patogumą naudoti.

Su panašia IS integracijos problematika yra susidūrusi ir Baltic Blues Travel įmonė, kai dideli laiko ir finansinių išteklių kiekiai yra naudojami jau dešimtmetį veikiančios autorinės verslo valdymo sistemos atnaujinimui bei techniniam palaikymui, bet nėra vykdoma išsami poreikių analizė. Nagrinėjant įmonės veiklą taip pat yra išskiriami nesuderinamumai tarp įmonėje įdiegtos informacinės sistemos ir vykstančių verslo procesų, nes šie nėra aprašyti, o visa veikla dažnai paremta žodine komunikacija ir asmeninės patirties perdavimu. Esama situacija gali tapti ženkliai įmonės plėtros trukdžiu, nes didėjant darbuotojų skaičiui arba planuojant naujų įmonės atstovybių įsteigimą, žodinis patirties ir užduočių perdavimas tampa sunkiai įgyvendinamas. Taip pat auga poreikis verslo procesų specifikacijai ir jų aprašymui. Remiantis aukščiau išvardintais

motyvais yra formuluojama įmonės veiklą apibrėžianti problema, kai **įmonės verslo procesai nėra aiškiai identifikuoti bei integruoti su įmonės naudojama verslo valdymo sistema.**

Tikslas. Sudaryti organizacijos architektūros modelį (atvykstamojo turizmo įmonei), derinantį įmonės verslo procesus su įmonėje diegiamais informacinių technologijų sprendimais.

Uždaviniai:

1. Atlikti literatūros analizę, skirtą organizacijų architektūros metodikoms, siekiant išgryninti ir nagrinėjamai įmonei pritaikyti gerąsias jų veikimo praktikas.
2. Išanalizuoti verslo procesų valdymo koncepciją ir jos įtaką sėkmingai organizacijų veiklai.
3. Atlikti įmonės veiklos analizę, kuri leistų nustatyti esamą įmonės verslo procesų bei naudojamų informacinių sistemų integracijos lygį ir problemas.
4. Parengti tikslinį organizacijos architektūros modelį bei jo taikymo rekomendacijas.

Planuojamas rezultatas. Sukurtas organizacijos architektūros modelis, kuris pagerins įmonės verslo procesų ir naudojamų IS suderinamumą ir tikimasi, kad leis padidinti įmonės produktyvumą. Rezultato yra siekiama dviem etapais.

Pirmojo etapo metu (pirmieji du baigiamojo darbo skyriai) yra atliekama literatūros analizė, nagrinėjant pagrindines Organizacijos architektūros metodikas bei jų autorių siūlomą veiklos modeliavimą, reikalavimus bei funkcinius karkasus. Tai pat yra analizuojamos galimybės Organizacijos architektūros metodiką taikyti kaip Verslo valdymo įrankį. Kadangi Organizacijos architektūros metodikos siūlo holistinį verslo aprašomąjį modelį yra svarbu išnagrinėti vieną pagrindinių verslo veiklos sudedamųjų – verslo procesus, jų valdymą bei galimybes juos integruoti su įmonės IS, taip siekiant tiek šio baigiamojo darbo, tiek nagrinėjamos įmonės tikslų.

Antrame etape (trečiasis bei ketvirtas baigiamojo darbo skyriai) visas dėmesys yra koncentruojamas į pasirinktos įmonės – Baltic Blues Travel veiklą, esamą (AS-IS) bei tikslinę (TO-BE) organizacijos būsenas bei galimybę šio baigiamojo darbo tiriamojoje dalyje gautus rezultatus panaudoti tikslinio organizacijos veiklos modelio paruošimui, planuojamų veiklų tvarkaraščio sudarymui bei rekomendacijų verslo subjektui parengimui.

1. ORGANIZACIJOS ARCHITEKTŪROS MODELIS

Šiuolaikinės įmonės verslo valdymas ir veikla savyje apima daugelį kriterijų, tokių kaip veiklos planavimas, projektavimas, verslo strategijos ir veiklos uždavinių nustatymas, jų įgyvendinimas bei kontrolė ir jau nebegali būti įsivaizduojamas be verslo procesų ir informacinių sistemų sąveikos. Šiame skyriuje yra plačiau pristatoma Organizacijos architektūros (angl. Enterprise Architecture (EA), šio darbo ribose bus naudojamas vertimas Organizacijos architektūra, toliau OA) koncepcija – kaip įmonės veiklos valdymo metodas, suteikiantis galimybę tarpusavyje apjungti įmonės verslo procesus bei juos sąlygojančius informacinių sistemų produktus. Orientuojantis į ilgalaikius rezultatus Organizacijos architektūros modelio ribose yra analizuojamos technologijos, procesai bei sistemos, siekiant juos apjungti į vientisą logiką per jų integracijos ir standartizacijos reikalavimus (Ross *et al.*, 2006). Žvelgiant iš praktinės pusės Organizacijos architektūros koncepcija praplečia suvokimą apie organizacijoje vykstančius verslo procesus ir informacines sistemas, bei jų sąveiką, taip paskatindama sprendimų priėmimą.

Viena pagrindinių OA dalių yra modeliu pagrįstas scheminis veikiančių procesų ir jų aplinkos aprašymas vienoje, visiems naudotojams pasiekiamoje sistemoje. Tam gali būti naudojamos skirtingos metodikos bei karkasai (angl. frameworks), pagrįsti teoriniais modeliais ir jų naudotojams pateikiantys gerųjų praktikų rinkinius, šių sistemų pritaikymui realių organizacijų veiklos modeliavime.

Taip pat šiame skyriuje yra analizuojamos galimybės pritaikyti OA metodikas bei sistemas efektyviam verslo valdymui, remiantis OA koncepcijos kompleksišku ir galimybe organizaciją vertinti kiekviename iš jos veiklos etapų.

1.1. Organizacijos verslo valdymo sistemos ir veiklos stebėjimas

Verslo subjektai norintys prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, veikti pelningai bei įgyti konkurencinį pranašumą vis daugiau turimų resursų investuoja į Verslo valdymo sistemų diegimą bei informacinių sistemų plėtrą. Verslo valdymo sistema (toliau VVS, atitikmuo anglų kalba angl. ERP - Enterprise Resource Planning) – dažniausiai apibrėžiama kaip integruotos programinės įrangos (toliau PĮ) rinkinys, automatizuojantis pagrindinius įmonės gamybos, logistikos, finansų, rinkodaros, žmogiškųjų išteklių ir kitus verslo procesus (Ratkevičius ir kt., 2012). Tokio tipo

sistemos padeda įmonėms efektyviai išnaudoti turimus resursus, taip pat valdo kontaktų sąrašus bei veikia kaip analitinis įrankis. Verslo valdymo sistemų diegimas reikalauja papildomų finansinių resursų, todėl jas aktyviau naudoja, jas lengviau įperkančios didelės ir vidutinės įmonės. Įmonių pasiskirstymas į kategorijas pagal juos apibrėžiančius rodiklius yra atvaizduotas pirmoje lentelėje. Šiuo aspektu mažos įmonės atsilieka nuo didelių, bet yra pastebima įdomi priklausomybė, kad matuojant VVS diegimo kaštus vienam įmonės darbuotojui, mažos įmonės pirmauja, nes susiduria su didesniais kaštais, kai įrangos kaina yra pakankamai vienoda, bet ja naudojasi mažesnis darbuotojų skaičius. (Ratkevičius ir kt., 2012).

1 lentelė. Įmonių kategorijos (sudaryta autorės, remiantis IFAI, 4 straipsnis, 2015)

	Labai maža	Maža	Vidutinė	Didelė
Turtas (Eur.)	350 000	4 000 000	20 000 000	> 20 000 000
Grynosios pajamos (Eur.)	700 000	8 000 000	40 000 000	> 40 000 000
Vid. darbuotojų skaičius	10	50	250	> 250
Vertinami ne mažiau kaip du rodikliai paskutinę finansinių metų dieną.				

Atsižvelgiant į šiuos kriterijus VVS diegimas yra įmonės resursams (tiek finansiniams, tiek žmogiškųjų išteklių) imlus procesas, bet sąlygoja ženklus pokyčius įmonėje:

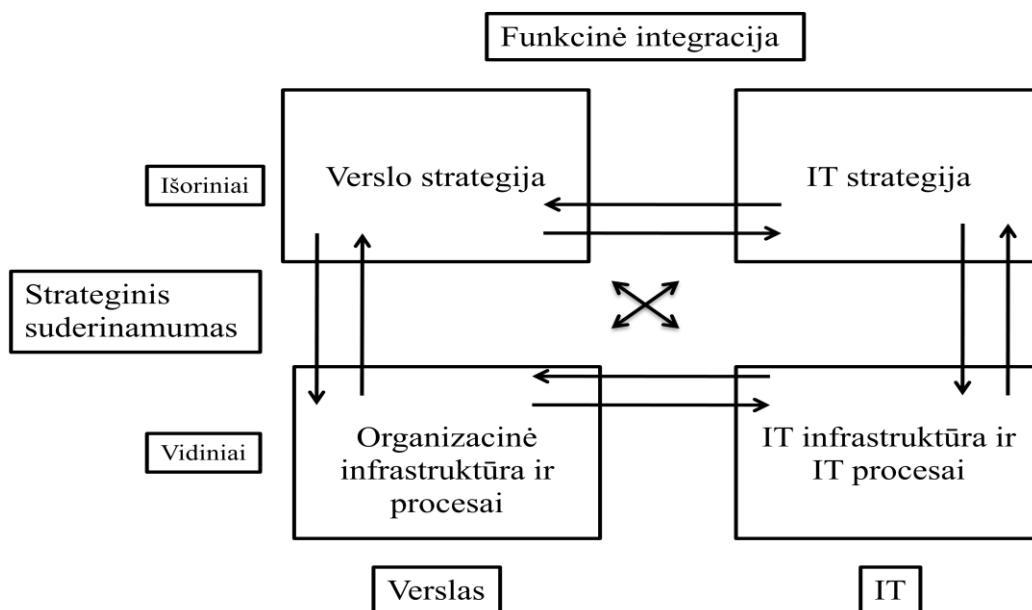
- Greitesnis verslo procesų organizavimas ir valdymas;
- Patogesnė galimybė keistis informacija;
- Ilgajame periode mažėjantys išlaidų, atsargų kaštai;
- Greitesnis produkcijos judėjimas;
- Optimizuotas gamybos procesas (Baltrušaitis, Dzemydienė, 2013).

Šie teigiami pokyčiai yra pasiekiami tik suderinus visas įmonės grandis bei įdiegtai Verslo valdymo sistemai atitinkant visų įmonės veiklos lygių poreikiams. Tai pasiekti nėra lengva, nes dažnai optimaliausią kainos ir kokybės santykį turi bendro pobūdžio VVS, kurios yra pritaikytos tik pagrindiniams organizacijų poreikiams, todėl jomis besinaudojančios įmonės išnaudoja tik dalį turimų funkcijų, o laikui bėgant šis procentas tik mažėja. Šiuo atveju darbuotojai yra linkę pamiršti retai naudojamas VVS funkcijas, dėl vyraujančios darbuotojų kaitos, lėtai vykstančių informacijos dalinimosi procesų bei egzistuojančios organizuotų apmokymų stokos (Ratkevičius ir kt., 2012). Šios priežastys kuria paskatas vadovybei išsamiau nagrinėti organizacijos veiklą, taikant efektyvią strateginę įmonės vadybą. Tai gali būti vykdoma per aiškų organizacijos misijos, vizijos bei tikslų komunikavimą įmonės darbuotojams, per

optimalų turimų resursų išnaudojimą bei verslo procesų valdymą. Norint aiškiau suprasti organizacijos funkcionavimą ir pasiekti užsibrėžtus tikslus visi komponentai turi būti analizuojami tuo pat metu, siekiant jų sinergijos, o ne individualiai. Šį poreikį gali įgyvendinti modernus įrankis – Organizacijos architektūros modelis (Bojinov B.V., 2016).

Mark Lanhost (2005) savo knygoje Organizacijos architektūros sąvoką apibrėžė kaip nuoseklią principų, metodų ir modelių visumą, naudojamą kuriant ir įgyvendinant įmonės organizacinę struktūrą, verslo procesus, informacines sistemas ir infrastruktūrą. Taip pat šis autorius teigia, kad viena svarbiausių įmonės architektūros ypatybių yra tai, kad ji pateikia holistinį įmonės vaizdą ir tarpininkauja pritaikant organizacijos strateginius planus kasdienėje veikloje. Šis apibrėžimas tik dar labiau patvirtina vieną iš šio baigiamojo darbo prielaidų, kad bet kuri organizacija turėdama aiškų supratimą apie savo struktūrą, išteklius, technologijas ir ryšius greičiau pasieks užsibrėžtų tikslų ir užsitikrins tvarią plėtrą.

Visų organizacijos veiklų sąveiką puikiai atspindi Henderson ir Venkatraman (1993) pateiktas strateginio suderinamumo modelis grafiškai parodantis įmonės verslo strategijos ir IT strategijos, taip pat kaip organizacinės infrastruktūros ir procesų bei IT infrastruktūros sąryšį (žr. paveikslą Nr. 1). Remiantis pateiktu modeliu galima nagrinėti kaip nustatyta įmonės verslo strategija paveikia įmonės IT procesus bei infrastruktūrą, kurie yra įmonės IT strategijos funkcinė dalis.



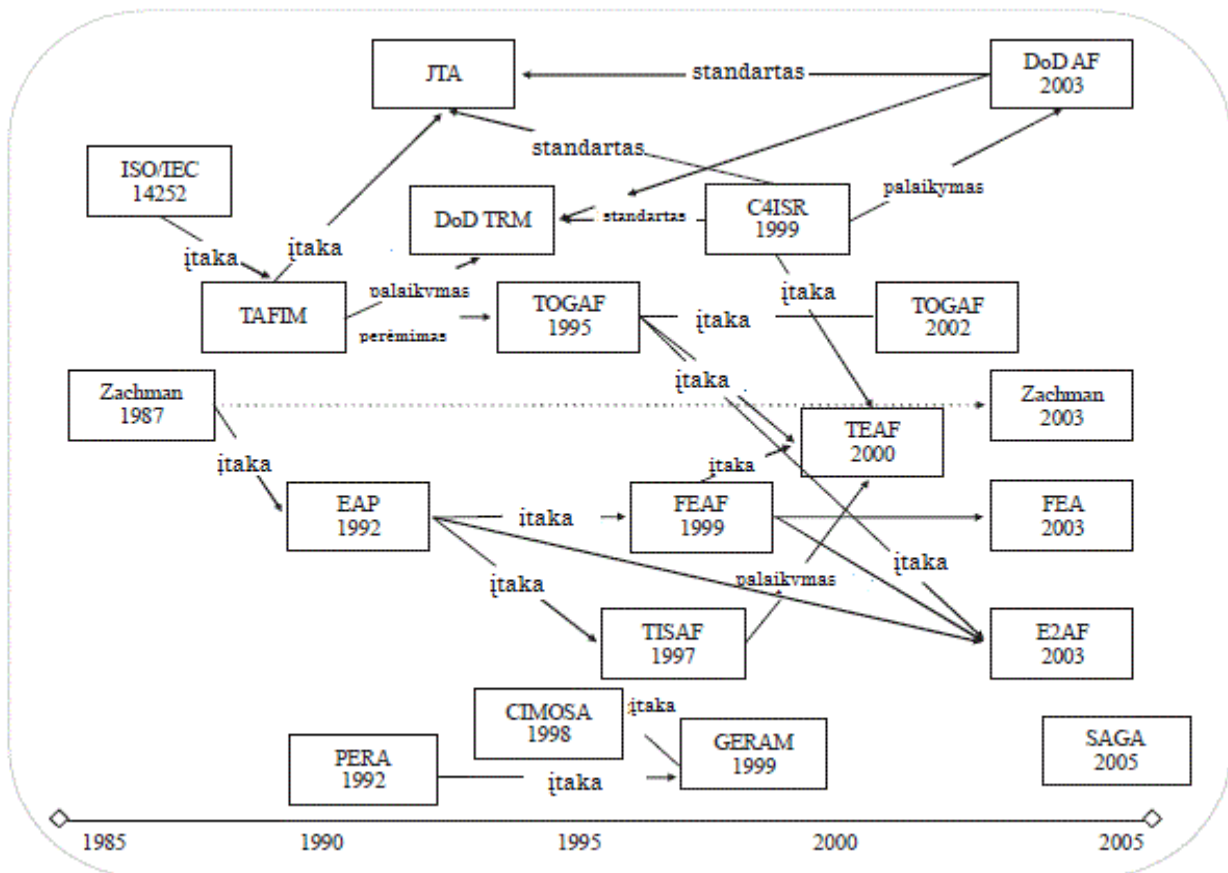
1 paveikslas. Strateginio suderinamumo modelis. Sudaryta autorės remiantis Henderson, Venkatraman, 1993.

Nagrinėjant šiame modelyje atvaizduotą verslo strategijos įtaką kitiems įmonės procesams galime pastebėti panašumą su tradiciniu strateginio valdymo požiūriu, kai įmonės vadovybės nustatyta verslo strategija tampa svarbiausia organizacinės infrastruktūros ir procesų varomąja jėga, o šios pagrindu yra kuriama IT infrastruktūra ir procesai sąlygojami bendros IT infrastruktūros. Svarbu paminėti vieną pagrindinių modelio idėjų, kad įmonės IT strategija, o tai savo ruožtu ir įmonės procesus palaikanti programinė įrangą bei IT procesai, niekada neturėtų būti svarstomi ar keičiami nesuderinus su įmonės verslo strategija (Henderson, Venkatraman, 1993).

1.2. Organizacijos architektūros modelio metodikos bei karkasai

Paskutiniaisiais dešimtmečiais Organizacijos architektūra tapo populiaria koncepcija, padedanti valdyti organizacijoje vykstančius procesus bei veiklas vienos sistemos ribose. Organizacijos architektūra taip pat gali būti laikoma konceptualiu modeliu, apimančiu metodologija, pagrindinių principų, būdų, standartų aprašus bei vizualizacijas, padedančias lengviau suvokti nagrinėjamus klausimus. Šios koncepcijos pradininku ir pagrindine struktūra yra laikomas John Zachman ir tokiu pačiu vardu pavadintas funkcinis karkasas The Zachman Framework (Franke et al., 2009). Šio įrankio esmė pagrindinių organizacijos veiklos komponentų struktūros rinkinys apibrėžiantis verslo procesų bei kitų veiklos elementų ir juos palaikančios verslo valdymo sistemos sąveiką. Remiantis oficialiame autoriaus internetiniame puslapyje pateiktais duomenimis, pats architektūros karkasas buvo koreguojamas bei atnaujinamas 12 kartų kol pasiekė 2011 m. jam suprogramuotą lygį (Zachman, 2009-2011).

Zachman J. pristačius savo architektūros modelio koncepciją paskui jį sekė ir kitos mūsų dienomis populiarios Organizacijos architektūros valdymo metodikos. 2-me paveiksle yra pavaizduota Organizacijos architektūros modelių evoliucija 1985 – 2005 metais, plačiau pristatanti Organizacijos architektūros modelių bei metodikų atsiradimą. Iš paveikslo matome, kad daugelis šiuolaikinių metodikų pirmtakių buvo sukurta paskutiniaisiais praėjusio amžiaus dešimtmečiais. Ne visos metodikos rado savo vietą rinkoje, kai kurios jų buvo modernizuotos ir išliko iki mūsų dienų, kitos buvo performuotos atsižvelgiant į kintančius poreikius bei tapo pagrindu kuriant naujus įrankius bei Organizacijos architektūros vystymo metodus.



2 paveikslas. Organizacijos architektūros modelių evoliucija. Sudaryta autorės remiantis Aljlayel, 2016.

Vadovaujantis šio baigiamojo darbo tikslu, analizuosime tik populiariausias šių dienų metodikas ir modelius, siekiant jų pritaikymo nagrinėjamos organizacijos veiklai:

- The Open Group sukurtas Architektūros modelis (TOGAF) auditorijai buvo pateiktas 1995 m. TOGAF gali būti apibrėžiamas kaip išsamus organizacijos architektūros modelis ir metodika, kuri įgalina jos naudotojus sumodeliuoti, pritaikyti ir įdiegti organizacijos poreikius atitinkančią architektūrą. TOGAF architektūros kūrimo metodas (angl. architecture development method, ADM) pateikia žingsniai paremtą metodą, leidžiantį pasiekti organizacijos poreikius atitinkančią architektūrą. ADM apima architektūros modelio sukūrimą, jos turinio detalizavimą, priežiūrą bei vystymą, perėjimą ir architektūros realizavimo valdymą (Valstybės informacinių ..., 2014).
- JAV gynybos ministerijos sukurtas architektūrinis karkasas (DoDAF) pristatytas 2003 m. Šio karkaso tikslas yra aprašyti pačias veiklas ir jų kontekstą (organizacijos, vietos, procesai, informacijos srautai), sistemos architektūrą (sąsajas, duomenis, protokolus) ir reikalavimus bei dokumentus, kurie yra reikalingi organizacijai aprašyti (Valstybės informacinių ..., 2014).

- JAV federalinės vyriausybės architektūros modelis (FEA) parengtas ir pristatytas 2003 metais (jo pradininkas FEAF pristatytas 1999 m.) ir apibrėžia JAV federalinei vyriausybei taikomą bendrą metodiką, skirtą informacinių technologijų įsigijimui, naudojimui ir likvidavimui. FEA yra valdymo metodika, kuri yra orientuota į JAV federalinės vyriausybės agentūrų veiklos tobulinimą, siekiant efektyviai įgyvendinti JAV federalinės vyriausybės agentūrų tikslus, ir su tuo susijusį geresnį informacinių išteklių valdymą (Valstybės informacinių ..., 2014).

Visi aukščiau išvardinti architektūriniai metodai yra priskiriami Organizacijos architektūros koncepcijai, nors ir turi funkcinių skirtumų bei kuriami buvo ne vienodiems tikslams. Šio baigiamojo darbo interesų sritį labiausiai atitinka dvi Organizacijos architektūros metodikos:

- Zachman modelis bei architektūrinis karkasas, užtikrinantis galimybę aprašyti ir nagrinėti, tiek kiekvieną atskirą organizacijos veiklos aspektą, tiek visą organizaciją kaip visumą.
- TOGAF modelis pateikiantis OA kūrimo metodologinį aprašymą - ADM, susidedantį iš 9 ciklų, kuriuos vykdant yra projektuojamas organizacijos architektūros modelis.

Sekančiuose poskyriuose (1.2.1.; 1.2.2.) yra pateikta detali šių metodikų apžvalga ir ypatybės.

1.2.1. Zachman karkasas

The Zachman Framework pateikia formalų ir struktūrizuotą būdą, skirtą organizacijos architektūrai aprašyti. Jis paremtas dviejų dimensijų klasifikavimo matrica, kuri apima 6 pagrindines bazines komunikavimo perspektyvas (ką, kaip, kur, kas, kada ir kodėl) ir 6 persidengiančius modelių tipus, kurie atitinka atitinkamas interesantų grupes (strategai, vadovai, architektai, inžinieriai, technikai ir darbininkai). Šios klasifikacijos tikslas yra pateikti bendrą organizacijos paveikslą. Ši klasifikacija leidžia tų pačių duomenų architektūrą pavaizduoti keliomis, skirtingo detalumo diagramomis. The Zachman karkasas nėra metodologija, nes jis nepateikia jokio specifinio metodo ar proceso aprašomos informacijos surinkimui, tvarkymui ar naudojimui. Pateikiama matrica turėtų būti suprantama kaip šablonas, kuris turi būti užpildytas tikslais/taisyklėmis, procesais, medžiaga, rolėmis, vietomis ir įvykiais, kurie yra specifiški

kiekvienai organizacijai. Tolesnis modeliavimas kuriant ryšius tarp stulpelių nustato esamas organizacijos būsenos spragas (Valstybės informacinių ..., 2014).

