

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Jaanus Nieländer

**UNITED MOTORS AS PEETRI ESINDUSE SERVICE
ÄRIPROTSESSIDE MUDELITE VÄLJATÖÖTAMINE**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2015

Olen töö koostanud iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikide teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Jaanus Nieländer

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 111082

Üliõpilase e-posti aadress: jaanus.nielander@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele:

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS, UURIMISPROBLEEMI SELGITUS	8
1.1 United Motors AS lühitutvustus	8
1.2 United Motors AS Peetri esinduse lühitutvustus	9
1.3 Uurimisprobleemi kirjeldus	11
2. ÄRIPROTSSESSIDE MUDELITE VÄLJATÖÖTAMISE TEOREETILISED ALUSED ..	14
2.1 Äriprotsesside olemus, protsess ja protseduurireeglid	14
2.2 Äriprotsesside juhtimine	19
2.3 Äriprotsesside mudelite väljatöötamine	22
3. UURINGU METOODIKA	24
3.1 Uurimiseesmärk	24
3.2 Uuringu meetodi, valimi ja protsessi kirjeldus	25
3.3 Kvaliteedisüsteemi Quality Management Autohaus kirjeldus	28
3.4 Protsessi voodiagrammi kirjeldus	29
4. ÄRIPROTSSESSIDE MUDELITE VÄLJATÖÖTAMINE UNITED MOTORS PEETRI ESINDUSE SERVICE TARBEKS	32
4.1 United Motors AS põhiprotsessi kirjeldus	32
4.2 United Motors Peetri esinduse service põhiprotsessi kirjeldus	33
4.3 United Motors Peetri esinduse service äriprotsesside mudelite kirjeldused	36
4.3.1 Kliendi kontakti loomise äriprotsessi mudeli kirjeldus	36
4.3.2 Aja planeerimise äriprotsessi mudeli kirjeldus	36
4.3.3 Kliendi külastuse ettevalmistamise äriprotsessi mudeli kirjeldus	37
4.3.4 Kliendi külastuse äriprotsessi mudeli kirjeldus	39
4.3.5 Töö teostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus	40
4.3.6 Müügiarve koostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus	42
4.3.7 Kliendile sõiduki loovutamise äriprotsessi mudeli kirjeldus	43
KOKKUVÕTE	44

VIIDATUD ALLIKAD	46
SUMMARY	48
LISAD	50
Lisa 1. Esimese etapi rühmaarutelu fotod	50
Lisa 2. Kliendi kontakti loomise äriprotsessi mudeli kirjeldus	51
Lisa 3. Aja planeerimise äriprotsessi mudeli kirjeldus.....	53
Lisa 4. Kliendi külastuse ettevalmistamise äriprotsessi mudeli kirjeldus	55
Lisa 5. Kliendi külastuse äriprotsessi mudeli kirjeldus	57
Lisa 6. Töö teostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus	60
Lisa 7. Müügiarve koostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus	63
Lisa 8. Kliendile sõiduki loovutamise äriprotsessi mudeli kirjeldus.....	65

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja töötada United Motors Peetri esinduse servise äriprotsesside mudelid, mis aitaksid parandada servise töökorraldust, teenuse kvaliteeti ja kliendirahulolu. Probleemiks oli United Motors Peetri esinduse ärimahtude suurenemisega seotud probleemsete olukordade kasv, mida põhjustas töötajate ebapädev käitumine tööülesannete täitmisel. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu rühmaarutelude vormis, mille tulemusena töötas autor välja United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi ning selle allprotsesside kirjeldused ja detailsed mudelid. Koostatud äriprotsesside mudelid on organisatsioonile väga vajalikud tööriistad parandamaks servise tööprotsesse, teenuse kvaliteeti ja kliendirahulolu. Bakalaureusetöö praktiline väärtus on see, et väljatöötatud äriprotsesside mudeleid saab kohe kasutusele võtta, igapäevaselt rakendada. United Motors Peetri esinduse servise äriprotsesside mudelite väljatöötamisega saavutas bakalaureusetöö autor püstitatud eesmärgi.

Võtmesõnad: protsess, põhiprotsess, allprotsess, äriprotsess, äriprotsesside mudelid, mudelite väljatöötamine.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ärimaailmas ei õnnestu ühelgi ettevõttel tõenäoliselt kauaks tippu jääda, kui ta vähemalt mõningaid oma võtmeprotsesse regulaarselt ümber ei kavanda. Chuck Cox, kõnemees, konsultant ning ühe protsessi- ja tootedisaini käsitleva raamatu kaasautor, ütleb, et tegelikult oleks vaja rusikareeglit „kavandada kõik peamised protsessid ümber iga viie aasta tagant - kõik muutub nii kiiresti“. Michael Hammer on märkinud „Pidev parendamine ja ümberkujundamine sobituvad mõlemad ajaliselt protsessi elutsükklisse. Esmalt protsessi täiendatakse kuni tema kasulik rakendusaeg on otsas, ja kui see hetk on saabunud, kujundatakse ta ümber. Siis asutakse uuesti täiendama ja kogu tsükkel algab uuesti.“ (Pande, Neuman, Cavanagh, 2002, 52-53)

Töö autor valis antud teema sellepärast, et organisatsioonis kus ta töötab, on ärimahtude kasvuga võimendunud probleemid seoses töötajate ebapädeva käitumisega nende tööülesannete täitmisel. Tekib olukordi, kus osa tööülesandeid ei täideta korrektselt, neid jäetakse tegemata või tehakse topelt, ei mõisteta eesmärke ning tihti puudub vastutus. Selle tagajärjel langeb pakutava teenuse kvaliteet ja kliendirahulolu ning on oht ettevõtte maine kahjustumisele.