Zachman karkaso stulpelių išdėstymo pertvarkymą iš verslo prizmės interpretavo Čaplinskas (2007), perskirstydamas stulpelių eiliškumą ir vietoje pirmo numatyto “Kas?” stulpelio pasiūlęs naudoti “Kodėl?” kaip būdą pradėti analizę nuo verslo tikslų, pereinant prie detalių. Lentelėje Nr. 2 yra pateikiamas autoriaus perskirstytas Zachman karkasas, kurio esmė yra įmonės informacinių technologijų valdymas remiantis vykdomos veiklos ar identifikuotų verslo procesų analizės rezultatais.

2 lentelė. Zachman karkasas, pritaikytas verslo tikslams transformuoti į programų sistemos reikalavimus (Čaplinskas, 2007)

	Kodėl? (<i>motyvacija</i>)	Kaip? (<i>veiklos</i>)	Ką? (<i>apdorojami objektai</i>)	Kas? (<i>funkciniai vienetai</i>)	Kur? (<i>vieta</i>)	Kada? (<i>laikas</i>)
Verslo reikalavimai	Misija, vizija	Verslo tikslai, funkciniai reikalavimai	Verslo objektų reikalavimai	Vykdytojai ir jų įgaliojimai	Darbo vietos	Verslo našumo reikalavimai
Vartotojo reikalavimai	Verslo procesų reikalavimai	Operaciniai poreikiai ir jų ribojimai	Koncepciniai verslo duomenų ir jų apsaugos reikalavimai	Vykdytojų gebėjimai	Darbo vietų reikalavimai	Verslo transakcijų našumo reikalavimai
IS ir jos komponentų reikalavimai	Vizija ir galimybių medis	Funkciniai, saugos ir patikimumo reikalavimai, architektūros reikalavimai	Informacijos saugyklų ir jose saugomų informacinių objektų bei jų apsaugos reikalavimai	IS sąsajų ir panaudojamo reikalavimai	IS darbo vietų reikalavimai (įskaitant TĮ ir PĮ)	Informacijos apdoravimo užduočių našumo reikalavimai
Programų sistemos reikalavimai	Ekonominiai, politiniai ir teisiniai ribojimai, PS kokybės vertinimo kriterijai	Funkciniai, saugos, patikimumo, diegimo, aptarnavimo, priežiūros reikalavimai	Duomenų ir jų apsaugos reikalavimai	PS sąsajų ir panaudojamo reikalavimai	Techninės ir sisteminės programinės įrangos bei jų išdėstymo reikalavimai	Našumo reikalavimai

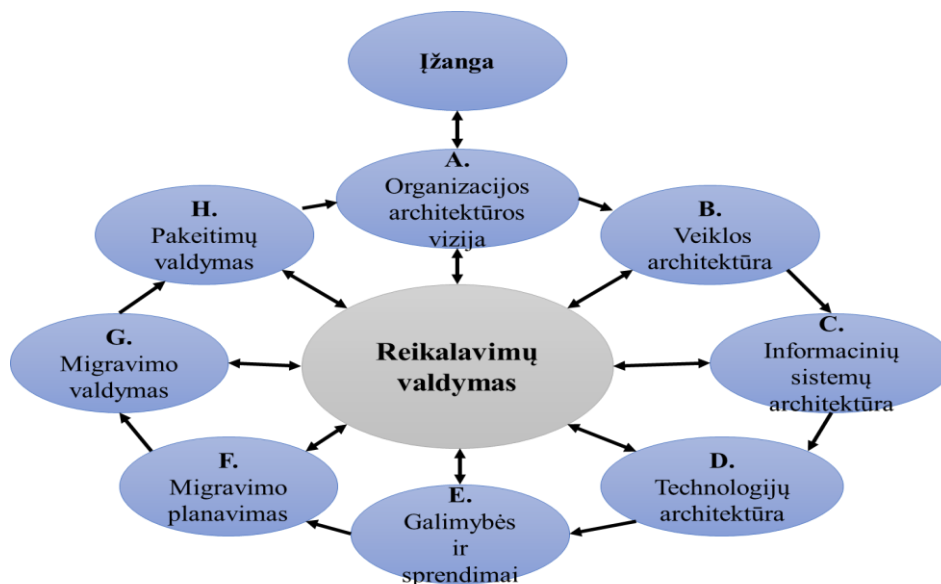
Lygiagrečiai visų organizacijos elementų: verslo tikslų, procesų, informacijos apdoravimo bei IT taikymo ir programinės įrangos projektavimo analizė, autoriaus nuomone, lemia efektyvią organizacijos veiklą, jos siekiamų tikslų kontekste. Pagrindinis siūlomo metodo privalumas – tai nuosekli analizė bei galimybė pereiti nuo verslo tikslų prie detalių, naudojamų IT versle. Judant

lentelės ribose iš kairės į dešinę yra pradedama nuo verslo tikslų analizavimo, pereinant prie funkcinų bei nefunkcinų reikalavimų, t. y. vykdoma analizė pagal aspektus. Atliekant analizę iš viršaus žemyn keičiasi lygmenys ir kiekviename jų modeliuojami ryšiai. Tokiu būdu yra renkama papildoma informacija ir išvengiama programų sistemų atotrūkio nuo realių verslo tikslų (Čaplinskas, 2007).

Kadangi šio baigiamojo darbo tikslas yra verslo įmonės veiklos analizė remiantis OA metodika, todėl Čaplinsko (2007) perskirstytas stulpelių eiliškumas labiau atspindi nagrinėjamą problematiką ir yra pasirenkamas pagrindiniu šiame darbe. Remiantis šiuo perskirstymu, organizacijos veiklos analizė prasidės nuo verslo vizijos formulavimo ir jos įgyvendinimo strategijos aprašymo. Toks sprendimas pasirenkamas, nes organizacijos naudojamų IS vertė priklauso, nuo to kiek šios sistemos padeda įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus (Čaplinskas-b, 2007, Henderson, Venkatraman, 1993).

1.2.2. TOGAF metodika

Savo organizacijos puslapyje The Open Group pristato naujausia (9.2) TOGAF metodikos versija. TOGAF siūloma metodologija – tai koncepcijų ir gairių rinkinys (angl. architecture development method, toliau ADM), padedantis sukurti integruotą, organizacijos poreikius atitinkantį architektūros modelį, apibrėžiantį visą procesą nuo įžangos iki rezultatų. ADM sudedamosios dalys suskirsto Organizacijos architektūros modelio parengimą į atskyrus, aiškiai apibrėžtus etapus. Pereinant per kiekvieną modelio etapą (pradedame nuo „A“ ir judame pagal laikrodžio rodyklę iki „H“) yra įvykdoma tam etapui skiriama užduotis bei reikalavimai. Tokiu būdu yra užtikrinamas norimas rezultatas – organizacijos ir sistemos naudotojų poreikius atitinkanti Organizacijos architektūra. Kiekvienas iš gairių rinkinio žingsnių yra pavaizduotas 3 paveiksle ir aprašytas detaliau:



3 paveikslas. TOGAF metodika (ADM). Sudaryta autorės remiantis TOGAF aprašu.

- **Ižanga** - aprašo pagrindinius architektūros principus bei pasirengimo ir proceso inicijavimo veiklas;
- **Etapas A:** Architektūros vizija aprašo pradinę architektūros kūrimo ciklo fazę, yra numatomos projekto apimtys, vykdoma suinteresuotų šalių analizė ir įtraukimas;
- **Etapas B:** Veiklos architektūra aprašo veiklos architektūros kūrimą atsižvelgiant į siekiamus organizacijos strateginius tikslus ir numatytą architektūros viziją;
- **Etapas C:** Informacinių sistemų architektūra apibrėžia informacinių sistemų architektūros kūrimą, apimančią duomenų, programų architektūros komponentus;
- **Etapas D:** Technologijų architektūra apima technologijų architektūros kūrimą, kai analizuojami loginis ir fizinis taikymas, identifikuojami architektūros komponentai ir veiksniai;
- **Etapas E:** Galimybės ir sprendimai apima architektūros įrankių nustatymą, pradinį diegimo planavimą;
- **Etapas F:** Migravimo planavimas apima detalaus diegimo ir migravimo plano parengimą
- **Etapas G:** Diegimo valdymas pradedamas po visų poreikių išdėstymo ir pereina į diegimo priežiūrą;
- **Etapas H:** Architektūros pakeitimų valdymas apibūdina procedūrinio aprašo rengimą, kad būtų galima valdyti naujos architektūros pakeitimus;
- **Reikalavimų valdymas:** patikrina reikalavimų architektūrai valdymo procesą (Valstybės informacinių ..., 2014).

Yra rekomenduojama TOGAF naudoti kartu su kitais architektūros karkasais, nes modelio metodika (ADM) pateikia tik pačią metodologiją (ne įrankį ar modeliavimo standartą). Vykdant nuoseklų architektūros rengimą vadovaujantis TOGAF metodika yra panaudojamos gerosios praktikos ir pasiekiami pagrindiniai naudotojų tikslai, kuriant nuoseklia, suinteresuotų šalių poreikius atitinkančią sistemą.

1.2.3. Zachman karkaso ir TOGAF metodikos integravimo galimybės

Lyginant Zachman bei TOGAF metodologinių karkasų teorinius aspektus, galima apibrėžti jų funkcinius skirtumus. Zachman karkasas teoriškai nėra laikomas metodologija, o greičiau įrankiu ir šablonu, kuris yra atvaizduotas matricos principu ir kiekvienam nagrinėjamam aspektui aiškiai priskiria atskirą nagrinėjimo temą ir požiūrį. Tokiu būdu organizacijos architektūros aprašymas suskirstomas į struktūrinius vienetus, taip palengvinant jų apibūdinimą. Zachman karkaso privalumas lyginant su TOGAF yra organizacijos analizė per skirtingo požiūrio prizmę ir sąryšius tarp jų, leidžianti pasiekti aukštą detalizacijos lygį. Deja, Zachman OA karkasas pateikia tik statišką struktūrą ir nenumato pokyčių analizės. Tuo tarpu TOGAF gali būti laikoma funkcinė ir dinaminė struktūra, kuri architektūros plėtojimo metodo aprašo (ADM) pagalba aiškiai pateikia organizacijos architektūros parengimo etapus bei vysto ciklišką požiūrį į OA parengimą. TOGAF metodologinis aprašas pateikia aiškias rekomendacijas ir nurodymus kiekvieno etapo parengimui, bet negali užtikrinti, jų įgyvendinimo sėkmės (Sessions, deVadoss, 2014).

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktus aspektus yra sudėtinga lyginti šias struktūras, dėl jų aiškių funkcinių skirtumų ir tikslų, taip pat yra rizikinga pasirinkti vieną jų, neatlikus papildomos organizacijos poreikių analizės bei nepabandžius jų pritaikyti praktikoje. Baltic Blues Travel veiklos nagrinėjimui yra nustatyti sekantys verslo subjekto tikslai: įmonės plėtra bei įmonės IT sprendimų suderinimas su įmonės veiklos procesais. Tikslai yra skirtingi, pirmasis reikalauja kompleksinio dinaminio požiūrio, pasiekiamo remiantis TOGAF metodikos OA parengimo etapais, antrasis kiekvieno aspekto ir jų sąryšių detalizacijos, kurią gali pasiūlyti Zachman karkasas. Taigi siekiant pagrindinio šio rašto darbo tikslo - sukurti organizacijos architektūros modelį atvykstamojo turizmo įmonei, užtikrinant, sklandžią įmonės plėtrą ateityje ir suderinti

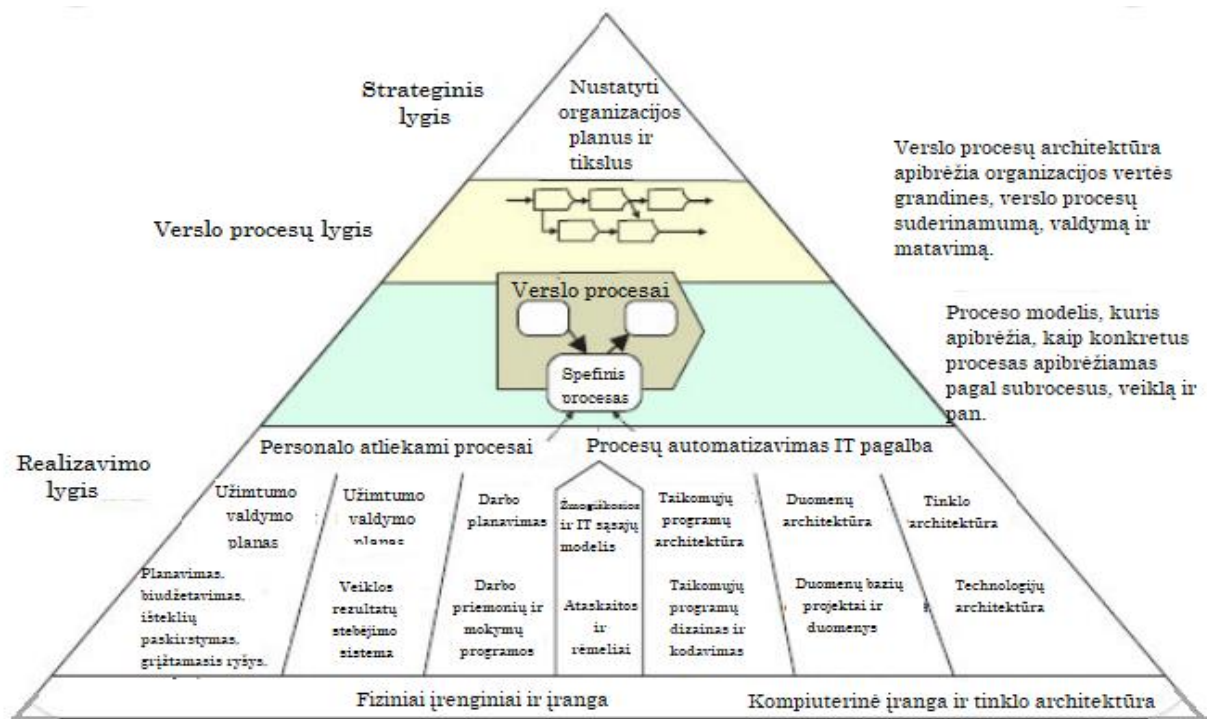
įmonės IT sprendimus su įmonės veiklos procesais, pasinaudosime dviejų aprašytų metodikų deriniu, kuriant integruotą Organizacijos architektūros aprašomąjį modelį.

1.3. Organizacijos architektūra kaip verslo valdymo įrankis

Analizuojant Organizacijos architektūros karkasus, metodikas bei pačio modelio veiklą, galima pastebėti šio metodo galimybes savyje aprėpti kuo daugiau įmonėje vykstančių veiklų. Organizacijos architektūra aprašo verslo valdymo sistemos funkcionavimą, o taip pat analizuoja didžiąją dalį verslo sudedamųjų dalių, tarp kurių įmonės misija, strategija, plėtros ir veiklos planas, struktūra, resursų paskirstymas bei verslo procesai. Šios modelio funkcijos leidžia jį sugretinti ir priskirti vienam iš verslo valdymo įrankių. Duomenys gauti analizuojant ir vertinant įmonės veiklą, gali tapti svarbiu netiesioginiu rezultatu ir suteikti papildomų įžvalgų vykdant įmonės strateginius tikslus.

Organizacijos architektūros modelio priskyrimą verslo valdymo įrankiams taip pat nagrinėjo Lankhorst et al. (2005) savo knygoje pavaizduodamas architektūros sudedamąsias dalis grafiškai. Autoriaus pavaizduoto piramidės formos grafiko viršūnėje atsiduria organizacijos misija, vizija bei strategija, parodančios veiklos kryptį ir apibrėžiančios tikslus, atsirandančius antrame piramidės lygmenyje. Čia įmonės veikla analizuojama holistiniu požiūriu, ypač atkreipiant dėmesį į esamą ir norimą situaciją. Kituose piramidės lygmenyse išdėstoma veiklos architektūra bei projektavimas. Visa šios piramidės veikla yra paremta žemiausiame lygmenyje išdėstytais resursais, verslo procesais bei informacinių sistemų palaikymu, be kurių aukštesni lygiai funkcionuoti negalėtų. Nagrinėjant šį veiklos modelį gali susidaryti prieštaringa nuomonė, kad visas Organizacijos architektūros modelis yra statiškas taisyklių rinkinys, bet ši požiūrį autorius Lankhorst et al. (2005) siūlo atmesti teigdamas, kad gerai apibrėžtas OA modelis yra inovatyvus įrankis, gebantis išryškinti trūkstamas grandis esamų procesų bei įmonės informacinių sistemų kontekste. Identifikavus trūkumus, atsiranda galimybė diegti naujoves neprarandant veiklos stabilumo ir lankstumo.

Grafiškai panašus sąryšių atvaizdavimas, pavadintas OA piramidės modeliu buvo pristatytas BPTrends organizacijos ataskaitoje 2004 metais. Šis modelis apima, tiek tipinę Organizacijos architektūros struktūrą, suskirstytą į skirtingus lygius, tiek ir žmogiškąjį faktorių – organizacijos darbuotojų atliekamus procesus bei jų sąryšį su organizacijoje naudojamomis informacinėmis sistemomis bei vykstančiais verslo procesais (Harmon, 2004).



4 paveikslas. Organizacijos architektūros struktūra pagal skirtingus lygmenis, piramidės modelis. Šaltinis: Aljlayel H. 2016. Holistic Enterprise Architecture Frameworks (HEAFs).

Paveiksle Nr. 4 yra detaliam pavaizduoti šio autoriaus pateikti OA lygiai, daugiau dėmesio skiriant žemiausiai grandžiai – realizavimo lygiui, kaip pagrindinę verslo vertę kuriančiai struktūrai. Realizavimo lygio suskaldymas į smulkesnius procesus detaliam atvaizduoja viršutinių lygių priklausomybę nuo apačioje vykstančių verslo procesų ir juos palaikančių žmogiškųjų išteklių bei taikomųjų informacinių technologijų. Kadangi šio baigiamojo darbo tikslas yra sukurti OA modelio aprašymą, tai remiantis BPTrends OA piramidės modeliu, norint tai pasiekti, visų pirma reikia detaliam išnagrinėti įmonės verslo procesų ir jų valdymo metodologiją, galimybes verslo procesus automatizuoti bei integruoti su naudojamomis IS. Šie uždaviniai yra įgyvendinami sekančiuose skyriuose, nes prieš modeliuojant holistinį organizacijos modelį, reikia išnagrinėti kaip pasirinkta organizacija veikia ir kokie jos veiklos varomieji procesai bei kuriamos vertės grandinės. Nors vykstantys verslo procesai yra apsprendžiami užsibrėžtų tikslų, bet kuriamą verslo vertę įtakoja būtent jie.

2. VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Veikiant globalizacijos procesams įmonės susiduria su vis naujais iššūkiais. Įmonių veiklos rezultatai yra gaunami sąveikaujant procesinės veiklos veiksniais. Vyrauja įsitikinimas, kad nuo vyraujančių procesų kokybės priklauso ir visos įmonės rezultatai (Zakarevičius, 2010). Dėl šios priežasties verslo procesai mūsų dienomis yra viena plačiausiai aptarinėjamų krypčių, o besikeičianti situacija rinkoje didina paskatas gerinti verslo procesus, taip didinant įmonės našumą, efektyviai išnaudojant visus resursus ir maksimizuojant pelną (McCormack ir kt.).

Šiame baigiamojo darbo skyriuje yra nagrinėjama pati Verslo procesų valdymo sąvoka bei analizuojami teoriniai Verslo procesų bei įmonės naudojamų informacinių sistemų integravimo aspektai, siekiant praktinio šių teorijų pritaikymo realios organizacijos veiklai.

2.1. Verslo procesų valdymo sąvoka

Remiantis John Jeston ir Johan Nelis (2014) pateiktu apibūdinimu, verslo procesų valdymas (angl. business process management) yra valdymo disciplina verslo procesus apibrėžiantį kaip vieną pagrindinių veiksnių, kurį nuolat analizuojant, tobulinant bei valdant, organizacijos gali greičiau pasiekti užsibrėžtų tikslų. Taip pat šie autoriai teigia, kad nors verslo procesų valdymas nereikalauja papildomų technologijų taikymo ir išskelti tikslai gali būti pasiekti jų nenaudojant, tačiau kuo toliau tuo sunkiau yra įsivaizduoti verslą veikiančią be technologijų pagalbos. Panašiai šią sąvoką apibūdina ir Veiklos procesų valdymo koalicija (angl. Workflow Management Coalition) apibūdindama verslo procesų valdymą kaip discipliną, apimančią verslo srautų modeliavimą, automatizavimą, vykdymą, kontrolę, matavimo ir optimizavimo derinimą, skirtą įgyvendinti įmonės tikslus bei suteikti palaikymą įmonės informacinėms sistemoms, darbuotojams, klientams bei partneriams įmonės viduje ir už jos ribų (Workflow...). Verslo procesų valdymo sąvoką taip pat nagrinėjo ir M. Weske, teigdamas, kad ji apima įvairias koncepcijas, metodus, techninius įrankius, kurių sinergija teigiamai veikia verslo įgyvendinimo, administravimo, konfigūracijos, sprendimų priėmimo ir visų procesų analizę (Weske, 2012). Weske M. vadovaudamas verslo procesų technologijų tyrimų grupei Potsdamo universitete, Vokietijoje savo darbuose nagrinėjo tiek verslo procesų valdymą, tiek informacinių sistemų technologijas bei šių veiksnių integravimą į organizacijų valdymą.

Apibendrinant aukščiau išreikštas nuomones galima pastebėti, kad yra kelios pagrindinės interesų sritys apibrėžiančios verslo procesų valdymą, t. y. procesų veiklos metodai ir modeliai, kuriuos analizuojant bei optimizuojant, technologinių įrankių pagalba yra įgyvendinami įmonės tikslai. Šie procesai tampa neatsiejami nuo kompiuterizuotų verslo valdymo informacinių sistemų. Kompiuterizuotų informacinių sistemų verslui tikslas - aprašyti visus organizacijoje vykstančius procesus ir užtikrinti jų įvykdymą. Kryptingas verslo procesų valdymas naudojant verslo valdymo sistemas leidžia pagerinti organizacijos efektyvumą ir produktyvumą per inovacijas, lankstumą ir technologijų pritaikymą (Šilingas, 2013).

Šiame baigiamajame darbe remsimės P. K. Singh (2012) klasifikacija, kai yra išskiriamos tris verslo procesų grupės:

1. Valdymo procesai, kurie valdo visos sistemos veikimą;
2. Veiklos procesai, kurie sudaro pagrindinę organizacijos veiklą;
3. Palaikantys procesai, kurie paremia pagrindinius veiklos procesus.

Verslo procesų valdymo analizavimui yra pasitelkiami grafiniai įrankiai, kurių pagalba galima pavaizduoti egzistuojančius procesus, jų sąryšius. Vykdamt grafinę analizę svarbu, kad joje dalyvautų už pasirinktą verslo procesą atsakingas darbuotojas (verslo proceso savininkas), tik taip galima tiksliai identifikuoti visas jo sudedamąsias dalis ir atvaizduoti veikimo mechanizmą. Identifikavus visus vyraujančius procesus bei juos nuosekliai pateikus galima vykdyti tolimesnę analizę ir siekti kitų tikslų. Vienas iš jų galėtų būti verslo procesų gerinimo planas, kurio elementus yra išanalizavęs Adomėnas V. (2011), pateikdamas juos sekanciais žingsniais:

1. Gerinimo priežasčių nustatymas;
2. Esamos situacijos analizė;
3. Nustatytų problemų išskyrimas;
4. Galimų sprendimų identifikavimas;
5. Poveikio įvertinimas;
6. Naujo sprendimo apibrėžimas ir įgyvendinimas;
7. Naujo proceso rezultatyvumo ir efektyvumo įvertinimas.

2.2. Verslo procesų valdymo bei įmonės IS integravimo galimybės

Dažnai vadovai norėdami įvertinti savo organizacijos veiklą lygina įmonės veiklos rezultatus su verslo tikslais. Organizacijos veiklos rezultatai yra tiesiogiai priklausomi nuo

priimamų sprendimų. Visuminis organizacijos valdymas – tai informacinis procesas, kurio metu vyksta sprendimų parengimas, priėmimas ir jų įgyvendinimo organizavimas. Įgyvendinant sprendimus taip pat yra modeliuojami organizacijos funkcijas sąlygojantys procesai (Zakarevičius, 2010).

Ypatingai svarbu stebėti organizacijos verslo procesus įmonės augimo stadijoje, kai pokyčiai vyksta visose fazėse ir bet kurio iš resursų nesuvaldymas gali lemti dideles netektis. Vieno rodiklio gerinimas neatsižvelgiant į visą procesą gali sukelti neigiamas pasekmes organizacijos veiklai. Taigi reikia analizuoti visumą, ryšius ir modeliuoti situacijas taip, kad įtaka vienai iš veiklų neigiamai nepaveiktų kitų veiklų rezultatų, o geriausiu atveju jas pagerintų kuriant sinergijos procesą. Čia svarbią vietą užima verslo procesų valdymas ir pokyčių vadyba. Išanalizavus vykstančius verslo procesus ir palyginus juos su organizacijos tikslais galima išgryninti veiklos trūkumus. Organizacijos vadovybė, siekdama įmonės išlikimo ir plėtros ateityje, turi atsižvelgti į veiklos tikslus ir procesus ir esant poreikiui būti pasiruošusi juos koreguoti. Pokytis laikomas sėkmingu, tik kai jis nulemia aiškius rezultatus, kaštų ar optimizuoto laiko prasme (Klimas, Ruževičius, 2009).

Norint detaliai išnagrinėti verslo procesų bei jų valdymo įtaka organizacijos veiklai, reikia identifikuoti įmonėje vykstančius procesus ir jų sandarą, taip pat palyginti juos su įmonės nustatytais strateginiais tiksliais bei verslo vizija. Tik suderinus šiuos komponentus galima tikėtis teigiamų organizacijos veiklos rezultatų. Tinkamas verslo procesų valdymas sąlygoja augantį našumą bei konkurencinį pranašumą, bet dabartiniame besikeičiančių procesų amžiuje tai yra sunkiai pasiekama be verslo procesų ir organizacijos IS integracijos. Ši integracija suteikia naujų galimybių organizuojant prie įmonės turimos informacinės sistemos priderintus verslo procesus, kai dalis veiklos procesų yra automatizuojami, o likę yra sujungiami į vieningą lanksčią sistemą, paremtą procesiniais ryšiais. Dažnai tokio pobūdžio integracija prideda papildomų paskatų organizacijų plėtrai, veiklos apimčių didėjimui ir inovacijų diegimui.

Planuojant taikyti verslo procesų integraciją taip pat reikia išsiaiškinti ir galimas integravimo kliūtis su kuriomis teks susidurti organizacijai šio proceso vykdymo metu. Galimas verslo procesų integravimo kliūtis savo analizės studijoje išskyrė Trkman (2006) jas išskirdamas į tris sritis:

- Inicijuodamos verslo procesų bei įmonės IS integraciją, organizacijos turėtų pasirengti galimam kontrolės praradimui, kai kurie procesų savininkai jau nebus atsakingi automatizuotoms funkcijoms;

- Papildomų sąnaudų atsiradimas dėl verslo procesų integracijos ir investicijų į infrastruktūros plėtrą. Norint pertvarkyti ir optimizuoti verslo procesus, organizacijos vadovybei visų pirmą būtina įsivertinti tam reikalingus išteklius. Kitu atveju, tai gali tapti pirmą kliūtimi visame procesų pertvarkyme;
- Pasipriešinimas pokyčiams iš darbuotojų pusės. Yra sudėtinga pakeisti žmonių įpročius, todėl atsiradę pokyčiai jų standartinės veiklos procesuose, ypač jų pertvarkymas gali sukelti atmetimo reakciją.

Egzistuojant įvairioms integracijos kliūtims, svarbu tinkamai atlikti įmonės vertinimo bei pasirengimo integracijai darbus. Skirtingos įmonės savo veiklą vykdo, atsižvelgiant į susiformavusį jų verslo modelį, todėl tikėtina, kad verslo procesų integravimas jų veiklą įtakos nevienodai. Šią idėją savo darbe išplėtojo Ross J. et al. siūlydami keturių verslo modelių matricą, kurių kiekvienas turi skirtingą verslo procesų standartizavimo ir integravimo lygį (žr. lentelę Nr. 3). Remiantis autorių pateiktu modeliu matome, kad pritaikius verslo procesų integravimą įmonei valdančiai mažai koordinuotus verslo procesus, galime pasiekti su sukoordinavimo, bet jeigu įmonės procesai yra standartizuoti, tai jų integravimas lems procesų unifikavimą. Unifikavimas gali būti apibrėžiamas kaip centralizuoto valdymo modelis, kuriame vyrauja integruoti bei standartizuoti verslo procesai, aiški organizacinė struktūra ir funkcinis pasidalinimas. Unifikavimas tai aukščiausias verslo procesų optimizavimo lygis (Ross et al., 2006).

3 lentelė. Skirtingų įmonių verslo modelių pasiskirstymas, priklausomai nuo verslo procesų standartizavimo ir integravimo (sudaryta autorės remiantis Ross et al., 2006)

V e r s l o p r o c e s ų i n t e g r a v i m a s	Aukštas	<p>Koordinavimas Bendri klientai, produktai ar tiekėjai Poveikis kitų verslo padalinių operacijoms Unikalūs verslo vienetai ar funkcijos Autonominis verslo valdymas Verslo proceso sukūrimą kontroliuoja verslo padaliniai Bendri klientų, produktų, tiekėjų duomenys Sprendimai dėl IT infrastruktūros priimami konsensuso būdu; sprendimai dėl programinės įrangos priimami verslo padaliniuose.</p>	<p>Unifikavimas Klientai bei tiekėjai gali būti tiek bendri, tiek skirtingi Integruoti verslo procesai, dažnai valdomi bendros įmonės išteklių planavimo informacinės sistemos Padaliniuose vykstantys procesai panašūs ar susikertantys Centralizuotas valdymas naudojant funkcines, procesų ar verslo padalinių matricas (struktūras) Centralizuotas standartizuotų procesų sukūrimas Centralizuotai palaikomos duomenų bazės IT sprendimai priimami centralizuotai.</p>
	Žemas	<p>Diversifikavimas Bendrų klientų ar tiekėjų beveik nėra Nepriklausomos tarpusavyje operacijos Skirtingi padaliniai veiklos prasme Autonominis verslo valdymas Verslo proceso sukūrimą kontroliuoja verslo padaliniai Skirtinguose padaliniuose turimi duomenys tarpusavyje nestandardizuoti Daugumą sprendimų dėl IT priima verslo padaliniai.</p>	<p>Replikavimas Bendrų klientų ar tiekėjų beveik nėra Padaliniuose atliekamos operacijos tarpusavyje nepriklausomos, agreguojamos aukštu lygmeniu Autonomiški verslo padalinių vadovai, tačiau su apribota sprendimo laisve dėl procesų struktūros Centralizuota verslo procesų kūrimo kontrolė Duomenų struktūra standartizuota, tačiau duomenys apdorojami padaliniuose. Duomenys kartais agreguojami įmonės lygiu Centralizuotai teikiamos IT paslaugos.</p>
		Žemas	Aukštas
Verslo procesų standartizavimas			

Taigi nagrinėjant skirtingų įmonių verslo procesų bei IS integravimo galimybes svarbu išanalizuoti ne tik jų teikiamus privalumus, bet ir trūkumus. Kaip viena iš privalumų norisi pabrėžti, kad verslo procesų integravimas į organizacijos naudojamą verslo valdymo sistemą ypač palengvina tarptautinių įmonių veiklą, nes atsiranda galimybė procesus valdyti nuotoliniu būdu ir taip kurti IT paremtą vertės grandinę. Tuo pat metu įmonės vadovai gauna naujų galimybių planavimo, organizavimo, valdymo ir kontrolės srityse (Палицын, 2018). Šie aspektai bus svarbūs analizuojant pasirinktos įmonės verslo procesus. Tuo pat metu yra būtina išskirti ir galimas integravimo kliūtis, kurios gali ne tik sulėtinti, bet ir sustabdyti integravimo procesą. Taigi prieš pradėdant integraciją, svarbu išanalizuoti įmonėje vyraujančius procesus, nustatant jų standartizavimo lygį, įvertinti visas galimas sąnaudas bei reikalingas investicijas ir žinoma pasirūpinti žmogiškuoju kapitalu – įmonės darbuotojais, didinant jų pasitikėjimą bei perskirstant funkcijas. Sistemingai įmonės verslo procesų analizei gali būti naudojamas lietuvių konsultacijų įmonės išgrynintas ir kaip įrankis naudojamas 5L procesų valdymo modelis, savyje apimantis gerąsias tarptautines praktikas procesinio valdymo srityje. 5L procesų valdymo modelio pagrindas yra visų organizacijoje vykstančių procesų identifikavimas ir aprašymas pagal skirtingus lygius, taip kuriant vieningą organizacijos procesų architektūrą (5L procesų valdymo modelis).

Pirmame šio darbo skyriuje nagrinėjant Organizacijos architektūros hierarchinių sąryšių grafinių modelių (žr. paveikslą Nr. 4) buvo apibrėžti ryšiai tarp įmonės strateginių tikslų, lemiančių verslo procesus bei jų sąveika su organizacijos IS. Norinti pasiekti įmonės strateginius tikslus atitinkančią verslo procesų bei organizacijos naudojamų IS integraciją kaip įrankis gali būti naudojamas Organizacijos architektūros modelis. Modeliuojant organizacijos architektūrą svarbią vietą užima jos veiklos analizavimas, dabartinės situacijos įvertinimas, lūkesčių aprašymas bei pereinamojo plano sukūrimas. Ši klausimą savo taip pat nagrinėjo Kozina (2006) savo darbe apie OA karkasų pritaikymą Organizacijos architektūros modelio parengimui, pažymėdama, kad esamų verslo procesų aprašymas (AS-IS) ir perprojektavimo (TO-BE) modelio pateikimas Organizacijos architektūros kontekste leidžia pasiekti didesnę efektyvumą verslo organizavimo sprendimuose. Optimalių verslo procesų projektavimas Organizacijos architektūros modelio kontekste leis užtikrinti, kad versle vykstantys (tiek procesiniai, tiek IS) pokyčiai būtų suderinti su nagrinėjamos įmonės strateginiais tikslais, o įmonės naudojamų IS funkcionalumas atitiktų egzistuojančius verslo procesus.

3. BALTIC BLUES TRAVEL ATVEJO ANALIZĖ

Atvejo analizė yra pasitelkiama analizuoti realaus verslo subjekto Baltic Blues Travel procesus. Šis sisteminiams tyrimams priskiriamas metodas pasirinktas kaip tinkamiausias, nes analizė yra vykdoma vienos įmonės ribose kaip unikalus atvejis. Pasak Tamaševičiaus (2015) norint išsamiai išnagrinėti sistemą, reikia surinkti informaciją apie visus jos elementus ir jų sąveiką. Šiuo atveju visi duomenys yra renkami ir analizuojami, siekiant gauti kuo tikslesnius nagrinėjamos įmonės verslo procesų ir naudojamų IS sistemų integravimo galimybių rezultatus. Tyrimo duomenų analizė yra vykdoma nuo įmonėje vykstančių verslo procesų bei pagrindinių veiklų grupių identifikavimo, remiantis Porter vertės grandinės koncepcija. Šie veiksmai leidžia parengti Baltic Blues Travel procesų hierarchinę architektūrą, remiantis verslo procesų valdymo metodika ir 5L modeliu bei atlikti nuodugnią integracijos analizę bei vertinimą.

3.1. Tiriamojo darbo pristatymas

Šios baigiamojo darbo tiriamosios dalies **tikslas** - atlikti įmonės veiklos tyrimą, analizuojant verslo procesų valdymo bei įmonės naudojamų informacinių sistemų integracijos lygį ir išskirti galimas rekomendacijas šių veiklų tobulinimui. Svarbu paminėti, tiriamoji baigiamojo darbo dalis yra orientuota į praktinės veiklos projektavimą siekiant surasti nagrinėjamos problemos sprendimo būdą. Tikslui pasiekti yra iškeliami šie **uždaviniai**:

1. Pristatyti nagrinėjamos įmonės – Baltic Blues Travel veiklą bei įmonės viziją, strategiją ir uždavinius;
2. Baltic Blues Travel veiklos procesų vertės grandinės aprašymas;
3. Įmonės verslo procesų identifikavimas, vertinimas ir analizė remiantis verslo procesų valdymo metodologija ir 5L modeliu;
4. Įmonės naudojamos Verslo valdymo sistemos modulių žemėlapių sudarymas;
5. Įmonės verslo procesų ir naudojamų IS integracijos įvertinimas, esama organizacijos (AS-IS) būseną;
6. Tikslinio organizacijos veiklos modelio (TO-BE) siūlymas bei rekomendacijų paruošimas, remiantis nustatytais įmonės strateginiais tikslais bei verslo procesų valdymo metodika.

Tyrimo metodas ir analizės būdai. Tyrimas atliekamas atvejo ir duomenų analizės metodais. Tyrimo duomenys buvo gauti vykdant Baltic Blues Travel veiklos stebėjimą dalyvaujant bei komunikuojant (nestruktūriniais interviu) su įmonės darbuotojais:

- 5 pagrindinių įmonės veiklos grupių atstovai;
- Įmonės informacinių sistemų administratorius..

Taip pat buvo vykdoma įmonės vidinių dokumentų, metodinės literatūros ir papildomų dokumentų analizė.

Gauti duomenys apdorojami aprašomuoju, sisteminimo bei apibendrinimo būdu, kadangi vykdomas tyrimas priskiriamas kokybinių tyrimų rūšiai.

Tyrimo objektas. Baltic Blues Travel verslo procesai bei naudojamos informacinės sistemos.

Planuojamas rezultatas. Detali įmonės verslo procesų ir naudojamų informacinių sistemų integracijos analizė, leis išskirti šių veiklų tobulinimo rekomendacijas, kurios padės parengti tikslinės veiklos modelį, siekti įmonės strateginių tikslų ir didinti įmonės konkurencingumą tarptautiniu mastu plečiant eksporto rinkų geografiją ir rodiklius, pilnai išnaudoti įmonės turimų žmogiškųjų išteklių ir technologinės bazės potencialą.

3.2. Nagrinėjamos įmonės pristatymas

Įmonė Baltic Blues UAB įkurta 2007 metais ir specializuojasi atvykstamojo turizmo sektoriuje. Įmonė veikia Verslas verslui metodu ir teikia platų poilsio, nuotykių ir M.I.C.E. turizmo paslaugų spektrą Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Skandinavijoje, Rusijoje, Baltarusijoje ir Lenkijoje. Įmonė organizuoja plataus pasirinkimo pažintines keliones bei siūlo aktyvaus laisvalaikio praleidimo paslaugas (dviračių ir pėsčiųjų žygius) grupėms arba individualiai paruoštus turizmo paslaugų paketus M.I.C.E. klientams. Pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK 2 red.) Baltic Blues UAB yra priskiriama 79.12 pogrūpiui - Ekskursijų organizatorių veikla.

Įmonės pagrindinė buveinė yra įsikūrusi Vilniuje, o atstovybės veikia Rygoje, Sankt Peterburge, Maskvoje bei Minske. Atsižvelgiant į turizmo srautų intensyvumą ir jų susitelkimą gegužės-rugsėjo mėnesiais, įmonės veiklai galima priskirti sezoniškumą. Kadangi atvykstamojo turizmo vidaus rinka Lietuvoje yra gan maža, įmonės vykdomų atvykstamojo turizmo paslaugų teikimas užsienyje yra vienintelė įmonės sėkmingos veiklos plėtros ir tęstinumo alternatyva.

Didžiąją dalį paslaugų ir kelionių paketų įmonė eksportuoja į tokias šalis kaip Didžioji Britanija, Ispanija, Prancūzija, Olandija, Belgija, JAV, Vokietija, Rusija. Veiklos specifika, paremta teikiamų paslaugų eksportu sąlygojo įmonės poziciją ir strateginių tikslų pasiskirstymą.

Įmonės vizija - tapti pirmaujančiu atvykstamojo turizmo operatoriumi Šiaurės Europoje, organizuojant specialiujų poreikių (angl. special interest) kelionių paketus.

Įmonės strategija - pagrindinis strateginis tikslas yra didinti įmonės konkurencingumą tarptautiniu mastu plečiant eksporto rinkų geografiją.

Uždaviniai:

1. Didinti apyvartos ir eksporto rodiklius bei pilnai išnaudoti įmonės turimų žmogiškųjų išteklių ir technologinės bazės potencialą.

2. Siekiant užtikrinti tolimesnę įmonės tarptautinės veiklos plėtrą dalyvauti tarptautinėse parodose, pristatant savo teikiamas paslaugas tikslinei asmenų grupei, palaikant esamus ir užmezgant naujus bendradarbiavimo ryšius.

Įmonės tikslai:

1. Teikti aukšto lygio kelionių paslaugas siūlant vis naujas, neatrastas kryptis bei plėsti įmonės klientų ratą.

2. Sudaryti įmonės darbuotojams sąlygas efektyviai dirbti, užtikrinti profesinį tobulėjimą ir asmenybės augimą, saviraiškos galimybes.

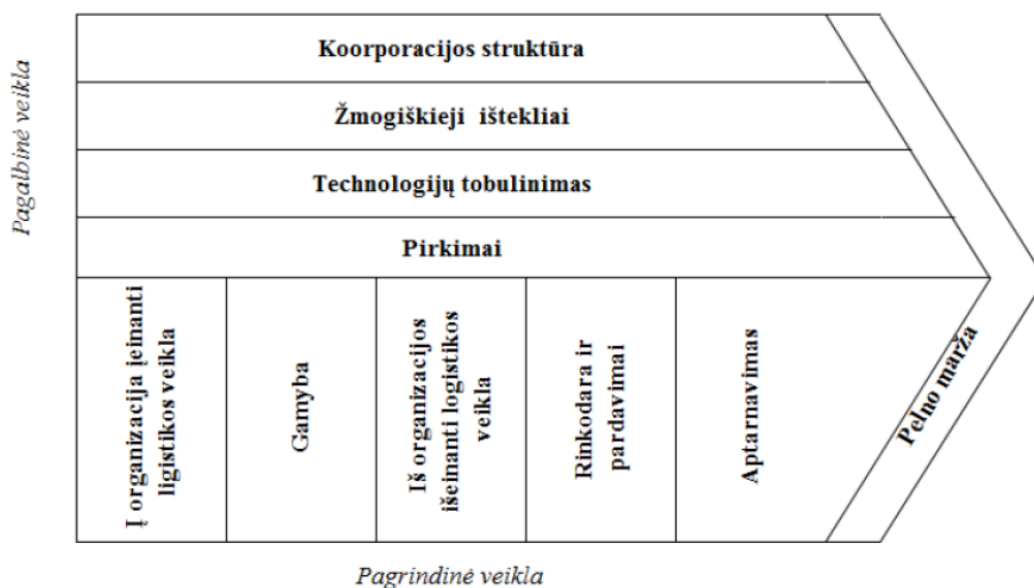
3. Plėtoti socialinės atsakomybės bei aplinkos apsaugos principus, tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų (Baltic Blues ..., 2014).

Pirmasis įmonės tikslas, kuris orientuojasi į kelionių, turizmo paslaugų skatinimą ir didinimą yra pasiekiamas komandos darbo stiliaus elementais kaip greita ir tiksli informacija klientui, lankstumas, greita įmonės darbuotojų orientacija, komunikabilumas, bendradarbiavimas. Norint pasiūlyti naujas ir neatrastas kryptis siekiama tobulinti pačios įmonės produktus kaip išvystyti kelioniniai maršrutai grupėms, autentiška patirtis ir kultūriniai nuotyčiai, neatrasti maršrutai aktyviems ir nuotykių keliautojams, specialūs kelionių pasiūlymai ir kiti kelionių turizmo produktai. Kadangi įmonės darbuotojai užima vieną svarbiausių vietų pridėtinės eksportuojamų produktų vertės kūrimo, todėl antrasis tikslas yra orientuotas būtent į juos ir viso įmonės personalo efektyvumą ir profesinio bei asmeninio tobulėjimo galimybes. Supanti socialinė aplinka ir gamta daro tiesioginę įtaką pasitenkinimui įmonės siūlomais produktais, todėl Baltic Blues Travel siekia prisidėti prie šių sričių gerinimo ir plėtojimo bei vykdo socialiai atsakinga veiklą: savarankiškų švarinimo akcijų inicijavimas, dalyvavimas socialiai atsakinguose

renginiuose, paramos socialinę riziką patiriantiems vaikams teikimas, šiukšlių rūšiavimas ir daugelis kitų. Sujungiant šiuos tikslus į vieną visumą, atsiranda veiklos efektyvumo ir motyvacijos skatinimo siekis įmonėje, kuris padeda kurti darbuotojų ir jų darbo vertę, nes ši įmonės grandis ir jų sukuriama vertė yra labai svarbi tiek įmonės valdymo, tiek pelno siekimo strategijoje. Platesnis informacinių sistemų taikymas galėtų tapti vienu iš patikimų būdų greičiau pasiekti užsibrėžtų tikslų.

3.3. Įmonės veikla ir vertės grandinė

Apibrėžiant baigiamojo darbo tyrimo ribas yra remiamasi vidiniais veiksniais. Atlikdama vidaus situacijos analizę, organizacija nustato, ką ji pajėgi daryti. Tai yra galimi veiksmai, turint specifinių išteklių, pajėgumų ir kompetencijos. Vis didesnę įtaką didinant veiklos efektyvumą ir kuriant organizacijos strateginius pranašumus turi organizacijos, gebančios sparčiai keistis ir prisitaikyti. Taip pat yra svarbus vadovų požiūris į organizacijos vidinę situaciją, kuri dažnai turėtų būti suvokiama ne kaip skirtingų išteklių ir pajėgumų kratinys, o kaip organizacijos elementų visuma, nukreipta į pagrindinių organizacijos tikslų siekimą (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Šią temą ir įmonių konkurencinio pranašumo veiksnius yra plačiai išanalizavęs Maiklas Porteris savo knygoje “Konkurencinis pranašumas“ (angl. “Competitive Advantage“), išleistoje 1985 m. Autoriaus knygoje pateikta organizacijos vertės grandinė yra pavaizduota paveiksle 5 bei priskiriama prie vadybos teorijų, yra plačiai nagrinėjama bei naudojama ir mūsų dienomis.