Probleem, mida autor bakalaureusetöös käsitleb, on seotud United Motors Peetri esinduse servises tekkivate raskesti lahendatavate olukordadega. Sellised situatsioonid on tekitanud vajaduse välja töötada ning kasutusele võtta detailsed servise äriprotsesside mudelid.

Bakalaureusetöö autori eesmärgiks on United Motors AS Peetri esinduse servise äriprotsesside mudelite väljatöötamine. Äriprotsesside mudelite abil on võimalik paremini korraldada tööd servises, parandada klientidele pakutavate teenuste kvaliteeti ning tõsta kliendirahulolu. Äriprotsesside mudelid tuleb välja töötada, teha nende sisu arusaadavaks ning asukoht kättesaadavaks kõikidele organisatsiooni töötajatele.

Eesmärgi saavutamiseks võtab autor aluseks BMW Group poolt välja töötatud kvaliteedisüsteemi Quality Management Autohaus (QMA), mis sisaldab äriprotsesside mudeleid spetsiaalselt BMW kontsernis toodetavate sõidukite edasimüüjatele. (BMW Group, 2006) QMA oli United Motors AS-is kasutusel kuni 2008. aastani, mil nende järgimine muutus ettevõttele vabatahtlikuks. Lisaks läks sellel ajal ettevõtte põhifookus majanduskriisiga toimetulekule.

Uuritavaks objektiks on autode müügi- ja teenindustevõtte United Motors AS Peetri esinduse servis. Vastavalt ettevõtte põhiprotsessile, koosneb servis Peetri esinduses kahest osakonnast – hoolduse ja remondi ning kereremondi ja värvitööde osakonnast. Servise mahud

on võrreldes teiste osakondadega kiiresti kasvanud ning nendes osakondades töötab ka valdav osa Peetri esinduse töötajatest.

Äriprotsesside mudelite väljatöötamise jaoks vajalike andmete kogumiseks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu rühmaarutelu vormis kahes osas. Esimeses osas korraldas autor rühmaarutelu United Motors Peetri esinduse töötajatele, kes kõik on servise põhiprotsessiga seotud. Valimist jäid välja lukksepad, elektrikud, plekksepad ja automaalrid. Teises osas toimusid rühmaarutelud esinduse servise osakondade juhtide ning terve kontserni järelmüügijuhiga. Rühmaarutelust saadud informatsiooni põhjal koostas autor United Motors Peetri esinduse servise äriprotsesside mudelid, mis on esitatud lihtsate voodiagrammidena.

Bakalaureusetöö koosneb neljast peatükist. Töö autor on teadlikult koostanud töö struktuuri selliselt, et kõigepealt esitab ettevõttes oleva probleemi ning alles siis teoreetilised alused eesmärgiga rõhutada töö praktilist väärtust.

Esimene peatükk koosneb uurimisobjekti tutvustusest ja uurimisprobleemi selgitusest. Autor kirjeldab nii United Motors AS-i kui ka eraldi selle Peetri esindust, mis on ühtlasi uurimisobjektiks. Autor selgitab täpsemalt uurimisprobleemi sisu ning toob välja vajaduse äriprotsesside väljatöötamiseks.

Bakalaureusetöö teises peatükis analüüsib autor äriprotsesside väljatöötamise teoreetilisi käsitlusi. Uuritakse välja, mis on äriprotsessid, tehakse vahet protsessidel ja protseduurireeglitel. Kirjeldatakse äriprotsesside juhtimise olemust ning seda, kuidas toimub äriprotsesside mudelite väljatöötamine.

Bakalaureusetöö kolmandas peatükis kirjeldab autor kasutatud metoodikat. Autor kirjeldab uurimiseesmärki, meetodit, valimit ning protsessi. Kirjeldatakse äriprotsesside mudelite koostamisel aluseks võetud kvaliteedisüsteemi Quality Autohaus Management ning protsesse kujutavat voodiagrammi.

Viimases, neljandas peatükis kirjeldab töö autor koostatud United Motors AS põhiprotsessi, Peetri esinduse servise põhiprotsessi ning selle allprotsesse. Kirjeldatud äriprotsesside mudelid on välja toodud lisades.

Autor tänab juhendajat lektor Virve Siirdet käesoleva bakalaureusetöö valmimisele pühendatud abi, tagasiside ning aja eest. Autor tänab ka Margotit toetuse eest.

1. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS, UURIMISPROBLEEMI SELGITUS

Käesolevas peatükis kirjeldab töö autor uuritavat ettevõtet ning uurimisprobleemi, et aidata lugejal paremini mõista ettevõtte probleemi, milleks on müügimahtude kasvamisega tekkivad raskesti lahendatavad olukorrad services ning mida aitab lahendada antud bakalaureusetöö eesmärgina valmivate äriprotsesside mudelite kasutuselevõtt.

1.1 United Motors AS lühitutvustus

United Motors AS on Eestis tegutsev autode müügi- ja teenindusettevõtte, mille põhitegevus on uute- ja kasutatud sõidukite jae- ja hulgimüük, nende hooldus ja remont, garantiiremont, kereremont ning värvitööd. Müüakse jae- ja hulgiklientidele originaalseid varuosasid, lisatarvikuid ning aksessuaare.