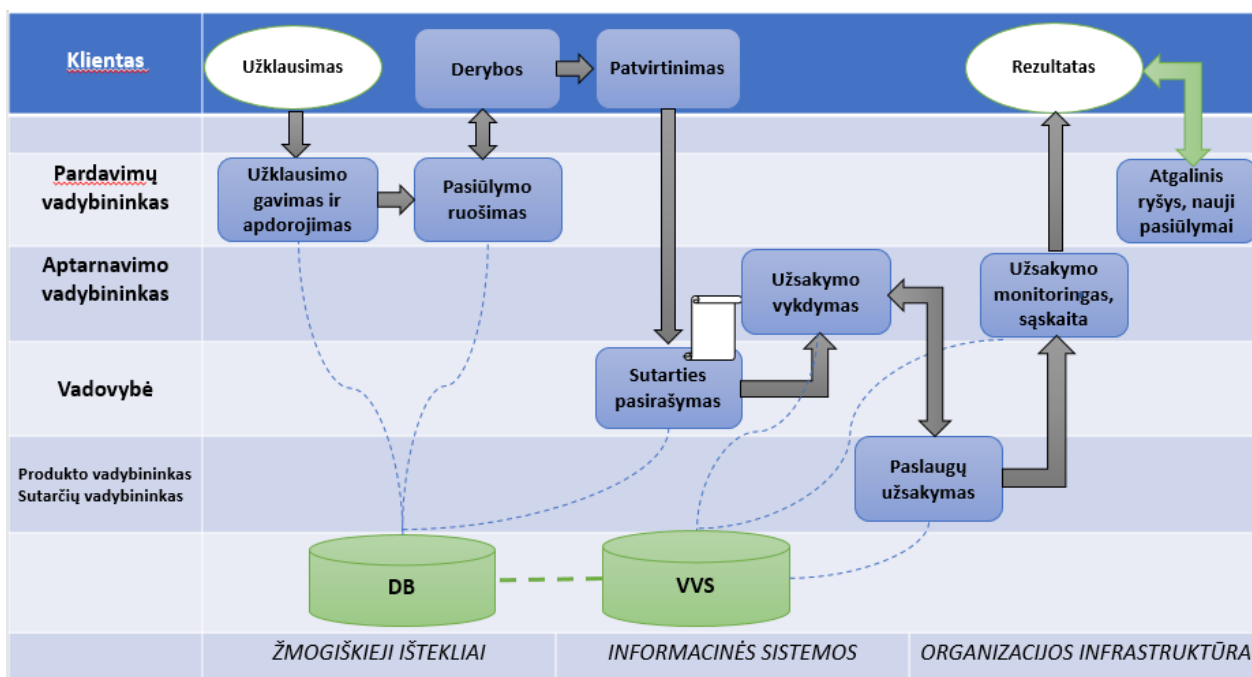


5 paveikslas. Organizacijos veiklų vertės grandinė (Šaltinis: Porter, 1985).

Pagrindinė šios koncepcijos esmė – tai veiksmų ir procesų seka, kurios pagalba siekiama paversti turimus išteklius galutine paslauga ar produktu. Įmonės vykdydamos savo veiklą sukuria tam tikrą pridėtinę vertę, už kurią vartotojai yra pasirengę sumokėti. Dažnai Porter M. vertės grandinė yra pavadinama strateginio planavimo įrankiu, kurio pagalba gali būti analizuojama įmonės veikla. Pagal Porter M. kiekviena iš kompanijos veiklų arba procesų gali prisidėti prie papildomos vertės sukūrimo (Porter, 1985).

Atsižvelgiant į veiklų rūšis jos gali būti priskirtos pagrindinėms arba pagalbinėms. Pagrindinės veiklos daro tiesioginę įtaką kuriamo produkto ar paslaugos vertei, o pagalbinės veiklos dažnai yra vykdomos siekiant užtikrinti veiksmingą ir racionalų pagrindinių procesų įgyvendinimą. Paeilui vertindami kiekvieną iš veiklų galime nustatyti, kurios iš jų suteikia mums konkurencinį pranašumą ir kurioms reikėtų skirti papildomo dėmesio (Porter, 1985).

Atsižvelgiant į Porter M. pateikiamą vertės grandinės modelį ir Baltic Blues Travel įmonėje identifiкуotas veiklas, 6 paveiksle yra pateikiama įmonės veiklų vertės grandinė bei pagrindiniai pelną nešantys veiksmai. Pateiktas grafinis situacijos modelis tik pagrindžia galimybę naudoti Porter vertės grandinės koncepciją ir šiuolaikinių įmonių veikloms analizuoti, kadangi išskiriami tie



6 paveikslas. Baltic Blues Travel veiklų vertės grandinė (sudaryta autorės, remiantis Porter 1985).

Baltic Blues Travel veikloje gali būti išskirtos trys pagrindinę pridėtinę vertę kuriančios veiklų grupės:

- Pirkimai (modelyje: Paslaugų užsakymas);
- Pardavimai (paveiksle: Pasiūlymo ruošimas ir patvirtinimas);
- Aptarnavimas (Užsakymo vykdymas ir monitoringas).

Tuo tarpu Valdymas bei Apskaita yra priskiriamos pagalbinėms veikloms.

Analizuojant įmonės veiklas ir jų įnašą kuriant pridėtinę vertę yra būtina paminėti apie įmonės naudojamos Verslo valdymo sistemos įnašą pagrindinių vertę kuriančių procesų įgyvendinimui. Tiek Pirkimai, tiek Aptarnavimas yra vykdomi įmonės Verslo valdymo sistemos aplinkoje, nors kai kurios šių veiklų funkcijos vis dar atliekamos, tiek rankiniu būdu, tiek naudojant papildomą programinę įrangą. Tuo tarpu pardavimų procesas šiuo metu yra išskaidytas ir vykdomas naudojant duomenų bazėje kaupiamą informaciją ir pagalbinis įrankius ir kiekvienu atveju gali būti skirtingas, dėl vieningo veiklos (verslo proceso) aprašo nebuvimo.

3.4. Verslo procesų analizė Baltic Blues Travel įmonėje

Remiantis nagrinėjama literatūra, pirmasis procesų valdymo žingsnis yra jų identifikavimas, po kurio galima jų analizė ir tolimesnis projektavimas, pritaikant juos organizacijos poreikiams. Norint procesus analizuoti reikia juos identifikuoti

V. Viliūnas (2011) nagrinėdamas verslo procesus, įvardino tris procesų analizės elementus: proceso nustatymas, proceso identifikavimas ir to tikslas:

- Proceso nustatymas – tai suvokimas jog procesas egzistuoja, jo pradžios ir pabaigos apibrėžimas;
- Proceso identifikavimas – tai pavadinimo suteikimas pasirinktam procesui;
- Procesų identifikavimo tikslas – apibrėžti, kurie procesai organizacijoje bus pagrindiniai, o kurie pagalbiniai.

Baltic Blues Travel verslo procesų analizei pasitelksime įmonės vertės grandinę (žr. paveikslą 6), aprašytą skyriuje 3.3., kaip įrankį leisiantį susisteminti pagrindines įmonės veiklas į veiklos scenarijus bei juos sudarančius procesus. Atsižvelgiant į vertės grandinę ir įmonės veiklos analizę galime išskirti 5 veiklų grupes, kurios yra atvaizduojamos lentelėje numeris 4. Trys veiklų grupės (Pirkimai, Pardavimai ir Klientų aptarnavimas) yra priskiriamos pagrindinėms veikloms, likusios dvi (Valdymas, Apskaita) – pagalbinėms veikloms.

4 lentelė. Baltic Blues Travel pagrindinių veiklų grupės.

1	<i>Pirkimai</i>
2	<i>Valdymas</i>
3	<i>Pardavimai</i>
4	<i>Klientų aptarnavimas</i>
5	<i>Apskaita</i>

Vykdamas tolimesnę Baltic Blues Travel verslo procesų analizę yra remiamasi Verslo procesų valdymo koncepcija bei lietuvių verslo konsultacijų įmonės išgryninta procesų valdymo metodika bei 5 lygių organizacijos procesų valdymo modeliu, sutrumpintai vadinamu 5L. Modelio esmė - analizuoti įmonėje visus įmonėje vykstančius procesus, kuriant jų architektūros modelį. Šis metodas yra paremtas Porter M. vertės grandinės požiūriu bei praplėstas siekiant parengti hierarchinį ir vientisą organizacijos veiklos modelį. Taigi hierarchijos viršuje išsidėsto pagrindinės įmonės veiklos, mūsų nagrinėjamos įmonės atveju jos yra pateiktos lentelėje 3. Sekantis analizės žingsnis yra šių veiklų detalizavimas, priskiriant joms procesų scenarijus. Šiuo atveju procesų scenarijai gali būti suprantami kaip verslo procesų rinkiniai – apibendrinantys atskiras procesų grandis. Analizuojant Baltic Blues veiklą, kaip vienas pagrindinių uždavinių buvo iškeltas verslo procesų identifikavimas. Taigi vykdamas įmonės veiklos stebėjimą kiekviena iš 5 apibrėžtų pagrindinių veiklų buvo suskaidyta į pagrindinius procesų scenarijus (jų atsirado po 4-5 kiekvienai veiklai), kurie yra pateikti 5-oje lentelėje.

5 lentelė. Baltic Blues Travel pagrindinių veiklų grupės ir jų scenarijai.

1	<i>Pirkimai</i>	3.3.	<i>Komercinio pasiūlymo rengimas</i>
1.1.	<i>Gauti geriausias sąlygas ir pasirašyti sutartis</i>	3.4.	<i>Komercinio pasiūlymo tvirtinimas</i>
1.2.	<i>Tiekėjų kainininkų sudarymas</i>	3.5.	<i>Domėjimasis naujovėmis</i>
1.3.	<i>Produkto pristatymas</i>	4	<i>Klientų aptarnavimas</i>
1.4.	<i>Kontrolės užtikrinimas</i>	4.1.	<i>Pirminis grupės aptarnavimas</i>
1.5.	<i>Marketingas</i>	4.2.	<i>Grupės anuliavimas</i>
2	<i>Valdymas</i>	4.3.	<i>Pasiruošimas grupės atvykimui</i>
2.1.	<i>Strateginis valdymas</i>	4.4.	<i>Keliaujančios grupės monitoringas</i>
2.2.	<i>Įmonės projektų valdymas</i>	4.5.	<i>Užsakymo užbaigimas</i>
2.3.	<i>Žmogiškųjų išteklių valdymas</i>	5	<i>Apskaita</i>
2.4.	<i>Žmogiškųjų išteklių planavimas</i>	5.1.	<i>Finansinės atskaitomybės rengimas</i>
3	<i>Pardavimai</i>	5.2.	<i>Išlaidų apskaita</i>
3.1.	<i>Naujų klientų paieška</i>	5.3.	<i>Personalo apskaita</i>
3.2.	<i>Pasyvių pardavimų apdorojimas</i>		

Apatinėje 5L modelio grandyje išsidėsto atskiri procesai. Hierarchiniu atžvilgiu jie yra procesų scenarijų sudedamosios dalys ir susideda iš smulkesnių elementų – veiksmų – tai skirtingų operacijų seka, skirta numatytam tikslui pasiekti. Tęsiant įmonės verslo procesų analizę buvo identifikuoti pagrindiniai verslo procesai ir atvaizduoti 6-oje lentelėje.

6 lentelė. Baltic Blues Travel procesų hierarchinė architektūra.

1.	<i>Pirkimai</i>	3.4.	<i>Komercinio pasiūlymo tvirtinimas</i>
1.1.	<i>Gauti geriausias sąlygas ir pasirašyti sutartis</i>	3.4.1.	Sukurti grupės užsakymą BBS sistemoje
1.1.1.	Atlikti tiekėjų paslaugų analizę	3.4.2.	Pasitvirtinti su klientu datas bei užsakyti viešbučius
1.1.2.	Suderinti kainas ir pasirašyti sutartis	3.4.3.	Pasitvirtinti su klientu mokėjimo ir anuliavimo sąlygas
1.1.3.	Užsakyti viešbučius grupių grandinėlems	3.4.4.	Prikabinti galutinę grupės programą ir kalkuliaciją prie užsakymo
1.1.4.	Užsakyti transportą grupių grandinėlems	3.4.5.	Perduoti grupę klientų aptarnavimo skyriui
1.1.5.	Paskirstyti dviračių užimtumą	3.5.	<i>Domėjimasis naujovėmis</i>
1.2.	<i>Kainininkai</i>	3.5.1.	Organizuoti bei pačiam dalyvauti informaciniuose turuose
1.2.1.	Paruošti viešbučių kainininką	3.5.2.	Dalyvauti tarptautinėse parodose
1.2.2.	Paruošti muziejų kainininką	3.5.3.	Ieškoti naujų traukos objektų
1.2.3.	Paruošti transporto kainininką	4.	<i>Klientų aptarnavimas</i>
1.3.	<i>Produkto pristatymas</i>	4.1.	<i>Pirminis grupės aptarnavimas</i>
1.3.1.	Administruoti nuotraukų, vaizdo įrašų DB	4.1.1.	Sutikrinti grupės programą bei kalkuliaciją tarpusavyje
1.3.2.	Organizuoti tiekėjų paslaugų prezentacijas	4.1.2.	Surasti grupei turo vadovą
1.3.3.	Asistuoti kolegoms naujų objektų naudojime	4.1.3.	Sutikrinti turo vadovo vedamus objektus ir užsakyti vietinius gidus
1.3.4.	Rengti naujų maršrutų aprašymą	4.1.4.	Sutikrinti programą ir objektų (muziejų) darbo laiką
1.4.	<i>Kontrolės užtikrinimas</i>	4.1.5.	Gauti grupės skrydžio informaciją
1.4.1.	Aprašyti ir laikytis paslaugų teikimo standartų	4.1.6.	Parengti kelionės techninę programą
1.4.2.	Prieš sezono pradžią atlikti transporto sutikrinimą (check up)	4.1.7.	Užsakyti programoje nurodytas paslaugas
1.4.3.	Prieš sezono pradžią atlikti viešbučių sutikrinimą (check up)	4.2.	<i>Grupės anuliavimas</i>
1.5.	<i>Marketingas</i>	4.2.1.	Anuliuoti visas užsakytas paslaugas
1.5.1.	Administruoti įmonės elektroninius	4.2.2.	Anuliuoti ir archyvuoti užsakymą

	puslapius		
1.5.2.	Administruoti įmonės socialines paskyras	4.3.	<i>Pasiruošimas grupės atvykimui (1 mėn. iki)</i>
1.5.3.	Parengti kelionių katalogus	4.3.1.	Gauti iš kliento galutinį grupės sąrašą
1.5.4.	Užsakyti darbuotojų vizitines korteles	4.3.2.	Parengti ir išsiųsti viešbučiams apgyvendinimo sąrašus
1.5.6.	Ruošti reklaminę medžiagą	4.3.3.	Patvirtinti galutinį meniu ir maitinimo apribojimus
2.	Valdymas	4.3.4.	Paruošti išankstinę sąskaitą
2.1.	<i>Strateginis valdymas</i>	4.3.5.	Išsiųsti klientui jam pritaikytą techninę programą
2.1.1.	Vystyti įmonės strateginius tikslus	4.3.6.	Užtikrinti, kad paslaugos būtų užsakytos galutiniam turistų kiekiui
2.1.2.	Vykdyti finansinių ir kitų ataskaitų analizę	4.3.7.	Perduoti transporto kompanijai TECH programą bei gauti vairuotojo kontaktus
2.1.3.	Vykdyti kaštų analizę	4.3.8.	Sutikrinti mokėjimų sąlygas, jei reikia atlikti avansinius mokėjimus
2.1.4.	Inicijuoti periodinius planavimus	4.3.9.	Paruošti turo dokumentaciją
2.1.5.	Skirstyti finansinius išteklius	4.3.10.	Perduoti turo vadovui dokumentaciją ir sutikrinti detales
2.2.	<i>Įmonės projektų valdymas</i>	4.3.11.	Sutikrinti kliento mokėjimus
2.2.1.	Ruošti apmokymo planus bei medžiagą	4.4.	<i>Keliaujančios grupės monitoringas</i>
2.2.2.	Administruoti įmonės socialinius projektus	4.4.1.	Palaikyti ryšį su grupės turo vadovu
2.2.3.	Administruoti įmonės plėtros projektus (parama ir t.t)	4.4.2.	Spręsti grupės keliavimo metu atsiradusius klausimus
2.3.	<i>Žmogiškųjų išteklių valdymas</i>	4.4.3.	Užtikrinti atsiliepimų anketų surinkimą
2.3.1.	Vykdyti darbuotojų atranką	4.5.	<i>Užsakymo užbaigimas</i>
2.3.2.	Priimti į darbą darbuotojus, pasirašyti darbo sutartis	4.5.1.	Surinkti ir suvesti į sistemą tiekėjų sąskaitas
2.3.3.	Vykdyti vertinimus	4.5.2.	Užrakinti išlaidų priedą
2.3.4.	Tvirtinti darbuotojų verslo keliones	4.5.3.	Pasirinkti galutinę datą bei užrakinti sąskaitą
2.3.5.	Organizuoti darbuotojų atostogų planavimą	4.5.4.	Atspausdinti sąskaitą faktūra bei išlaidų priedą, pateikti į buhalteriją
2.4.	<i>Žmogiškųjų išteklių planavimas</i>	4.5.5.	Išsiųsti sąskaitą faktūrą klientui
2.4.1.	Vykdyti darbuotojų atranką	4.5.6.	Archyvuoti užsakymą
2.4.2.	Priimti į darbą darbuotojus, pasirašyti darbo sutartis	5.	Apskaita
2.4.3.	Vykdyti darbuotojų vertinimus	5.1.	<i>Finansinės atskaitomybės</i>
2.4.4.	Tvirtinti darbuotojų verslo keliones	5.1.1.	Parengti finansines atskaitas
2.5.5.	Organizuoti darbuotojų atostogų	5.1.2.	Apskaičiuoti mokesčius

	planavimą		
3.	<i>Pardavimai</i>	5.1.3	Teikti ataskaitas finansinėms institucijoms
3.1.	<i>Naujų klientų paieška</i>	5.1.4.	Vykdyti finansų kontrolę
3.1.1.	Analizuoti galimybes dalyvauti užsienio parodose	5.2.	<i>Išlaidų apskaita</i>
3.1.2.	Pasitvirtinti skyriaus aktyvių pardavimų planą	5.2.1	Atlikti mokėjimus tiekėjams
3.1.3.	Vykdyti naujų klientų paieška	5.2.2.	Sekti klientų mokėjimus, žymėti BBS sistemoje
3.1.4.	Plėsti potencialių klientų duomenų bazę	5.3.	<i>Personalo apskaita</i>
3.1.5.	Vykdyti susirašinėjimus su potencialiais klientais	5.3.1.	Vykdyti darbuotojų atlyginimų bei laiko apskaitą
3.1.6.	Pristatyti paslaugas, siusti naujienlaiškius	5.3.2.	Tvarkyti darbuotojų korteles
3.1.7.	Vykdyti periodinius potencialių klientų lankymus		
3.1.8.	Sudaryti ir pasirašyti sutartis		
3.2.	<i>Pasyvių pardavimų apdorojimas</i>		
3.2.1.	Perskirstyti užklausimus pagal skyrių ir kalbą		
3.2.2.	Paruošti pasiūlymą į gautą kliento užklausimą		
3.3.	<i>Komercinio pasiūlymo rengimas</i>		
3.3.1.	Suderinti su klientu maršrutą bei datas		
3.3.2.	Įvertinti laiko sąnaudas ir nustatyti terminus		
3.3.3.	Surasti užsakymui viešbučius, jei reikia preliminariai rezervuoti		
3.3.4.	Parinkti maršruto nuotraukas ir įkelti į pasiūlymą		
3.3.5.	Paruošti galutinį kaininį pasiūlymą - word formate		
3.3.6.	Išsiųsti klientui pasiūlymą pdf formate		
3.3.7.	Gauti atgalinį ryšį iš kliento		
3.3.8.	Vykdyti derybas su klientu dėl pasiūlymo sąlygų		

Vykdamas įmonės verslo procesų analizę daugiausia dėmesio buvo skiriama 3 pagrindinėms vertė kuriančioms veikloms: Pirkimai, Pardavimai, Aptarnavimas. Visi lentelėje numeris 6 aprašyti verslo procesai atstovauja AS-IS modeliui, t. y. aprašo tyrimo metu įmonėje vykstančius procesus ir yra užfiksuoti tyrimo stebėtojo atsižvelgiant į procesų savininkų veiksmus ir pateiktą informaciją apie vykdomas veiklas.

3.5. Baltic Blues Travel naudojamos informacinės sistemos

Siekiant įvertinti informacinių sistemų naudojimo įtaka įmonės veiklai, yra vykdoma Informacinių sistemų taikymo analizė, kurios pirmasis žingsnis visų naudojamų sistemų identifikavimas ir pagrindinių jų funkcijų apibrėžimas. Stebint kasdienę veiklą galima išskirti 3 informacinių sistemų grupes:

1. Įmonei sukurta atskira Verslo valdymo sistema, sutrumpintai yra vadinama BBS. Kadangi didžioji dalis įmonės veiklų yra vykdoma būtent šioje sistemoje, jos paskirties ir funkcionalumo pristatymui bus skirta atskira šio poskyrio dalis.
2. Microsoft Office 365 produktai, tarp kurių Office programinė įranga bei Share Point – debesijos paslaugas teikiantis produktas, naudojantis kuriuo įmonė susikūrė naudojamų failų ir duomenų bazę, suskirstytą pagal bibliotekas ir laisvas pasiekiami visiems priskirtiems darbuotojams.
3. Buhalterinės apskaitos ir finansų valdymui įmonė naudoja Rivilė sistemą.

Vykdam tolimesnę įmonės naudojamų IS analizę būtina detaliau išnagrinėti įmonei sukurta Verslo valdymo sistemą – BBS ir atlikti jos apžvalgą. VVS BBS yra vystoma 2007 m., t. y. nuo įmonės veiklos pradžios. Jos vienintelis naudotojas yra įmonė Baltic Blues Travel. Pagrindiniai sistemą sudarantys moduliai ir funkcijos:

- Integruota duomenų bazė;
- Centralizuota elektroninio pašto sistema;
- Užsakymų formavimo ir apdorojimo funkcija;
- Sąskaitų-faktūrų išrašymo funkcija ir integravimo funkcionalumas;
- Ataskaitų modulis.

Grafiškai VVS moduliai yra atvaizduoti 7 paveiksle. Esamas modulių pasiskirstymas suteikia organizacijai galimybę įgyvendinti verslo poreikius, atskirais atvejais tai specialaus sprendimo verslo šakai rezultatas, pasižymintis lankstumu, vartotojo sąsajos pastovumu. Vykstant spartiems globalizacijos procesams įmonės susiduria su vis spartesniais pakeitimais bei augančiu informacinių sistemų modernizavimo poreikiu. Ne išimtis ir nagrinėjamos įmonės atvejis, ypač, kai organizacija yra vienintelė VVS naudotoja ir susiduria su vis augančiais sistemos techninio palaikymo kaštais bei periodinio modernizavimo poreikiu. Analizuojant įmonės plėtros bei investicinio potencialo galimybes buvo nuspręsta artimiausiu metu ir toliau naudoti savo turimą VVS sistemą ir ją vystyti priklausomai nuo poreikių. Pateiktas modulių

žemėlapis apima dabartinę (AS-IS) įmonės situaciją bei vykdant detalesnę analizę gali būti pertvarkytas priklausomai nuo įmonės tikslų bei vykstančių procesų. Norint įvertinti VVS ir įmonėje vykstančių verslo procesų integracijos galimybes, kiekvienam iš sistemos modulių yra priskiriamos pagrindinės funkcijos, įmonės darbuotojų naudojamos kasdieną arba pagal poreikį.



7 paveikslas. Baltic Blues Travel naudojamos VVS modulių žemėlapis (sudaryta autorės).

Žemiau yra pateikiamas modulių funkcijų aprašas. Tolimesnei analizei bus naudojama šio aprašo numeracija bei kiekvieno iš modulių pirmoji raidė. Šiuo atveju „Clients“ modulio funkcionalumas bus žymimas C: funkcijos numeris, „Emails“ modulio funkcionalumas – „E: funkcijos numeris ir t.t. Įmonė taip pat naudojama ir kitas informacines sistemas, todėl „Share Point“ funkcijų naudojimas bus sutrumpintai žymimas „ShP“, Rivilės – „R.“.

Baltic Blues Travel naudojamos autorinės BBS Verslo valdymo sistemos funkcijos:

1. Integruota, vieninga duomenų bazė („Clients“ modulis)
 - 1.1. Sistema pateikia vieningą organizacijų (klientų, partnerių) duomenų bazę, prieinamą kiekvienam vartotojui.
 - 1.2. Kiekvienam duomenų bazės įrašui gali būti priskirtos papildomos atributų reikšmės, pagal kurias gali būti filtruojami sąrašai, įrašai atvaizduojami, tiek lentelėse, tiek žemėlapyje.
 - 1.3. Kiekvienam organizacijos įrašui galima priskirti kontaktinių asmenų įrašus, kurie formuoja visiems sistemos naudotojams bendrą adresų knygą, taip pat rekvizitus, komentarus, bei kelis elektroninio pašto adresus.
 - 1.4. Galimybė pridėti papildomus failus prie įrašo kortelės.
2. Centralizuota elektroninio pašto sistema („Emails“ modulis)
 - 2.1. Sistemoje yra įgyvendintą elektroninio pašto posistemė.
 - 2.2. Sistema gali aptarnauti kelias elektroninio pašto dėžutes.

- 2.3. Jeigu laiško organizacija nerasta duomenų bazėje, tada yra galima sukurti naujos organizacijos įrašą arba priskirti laiško siuntėją prie jau egzistuojančios organizacijos.
- 2.4. Sistemoje yra realizuotas laiškų archyvavimo mechanizmas, filtravimas, atvaizdavimas grupėmis pagal adresanto/adresato (siuntėjas ir gavėjas) adresą.
3. Užsakymų formavimas („Orders“ modulis)
 - 3.1. Sistemoje yra įgyvendintas užsakymų (užsakymas yra kokiam nors klientui atliekama organizacijos paslauga), susidedančių iš atskirų įvykių, formavimo modulis.
 - 3.2. Užsakymui yra galima priskirti savininką, tipą, statusą, laikotarpį, įvesti jį sudarančių paslaugų savikainą.
 - 3.3. Sistema sudaro kiekvieno užsakymo sąmatą, naudojant jį sudarančių įvykių įrašus, jų tiekėjus, statusus, kainas, be to, gali įterpti į sąmatą vykdytojų rekvizitus iš duomenų bazės.
 - 3.4. Sistemoje yra galimybė priskirti laiškus bei dokumentus konkrečiam užsakymui, kad užsakymo puslapyje matytųsi svarbūs užsakymo laiškai bei papildoma informacija.
 - 3.5. Užsakytas paslaugas sistema gali pateikti interaktyviame kalendoriuje bei matyti joms priskirtus darbo laiko apribojimus.
 - 3.6. Sistema suteikia galimybę kurti panašių užsakymų grupes, tarpusavyje juos susiejant.
 - 3.7. Sistemoje pateikiamas atskiras įrankis transporto užimtumo planavimui.
4. Sistemoje yra realizuotas sąskaitų faktūrų išrašymo modulis (Invoices modulis).
 - 4.1. Sąskaitų faktūrų modulis yra integruotas su organizacijos duomenų baze ir naudoja ją tam, kad gauti iš jos klientų įrašų, kuriems išrašomos faktūros, rekvizitus.
 - 4.2. Sistemoje yra galimybė parengti sąskaitą faktūrą, nurodant kainas eurais, su ir be PVM arba pritaikant maržos apmokestinimo principą.
 - 4.3. Kiekvienai sąskaitai gali būti priskiriami išlaidų įrašai, atsirandantys iš užsakymo įvykių ir pagrįsti tiekėjų sąskaitomis faktūromis.
 - 4.4. Sistema fiksuoja ir siunčia priminimus apie sąskaitų mokėjimo terminus ir skolas.
 - 4.5. Sistema palaiko galimybę rašyti faktūras nuo skirtingų organizacijų.
 - 4.6. Sistema gali būti integruota su skirtingomis buhalterinėmis programomis.
 - 4.7. Sąskaita gali būti išrašoma už užsakymą ir priskirta jam. Tada sąskaita ir užsakymo sąmata formuoja porą, iš kurios sistema paskaičiuoja užsakymo kaip vientiso projekto išlaidas, pajamas ir pelną.

- 4.8. Sąskaita faktūra bei jai priskiriamos išlaidos gali būti užrakinamos ir taip apsaugomos nuo redagavimo.
- 4.9. Sistema generuoja išlaidų/pajamų ataskaitas už visus užsakymus už tam tikrą periodą.
5. Ataskaitų formavimo galimybės („Statistics“ modulis).
 - 5.1. Sistema kaupia statistinius duomenis apie užsakomas tiekėjų paslaugas.
 - 5.2. Sistemoje yra įgyvendinta užimtumo įvertinimo funkcionalumas (POI/ROI).
 - 5.3. Sistemoje gali būti filtruojami duomenis, tiek apie užsakymų, tiek apie skyrių pelningumus.
 - 5.4. Sistemoje kaupiami duomenis apie užsakymų planavimą, realizaciją, tiek pagal vadybininką, tiek pagal užsakymą ar klientą (BSS Dito, 2008).

3.6. Verslo procesų ir naudojamų IS integracijos analizė

Atskirai išnagrinėjus įmonės verslo procesus bei naudojamą informacinę sistemą, pereisime prie vieno pagrindinių šio tyrimo tikslų - įmonės verslo procesų ir naudojamų IS integracijos įvertinimo. Įmonės veiklos analizavimas remiantis verslo procesų bei IS integracijos galimybėmis leis pasiekti holistinę organizacijos veiklos paveikslą ir apimti kuo daugiau tarpusavyje nesusijusių elementų.

Šių dviejų koncepcijų naudojimo privalumus taip pat išskyrė ir Davidavičienė V. (2012) išskaidydama Verslo procesų valdymą į atskirus komponentus: procesų modeliavimą ir sistemų integravimo technologijas, apimančias duomenų pateikimą per interneto naršyklę ir leidžiančios derinti su procesais susijusius reikiamus žmones ir organizacijos sistemas. Trečiasis komponentas yra organizacijos veiklos stebėjimas (angl. Business Activity Monitoring), kuris pateikia ataskaitas apie taip, kaip gerai verslo procesai funkcionuoja. Lygindama verslo informacinę sistemą bei procesus, autorė teigia, kad pirmosios yra skirtos spręsti tik tam tikram rinkiniui problemų, o šių sistemų apsisukimas duomenimis su kitomis sistemomis yra sudėtingas ir neįmanomas. Šie veiksniai tik dar labiau atskleidžia galimybes naudoti VPV kaip procesų automatizavimo sprendimą. Nagrinėjant informacinių sistemų funkcionalumą, dažnai pastebima, kad viena sistema ne visada gali visiškai patenkinti organizacijos poreikius, todėl klientas yra priverstas naudoti keletą IS vienu metu. Tada išryškėjo patys didžiausi verslo valdymo sistemų iššūkiai: procesai, kurie keičiasi ir apima kelias sistemas, išoriniai procesai ir išorinės

informacinės sistemos ir bene didžiausias iššūkis yra susijęs su žmonėmis (Davidavičienė, 2012). Šiuos iššūkius galima paversti mums visiems naudingomis išvalgomis juos sugrupuojant vienoje vietoje – pavyzdžiui pateikiant kaip atskirus, bet tuo pačiu metu tarpusavyje susijusius organizacijos architektūros modelio elementus.

Integracijos analizės duomenys buvo gauti vykdant Baltic Blues Travel veiklos stebėjimą dalyvaujant bei komunikuojant (nestruktūriniais interviu) su įmonės darbuotojais:

- 5 pagrindinių įmonės veiklos grupių atstovai pateikė savo atsiliepimus apie jiems arba jų veiklos skyriui priskirto verslo proceso įgyvendinimą bei vertino kiek vykdomi procesai yra susieti su įmonės naudojama VVS;
- Įmonės informacinių sistemų administratorius konsultavo dėl analizuojamų verslo procesų veikimo įmonės naudojamos VVS ribose.

Norint gauti kuo tikslesnius integracijos duomenis, buvo nuspręsta įvertinti ne tik naudojamų IS bei verslo procesų sąsajas, bet ir naudotojų pasitenkinimą jų įgyvendinimo lygiu. Šiame tyrime įgyvendinimo lygis yra apibrėžiamas procentais, vertinant kiekvieno iš identifikuotų verslo procesų įgyvendinimą naudojant VVS modulių funkcionalumus bei papildomų IS integraciją. Pavyzdžiui, 100% įvertinimas reikštų, kad įmonė yra šimtu procentų patenkinta atliekamu procesu ir jo metu naudojamomis IS bei nenorėtų nieko keisti. Pasitelkus rangų skalę visi integracijos vertinimai yra grupuojami ir priskiriami vienam iš keturių intervalų. Kadangi šio tyrimo tikslas pagerinti įmonės verslo procesų valdymą, todėl tolimesnei analizei naudosime tik žemesnius nei 75 procentų vertinimus. 7 lentelėje atvaizduoti vertinimo skalės intervalai procentais bei juos atitinkanti verslo procesų ir informacinių sistemų integracijos būseną.

7 lentelė. Integracijos vertinimo skalės intervalai bei juos sąlygojančios reikšmės.

Vertinimo skalės intervalai	Vertinimo reikšmė
0 %	Integracija dar neįgyvendinta
1- 29 %	Integracija neatitinka poreikių
30 – 50 %	Integracija įgyvendinta iš dalies
51 – 74 %	Integracija tenkina daugelį poreikių
75 – 100 %	Integracija pilnai įgyvendinta

Svarbu paminėti, kad kai kuriems verslo procesams buvo nuspręsta nepriskirti jokio integracijos laipsnio, kadangi šiuo metu jų atlikimas nereikalauja IS pagalbos. Ši situacija yra žymima „-“ ženklu ir nebus plačiau nagrinėjama. Lentelėje numeris 8 yra atvaizduoti analizės rezultatai.

8 lentelė. Baltic Blues Travel verslo procesų bei IS integracijos vertinimas.

I	Pirkimai	IS	%
1.1.	<i>Gauti geriausias sąlygas ir pasirašyti sutartis</i>		
1.1.1.	Atlikti tiekėjų paslaugų analizę	S:5.1.	75%
1.1.2.	Suderinti kainas ir pasirašyti sutartis	C:1.4	100%
1.1.3.	Užsakyti viešbučius grupių grandinėlems	O: 3.6.	90%
1.1.4.	Užsakyti transportą grupių grandinėlems	O: 3.6.	90%
1.1.5.	Paskirstyti dviračių užimtumą	O: 3.7.	100%
1.2.	<i>Tiekėjų kainininkų sudarymas</i>		
1.2.1.	Paruošti viešbučių kainininką	ShP; C: 1.4.	15%
1.2.2.	Paruošti muziejų kainininką	ShP; C: 1.4.	15%
1.2.3.	Paruošti transporto kainininką	ShP; C: 1.4.	15%
1.3.	<i>Produkto pristatymas</i>		
1.3.1.	Administruoti nuotraukų, vaizdo įrašų DB	ShP	100%
1.3.2.	Organizuoti tiekėjų paslaugų prezentacijas	ShP	100%
1.3.3.	Asistuoti kolegoms naujų objektų naudojime	C: 1.4.	80%
1.3.4.	Rengti naujų maršrutų aprašymą	ShP	80%
1.4.	<i>Kontrolės užtikrinimas</i>		
1.4.1.	Aprašyti ir laikytis paslaugų teikimo standartų	ShP	60%
1.4.2.	Prieš sezono pradžią atlikti transporto sutikrinimą (check up)	O:3.7.; S:5.1.	100%
1.4.3.	Prieš sezono pradžią atlikti viešbučių sutikrinimą (check up)	O:3.5.; S:5.1.	90%
1.5.	<i>Marketingas</i>		
1.5.1.	Administruoti įmonės elektroninius puslapius	-	0%
1.5.2.	Administruoti įmonės socialines paskyras	-	0%
1.5.3.	Parengti kelionių katalogus	ShP; C:1.2.	90%
1.5.4.	Užsakyti darbuotojų vizitines korteles	-	-
1.5.6.	Ruošti reklaminę medžiagą	ShP.	-
2	<i>Valdymas</i>	IS	%
2.1.	<i>Strateginis valdymas</i>		
2.1.1.	Vystyti įmonės strateginius tikslus	S: 5.	60%
2.1.2.	Vykdyti finansinių ir kitų ataskaitų analizę	I:4.7.; S:5	80%
2.1.3.	Vykdyti kaštų analizę	I:4.7.; S:5	80%
2.1.4.	Inicijuoti periodinius planavimus	S: 5.	90%
2.1.5.	Skirstyti finansinius išteklius	I:4.7.; S:5	90%
2.2.	<i>Įmonės projektų valdymas</i>		
2.2.1.	Ruošti apmokymo planus bei medžiagą	ShP	60%
2.2.2.	Administruoti įmonės socialinius projektus	-	-
2.2.3.	Administruoti įmonės plėtros projektus (parama ir t.t)	-	-
2.3.	<i>Žmogiškųjų išteklių valdymas</i>		

2.3.1.	Vykdyti darbuotojų atranką	-	-
2.3.2.	Priimti į darbą darbuotojus, pasirašyti darbo sutartis	R.	80%
2.3.3.	Vykdyti darbuotojų vertinimus	S:5.2.	60%
2.3.4.	Tvirtinti darbuotojų verslo keliones	-	0%
2.3.5.	Organizuoti darbuotojų atostogų planavimą	-	0%
2.4.	<i>Žmogiškųjų išteklių planavimas</i>		
2.4.1.	Planuoti žmogiškuosius išteklius	S:5.2.	90%
2.4.2.	Užtikrinti naujų skyriaus darbuotojų integraciją	ShP	60%
2.4.3.	Organizuoti darbuotojų mokymus	ShP	50%
3	<i>Pardavimai</i>	IS	%
3.1.	<i>Naujų klientų paieška</i>		
3.1.1.	Analizuoti galimybes dalyvauti užsienio parodose	C: 1.2.	50%
3.1.2.	Pasitvirtinti skyriaus aktyvių pardavimų planą	ShP	50%
3.1.3.	Vykdyti naujų klientų paieška	-	0%
3.1.4.	Plėsti potencialių klientų duomenų bazę	C:1	70%
3.1.5.	Vykdyti susirašinėjimus su potencialiais klientais		
3.1.6.	Pristatyti paslaugas, siusti naujienlaiškius	E:2	65%
3.1.7.	Vykdyti periodinius potencialių klientų lankymus	-	0%
3.1.8.	Sudaryti ir pasirašyti sutartis	C: 1.4.	75%
3.2.	<i>Pasyvių pardavimų apdorojimas</i>		
3.2.1.	Perskirstyti užklausimus pagal skyrių ir kalbą	C:1.2.; C1.3.	75%
3.2.2.	Paruošti pasiūlymą į gautą kliento užklausimą	ShP	15%
3.3.	<i>Komercinio pasiūlymo rengimas</i>		
3.3.1.	Suderinti su klientu maršrutą bei datas	ShP, E:2.	60%
3.3.2.	Įvertinti laiko sąnaudas ir nustatyti terminus	-	15%
3.3.3.	Surasti užsakymui viešbučius, jei reikia preliminariai rezervuoti	C:1.	60%
3.3.4.	Parinkti maršruto nuotraukas ir įkelti į pasiūlymą	C:1.4.	15%
3.3.5.	Paruošti galutinį kaininį pasiūlymą - word formate	ShP	15%
3.3.6.	Išsiųsti klientui pasiūlymą pdf formate	ShP	15%
3.3.7.	Gauti atgalinį ryšį iš kliento	C:1.4.;E:2	45%
3.3.8.	Vykdyti derybas su klientu dėl pasiūlymo sąlygų	C:1.4.;E:2	45%
3.4.	<i>Komercinio pasiūlymo tvirtinimas</i>	IS	%
3.4.1.	Sukurti grupės užsakymą BBS sistemoje	O:3.	100%
3.4.2.	Pasitvirtinti su klientu datas bei užsakyti viešbučius	S:5.1.	75%
3.4.3.	Pasitvirtinti su klientu mokėjimo ir anuliavimo sąlygas	ShP; E:2.	100%
3.4.4.	Prikabinti galutinę grupės programą ir kalkuliaciją prie užsakymo	O:3.4.	75%
3.4.5.	Perduoti grupę klientų aptarnavimo skyriui	O:3.2.	75%
3.5.	<i>Domėjimasis naujovėmis</i>		
3.5.1.	Organizuoti bei pačiam dalyvauti informaciniuose turuose	C:1.	30%
3.5.2.	Dalyvauti tarptautinėse parodose	-	0%

3.5.3.	Ieškoti naujų traukos objektų	-	30%
4	<i>Klientų aptarnavimas</i>	<i>IS</i>	<i>%</i>
4.1.	<i>Pirminis grupės aptarnavimas</i>		
4.1.1.	Sutikrinti grupės programą bei kalkuliaciją tarpusavyje	ShP; O:3.4.	75%
4.1.2.	Surasti grupei turo vadovą	C:1.2.; E:2.	30%
4.1.3.	Sutikrinti turo vadovo vedamus objektus ir užsakyti vietinius gidus	ShP.; O:3.3.	75%
4.1.4.	Sutikrinti programą ir objektų (muziejų) darbo laiką	O:3.5.	100%
4.1.5.	Gauti grupės skrydžio informaciją	-	-
4.1.6.	Parengti kelionės techninę programą	ShP; O:3.3.	50%
4.1.7.	Užsakyti programoje nurodytas paslaugas	E:2.; O:3.	90%
4.2.	<i>Grupės anuliavimas</i>		
4.2.1.	Anuliuoti visas užsakytas paslaugas	E:2.; O:3.	90%
4.2.2.	Anuliuoti ir archyvuoti užsakymą	O:3.2.	90%
4.3.	<i>Pasiruošimas grupės atvykimui (1 mėn. iki)</i>		
4.3.1.	Gauti iš kliento galutinį grupės sąrašą	E:2; ShP.	75%
4.3.2.	Parengti ir išsiųsti viešbučiams apgyvendinimo sąrašus	-	0%
4.3.3.	Patvirtinti galutinį meniu ir maitinimo apribojimus	O:3.3.	80%
4.3.4.	Paruošti išankstinę sąskaitą	I:4.2.;I:4.7.	100%
4.3.5.	Išsiųsti klientui jam pritaikytą techninę programą	ShP; O:3.3.	50%
4.3.6.	Užtikrinti, kad paslaugos būtų užsakytos galutiniam turistų kiekiui	O:3.3.	80%
4.3.7.	Perduoti transporto kompanijai TECH programą bei gauti vairuotojo kontaktus	-	-
4.3.8.	Sutikrinti mokėjimų sąlygas, jei reikia atlikti avansinius mokėjimus	I:4.6.; R.	75%
4.3.9.	Paruošti turo dokumentaciją	ShP; O:3.3.	65%
4.3.10.	Perduoti turo vadovui dokumentaciją ir sutikrinti detales	ShP; O:3.3.	65%
4.3.11.	Sutikrinti kliento mokėjimus	I:4.4.	90%
4.4.	<i>Keliaujančios grupės monitoringas</i>		
4.4.1.	Palaikyti ryšį su grupės turo vadovu	-	-
4.4.2.	Spręsti grupės keliavimo metu atsiradusius klausimus	-	-
4.4.3.	Užtikrinti atsiliepimų anketų surinkimą	ShP.	50%
4.5.	<i>Užsakymo užbaigimas</i>		
4.5.1.	Surinkti ir suvesti į sistemą tiekėjų sąskaitas	I:4.3.	90%
4.5.2.	Užrakinti išlaidų priedą	I:4.8.	100%
4.5.3.	Pasirinkti galutinę datą bei užrakinti sąskaitą	I:4.8.	100%
4.5.4.	Atspausdinti sąskaitą faktūra bei išlaidų priedą, pateikti į buhalteriją	-	-
4.5.5.	Išsiųsti sąskaitą faktūrą klientui	E:2.	100%
4.5.6.	Archyvuoti užsakymą	O:3.2.	100%
5	<i>Apskaita</i>	<i>IS</i>	<i>%</i>
5.1.	<i>Finansinės atskaitomybės</i>		

5.1.1.	Parengti finansines ataskaitas	I:4.9.; R.	100%
5.1.2.	Apskaičiuoti mokesčius	R.	100%
5.1.3	Teikti ataskaitas finansinėms institucijoms	I:4.9.; R.	100%
5.1.4.	Vykdyti finansų kontrolę	I:4.9.; S:5.	85%
5.2.	<i>Išlaidų apskaita</i>		
5.2.1	Atlikti mokėjimus tiekėjams	I:4.6.; R.	100%
5.2.2.	Sekti klientų mokėjimus, žymėti BBS sistemoje	I:4.4.	85%
5.3.	<i>Personalo apskaita</i>		
5.3.1.	Vykdyti darbuotojų atlyginimų bei laiko apskaitą	R.	100%
5.3.2.	Tvarkyti darbuotojų korteles	R.	100%

Atliekant Baltic Blues Travel verslo procesų bei naudojamų IS sistemos integracijos vertinimą, buvo išnagrinėti 98 verslo procesai bei juos jungiantys veiklos scenarijai ir pačios veiklos. Skaitiniai vertinimo rezultatai yra pateikiami 9-oje lentelėje. Pagal lentelėje pateiktus duomenis matome, kad šiuo metu įmonę tenkina tik 51% iš visų nagrinėtų verslo procesų. Likusieji verslo procesai reikalauja papildomos analizės dėl jų galimos integracijos su IS. Detaliau nagrinėjant visus procesus, kurių integracijos lygis su IS buvo įvertintas mažiau negu 75 procentais, išryškėjo kelios probleminės vietos, kurios bus plačiau aptariamoms šiame skyriuje.

9 lentelė. Integracijos vertinimo skalės intervalai ir jiems priskirtų procesų skaitinė reikšmė (sudaryta autorės).

Vertinimo skalės intervalai	Vertinimo reikšmė	Verslo procesų kiekis
0 %	Integracija dar neįgyvendinta	8
1- 29 %	Integracija neatitinka poreikių	8
30 – 50 %	Integracija įgyvendinta iš dalies	11
51 – 74 %	Integracija tenkina daugelį poreikių	11
75 – 100 %	Integracija pilnai įgyvendinta	50

Pirmoji problema identifikuota pirkimų srityje, kai paslaugų kainininkai (1.2.1; 1.2.2; 1.2.3 procesai) yra ruošiami rankiniu būdu, panaudojant MS Office programinę įrangą. Tokiu būdu ši informacija tampa pakankamai statiška bei atsiranda duomenų dubliavimo problema, kai VVS sistemoje prie tiekėjo yra pateikiama dalis informacijos apie jo paslaugas bei fiksuojami susirašinėjimai, o kainos gali būti pridėamos tik kaip papildomas dokumentas arba pateikiamas SharePoint bibliotekoje. Esamoje situacijoje naudotojams yra sudėtinga lyginti skirtingus tiekėjus bei jų teikiamas paslaugas. Šių procesų integracija į naudojamą VVS, sukuriant jai papildomą funkcionalumą galėtų prisidėti prie greitesnio komercinių pasiūlymų rengimo. Taip pat pirkimų

srityje pastebimi trūkumai aprašant ir laikantis paslaugų teikimo standartų (procesas 1.4.1.), kai visa informacija apie būtinus standartus ir įvykusius nukrypimus nuo jų yra laikoma SharePoint bibliotekose. Už paslaugų kokybę atsakingiems įmonės darbuotojams yra sudėtinga stebėti visus įvykius bei analizuoti tiekėjus. Kadangi sistemoje yra didelės dalis informacijos apie užsakomas paslaugas yra pateikiama „Orders“ modulyje, čia taip pat galėtų atsirasti papildomas funkcionalumas atliktų paslaugų kokybei ar gautiems skundams fiksuoti. Visi per sezoną užfiksuoti nukrypimai galėtų tapti svarbiu svertu užsakant ateinančio sezono paslaugas bei teikiant jas savo klientams.