United Motors AS asutati 1999. aastal. 2000. aasta juunis sai ettevõtte ametliku BMW sõidukite, 2001. aastal BMW Motorradi ning 2002. aastal MINI sõidukite maaletooja ja edasimüüja õiguse. BMW ja MINI sõidukite müügi ja hooldamise kõrvalt tegeleb ettevõtte 2006. aastast ka KIA sõidukite ning alates 2010. aastast ka FIAT sõidu- ja tarbeautode esindamisega Eestis. Ettevõtte annab bakalaureusetöö kirjutamise hetkel tööd 135 inimesele. (United Motors AS sisevõrk, 2015)

Ettevõttel on viis esindust, mille asukohad on valitud eesmärgiga olla klientide jaoks antud tegevusharu kõigis neljas olulisemas territoriaalses piirkonnas – Põhja-Eestis Tallinnas ja Peetris, Lõuna-Eestis Tartus, Lääne-Eestis Pärnus ning Ida-Eestis Kohtla-Järvel. (United Motors AS, 2015)

Tabelis 1 on välja toodud United Motors AS poolt aastatel 2008 kuni 2014 müüdüd sõidukite hulk, kogu müügitulu ning ärikasum.

Tabel 1. United Motors müügimaht, -tulu ning ärikasum aastatel 2008-2014

	2008.a	2009.a	2010.a	2011.a	2012.a	2013.a	2014.a
Müüdüd sõidukid, tk	1085	472	383	679	913	939	1088
Müügitulu, tuh. EUR	43 847	17 950	15 818	25 686	31 993	32 320	41 356
Ärikasum, tuh. EUR	-299	-1 419	-13	619	661	527	568

Allikas: (United Motors AS sisevõrk, 2008-2014)

United Motors AS kuulub Rootsi ettevõttele nimega Söderström Family Group. Tegemist on pereettevõttega, mis loodi 1921. aastal, olles käesolevaks ajaks tegutsenud juba 94 aastat. Grupi omanikeks on Lars Söderström koos oma kolme pojaga. Lisaks põhitegevusele autoärile tegutsetakse ka kinnisvara, veinide, metsandusega. Omatakse autoveoettevõtet, kere- ja värvitöökoda, Skandinaavia üht suurimat privaat automuuseumi ning FIA poolt aktsepteeritud ringrada Lõuna-Rootsis. (United Motors AS sisevõrk, 2015)

1.2 United Motors AS Peetri esinduse lühitutvustus

United Motorsil tekkis vajadus Peetri esindusele 2006. aasta lõpust, mil ettevõtte müügiimahud kasvasid kiiresti. Põhja-Eesti piirkonnas sel ajal ainukesena tegutsenud Tallinnas, Haabersti esinduses kasvas hoolduse ja remondiosakonna ootejärjekord mitme nädalaseks, keretööde- ja värviosakonna järjekord mitme kuu pikkuseks. See mõjutas väga tugevalt kliendirahulolu ning vajadus servise laiendamiseks oli suur. Lahendusena ehitati Peetri esindus, kuhu viidi üle kogu kereremondi- ja värvitööde osakond. Peetri esindus avati juunis 2008. Tagantjärele saab öelda, et maja avamine toimus halval ajal, sest vaid mõni kuu pärast tegevuse algust hakkasid sõidukite müügi- ja teeninduse tegevusharule tugevalt tundma andma esimesed majanduskriisi mõjud.

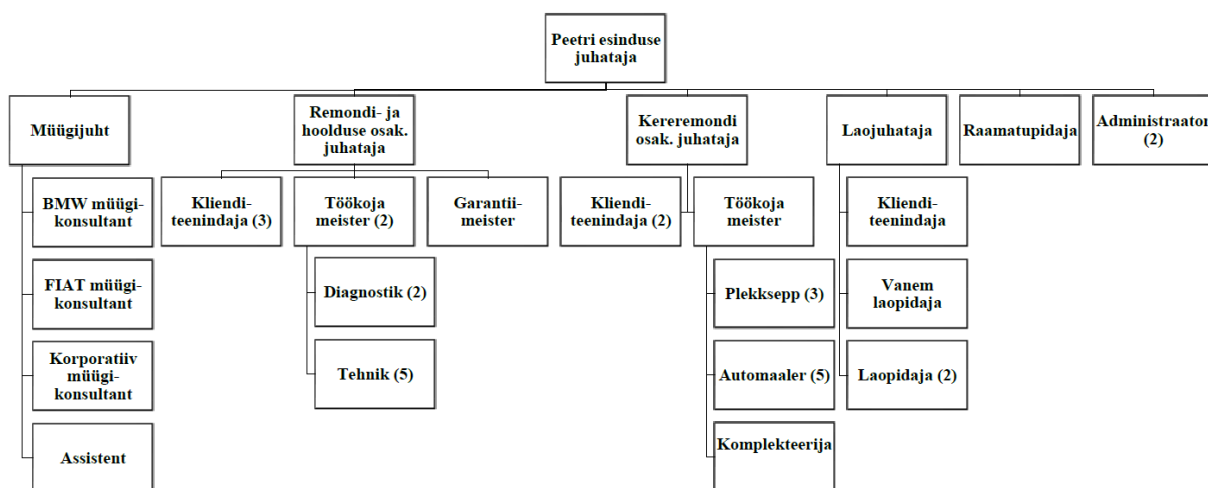
United Motors AS Peetri esindus alustas tegevust 2008. aastal BMW sõidukite müügi ja servisega ning kasutatud sõidukite müügiga. Aastal 2010 lisandus tootevalikusse Fiat ja Fiat Professional sõidukite müük ja servis ning 2014 aastal MINI servis. Peetri esinduse teeb unikaalseks see, et selles asub ettevõtte ainukene kereremondi- ning värvitööde osakond. Kereremondi- ja värvitööde osakonna teenuseid kasutavad kõik ettevõtte kliendid ning United Motorsi teised esindused. (United Motors AS, 2015) Lisaks teenindatakse ka teisi automarke esindavaid ettevõtteid, millel puuduvad kereremondi töökojad.