Valdymo srityje daugiausia iššūkių kelia apmokymų, naujų darbuotojų integracijos ir esamų darbuotojų atliekamo darbo įvertinimo klausimai. Šiuo metu šie procesai atliekami tik atsiradus poreikiui, nėra paruošta struktūruota mokymų medžiaga, ji nėra susisteminta, ypač daug sunkumų kyla, kai naujas darbuotojas prisijungia prie vieno iš užsienio ofisų, kur nėra už apmokymus atsakingo žmogaus. Remiantis patirtimi daugiausia informacijos nauji įmonės darbuotojai gauna pirmą darbo savaitę, kai su juo aktyviai dirba mokymų konsultantas ir jo skyriaus vadovas. Tvaresnę naujo darbuotojo integraciją bei ilgalaikius esamų darbuotojų mokymus galėtų lemti procesų bei IS veikimo pristatymas pačioje VVS, per iššokančius langus arba paspaudus papildomos informacijos simbolį (pvz. „?-klaustuką“) kai norima sužinoti daugiau apie verslo proceso veikimą verslo valdymo sistemos aplinkoje. Paskutiniu metu įmonė aktyviai investuoja į naujų VVS funkcijų kūrimą bei esamų tobulinimą, todėl būtų naudinga kiekviename žingsnyje pridėti interaktyvų paaiškinimą apie naudojamą funkciją. Taip pat mokymų sričiai pasitarnautų susistemintas įmonės veiklos ir atliekamų procesų pristatymas. Pirmas žingsnis yra žengtas jau šiame darbe kai yra identifikuoti įmonės veiklos procesai. Detalesnis jų aprašymas bei procesų diagramų aprašymas galėtų užimti svarbią vietą apmokymų rinkinyje.

Valdymo sričiai taip pat yra svarbus darbuotojų atliekamo darbo vertinimas. Ties šiuo klausimų nuo einamųjų metų pradžios dirba įmonės samdoma IT darbuotojų komanda ir jau yra naudojamas planuoto bei realaus aptarnavimo vadybininkų užimtumo vertinimas (POI/ROI indeksai). Šie indeksai parodo planuojamą darbuotojo apkrovimą (POI) remiantis jam priskirtomis grupėmis ir jas sudarančiomis paslaugomis bei įvykdyto užsakymo realią apkrovimo vertę (ROI), remiantis sąskaitomis už suteiktas paslaugas. Šie indeksai tinka vertinti tik už klientų aptarnavimą atsakingus darbuotojus, todėl pardavimo vadybininkai dažnai yra vertinami tik remiantis jų pasiektais finansiniais rezultatais. Nors finansiniai rezultatai yra tikrai svarbūs, bet ne visada atspindi tikrąjį užimtumą bei įdirbį, todėl papildomų rodiklių (išsiųstų, patvirtintų, atmestų

pasiūlymų kiekis; esamų ir naujų klientų pokyčiai; rezultatyvūs užsakymai po užsienio klientų lankymo ar dalyvavimo užsienio parodose ir t.t.) įvertinimas galėtų prisidėti prie įmonės veiklos plėtros. Šiuo metu įmonė ieško sprendimų, būtent pardavimų srities plėtrai ir šio tiriamojo darbo įžvalgos galėtų tapti svarbia paskata svarstant apie naujo funkcinio modelio, o galbūt ir atskiro IS produkto (CRM sistemos) integracijos.

Toliau nagrinėjant pardavimų sritį išryškėja ir daugiau procesų, kurių integracijos vertinimo koeficientas nesiekia 75 proc. ribos. Šie procesai apima pardavimų planą bei analizės įrankius, potencialių klientų duomenų bazės plėtrą, derybų vedimą, atgalinio ryšio fiksavimą (3.1.1; 3.1.2; 3.1.4; 3.1.6; 3.3.7; 3.3.8 procesai). Pavyzdžiui, įmonei svarbu pristatyti savo paslaugas užsienio parodose ir tam yra skiriamas ne mažas biudžetas. Deja, iki šios dienos ši veikla gali būti fiksuojama tik kaip papildomas atributas ar komentaras prie kliento duomenų kortelės. Tai nėra efektyvu ir darbuotojai neskiria daug dėmesio šių įrašų peržiūrai bei pildymui, todėl ši informacija yra dažnai prarandama keičiantis darbuotojams. Dažnai, įmonę paliekantys darbuotojai išsineša su savimi ir informaciją apie potencialius klientus, nes jų kortelės dažnai pildomos pripuolamai, informacija negali būti filtruojama ir analizuojama. Papildomi įrašai apie klientus taip pat yra kaupiami necentralizuotai, dažnai įrašuose prie kliento kortelės, o dar blogiau, darbuotojų galvose. Norint padidinti integracijos su IS lygį ir spręsti iškilusias problemas įmonei būtinas pardavimų sekimo įrankis, galintis fiksuotis visus pardavimo įgyvendinimo etapus, padėsiantis saugoti iš kliento gautą atgalinį ryšį, komentarus, bei juos kaupti ir naudoti būsimiems pasiūlymams ruošti. Taip pat norėdama pristatyti savo paslaugas įmonė naudoja naujienlaiškius, kurie dažniausiai yra generuojami nemokamose internetinėse svetainėse ir iš ten vykdomas jų siuntimas. Neretai šie naujienlaiškiai ir lieka tuose puslapiuose ir nėra lengvai pasiekiami. Naujienlaiškių siuntimo funkcionalumas taip pat galėtų būti viena iš pardavimo stebėsenos įrankio funkcijų.

Pardavimų procesas taip pat negali būti įsivaizduojamas prie komercinio pasiūlymo paruošimo. Visos Baltic Blues Travel teikiamos paslaugos yra paremtos komerciniais pasiūlymais, taigi visi procesai susiję su komercinio pasiūlymo ruošimu yra priskiriami prie pagrindinių pelną nešančių veiklų ir turi būti įgyvendinami kaip įmanoma efektyviau. Prieš kurį laiką, įmonė bandė į naudojamą VVS integruoti komercinių pasiūlymų modulį, deja, šie veiksmai nepasiteisino ir iki galo nebuvo išgrynintas šio modulio funkcionalumas. Šiuo metu visi komerciniai pasiūlymai yra ruošiami naudojantis MC Office programine įranga bei Excel skaičiuoklėmis (3.2.2; 3.3.2; 3.3.4; 3.3.5; 3.3.6 procesai). Šis pasiūlymų rengimo būdas eikvoja

daug darbuotojų laiko nesusijusioms veikloms: bendro pasiūlymo stiliaus pasirinkimui, lankomų objektų aprašymams, nuotraukų parinkimui, formatavimui. Analizuojant šią situaciją įmonės veiklos spartinimui būtų naudingas įrankis, kuris padėtų suformuoti naują pasiūlymą, pagal iš anksto numatytą struktūrą ir stilių, naudojant sistemos duomenų bazės įrašuose saugomą informaciją ir papildomą medžiagą (nuotraukos, vaizdo įrašai ir pan.).

Taip pat remiantis įmonės darbuotojų patirtimi, ženklią įtaką pardavimų sėkmei daro užsienio klientų lankymas bei kvalifikuoti, puikiai savo parduodamą regioną pažįstantys darbuotojai. Į šią sritį, taip pat kaip ir dalyvavimą užsienio parodose, įmonė investuoja daug finansinių bei laiko sąnaudų. Augant įmonės darbuotojų skaičiui šie procesai tampa vis sunkiau įgyvendinami, nes tiek laiko, tiek finansine prasme nėra įmanoma visiems darbuotojams asmeniškai apžiūrėti visų teikiamų paslaugų ir regiono. Taip pat didėja kontrolės netekimo rizika, kai darbuotojai pradeda rinktis lankomus objektus ne tiek pagal būtinybę, kiek pagal asmeninius polinkius. Vykdamas procesų integracijos vertinimą iš įmonės vadovo buvo išgirstas nuogąstavimas apie galimybę fiksuoti visas darbuotojų verslo keliones, taip vykdant jų kontrolę, per biudžeto stebėseną, ataskaitų pateikimą. Šis įrankis apimtų tiek dalyvavimą tarptautinėse parodose (3.5.2 procesas), tiek informacines ir verslo keliones (2.3.4; 3.5.1 procesas), tiek klientų lankymą (3.1.7 procesas).

Nagrinėjant Klientų aptarnavimo sritį galime išskirti tiekėjų filtravimo, apgyvendinimo sąrašų (4.3.1; 4.3.2 procesai) bei techninės programos parengimo (4.1.6; 4.3.5; 4.3.9; 4.3.10 procesai) klausimus. Šiuo metu, tiek grupių apgyvendinimo sąrašai, tiek techninė programa yra ruošiami rankiniu būdu, naudojant MC Office programinę įrangą. Kadangi grupių sąrašų yra daug ir dažnai atsiranda poreikis juos koreguoti, šis procesas užima daug kvalifikuotų darbuotojų laiko. Įmonė vertindama šį kriterijų bandė naudotis sezoninių darbuotojų pagalba, bet yra vis sudėtingiau juos rasti bei pasamdyti ir jų kaita palyginus su pastoviais darbuotojais yra didesnė, todėl reikalingi papildomi apmokymai. Kalbant apie techninę programą (detalus kiekvienos grupės maršrutui pritaikytas veiklų tvarkaraštis), darbuotojai kiekvienam užsakymui sukuria jį sudarančių paslaugų įrašus ir prideda juos apibūdinančias detales (laikas, kiekis, pasirinkimas), todėl šią informaciją būtų galima panaudoti generuojant automatinę grupės techninę programą. Šių dviejų procesų įgyvendinimas naudojant VVS funkcionalumą padėtų sutaupyti darbuotojų laiko bei finansinius resursus samdant sezoninius darbuotojus.

Toliau nagrinėjant verslo procesus lieka neaptarti procesai susiję su tiekėjų paieška, filtravimu (3.5.3; 4.1.2 procesai). Daugiausia kliūčių jų efektyviam gyvendinimui turi šiuo metu

VVS egzistuojantis jų suskirstymas tik į Klientų („Clients“) kategoriją. Be klientų šiai kategorijai yra priskirti ir tiekėjai, ir lankytini objektai, t. y. nėra suskirstymo pagal veiklos sritis. Norint surasti vieną iš objektų, rezultatų ieškoma filtruojant visą Klientų („Clients“) direktoriją ir jai priskirtus įrašus. Toks suskirstymas klaidina darbuotojus, ypač neseniai prisijungusius prie komandos, nes neturi loginės prasmės, taip pat visi paieškos filtrai turi tik bendrinę prasmę. „Clients“ direktorijos išskaidymas į aiškias sudedamąsias dalis pagreitintų paiešką ir tikėtina lemtų geresnį rezultatą.

Atliekant verslo procesų bei IS integracijos vertinimą, taip pat buvo išnagrinėti ir Finansinės apskaitos procesai. Ši sritis tapo vienintelė, kurioje pagal vertinimą nėra reikalingi papildomi IS integracijos veiksniai. Lyginant su kitomis sritimis tai galėjo lemti, prieš keletą metų į įmonės valdomą VVS integruota Rivilė IS. Vykdam šią integraciją buvo atlikta poreikių analizė ir šiuo metu ši IS pilnai tenkina įmonės poreikius.

Sugrupavus problemines verslo procesų bei IS integravimo vietas galime plačiau nagrinėti esamus informacinių sistemų trūkumus ir ieškoti sprendimų, kurie galėtų juos pagerinti, praplečiant naudojamos VVS funkcionalumą bei integruojant naujus įrankius. Siekiamas organizacijos modelis, integruojant IS bus aptartas sekančiame skyriuje.

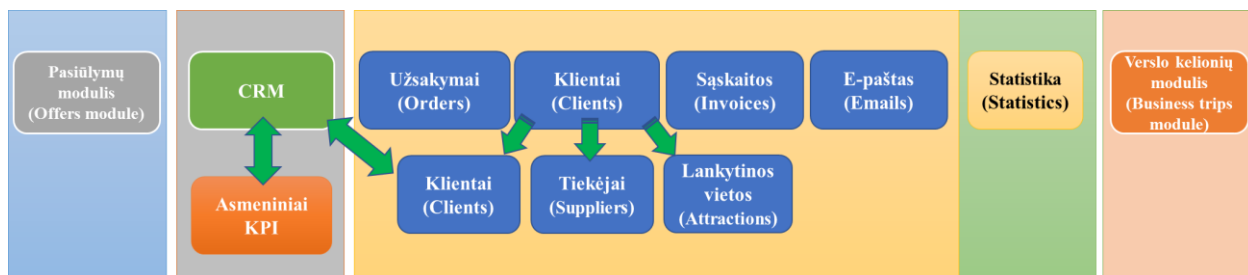
3.7. Rekomendacijos siekiamai organizacijos būsenai (To-Be) įgyvendinti

Remiantis integracijos analize galima išskirti opiausias IS naudojimo problemas su kuriomis susiduria Baltic Blues Travel darbuotojai bei įmonės vadovybė savo kasdienėje veikloje.

1. Rankiniu būdu ruošiami paslaugų kainininkai, lemia duomenų dubliavimo bei papildomų laiko sąnaudų problemą
2. Sudėtinga valdyti paslaugų teikimo kokybės standartus, nes nėra galimybės fiksuoti nukrypimų nuo jų.
3. Bendro darbuotojų mokymų plano nebuvimas bei nesistemiška naujų darbuotojų integracija lėtina naujų darbuotojų įtraukimą į darbo procesą bei apriboja jų našumą.
4. Pardavimų srities darbuotojų veiklos vertinimo sudėtingumas, kai esamas vertinimas apima tik pasiektus finansinius rodiklius, neatsižvelgiant į kitus kriterijus, įdirbį, stabdo įmonės plėtros galimybes naujose rinkose ir mažina darbuotojų motyvaciją.

5. Pardavimų plano ir analizės poreikis, vieningos informacijos apie klientus nebuvimas arba jos fiksavimas skirtingose vietose, lemia žemus pardavimų rezultatus.
6. Komercinių pasiūlymų rengimo funkcionalumo trūkumas, lemia klaidų atsiradimo tikimybę, didesnes laiko sąnaudas naujam pasiūlymui ruošti. Vientisas firminis pasiūlymų stilius taip pat galėtų kurti papildomą pridėtinę vertę bei didinti klientų pasitikėjimą įmonės siūlomais produktais.
7. Darbuotojų verslo kelionių kontrolės problema, kai nėra fiksuojamas kelionės poreikis, biudžetas bei atsiskaitymas.
8. Apgyvendinimo sąrašų bei techninės programos ruošimas rankiniu būdu, reikalauja ypač didelių aptarnavimo vadybininkų bei kelionių konsultantų laiko sąnaudų ir lemia didesnę įmonės darbuotojų poreikį intensyvaus darbo sezono metu.
9. Sistemos įrašų Klientai („Clients“) direktorija apima ir kitas specializacijas (tiekėjus, lankytinas vietas), nors tai visiškai skirtingi rinkos dalyviai, todėl direktorijoje naudojamos įrašų valdymo bei filtravimo funkcijos yra bendrinės, įrašus sudėtinga personalizuoti pagal sritį, todėl darbuotojams yra sudėtinga naudotis duomenų baze arba jie eikvoja papildomą laiką ieškodami informacijos apie įrašus internete, bet ne įmonės duomenų bazėje, nors ši informacija yra daug patikimesnė.

Siekiant bendrinio visų aukščiau išvardintų veiklos trūkumų sprendimo ir remiantis ilgamete įmonės VVS naudojimo istorija bei investicijomis į ją, yra siūloma praplėsti įmonės VVS, pridėdant naujas funkcijas bei sistemos modulius ir išanalizuoti galimybes integruoti specializuotą CRM produkto modulį į jau naudojamą VVS. Grafinis siektino VVS pateikiamas 8-me paveiksle. Šis siektinas modelis atsirado analizuojant kasdienes problemas ir siūlo sekančius jų sprendimo būdus.



8 paveikslas. Baltic Blues Travel siekiamas VVS modulių žemėlapis (sudaryta autorės).

Visų pirma yra analizuojamos galimybės apie naujų funkcijų naudojamoje VVS diegimą. Šie veiksmai yra greičiausiai įgyvendinami ir gali būti atliekami naudojantis samdomo IT

administratoriaus bei programuotojų pajėgomis. Yra planuojamos sekančios naujos VVS funkcijos – tai galimybė įvesti tiekėjo kainas į jo informacinę kortelę. Ši funkcija taip pat būtų susieta su „Clients“ direktorijos persikirstymu į tris pagrindines specializacijas: Klientai (Clients), Tiekėjai (Suppliers), Lankytinos vietos (Attractions). Taip pat šis funkcionalumas prisidėtų prie Pasiūlymų modulio (Offers) įgyvendinimo, kai atsirastų galimybė paruošti naują pasiūlymą, pagal iš anksto numatytą struktūrą ir stilių, naudojant sistemos duomenų bazės įrašuose saugomą informaciją, papildomą medžiagą ir įvestas paslaugų savikainas.

Užsakymų modulyje yra siūloma įdiegti galimybę fiksuoti klientų skundus dėl teikiamų paslaugų bei atsiradusius neatitikimus tarp užsakymo ir atlikimo. Taip pat aptarnavimo vadybininkų laiką ženkliai sutaupyti automatinis svečių apgyvendinimo sąrašų generavimas bei techninės programos ataskaitos parengimo funkcija, kuri būtų gauta remiantis į užsakymą įvestomis paslaugomis bei joms priskirtomis savybėmis (laikas, kiekis, trukmė, tiekėjas).

Toliau tobulinant naudojamos VVS veiklą bei integraciją su verslo procesais yra siūloma sistemoje įdiegti atskirą pasiūlymų rengimo modulį. Kaip jau buvo minėta, prieš kurį laiką įmonė bandė atlikti šiuos darbus, bet susidūrus su loginėmis sistemos problemomis diegiant Pasiūlymų rengimo galimybę kaip naujų funkcijų rinkinį, o ne atskira sistemos modulį, todėl šie veiksmai buvo sustabdyti. Norint, kad nepasikartotų šis scenarijus, bus reikalinga nuodugni galimybių analizė ir veiksmų planas, kurio dėka būtų suprogramuotas atskiras modulis, galintis integruotis į naudojamą verslo valdymo sistemą. Šis komercinių pasiūlymų rengimo modulis galėtų tapti vienu iš įmonės pranašumą didinančiu veiksniais, kadangi tiesiogiai prisidėtų prie vienos iš trijų pagrindinių pelną generuojančių veiklų gerinimo.

Kaip atskiras modulis taip pat yra siūlomas diegti Verslo kelionių kontrolės įrankis. Atskiro modulio funkcionalumas buvo pasirinktas, nes tai bus visiškai naujos funkcijos, kurių naudojama VVS iki šiol neturėjo. Tokiu būdu modulis galės veikti savarankiškai, naudodamas tiek naujas jam priskirtas funkcijas, tiek informaciją iš sistemos, gautą integracijos būdu. Pagrindinės šio modulio tikslas būtų vienoje vietoje kaupti visą informaciją apie darbuotojų verslo ir informacines keliones, klientų lankymus bei dalyvavimą užsienio parodose. Tada atsirastų galimybė vykdyti naudojamo biudžeto kontrolę ir palyginimus, kaupti informaciją apie aplankytas vietas ir dalintis ja su kitais, pateikti kelionių ataskaitas ir gauti pritarimą būsimoms išvykoms.

Paskutinis ir bene svarbiausias sprendimas buvo pasirinktas vertinant įmonėje susidariusią situaciją pardavimų srityje. Kadangi pardavimai yra priskiriami prie pagrindinių pelną nešančių

įmonės veiklą, todėl ir sprendimas turi atitikti įmonės poreikius. Atliekant analizę buvo pastebėta, kad tik keletas pardavimų srities procesų atitinka įmonės poreikius ir siekia 75% procentų integracijos vertinimo lygį. Visi kiti procesai lieka už šios ribos, todėl yra būtinas bendras visos įmonės pardavimo veiklos gerinimo sprendimas. Atlikus rinkos analizę bei atsižvelgiant į Baltic Blues Travel veiklos procesų savininkų vertinimus ir komentarus buvo pastebėta, kad Baltic Blues Travel įmonės lūkesčiai pardavimų plėtrai daugumoje atveju sutampa su UAB „Informacinės konsultacijos“ 2018 metais atlikto nepriklausomo kiekybinio tyrimo apie Lietuvoje naudojamas ryšių su klientais valdymo (CRM) sistemas rezultatais. Šio nepriklausomo tyrimo duomenimis, naudodamos CRM sistemą įmonės tikisi:

- sumažinti informacijos praradimo riziką;
- padidinti informacijos prieinamumą;
- padidinti produktyvumą ir efektyvumą.

Remiantis sutampančiais lūkesčiais bei tyrime taip pat analizuojamu CRM sistemos funkcionalumo panaudojimu, tokiu kaip galimybė valdyti informaciją apie esamus klientus, pardavimo veiksmų, bendravimo su klientu istorijos bei informacijos apie potencialius klientus valdymas, Baltic Blues Travel įmonei yra siūloma pasirinkti specializuotą CRM produktą, turintį visas aukščiau išvardintas funkcijas. Šis sprendimas galėtų teigiamai paveikti visą pardavimų procesą, bet tuo pačiu metu taptu ir iššūkių įmonės VVS valdymui, kadangi sėkmingai specializuoto produkto veiklai vis vien būtų reikalinga informacija kaupiama įmonės naudojamoje VVS ir šių sistemų veiklą turėtų būti tarpusavyje integruota. Detalesnė specializuotos CRM sistemos integravimo į naudojamą autorinę VVS analizė išeina iš šio tyrimo ribų todėl plačiau šiame darbe nagrinėjama nebus.

Atliktos analizės santrauka yra pateikiama 10-oje lentelėje. Joje yra trumpai įvardintos identifikuotos įmonės veiklos problemos, veiklos sritys, kurioms priskiriami išnagrinėti procesai, identifikuotų problemų įtaka verslui (jei nėra imamas jokių korekcijų) ir siūlomi jų sprendimo būdas.

10 lentelė. Apibendrinta integracijos analizės problematika bei galimi sprendimo būdai (sudaryta autorės).

Veiklos sritis	Problema	Problemų pasekmė	Siūlomas sprendimo būdas
Pirkimai	Paslaugų kainininkai ruošiami rankiniu būdu.	Kainų informacija yra statiška bei atsiranda duomenų dubliavimo problema	Naujas funkcionalumas VVS - galimybė įvesti tiekėjo kainas į jo informacinę kortelę bei jas naudoti tolimesniuose procesuose
Pirkimai	Sudėtinga valdyti paslaugų teikimo kokybės standartus, nes nėra galimybės fiksuoti nukrypimų nuo jų.	Pasikartojantys klientų skundai, kokybės neatitikimai, kompensacijų išmokėjimai	Naujas funkcionalumas VVS - galimybė fiksuoti klientų skundus dėl teikiamų paslaugų bei atsiradusius neatitikimus tarp užsakymo ir atlikimo.
Valdymas	Bendro darbuotojų mokymų plano nebuvimas bei nesistemiška naujų darbuotojų integracija.	Sudėtinga naujų darbuotojų integracija, jų apmokymai per trumpą laiką bei esamų darbuotojų žinių atnaujinimas	Veiklos procesų identifikavimas, naudojant procesų diagramas; Naujas funkcionalumas VVS: per iššokantį langą pristatomas verslo proceso veikimas VVS aplinkoje
Valdymas, Pardavimai	Pardavimų srities darbuotojų veiklos vertinimo sudėtingumas.	Ribotos pardavimų srities darbuotojų vertinimo galimybės, skaidrumo trūkumas	Specializuotos CRM programinės įrangos integracija bei diegimas
Pardavimai	Pardavimų plano ir analizės poreikis, vieningos informacijos apie klientus nebuvimas arba jos fiksavimas skirtingose vietose.	Pardavimų rezultatai neatitinka įmonės vadovybės lūkesčių bei pagrindinių įmonės strateginių tikslų	Specializuotos CRM programinės įrangos integracija bei diegimas
Pardavimai	Komercinių pasiūlymų rengimo funkcionalumo nebuvimas	Eikvojamas darbuotojų laikas nesusijusioms veikloms, vientiso pasiūlymo stiliaus, kaip vieno iš įmonės marketingo įrankių, nebuvimas	Pasiūlymų modulio (Offers) įgyvendinimas, kai atsirastų galimybė paruošti naują pasiūlymą, pagal iš anksto numatytą struktūrą, stilių, naudojant sistemos duomenų bazės įrašuose saugomą informaciją, papildomą medžiagą ir įvestas paslaugų savikainas.
Valdymas, Pardavimai	Darbuotojų verslo kelionių kontrolės problema.	Sudėtinga kontroliuoti kelionėms	Atskiras modulis: Verslo kelionių kontrolės įrankis, kuris vienoje vietoje kauptų visą

		išleidžiamą biudžetą bei išvykų trukmę	informaciją apie darbuotojų verslo ir informacines keliones, klientų lankymus bei dalyvavimą užsienio parodose.
Klientų aptarnavimas	Apgyvendinimo sąrašų bei techninės programos ruošimas rankiniu būdu.	Didelės kvalifikuotų darbuotojų laiko sąnaudos nekvalifikuotoms užduotims	Naujas VVS funkcionalumas: automatinis svečių apgyvendinimo sąrašų generavimas bei techninės programos ataskaitos parengimo funkcija
Pirkimai, Pardavimai, Klientų aptarnavimas	„Clients“ direktorija apima ir kitas specializacijas (tiekėjus, lankytinas vietas.	Nėra specializuoto pritaikymo skirtingų veiklos sričių atstovų valdymui bei filtravimui	„Clients“ direktorijos perskirstymas į tris pagrindines specializacijas: Klientai (Clients), Tiekėjai (Suppliers), Lankytinos vietos (Attractions).

Ši lentelė (Nr. 10) yra tarpusavyje susijusi siekiamu Baltic Blues Travel VVS modulių žemėlapiu (paveikslas Nr. 8), nes nagrinėja tą pačią sritį, tik papildomai apima, tiek pačios problemos identifikavimą, tiek galimą sprendimo būdą.

Yra tikimasi, kad pateiktos IS plėtros rekomendacijos taps svaria paskata plėtojant įmonės veiklą, o jų įtraukimas į organizacijos architektūros modelio aprašymą padės daryti tolimesnes įžvalgas, remiantis holistiniu požiūriu.

4. TIKSLINIS ORGANIZACIJOS VEIKLOS BEI IS PLĖTOJIMO MODELIS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais yra siekiama parengti nagrinėjamai įmonei pritaikytą veiklos ir IS plėtojimo modelį. Modelis yra skiriamas identifikuotų problemų sprendimui, tiek šio baigiamojo darbo ribose, tiek įmonės ateities veiklų kontekste, vykdant periodines veiklos analizes.

Jau dešimtmetį plėtodama savo veiklą, lietuviško kapitalo įmonė Baltic Blues Travel susiduria su pasikartojančiais veiklos trukdžiais, kurie neretai stabdo galimas plėtros galimybes bei neigiamai veikia pagrindinius rodiklius. Yra tikimasi, kad siūlomas tikslinės veiklos modelis gali tapti patogiu verslo valdymo įrankiu, padėsiančiu aprėpti visus organizacijoje vykstančius procesus bei suteiksiančio daugiau informacijos apie verslo ir naudojamų informacinių sistemų ryšius.

4.1. Tikslinio veiklos modelio pristatymas

Pasiekus paskutinį modelio parengimo etapą bei nagrinėjant verslo procesų ir įmonės IS integravimo galimybes svarbu įvardinti priežastys kodėl mes tai darome. Abi šios vadybos disciplinos yra plačiai nagrinėjamos atskirai ir puikiai gali veikti savarankiškai. Tai įrodo įvairūs tyrimai, publikacijos, knygos bei naujai sukurti verslo įrankiai ir modeliai. Šie pavyzdžiai tik dar labiau skatina siekti šio baigiamojo darbo tikslo ir remiantis dviejų skirtingų vadybos disciplinų geriausiomis praktikomis pasiekti ir pateikti išsamią įmonės veiklos analizę. Įmonės veiklos analizavimas remiantis verslo procesų bei IS integracijos galimybėmis leis pasiekti holistinę organizacijos veiklos paveikslą ir apimti kuo daugiau tarpusavyje nesusijusių elementų. Šių dviejų koncepcijų naudojimo privalumus taip pat išskyrė ir Davidavičienė V. (2012) išskaidydama Verslo procesų valdymą į atskirus komponentus: procesų modeliavimą ir sistemų integravimo technologijas, apimančias duomenų pateikimą per interneto naršyklę ir leidžiančios derinti su procesais susijusius reikiamus žmones ir organizacijos sistemas. Trečiasis komponentas yra organizacijos veiklos stebėjimas (angl. Business Activity Monitoring), kuris pateikia ataskaitas apie taip, kaip gerai verslo procesai funkcionuoja. Lygindama verslo informacines sistemas bei procesus, autorė teigia, kad pirmosios yra skirtos spręsti tik tam tikram rinkiniui problemų, o šių sistemų apskaitimas duomenimis su kitomis sistemomis yra sudėtingas ir

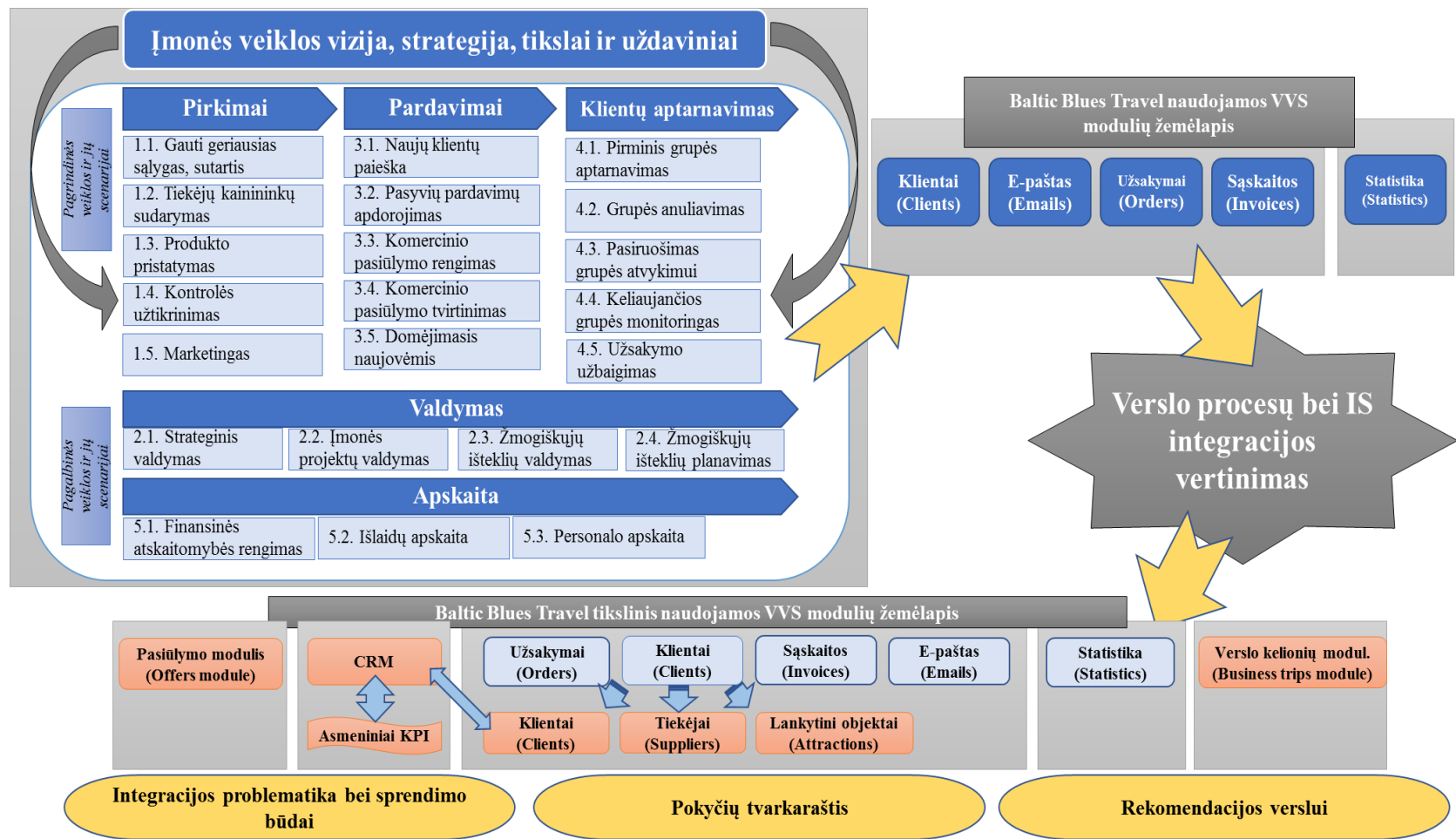
neįmanomas. Šie veiksniai tik dar labiau atskleidžia galimybes naudoti VPV kaip procesų automatizavimo sprendimą. Nagrinėjant informacinių sistemų funkcionalumą, dažnai pastebima, kad viena sistema ne visada gali visiškai patenkinti organizacijos poreikius, todėl klientas yra priverstas naudoti keletą IS vienu metu. Tada išryškėjo patys didžiausi verslo valdymo sistemų iššūkiai: procesai, kurie keičiasi ir apima kelias sistemas, išoriniai procesai ir išorinės informacinės sistemos ir bene didžiausias iššūkis yra susijęs su žmonėmis (Davidavičienė, 2012). Šiuos iššūkius galima paversti mums visiems naudingomis įžvalgomis juos sugrupuojant vienoje vietoje – pavyzdžiui pateikiant kaip atskirus, bet tuo pačiu metu tarpusavyje susijusius organizacijos architektūros modelio elementus.

Kadangi tikslinis modelis yra skiriamas mažos įmonės veiklos tobulinimui, svarbu paminėti, kad verslo ir IT architektūros metodikos tampa gerųjų praktikų rinkiniu ir šiame baigiamajame darbe yra naudojamos tik pagrindinės jų idėjos bei siauros funkcinės dalys, pateikiančios realų veiklos pasiskirstymo pavyzdį. Tiriamojame dalyje, pristatant įmonės veiklą buvo vadovautasi Zachman karkaso modeliavimo pagrindu – detalai nagrinėti kiekvieną atskirą organizacijos veiklos aspektą bei jo sąryšį su likusiomis sudėtinėmis dalimis, jas visas įsivaizduojant vienoje matricoje. Kadangi tiriamoji dalis yra nukreipta į įmonės praktinės veiklos modeliavimą pagrindiniai mus šiame etape dominantis Zachman karkaso stulpelis yra „Kodėl? (motyvacija)“ bei „Kaip? (veiklos)“, t. y. mes stengiamės fokusuotis į patį verslo valdymą ir norimų tikslų siekimą, ir šiuos aspektus nagrinėjame per Verslo reikalavimus, Vartotojo reikalavimus bei IS ir jos komponentų reikalavimus (žr. lentelę Nr. 2). Pateikiant šiuos elementus bei nagrinėjant įmonės esamą bei tikslines būsenas, buvo remtasi TOGAF metodika ADM ir detaliu procedūrų aprašymu. Esamu metu įmonei gali būti pritaikomi tik pirmieji trys architektūros plėtojimo metodo aprašo etapai (A, B, C), kurie fokusuojasi į architektūros viziją bei jos kūrimo ciklo fazes, veiklos architektūros analizę bei informacinių sistemų architektūros nagrinėjimą. Šie etapai įmonei siūlomi kaip gerųjų praktikų rinkinys, padėsiantis nuodugniau plėtoti vykdomas veiklas ateityje. Kadangi tai pirmas rimtas nagrinėjamos įmonės veiklą analizavimas, todėl abiejų OA metodikų derinimas modelio rengimo metu leis pasinaudoti kiekvienos iš jų geriausiomis praktikomis ir neįpareigos griežtai laikytis ar bandyti taikyti visas taisykles iš eilės, kadangi tai mažos įmonės veiklai gali būti neaktualu ir nebūtina šiame analizės etape.

Atsižvelgiant į atliktą verslo ir IT architektūros metodikų analizę bei verslo procesų valdymo gerąsias praktikas ir metodus 9 paveiksle yra pateikiamas įmonės veiklai pritaikytas

tikslinis veiklos modelis. Siūlomas modelis apima pagrindines sritis ir skatina kuo glaudesni jų suderinamumą siekiant ne tik šio baigiamojo darbo, bet ir įmonės strateginių tikslų. Pagrindiniai ryšiai yra nagrinėjami tarp sekančių modelio elementų.

- Verslo interesai gali būti pasiekti tik kai visoje įmonėje yra aiškiai komunikuojama veiklos strategija, tikslai. Tai leidžia visoms įmonės grandims suprasti savo atliekamų pareigų vertę, būtinybę jas įgyvendinti ir taip veikti sinergijos principu.
- Pagrindinių ir pagalbinių veiklų identifikavimas veiklos grandinės ribose, ne tik nurodo verslui pagrindines pelną nešiančias veiklas į kurias reikia orientuotis, bet ir sudaro paskatas tolimesnei detaliai verslo procesų analizei.
- Verslo procesų analizė ir jų aprašymas keliais lygiais sukuria savotišką įmonės verslo procesų architektūrą bei leidžia atlikti integracijos su naudojamomis IS analizę, taip vertinant jų efektyvumą bei žengiant pirmąjį žingsnį į Verslo procesų valdymą.



9 paveiklas. Tikslinis organizacijos veiklos ir IS plėtojimo modelis (sudaryta autorės).

- Identifikuotų verslo procesų bei įmonės naudojamų informacinių sistemų bei pagrindinio įrankio – Verslo valdymo sistemos integracijos vertinimas tampa pagrindiniu siūlomo veiklos modelio žingsniu. Šis žingsnis nėra vienkartinis ir gali būti atliekamas įmonėje, tiek periodiškai, tiek įdiegus naują VVS modulį ar plečiant veiklą ir pridėdant naujus verslo procesus.
- Šio baigiamojo darbo tiriamojoje dalyje atliktas integracijos vertinimas sąlygojo išplėsto įmonės naudojamos VVS modulių žemėlapiu atsiradimą (paveiksle Nr. 9 nauji siūlomi VVS plėtiniai yra išskirti rausva spalva). Lentelėje Nr. 11 yra pateikiama glausta informacija apie kiekvieno siūlomo plėtinio paskirtį, t. y. įvardijamas VVS modulis, kuriam plėtinys būtų taikomas bei pagrindiniai verslo procesų scenarijai, kuriems siūlomas plėtinys darytų įtaką.

11 lentelė. Siūloma VVS modulių plėtra bei ją sąlygojantys sistemos plėtiniai (sudaryta autorės).

VVS modulio pavadinimas	Būsena	Procesų scenarijai, kuriems būtų naudojamas siūlomas plėtinys	Planuojami plėtiniai
Pasiūlymų rengimo modulis	Naujas	3.2 Pasyvių pardavimų apdorojimas 3.3 Komercinio pasiūlymo rengimas 3.4 Komercinio pasiūlymo tvirtinimas	Naujas modulis: Komercinių pasiūlymų rengimo įrankis
CRM	Naujas	3.1. Naujų klientų paieška 3.3 Komercinio pasiūlymo rengimas	Specializuotos CRM programinės įrangos žvalgyba, integracija bei diegimas
Užsakymai (Orders)	Esamas	4.1 Pirminis grupės aptarnavimas 4.3 Pasiruošimas grupės atvykimui	VVS funkcionalumas: automatinis svečių apgyvendinimo sąrašų bei techninės programos ataskaitos generavimas
Klientai (Clients)	Esamas	3.5. Domėjimasis naujovėmis 4.1 Pirminis grupės aptarnavimas	VVS funkcionalumas: Klientai direktorijos perskirstymas į tris specializacijas: Klientai, Tiekėjai,
Klientai (Clients)	Esamas	1.2. Tiekėjų kainininkų sudarymas 3.3 Komercinio pasiūlymo rengimas	VVS funkcionalumas: tiekėjų kainų įvedimo galimybė, Tiekėjų (Suppliers) sistemos įrašai
Klientai (Clients)	Esamas	1.4 Kontrolės užtikrinimas	VVS funkcionalumas: klientų skundų fiksavimo galimybė
Verslo kelionių modulis	Naujas	2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas 3.1. Naujų klientų paieška 3.5. Domėjimasis naujovėmis	Naujas modulis: Verslo kelionių kontrolės įrankis
Gali būti pritaikoma visiems moduliams	Naujas	Gali būti pritaikoma visiems procesų scenarijams	VVS funkcionalumas: verslo proceso veikimo VVS aplinkoje aprašymas bei atvaizdavimas sistemoje

- Galutinis modelio etapas leido išskirti pagrindines VVS ir verslo procesų integracijos problemas ir apgalvoti jų sprendimo būdus, taip pat norint palengvinti pokyčius verslo subjektui, skyriuje 4.2 bus pateiktas veiksmų tvarkaraštis bei rekomendacijos verslui, kurios sąlygos spartesnę adaptaciją bei veiklos efektyvumo didinimą.

4.2. Realizavimo tvarkaraštis bei modelio įgyvendinimo rekomendacijos

Siekiant pagrindinio baigiamojo darbo tikslo - sudaryti organizacijos verslo ir IT architektūros modelį (atvykstamojo turizmo įmonei), derinantį įmonės verslo procesus su įmonėje diegiamais informacinių technologijų sprendimais, didelis dėmesys yra skiriamas siūlomų pokyčių įgyvendinimui projektuojant realios įmonės veiklą. Kad siūlomi VVS plėtiniai atneštų naudą bei prisidėtų prie verslo procesų efektyvumo didinimo, svarbu, kad jie atitiktų nagrinėjamos įmonės poreikius ir veiklos specifiką. Kadangi nagrinėjama įmonė susiduria su pakankamai griežtu veiklos sezoniškumu, visi planuojami plėtros ar VVS atnaujinimo darbai turėtų būti padalinti į etapus pagal prioritetą ir priskirti įmonės pasyvios veiklos sezonui. Remiantis atlikta analize ir identifikuota problematika, kurios rezultatai buvo pateikti lentelėje Nr. 9 yra siūloma kiekvienam iš siūlomų VVS plėtinių suteikti prioritetinį vertinimo balą bei numatyti jų įgyvendinimo periodą. Vertinant šiuos elementus svarbu identifikuoti galimas grėsmes ir įtraukti jas į vertinimą. Pagrindinės numatomų pokyčių grėsmės:

- įmonės veikla yra veikiama griežto sezoniškumo, ypač Klientų aptarnavimo sritis, todėl yra siekiama, kad šios srities problemoms būtų priskirtas prioritetas ir jos būtų sprendžiamos artimiausiu metu;
- ribota darbo jėga. Kadangi naudojama VVS yra autorinis įmonės produktas, jos administravimo bei tobulinimo darbai užsiima 2 žmonių komanda. Siekiant, kad VVS veikimas nenutruktų bei būtų užtikrintas visų funkcijų palaikymas, intensyvios veiklos sezono metu (gegužės-rugsėjo mėn.) gali būti apdorojamos tik 3 atnaujinimų užduotys.
- Galimos integracijos problemos diegiant naują VVS modulį bei įsigyjant specializuotą CRM programinės įrangos produktą, todėl turėtų būti skiriamas papildomas laikas produktų žvalgybai bei integracijos įvertinimui.

Atsižvelgiant į aukščiau nurodytus aspektus bei skyriuje 4.1. išgrynintą planuojamų plėtinių sąrašą, lentelėje Nr. 12 kiekvienam iš siūlomų plėtinių yra suteikiamas prioriteto balas, pagal kurį bus sudaromas veiklų tvarkaraštis. Prioriteto balas buvo suteiktas remiantis šiais kriterijais:

1. Kadangi Klientų aptarnavimo sritis yra labiausiai priklausoma nuo sezoniškumo ir šioje srityje dirba daugiausiai įmonės darbuotojų, todėl norint efektyvinti jų darbus VVS sistemoje reikalingi skubūs atnaujinimai.
2. Antra vertė kurianti sritis pagal sudarytą įmonės vertės grandinę yra Pardavimai, todėl visos veiklos susijusios su pardavimais taip pat yra priskiriami prioritetinei sričiai.

Pardavimų srities gerinimui suplanuoti darbai yra didesnio masto (atskiras komercinių pasiūlymų kūrimo modulis bei Specializuotos CRM programinės įrangos žvalgyba, integracija bei diegimas), todėl jų atlikimui numatomas ilgesnis laiko tarpas bei būtinas integracijos galimybių vertinimas.

- Likę vertinimai (nuo 8 iki 7 balų) buvo paskirstyti Pirkimų bei Valdymo sritims atsižvelgiant į jų išsidėstymą vertės grandinėje bei darbų atlikimo sezoniškumą.

12 lentelė. Siūlomi VVS plėtiniai bei jiems priskirtas prioritetas pagal veiklos sritį bei problematiką (sudaryta autorės).

Plėtinio Nr.	Plėtinio pavadinimas	Problema	Prioritetas balais (1-10)
1.	VVS funkc.: automatinis svečių apgyvendinimo sąrašų bei techninės programos ataskaitos generavimas	Apgyvendinimo sąrašų bei techninės programos ruošimas rankiniu būdu	10
2.	VVS funkc.: Klientai direktorijos perskirstymas į tris specializacijas: Klientai, Tiekėjai, Lankytinos vietos	Klientai („Clients“_ direktorija apima ir kitas specializacijas (tiekėjus, lankytinas vietas).	10
3.	Naujas modulis: Komercinių pasiūlymų rengimo įrankis	Komercinių pasiūlymų rengimo funkcionalumo nebuvimas	9
4.	Specializuotos CRM programinės įrangos žvalgyba, integracija bei diegimas	Pardavimų srities darbuotojų veiklos vertinimo sudėtingumas; Pardavimų plano ir analizės poreikis, vieningos informacijos apie klientus nebuvimas	8
5.	VVS funkcionalumas: tiekėjų kainų įvedimo galimybė, Tiekėjų (Suppliers) sistemos įrašai	Paslaugų kainininkai ruošiami rankiniu būdu	8
6.	Naujas modulis: Verslo kelionių kontrolės įrankis	Darbuotojų verslo kelionių kontrolės problema	7
7.	VVS funkcionalumas: verslo proceso veikimo VVS aplinkoje aprašymas bei atvaizdavimas sistemoje	Bendro darbuotojų mokymų plano nebuvimas bei nesistemiška naujų darbuotojų integracija	7
8.	VVS funkcionalumas: klientų skundų fiksavimo galimybė	Sudėtingas paslaugų teikimo kokybės standartų valdymas	7

Verta pažymėti, kad atliktas įmonės veiklos tyrimas bei siūlomas tikslinės veiklos modelis yra pirmas žingsnis siekiant teigiamų veiklos pokyčių įmonėje. Atsižvelgiant į parengtą tikslinį veiklos modelį, lentelėje Nr. 12 yra pateikiamas darbų atlikimo tvarkaraštis, kuris yra rekomendacinio pobūdžio, bet jau taikomas įmonės veikloje. Šiuo metu atsakingi įmonės darbuotojai bei IT atstovai – VVS administratorius bei programuotojas yra susitelkę į pirmų

nagrinėjamos įmonės veiklai, todėl yra rekomenduojama naudojamą VVS plėtoti per atskirus modulius, panaudojant šiuolaikinių IT produktų gerąsias praktikas arba integruojant specializuotus programinės įrangos produktus kaip yra siūloma šio baigiamojo darbo ribose Pardavimų srities tobulinimui.

4. Remiantis siūlomu tiksliniu veiklos modeliu yra rekomenduojama vykdyti periodinę veiklos priežiūrą – auditą. Įmonės veikloje fiksuojant aktyvų bei pasyvų sezoniškumą yra patogu kasmet pereinant iš aktyvaus veiklos sezono į pasyvų atlikti veiklos vertinimą, ypač peržiūrint paties verslo tikslus ir jiems pasiekti naudojamas priemones. Šiems veiksams įmonė galėtų naudoti vidinius darbuotojų resursus, jau atlikto tyrimo duomenis bei gerąsias verslo ir IT architektūros bei Verslo procesų valdymo metodikų praktikas.