Seisuga november 2015 töötab United Motors AS Peetri esinduses 41 inimest, kellest 27 töötab servises: (United Motors AS sisevõrk, 2015)

- *üldosakonnas* neli töötajat: esinduse juhataja, raamatupidaja ning kaks müügisaali administraatorit;
- *automüügiosakonnas* viis töötajat: müügijuht, assistent, kaks müügikonsultanti ning korporatiivmüügikonsultant;

- *hoolduse ja remondiosakonnas* neliteist töötajat: osakonna juhataja, garantiimeister, kaks töökoja meistrit, kolm klienditeenindajat, kaks elektrik-diagnostikut ning viis tehnikut;
- *kereremondi- ja värvitöödeosakonnas* kolmteist töötajat: osakonna juhataja, töökoja meister, kaks klienditeenindajat, kolm plekkseppa, viis automaalrit ning üks komplekteerija;
- *laosakonnas* viis töötajat: osakonna juhataja, klienditeenindaja, vanem laopidaja ning kaks laopidajat.

United Motors AS Peetri esinduse struktuur on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. United Motors AS Peetri esinduse struktuur

Allikas: (United Motors AS sisevõrk, 2015)

Tabelis 2 on välja toodud United Motors Peetri poolt aastatel 2008 kuni 2014 müüdüd sõidukite hulk, kogu müügitulu ning ärikasum.

Tabel 2. United Motors Peetri esinduse müügiimaht, -tulu ning ärikasum aastal 2008-2014

	2008.a	2009.a	2010.a	2011.a	2012.a	2013.a	2014.a
Müüdüd sõidukid, tk	55	74	54	125	187	214	251
Müügitulu, tuh. EUR	3 249	3 584	3 203	5 559	7 037	7 440	9 338
Ärikasum, tuh. EUR	-516	-737	-305	-130	-172	-127	-166

Allikas: (United Motors AS sisevõrk, 2008-2014)

Nagu autor kirjeldas, alustas United Motors Peetri esindus tegevust halvas majanduskliimas. Tehtud investering eeldas kasvavaid müügimahtusid, kuid olukord esinduse avamise järgsetel aastatel oli pigem vastupidine. Müügimahud hakkasid taastuma 2011. aastal, kasumilävi ületati aprillis 2015 ning esindus on kasumis ka bakalaureusetöö kirjutamise hetkel. (United Motors AS sisevõrk, 2015)

Autor töötab antud tegevusharus alates 1. detsembrist 2004, mil asus tööle ühes konkureerivas sõidukite müügi- ja teenindusettevõttes kasutatud autode müügikonsultandina. Juunis 2007 alustas autor tööd projektijuhina United Motors AS tütarettevõttes Brilliance Motors OÜ, mis tegeles Hiinas toodetud Brilliance sõiduautode maaletoomisega Baltikumis. Mais 2009 alustas autor tööd United Motors AS-is korporatiivmüügikonsultandina. Alates 2011. aastast töötab autor United Motors AS Peetri esinduse juhatajana.

1.3 Uurimisprobleemi kirjeldus

United Motors AS on ettevõtte, mille igapäevaseks ülesandeks on teenindada kliente nii automüügis, hoolduse ja remondiosakonnas, kereremondi- ja värviosakonnas kui ka varuosade müügis. Kuna tegemist on äärmiselt vastutusrikaste ning keeruliste ülesannetega, peavad ettevõtte töötajad teadma selgelt, kes, mida ja kuidas teeb. Kõik ettevõtte töötajad peavad tundma ning täitma kehtivaid töösisekorraeeskirjasid, tööohutuse juhendeid, tema ametikohta puudutavaid ohutusjuhendeid ning nende seadmete ohutusjuhendeid, mida nad enda töös kasutada võivad. Nagu igas endast lugupidaval ettevõttel, on ka United Motorsis kasutusel eeskirjad ja juhendid, mis reguleerivad töökorraldust. (United Motors AS sisevõrk, 2015) Välja on töötatud teenindusstandardid, mis on käitumisjuhendiks kõikidele klientidega kokku puutuvatele töötajatele. (United Motors AS sisevõrk, 2013) Paraku aga puuduvad ettevõttes antud töö kirjutamise ajal protsesse kirjeldavad ning neid mudelina kujutavad dokumendid.

Seoses ettevõtte eduka tegevuse ja sellest tulenevalt ärimahtude kasvamisega on services tekkinud rohkem olukordi, kus probleemid on olnud raskesti lahendatavad. Need olukorrad on tinginud vajaduse välja töötada äriprotsesside mudelid, et tagada services korrektne tööülesannete täitmine, parem teenuse kvaliteet ning kõrgem kliendirahulolu.

Et tagada kvaliteetset teenindust, oli aastatel 2003 kuni 2009 United Motorsis kasutusel kvaliteedisüsteem Quality Management Autohaus (QMA), mida autor kirjeldab lähemalt töö kolmandas, uuringu metoodika peatükis. Üheks QMA kvaliteedisüsteemi osaks olid detailed äriprotsessid automüügile, servisele, laole ning teistele struktuuri üksustele. QMA kasutamine

lõppes ettevõttes kahel suuremal põhjusel. Esiteks mängis väga suurt osa majanduskriis, mis tabas 2008. aasta lõpust alates Eesti autoduse tegevusharu väga tugevalt. United Motors AS prioriteediks sai sellest hetkest laovarude kiire müük, kulude kokkuvõetamine, kahjumi vähendamine ning kõik muu, mis tähendas ettevõtte tegutsemise jätkumise eest võitlemist. Kulude kokkuvõetamine tähendas ka aastatel 2008-2009 ligi poolte töötajate koondamist ettevõttest. 195 töötajast jäi alles 101 töötajat ning suurem osa nendest töötas edasi täiendavalt antud ülesannetega. (United Motors AS sisevõrk, 2008-2014) Töö rohkuse tõttu ning ettevõtte fookusega võidelda ellujäämise nimel, jäid paljud administratiivsed, kuid väga elementaarsed ülesanded pikaks ajaks tagaplaanile, sealhulgas protsesside uuendamine, muutmine. Teiseks suuremaks põhjuseks, miks QMA kasutamine United Motorsis lõppes, oli selle programmi kasutamise vabatahtlikuks muutmine BMW Group poolt. Tootjatehase poolne programmi kohustusliku jälgimise nõude kadumine soodustas QMA lõppu.

Kuigi United Motors lõpetas 2011. majandusaasta pärast majanduskriisi taaskord kasumis, ei hakanud automüügi ega servise mahud väga kiiresti tõusma ning olid kuni 2013. aasta lõpuni üsna stabiilsed. 2014. aasta algusest on hakanud müügi mahud kiiremini kasvama. United Motors AS Peetri esinduse müügi mahude kasv on eriti hoogustunud 2014. aasta keskelt alates ning sellega kaasnev töö rohkus on hakanud üha rohkem välja tooma tõsisid probleeme ning kitsaskohtasid esinduse servises. (United Motors AS sisevõrk, 2008-2014) Kuna QMA protsessid ei ole enam kasutusel, lähtuvad töötajad enda tööülesannetes juhenditest, suulisest juhendamisest ning sisetundest, mistõttu kipuvad täpsed protsessid ununema. Uute töötajatega on olukord isegi keerulisem, kuna nendel puudub täpne ülevaade ettevõttes toimuvatest äriprotsessidest ning seetõttu on korrektne sisselamine ettevõttesse raskendatud. Autor kirjeldab selliseid probleeme üldistavalt järgnevalt:

- puudulik infoliikumine osakonna sees, osakondade ja esinduste vahel;
- puudulik käsuliin ja hierarhia osakondade sees, osakondade ja esinduste vahel;
- töötajatele on protsessid ebaselged. Tegevusi tehakse vales järjekorras, jäetakse tegemata või tehakse topelt. Puudub arusaam, kes mille eest vastutab;
- vajaliku ning kohustusliku dokumentatsiooni täitmata jätmise või puudulik täitmine;
- puudulik kliendisuhetus, halb info edastamine, kliendile antud lubaduste mitte täitmine jms.

Probleem, mida autor bakalaureusetöös käsitleb, on äriprotsesside mudelite puudumine United Motors AS Peetri esinduse servises, mis põhjustab eelnevalt üldistavalt kirjeldatud probleemide tekkimist üksuse igapäeva töös.

Autor alustas United Motors Peetri esinduse servise uute protsesside väljatöötamisega 2015. aasta maikuus, mil kutsus osakonna juhatajad, klienditeenindajad ja töökoja meistrid servise põhiprotsessi väljatöötamise rühmaarutelule. Antud rühmaarutelu, kui kvalitatiivset uurimismeetodit, kirjeldab autor uurimistöö meetodi ja valimi alapeatükis (3.2).

Autor peab oluliseks rõhutada, et bakalaureusetöö käsitleb ainult United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi allprotsesside mudeleid. On olemas veel palju teisi protsesse, millest mõnda autor äriprotsesside kirjeldamisel mainib, kuid täpsemalt neid selles bakalaureusetöös käsitletud ei ole.

2. ÄRIPROTSSESSIDE MUDELITE VÄLJATÖÖTAMISE TEOREETILISED ALUSED

Bakalaureusetöö eesmärk on koostada United Motors AS Peetri esinduse äriprotsesside mudelid. Mõistmaks, mis on äriprotsessid, käsitleb autor töö teoreetilises osas äriprotsesside olemust, protsessi ja protseduurireegleid, äriprotsesside juhtimist ning äriprotsesside mudelite väljatöötamist.

2.1 Äriprotsesside olemus, protsess ja protseduurireeglid

Äriprotsess on vastastikku seotud mõjurite ja tegevuste kogum, mis lähtub kliendi vajadustest ja lõpeb kliendi vajaduste rahuldamisega. (EAS, 2004, 14.1.2) Äriprotsess koosneb mitmetest tegevustest, mida viiakse organisatsioonis koordineeritult ellu. Need tegevused koos moodustavad äri eesmärgi. (Weske, 2007, 5) Sageli on äriprotsesse vajalik ettevõtetes ümber korraldada eesmärgiga saavutada olulist edu sellistes näitajates nagu kulude tase, kvaliteet, teenindustase või protsesside kiirus. (Leimann, Skärvad, Teder, 2003, 258) Roger Woolfe sõnul koosneb äriprotsess tegevustest, millest sünnib materiaalne tulemus. (Woolfe, 1991, 20)

Äriprotsessidele on omistatud järgmised tunnused: (Melao, Pidd, 2000, 111)

- funktsionaalne, esindades tegevusi, mida täidetakse asjakohase, järjestikuse voona;
- käitumuslik, esindades, millal ja kuidas tegevusi täidetakse;
- organisatoorne, esindades kus ja kelle poolt on tegevused täidetud ning milliseid füüsilisi kommunikatsiooni mehhanisme ning hoidlaid on kasutatud;
- informatiivne, esindades üksuseid, nende struktuure ning suhteid terve protsessi vältel.

Samuti on olemas veel järgmised äriprotsesside omadused: (EAS, 2004, 14.1.3)

- protsessis on alati klient, kellele protsess on suunatud. Klient võib olla organisatsioonisisene või- väline;
- protsessid ületavad organisatsiooni piire ega sõltu üldiselt organisatsioonistruktuurist (on ristfunktsionaalsed);
- protsessi suutlikust tuleb alati hinnata kliendi seisukohast.