IŠVADOS

Šiame baigiamajame darbe pagrindinis dėmesys yra skiriamas įmonių veiklos analizei, kai nagrinėjant Organizacijos architektūros bei Verslo procesų valdymo metodikas yra siekiama išanalizuoti metodikų gerąsias praktikas bei pritaikyti jas realios įmonės veiklai, projektuojant tikslinės veiklos modelį. Baigiamasis darbas yra grindžiamas prielaida, kad Organizacijos architektūros metodika pateikia holistinį verslo aprašomąjį modelį ir gali būti pritaikoma įmonės veiklai kaip vienas iš Verslo valdymo įrankių. Norint IT potencialą pritaikyti organizacijos veiklos optimizavimui taip pat yra pasitelkiama Verslo procesų valdymo disciplina, kaip pirmasis iš etapų nagrinėjant verslo subjekto veiklą, taip siekiant tiek šio baigiamojo darbo tikslo, tiek nagrinėjamos įmonės strateginių tikslų.

1. Atlikus organizacijos architektūros metodikų įvertinimą, tolimesnei analizei buvo pasirinktos Zachman karkaso ir TOGAF metodikos, nes jos yra geriausiai pritaikytos komercinės įmonės vertinimui. Atliekant pasirinktų OA modelių palyginimą buvo išskirtas vienodas metodikų tikslas – vertinti organizacijos programų sistemas, bet skirtingi jo pasiekimo metodai ir pačių modelių funkcijos. Tai ypač išryškėjo vertinant organizacijos architektūros koncepcijos pradininko Zachman J. sukurtą karkasą, kuris yra pristatomas kaip formalus ir struktūrizuotas būdas, dviejų dimensijų matricoje pateikiantis pagrindinius organizacijos veiklos komponentus. Šis šablonas yra užpildomas tikslais, taisyklėmis, procesais bei įvykiais, kurie yra specifiški kiekvienai organizacijai ir toliau yra analizuojama tik jų būseną bei galimi neatitikimai. Tuo tarpu kitas Organizacijos architektūros modelis TOGAF ir jį papildanti metodika ADM formuluoja ir vartotojui pateikia koncepcijų ir gairių rinkinį, detaliai aprašantį kiekvieną modeliavimo žingsnį ir jo įgyvendinimu siekiamą rezultatą. **Atsižvelgiant į aukščiau išvardintas sąlygas buvo nuspręsta panaudoti Zachman karkaso bei TOGAF metodologijos derinį nagrinėjamos įmonės analizei bei vertinimui. Šios metodikos buvo pasirinktos atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką, kai pagrindinės pilną nešančios veiklos yra įgyvendinamos naudojantis autorine Verslo valdymo sistema.** Šiuo atveju Zachman J. P. architektūros karkasas tampa pavyzdiniu šablonu bei gerųjų praktikų rinkiniu, kaip išanalizuoti kiekvieną atskirą įmonės veiklos aspektą, o TOGAF architektūros plėtojimo metodo aprašas (ADM), kuris pagal rekomendacijas turi būti naudojamas kitais organizacijos architektūros įrankiais, įmonei nurodo procedūrų aprašymo eiliškumą, nagrinėjant esamą bei tikslinę organizacijos būsenas ir kuriant IS plėtros planą.

2. Siekiant apimti visus nagrinėjamos įmonės veiklos aspektus buvo atlikta verslo procesų valdymo koncepcijos analizė, išnagrinėti bei išskirti pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką sėkmingai organizacijų veiklai:

- tik įmonės veiklos analize pagrįsti verslo procesų pertvarkymo sprendimai;
- įmonėje vykstančių procesų suderinimas su nustatytais strateginiais tikslais, verslo vizija;
- verslo procesų ir organizacijos IS integracijos siekimas.

Remiantis šiais veiksniais šiame baigiamajame darbe nagrinėjamos įmonės verslo procesus nuspręsta analizuoti nuosekliai, panaudojant Porter M. vertės grandinės koncepciją, verslo procesų valdymo metodiką bei lietuvių konsultacijų įmonės išgrynintą ir kaip įrankį taikomą „5L“ procesų valdymo modelį. Šis modelis savyje apima gerąsias tarptautines praktikas procesinio valdymo srityje, kai viso organizacijoje vykstantys procesai yra identifikuojami ir aprašomi pagal skirtingus lygius, taip kuriant vieningą organizacijos procesų architektūrą.

3. Atliekant detalų įmonės verslo procesų ir naudojamų IS integracijos įvertinimą, analizės duomenys buvo gauti vykdant Baltic Blues Travel veiklos stebėjimą dalyvaujant bei komunikuojant (nestruktūriniais interviu) su įmonės darbuotojais. Duomenų rinkimo metu buvo nuspręsta identifikuoti ne tik naudojamų IS bei verslo procesų sąsajas, bet ir naudotojų pasitenkinimą jų įgyvendinimo lygiu. **Gauti vertinimo rezultatai leido užfiksuoti esamą organizacijos (AS-IS) būseną, kai remiantis tyrimo duomenimis tik 51% iš visų nagrinėtų verslo procesų atitiko jų įgyvendinimo lūkesčius. Likusiųjų verslo procesų vertinimo lygis leido identifikuoti pasikartojančius integracijos problemas bei suskirstyti jas į pagrindines problemines grupes:**

- Pirkimai: rankiniu būdu ruošiami paslaugų kainininkai; sudėtingų paslaugų teikimo kokybės valdymas, jų standartų nebuvimas;
- Valdymas: bendro darbuotojų mokymų plano nebuvimas bei nesistemiška naujų darbuotojų integracija; darbuotojų verslo kelionių kontrolės problema, kai nėra vieningos informacijos apie kelionės poreikį, biudžetą;
- Pardavimai: sudėtingas pardavimų srities darbuotojų veiklos vertinimas, apimantis tik pasiektus finansinius rodiklius, neatsižvelgiant į kitus kriterijus; žemi pardavimų rezultatai dėl vieningos informacijos apie klientus nebuvimo arba jos fiksavimo skirtingose vietose; pardavimų plano ir analizės poreikis; komercinių pasiūlymų rengimo funkcionalumo trūkumas, lemiantis klaidų atsiradimo tikimybę, didesnes laiko sąnaudas naujiems pasiūlymams ruošti;

- Klientų aptarnavimas: apgyvendinimo sąrašų bei techninės programos ruošimas rankiniu būdu, reikalauja ypač didelių darbuotojų laiko sąnaudų ir lemia didesnę įmonės darbuotojų poreikį intensyvaus darbo sezono metu;
- Sistemos įrašų Klientai („Clients“) direktorija apima ir kitas specializacijas (tiekėjus, lankytinas vietas), direktorijoje naudojamos įrašų valdymo bei filtravimo funkcijos yra bendrinės, todėl darbuotojams (ypač naujiems) yra sudėtinga naudotis duomenų baze arba jie eikvoja papildomą laiką ieškodami informacijos apie dominančius įrašus internete.

4. Apibendrinus mokslinės literatūros analizės ir tyrimo duomenų analizės rezultatus buvo parengtas tikslinis organizacijos veiklos bei IS plėtojimo modelis (9 pav., 56 psl.), kuriuo yra siekiama sukurti kompleksinę įmonės veiklos valdymo įrankį, todėl į modelio sistemą buvo įtraukti visi tiriamojame dalyje analizuoti komponentai:

- Įmonės verslo procesų architektūra, grindžiama pagrindinių ir pagalbinių veiklų identifikavimu, aiškia verslo strategija bei tikslų komunikacija ir įgyvendinimu;
- VVS modulių žemėlapis, apibendrinantis sistemos funkcionalumą pradinėje stadijoje (AS-IS);
- Identifikuotų verslo procesų bei įmonės naudojamų informacinių sistemų ir pagrindinio įrankio – Verslo valdymo sistemos integracijos vertinimas, kuris tampa pagrindiniu siūlomo veiklos modelio žingsniu;
- Išplėstas tikslinis įmonės naudojamos VVS modulių žemėlapis, apimantis naujus siūlomus VVS plėtinius, kaip sprendimas analizės metu identifikuotai integracijos problematikai spręsti.

Nors kiekvienas iš siūlomo modelio elementų yra nepriklausomas ir gali būti vystomas atskirai, bet siekiant verslo subjektui apčiuopiamų rezultatų buvo pasiūlyta modelį praktikoje taikyti remiantis aukščiau išvardintu eiliškumu, pradedant nuo verslo procesų bei autorinės VVS vertinimo, identifikuojant integracijos problemas, parengiant jų sprendimo būdus, kurie būtų pritaikomi realioje įmonės veikloje. Siekiant paspartinti veiklos modelio įgyvendinimą įmonei taip pat buvo pateiktas siūlomų veiksmų tvarkaraštis bei veiklos rekomendacijos.

Rengiant tikslinį veiklos modelį buvo koncentruojamasi į esamas veiklos spragas, bet jis taip pat bus naudingas įmonės ateities veiklų įgyvendinimui panaudojant modelio sudedamąsias metodikas kaip gerųjų praktikų rinkinį, tiek vykdant periodinę veiklos analizę, tiek įdiegus naują VVS modulį ar plečiant veiklą ir pridėdant naujus verslo procesus.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei siūlomu veiklos modeliu verslo subjektui Baltic Blues Travel buvo pateiktos tikslinės veiklos rekomendacijos ir tikimasi, kad jos padės užtikrinti planuojamų darbų atlikimą, prisidės prie įmonėje įgyvendinamų pokyčių ir paskatins užsibrėžtų verslo tikslų įgyvendinimą:

1. Siekiant išvengti galimo darbuotojų pasipriešinimo ir užtikrinti aiškią vykdomos veiklos, verslo tikslų bei planuojamų pokyčių komunikaciją įmonės darbuotojams yra siūlomas visų priklausomų grandžių informavimas tiek apie įmonės strateginius tikslus, tiek apie planuojamus pokyčius.

2. Remiantis šiame baigiamajame darbe sudaryta verslo procesų architektūra, identifikuojant pagrindinių veiklų procesus, įmonės vadovybei yra rekomenduojama skirti papildomų resursų visų įmonės verslo procesų detalizavimui, aprašymui, panaudojant procesų diagramas. Šie veiksmai leistų iš pagrindų peržiūrėti įmonės veiklą bei būtų ypač naudingi naujų darbuotojų apmokymų bei integracijos procesams.

3. Įvertinus visas einamąsias bei praeities investicijas buvo nuspręsta ir toliau vystyti įmonės autorinę VVS, bet šiuolaikinių IT srityje atsirandant naujiems ir efektyviems produktams, yra rekomenduojama naudojamą VVS plėtoti per atskirus modulius, panaudojant šiuolaikinių IT produktų gerąsias praktikas arba integruojant specializuotus programinės įrangos produktus.

4. Remiantis siūlomu tiksliniu veiklos modeliu bei įmonės veiklos sezoniškumu yra rekomenduojama vykdyti periodinę veiklos priežiūrą – auditą, peržiūrint paties verslo tikslus ir jiems pasiekti naudojamas priemones. Šiems veiksams įmonė galėtų naudoti vidinius darbuotojų resursus, jau atlikto tyrimo duomenis bei gerąsias Organizacijos architektūros bei Verslo procesų valdymo metodikų praktikas.

Literatūros sąrašas

1. Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija. doi: 10.5755/e01.9786090202449.
2. Aljlayel N., 2016. Holistic Enterprise Architecture Frameworks (HEAFs). *Trends in Applied Sciences Research*. doi: 10.3923/tasr.2016.33.43.
3. Baltic Blues Vertybės, 2014. Vilnius: Baltic Blues UAB.
4. Baltrušaitis R., Dzemydienė D., 2015. Verslo valdymo sistemų funkcionalumo vertinimas efektyviam diegimui sudėtinguose verslo procesuose. Prieiga per internetą: https://www.slideshare.net/Kompiuterininku_dienos/dal-dzemydien-raimondas-baltruaitis-verslo-valdymo-sistem-funcionalumo-vertinimas-efektyviam-diegimui-sudtinguose-verslo-procesuose?qid=6603e5d8-7eb5-4900-9fba-9f971db80b59&v=&b=&from_search=3 (žiūrėta 2018 m. gruodžio 14 d.).
5. *BBS Dito Verslo valdymo sistemos funkcijos*, 2008. Vilnius: Baltic Blues UAB.
6. CRM sistemų naudojimo Lietuvos įmonėse tyrimas, 2018 m [interaktyvus]. UAB „Informacinės konsultacijos“. Prieiga per internetą: <http://www.softconsulting.lt/tyrimai/crm-sistem-tyrimas/> (žiūrėta 2019 m. gegužės 30 d.).
7. Čaplinskas A. Bendrosios sistemų inžinerijos vaidmuo specifikuojant verslo programinės įrangos reikalavimus, 2007a. *Informacijos mokslai*, 42-43, ISSN 1392-0561. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 162-167.
8. Čaplinskas A., 2007b. Verslo tikslų transformavimas į programų sistemos reikalavimus. *Liet. matem. rink*, 47, spec. nr., ISSN 0132-2818, p.155-160.
9. Davidavičienė V., 2012. *Verslo procesų vertinimas ir informacinių technologijų rizikos vertinimas*. Technika. Vilnius. doi: 10.3846/1317-S; ISBN: 9786094572067.
10. Franke U., Hook D., Konig J., Lagerstrom R., Narman P., Ullberg J., Gustafsson P., Ekstedt M. EAF² – A Framework for Categorizing Enterprise Architecture Frameworks. *Industrial Information and Control Systems*. Stockholm: Royal Institute of Technology. doi: 10.1109/SNPD.2009.98.
11. Harmon, P., 2004. The Human Side of an Enterprise Architecture. *Business Process Trends, Newsletter*, November 2004, www.bptrends.com

12. Henderson J. C., Venkatraman N., 1993. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. Reprinted from *IBM SYSTEMS JOURNAL*, VOL32, NO 1, 1993, 1999.
13. Jeston, John; Nelis, Johan (2014-01-21). *Business Process Management* ISBN 9781136172984.
14. Klimas D., Ruževičius J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 4, ISSN 1822-9530, p. 72-86.
15. Kozina M., 2005. *Evaluation of and Zachman frameworks as enterprise architectures*. Varaždin: University of Zagreb, p. 115-136.
16. Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas, 2015 . Nr. IX-575. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=883083f0046f11e588da8908dfa91cac> (žiūrėta 2019 m. sausio 12 d.)
17. Marc Lankhorst et al. 2005. *Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication, and Analysis*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
18. McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Stemberger, M., et al. (in press). A Global investigation of key turning points ~ in business process maturity. *Business Process Management Journal*. doi: 10.1108/14637150910987946.
19. Melnikas B., Smaliukienė R., 2007. *Strateginis valdymas*. ISBN 978– 955–423– 65– 2. p. 55 – 63.
20. Paliulis N., Astrauskienė N., 2003. *Informacinės valdymo sistemos*. Vilnius, 212 p.
21. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
22. Ratkevičius Č., Ratkevičius D., 2012. Informacijos valdymo sistemos. Verslo valdymo sistemų funkcionalumo panaudojimo vertinimas. ISSN 1392-0561. *Informacijos mokslai*. 2012 61, p. 136–143.
23. Ratkevičius Č., Ratkevičius D., 2012. „Microsoft Dynamics“ verslo valdymo sistemų tinkamumo studentų mokymui tyrimas. ISSN 1392-0561. *Informacijos mokslai*. 2012 60, p. 23–35.

24. Ross J., Weil P., Robertson D., 2006. *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
25. Sessions R., deVadoss J., 2014. A Comparison of the Top Four Enterprise Architecture Approaches in 2014. Microsoft Corporation.
26. Singh, P. K., 2012. Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage // *International Management Review*, Vol. 8 No 2.
27. Šilingas, D. (2013). Verslo procesų valdymas: aktualumas ir tendencijos Lietuvoje ir pasaulyje. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/Dariusilingas/d-silingasbpmlietuvojeirpasaulyje> (žiūrėta 2018 m. lapkričio 26 d.).
28. Tamaševičius V., 2015. *Tyrimo metodai*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla. ISBN 978-609-459-494-6.
29. *The TOGAF® Standard, Version 9.2 Overview*. Prieiga per internetą: <https://www.opengroup.org/togaf> (žiūrėta 2018 m. spalio 14 d.).
30. Trkman, P., 2009. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*. Vol. 30 (2010), p. 125–134. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401209000905?via%3Dihub> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 23 d.).
31. *Valstybės informacinių technologijų infrastruktūros, planuojamos finansuoti ES struktūrinių fondų paramos lėšomis 2014–2020 metų laikotarpiu, tendencijų ir perspektyvų vertinimo paslaugos*. Priedas NR. 5. Siūlomo valstybės informacinių išteklių infrastruktūros siekiamo modelio architektūros metodo (metamodelio) aprašymas.
32. *Valstybės informacinių technologijų infrastruktūros, planuojamos finansuoti ES struktūrinių fondų paramos lėšomis 2014–2020 metų laikotarpiu, tendencijų ir perspektyvų vertinimo paslaugos*. R.2. VIII vertinimo ataskaita. 2014. Informacinės visuomenės plėtros komitetui prie Susisiekimo ministerijos. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/IVPK_leidiniai/VIII%20konsolidavimas%20-%20R2%20ataskaita%20-%2020141009%20-%20v4_00.pdf (žiūrėta 2018 m. gruodžio 21 d.).
33. V. Viliūnas, 2011. *Strateginio valdymo paskaitų konspektai*.
34. Zakarevičius, P. (2010). *Organizacijos veiklos procesų valdymas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2010.56, p. 123-132.

35. Weske Mathias (2012). *Business process Management. Concepts, Languages, Architectures*. Berlin: Springer. doi: 10.1007/978-3-642-28616-2.
36. *What is BPM?* [interaktyvus]. Workflow Management Coalition. Prieiga per internetą: <http://wfmc.org/what-is-bpm> (žiūrėta 2018 m. lapkričio 25 d.).
37. Zachman J.P. 2009-2011. *The Zachman Framework Evolution*. Prieiga per internetą <https://www.zachman.com/ea-articles-reference/54-the-zachman-framework-evolution> (žiūrėta 2018 m. spalio 16 d.).
38. 5L procesų valdymo modelis [interaktyvus]. UAB „Informacinės konsultacijos“. Prieiga per internetą: http://www.procesuvaldymas.lt/#shapely_home_parallax-8 (žiūrėta 2019 m. kovo 16 d.).
39. Коротков А. (2013). *Архитектура Предприятия. Как заставить ИТ работать на вашу компанию?* Prieiga per internetą: www.andrey-korotkov.ru (žiūrėta 2018 m. spalio 28 d.).
40. Палицын В. (2018). Как организовать эффективную совместную работу бизнеса и ИТ. *НАУКА И ИННОВАЦИИ* | №6 (184) | Июнь 2018, p. 46-49.

**ATVYKSTAMOJO TURIZMO PASLAUGAS
TEIKIANČIOS ĮMONĖS VERSLO PROCESŲ VALDYMO
TOBULINIMAS REMIANTIS ORGANIZACIJOS ARCHITEKTŪROS
MODELIU**

Anastasija KORSAKĖ

Magistro darbas

Strateginių informacinių sistemų valdymo magistro programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Ekonominės informatikos
katedra

Darbo vadovas – lektorius J. Lankutis

Vilnius, 2020

SANTRAUKA

73 puslapiai, 13 lentelių, 9 paveikslai, 40 literatūros šaltinių nuorodų.

Magistro darbo tikslas – sudaryti organizacijos architektūros modelį (atvykstamojo turizmo įmonei), derinantį įmonės verslo procesus su įmonėje diegiamais informacinių technologijų sprendimais.

Darbe panaudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės metu aprašomuoju, sisteminiu bei apibendrinimo būdu buvo išanalizuota Lietuvos ir užsienio autorių literatūra; sisteminis tyrimas atvejo analizės būdu buvo vykdomas atliekant įmonės veiklos stebėjimą dalyvaujant bei komunikuojant (nestruktūriniai interviu) su įmonės darbuotojais; remiantis mokslinės literatūros ir tyrimo duomenų rezultatais, parengtas tikslinis organizacijos veiklos bei IS plėtojimo modelis.

Mokslinės literatūros analizės metu buvo atliktas Organizacijos architektūros metodikų palyginimas bei nuspręsta panaudoti Zachman karkaso bei TOGAF metodologijos derinį mažos įmonės analizei bei tikslinio veiklos modelio kūrimui. Taip pat mokslinės literatūros analizės metu buvo atlikta verslo procesų valdymo koncepcijos analizė, išskiriant pagrindinius įmonių veiklos sėkmę lemiančius veiksnius bei nuspręsta jais vadovautis vykdant realios įmonės veiklos analizę.

Magistro baigiamojo darbo tyrimo metu buvo atliktas įmonės verslo procesų ir naudojamų IS integracijos įvertinimas, atsižvelgiant į esamą naudojamą autorinės Verslo valdymo sistemos funkcijas ir būseną, identifikuotas integracijos problemos bei galimi jų sprendimo būdai, remiantis IS plėtra.

Apibendrinus mokslinės literatūros ir tyrimo duomenų analizės rezultatus buvo parengtas tikslinis organizacijos veiklos bei IS plėtojimo modelis (9 pav., 56 psl.), kuriuo yra siekiama sukurti kompleksinę įmonės veiklos valdymo įrankį, todėl į modelio sistemą buvo įtraukti visi tiriamojame dalyje analizuoti komponentai: įmonės verslo procesų architektūra, esamas VVS modulių žemėlapis, gerosios verslo procesų bei įmonės naudojamų informacinių sistemų integracijos vertinimo praktikos bei išplėstas tikslinis įmonės naudojamų VVS modulių žemėlapis.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei siūlomu veiklos modeliu verslo subjektui Baltic Blues Travel buvo pateiktos tikslinės veiklos rekomendacijos ir tikimasi, kad jos padės užtikrinti planuojamų darbų atlikimą, prisidės prie įmonėje įgyvendinamų pokyčių ir paskatins užsibrėžtų verslo tikslų įgyvendinimą

Reikšminiai žodžiai: organizacijos architektūra, verslo procesų valdymas, tikslinis įmonės veiklos modelis.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IMPROVEMENT FOR THE INCOMING TOUR OPERATOR BASED ON ENTERPRISE ARCHITECTURE MODEL

Anastasija KORSAKĖ

Paper for the Master's degree

Strategic management of information systems Master's program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Economic Informatics

Department

Supervisor – lecturer J. Lankutis

Vilnius, 2020

SUMMARY

73 pages, 13 charts, 9 pictures, 40 references.

The main purpose of this master thesis is to develop an enterprise architecture model (for an incoming tour operator company) that aligns company's the business processes with the implementing IT solutions.

The following research methods have been used in the work: Lithuanian and foreign scientific literature analysis in a descriptive, systematic and generalized way; systematic case study analysis was carried out by monitoring company performance through participation and communication (unstructured interviews) with company staff; on the basis of a general analysis of the scientific literature and research data was developed a targeted activity and information systems development model.

During the scientific literature analysis, a comparison of the organizational architecture methodologies was made and it was decided to use a combination of the Zachman framework and TOGAF methodology for small business analysis and the development of a targeted business model. As well during the analysis of scientific literature the analysis of the concept of business process management was performed, highlighting the main activities of business process management determining the key success factors and it was decided to implement them in the analysis of the real company activities.

Summarizing the results of scientific literature and research data analysis, has been prepared a targeted model of the company's activity and information systems development, which main goal is to create a comprehensive enterprise performance management tool, incorporating all components analyzed in the paper's research part into the integrated system: business process architecture, current ERP modules map, best practices of assessing business process and enterprise information system integration level and target ERP modules map.

Based on the results of the research and the proposed business model the recommendations for targeted activities have been provided for a business entity Baltic Blues Travel. It is expected that the recommendations will help to ensure the execution of planned works and the achievement of business objectives.

Key words: an enterprise architecture, business process management, a target business model.