Protsess on vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muundab sisendid väljunditeks. (EAS, 2004, 14.1.2) Protsessiks peetakse täiesti suletud ärilist objekti, mille komponendid on nii ajaliselt kui ka tegevuselt loogilises järjekorras. (Becker,

Kugeler, Rosemann, 2011, 6) Seda võib näha ka kui väärtusahelat, kus iga selle järgnev osa annab oma panuse ehk suurendab eesmärgi väärtust. (Hunt, 1996, 3) Protsess on tegevuste jada, mille läbilaskevõime tagajärjel tekivad muutused millegi suhtes. See peab alguse saama sisendist. Iga üksik tegevus või grupp tegevusi mis sünnib sisendist, tekitab väljundi sisemisele või välimisele kliendile. (Verbeke, 2011, 79) Lisaks sisendile on igal majandusorganisatsioonil lõpmatu arv väljundeid. (Gerndorf, 2005, 35)

Sisendi all mõistetakse kõike seda, mis saabub organisatsiooni väliskeskkonnast. Sisendite tähtsamateks koostisosadeks on informatsioon ja ressursid. (Gerndorf, 2005, 33) Verbeke lisab, et protsesside puhul võib mis iganes sisendit pidada ka päästikuks, mis päästab lahti protsessi toimumise ning mille tulemusel tekib mingisugune väljund. (Verbeke, 2011, 85) Verbeke protsessi mudel on esitatud joonisel 2.

Väljund kujutab endast protsessi tegevuse tulemust, milleks on kõige üldisemalt väliskeskkonna mõjutamine. Väljundi tähtsamateks koostisosadeks on tooted, teenused ja informatsioon. (Gerndorf, 2005, 33)



Joonis 2. Lihtne protsessi mudel

Allikas: (Verbeke, 2011, 86)

Protsesse on erinevaid. Strateegilised protsessid asuvad protsesside hierarhias kõige kõrgemal kohal ning seisavad selle eest, et alumistel astmetel olevad põhi- ja tugiprotsessid saavutaksid organisatsioonile seatud eesmärgid. (Jeston, Nelis, 2006, 90)

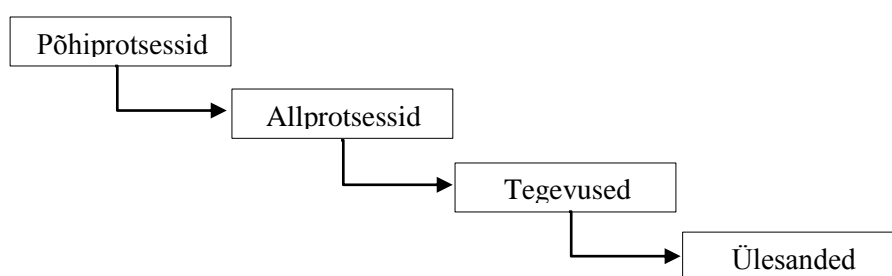
Põhiprotsessid kulgevad horisontaalselt läbi organisatsiooni, luues väärtust kliendile. Neid nimetatakse ka kliendile suunatud protsessideks. Põhiprotsessid lisavad sisendile väärtust ja tavaliselt seonduvad ettevõtte põhitegevusega. Põhiprotsessid tuletatakse sellest, milles organisatsioon on kõige tugevam, milles tal on konkurentsieelis. (EAS, 2004, 14.1.2) Põhiprotsess on protsessidest kõige otsesemalt seotud ettevõtte missiooniga ning toidab väärtust. Põhiprotsessi väljundid on väärtuse loomine ettevõtte klientidele ja omanikele. Kliendi vajaduste rahuldamine jätkusuutlikul viisil on ettevõtte peamine eesmärk. (Kukkonen,

Senkel, 2012, 59) Põhiprotsessid esindavad tuumik- ja peamisi ärilisi tegevusi organisatsioonis. (Jeston, Nelis, 2006, 91)

Tugiprotsesse on vaja põhiprotsesside toetamiseks. Need on näiteks töötajate värbamine, koolitus jms. Teatud tugiprotsesside eesmärk on jälgida põhiprotsesside tõhusust, näiteks ülevaatus, mida juhtkond teeb, siseauditid, mittevastava toote ohje, korrigeerivad ja vältivad tegevused. (EAS, 2004, 14.1.2) Tugiprotsessid on protsessid, mille sisekliendid on põhiprotsessi osad, näiteks müügiosakonda toetavad kliendihaldurid ja nende tehtavad tegevused. Tugiprotsesside arendamine peab lähtuma põhiprotsessi ja teiste siseklientide vajadustest. (Kukkonen, Senkel, 2012, 60) Tugiprotsessid toetavad organisatsiooni põhiprotsesse saavutamaks eesmärke. (Jeston, Nelis, 2006, 91)

Põhiprotseduur määrab üldjoontes kindlaks allsüsteemide ja vastavate funktsioonide osa ja koha organisatsiooni tegevuses. Põhiprotseduur näitab organisatsiooni tegevuse kui protsessi loogilist kulgemist ning järjekorda ja on seega kõige üldisemaks organisatsiooni tegevuse funktsionaalseks mudeliks. (Gerndorf, 2005, lk 50)

Joonisel 3 on kujutatud, kuidas organisatsiooni põhiprotsessid jagunevad allprotsessideks, mis koosnevad tegevustest ning need omakorda täpsetest ülesannetest või protseduuridest. (Oakland, 2006, 53) Kui põhiprotseduur on vajalik põhimõttelise ülevaate saamiseks organisatsiooni tegevusest, siis allsüsteemid on omased kõigile organisatsiooni tegevustele. (Gerndorf, 2005, 78)



Joonis 3. Põhiprotsesside jagamine allprotsessideks, tegevusteks ja ülesanneteks

Allikas: (Oakland, 2006, 53)

Protseduur on ülesande tegevuste detailne kirjeldus. Kirjalik protseduur annab tegevuse ülevaate samm sammu haaval ning on hea abimaterjal uute töötajate koolitamisel. (Jeston, Nelis, 2006, 364)

Peter Scholtese kirjelduse kohaselt jaguneb süsteem järgmisteks hierarhilisteks komponentideks: (Scholtes, 2001, 87)

- süsteem laial skaalal. Süsteem koosneb allsüsteemidest või kui need on väikesed, siis protsessidest. Samas ei ütle ta, millal süsteem või allsüsteem läheb üle protsessiks;
- protsessid on süsteemi komponendid. Protsessil on oma eesmärgid ja funktsioonid, kuid iseenesest ei saa protsess süsteemi eesmärke ellu viia;
- meetodid on protsessi komponendid, millel on oma eesmärk ja funktsioon, kuid meetodi väärtus ilmneb ainult selle suhestumise kaudu teiste meetoditega, mis moodustavad protsessi;
- tegevused on meetodi komponendid. Tegevus on sündmus, mis toimib koos teiste tegevustega, et täita meetodile seatud eesmärk.

Mudelina esitatud protsessi nimetatakse protseduurireegliks. Protseduurireeglis fikseeritakse antud protseduur tervikuna ja üksikuid operatsioone iseloomustavate parameetrite väärtused, s.o operatsioonide põhisisu, järjekord ja seostatus, täitjad, täitmise tähtajad, kasutatav informatsioon, ametiisikute õigused, alternatiivsed tegevusvõimalused ning vajaduse korral viited kasutatavatele juhenditele (erialastele protseduuridele), juhendamisele, koostööle, dokumendivormidele jms. Protseduurireegel on tegevuse teostamise korra kirjeldus ja konkreetne tegevusjuhised. (Gerndorf, 2005, 57) Detailse protseduurimudeli kasulikkus väljendub selgelt arusaadavas info- või tegevuste jadas. Samuti on selgelt aru saada integratsioon ja suhtestumine põhi- või teiste organisatsiooni protsessidega. (Jeston, Nelis, 2006, 363)

Organisatsiooni põhiprotseduurist tulenevad ja omavahel integreeritud protseduurireeglid moodustavad protseduurireeglite süsteemi, mis mudelina kirjeldab organisatsiooni tegevust. Kuna organisatsiooni tegevusel kui süsteemil on teistsugused omadused kui allsüsteemidel, siis iseloomustavad süsteemi tervikuna ja iga taseme allsüsteeme ka erinevad parameetrid. Sellele tuginedes on protseduurireeglite süsteemil kolm taset – kõrgeim tase on protseduurireeglite süsteem, keskmine tase protseduurireegel ning madalaim tase on operatsioon. (Gerndorf, 2005, 58) Protseduurireeglite süsteem annab hea ülevaate põhiprotsessidest ning selle abil on vajadusel lihtne keskenduda eraldi allprotsesside uurimisele ja täiendamisele. (Jeston, Nelis, 2006, 362-363)

Protseduurireeglite süsteemi parameetrid on: (Gerndorf, 2005, 60-61)

- protseduurireeglite hulk;
- süsteemi koostis, s.o millised protseduurireeglid kuuluvad süsteemi;
- protseduurireeglite seostatus, s.o millised on protseduurireeglite sisendid ja väljundid, milline on protseduuride järjekord või paralleelsus.

Protseduurireegli parameetrid on:

- operatsioonide hulk;
- protseduurireeglite koostis, s.o millised operatsiooni kuuluvad protseduuri koosseisu, millised on alternatiivsed tegevusvõimalused;
- operatsioonide seostatus, s.o millised on operatsioonide sisendid ja väljundid, milline on operatsioonide järjekord või paralleelsus.

Operatsiooni parameetrid on:

- tööjaotus, s.o kes konkreetseid operatsioone täidavad;
- aeg, s.o millal tuleb üksikuid operatsioone täita;
- erialane protseduur, s.o erialased otsustusmeetodid, valemid, eeskirjad, metoodilised juhendmaterjalid, töövõtted jms;
- informatsioon, s.o kasutatav arvutustehnika, informatsiooni edastamise ja säilitamise vahendid, seadmed, instrumendid jm.

Loetletud parameetrid kuuluvad iga organisatsiooni tegevuse juurde, kusjuures nende väärtused määravad põhijoontes kindlaks selle tegevuse kui põhiprotsessi olemuse.

Protseduurireeglid moodustavad koos organisatsiooni skeemide, töökirjelduste ja ametijuhenditega organisatsioonilise dokumentatsiooni. Protseduurireeglid annavad tänu oma sisule ja vormile mitmeid võimalusi nende kasutamiseks. Kõige üldisemalt saab neid vaadata kolmest järgmisest aspektist: (Gerndorf, 2005, 133-137)

- 1) protseduurireeglid on juhendmaterjalideks organisatsiooni liikmetele. Neid saab kasutada igapäevases töös ja organisatsiooniliste probleemide lahendamisel. Need kergendavad ja lihtsustavad sellega organisatsiooni liikmete tööd;
- 2) protseduurireeglid kujutavad endast õiguslikke akte. Oma jõudu ilmutavad protseduurireeglid siis, kui nendest ei peeta mingitel põhjustel kinni. Harilikult on siis tulemuseks häired organisatsiooni tegevuses. Sellisel juhul saab protseduurireeglit vaadelda kui õiguslikku dokumenti, mis annab juhtkonnale aluse tegevuse senise käigu ja tulemuste kontrollimiseks ning vajaduse korral sanktsioonide rakendamiseks;

- 3) protseduurireeglid on juhtimisvahendiks. Need pakuvad kasutusvõimalusi sellistele juhtimisfunktsioonidele nagu kavandamine, organiseerimine, mehitamine, õiguste ja kohustuste siirmine, koordineerimine, suhtlemine, otsustamine ja kontrollimine.

2.2 Äriprotsesside juhtimine

Äriprotsesside juhtimist saab defineerida kui võtmeprotsesside hindamise, analüüsi ning parendamise meetodit, mis baseerub klientide vajadusel ning soovidel. Äriprotsesside juhtimine on nagu kunst ja teadus sellest, kuidas me midagi teeme ja kuidas me saaksime teha asju veelgi paremini. (Tucek, 2015, 126)

Äriprotsesside juhtimine toimib põhimõttel, et iga toode ja teenus, mida organisatsioon turule pakub, on tekkinud mingi arvu tegevuste tulemusena. Äriprotsessid on võtmeteguriks, et saada paremini aru ning parendada neid tegevusi. (Weske, 2007, 4) Äriprotsesside juhtimine on tegelikult ise samuti protsess, mis tagab organisatsiooni tegevuse pideva paranemise. Nagu iga protsessi puhul, on vaja ka äriprotsesside juhtimisel eestvedamist ning juhendamist. See tähendab protsesside elutsüklite jälgimist, millega seoses tehakse mõnikord vaid väikeseid kohendusi või hoopis suuremaid radikaalseid muutusi. On oluline, et protsesside sisu ning nende sobivust teiste protsessidega pidevalt jälgitaks, neid mõistetak, uuritaks ning parandataks. (Burlton, 2001, 73)

Äriprotsesside juhtimisega kaasnevad mitmed valed arusaamad: (Verbeke, 2011,63–66)

- tarkvara teeb ära kogu vajaliku töö;
- piisab ainult äriprotsesside juhtimise tutvustamisest organisatsioonile ning kõik edaspidine toimub iseenesest ning sujuvalt;
- äriprotsesside juhtimine on lihtsalt uue protsessi lisamine organisatsiooni olemasolevasse struktuuri.

Vastupidiselt eelnevale kirjeldavad Jeston ja Nelis äriprotsesside juhtimise olemust järgmiselt: (Jeston, Nelis, 2006, 11)

- äriprotsesside juhtimine on palju enam, kui tarkvaraline abimees;
- äriprotsesside juhtimine on palju enam, kui lihtsalt äriprotsesside ümberkujundamine, sest see tegeleb ka juhtimisküsimustega ettevõttes;
- see on palju enam, kui lihtsalt äriprotsesside modelleerimine, sest protsesse on vaja organisatsioonis juurutada, käima lükata ning nende toimimist analüüsida.

Autor toob välja mõned Roger. T Burltoni poolt kirjutatud väga olulised põhimõtted, mida tuleb järgida äriprotsesside juhtimise juures eesmärgiga mitte eksida õigelt teelt: (Burlton, 2001, 81)

- 1) muutus peab olema tulemuslikkusele suunatud;
- 2) muutus peab tulema protsessi osalistelt;
- 3) muutuste otsused peavad olema osalistele jälgitavad;
- 4) äriprotsesse peab juhtima terviklikult;
- 5) äri muutuse edu võti peitub inimestes;
- 6) äri muutus on pidev teekond, mitte sihtkoht.

Jestoni ja Nelise sõnul on reaalsuses äriprotsesside juhtimine palju keerulisem, kui see alguses tunduda võib. Äriprotsesside juhtimise projektidel on potentsiaali lõimida omavahel osakondasid ning isegi väljuda organisatsiooni piiridest, kui kliendid, tarnijad ja partnerid saavad organisatsiooni osaks. Kuigi iga protsess ja projekt on unikaalne ning igal neist on omad tegurid, kehtivad siiski eduka äriprotsessi juhtimisele kümme järgmist üldist edufaktorit: (Jeston, Nelis, 2006, 34-36)

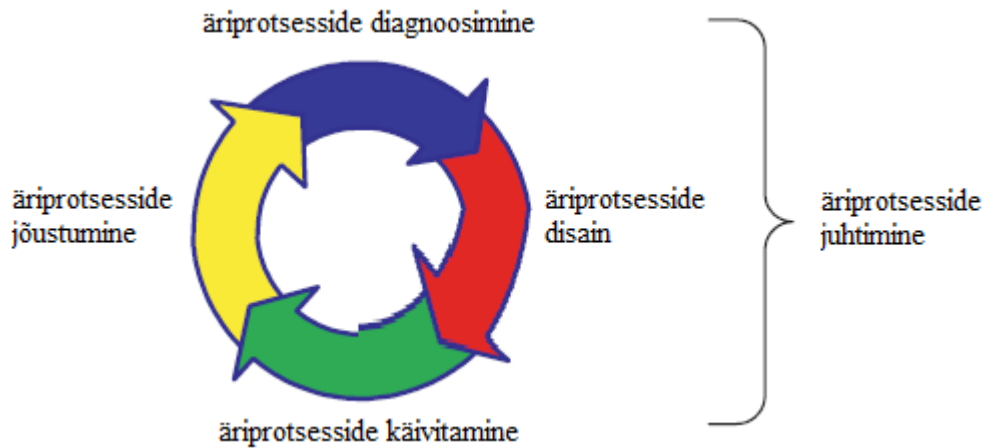
- 1) *eestvedamine* – öeldakse, et kui äriprotsesside juhtimisel ei ole juhatuse või juhtkonna toetust, pole mõtet nendega algust teha;
- 2) *äriprotsesside juhtimise projekt on olemas pühendunud ning kogemustega projektijuht* – juhatusele või juhtkonnale järgnev funktsioon, kes juhib ning on vastutav kogu projekti eest;
- 3) *seotus organisatsiooni strateegiaga* – äriprotsesside juhtimise mõte on lisada väärtust organisatsiooni strateegiatele ning aidata täita nende eesmäärke;
- 4) *protsessi arhitektuur* – oluline on alustada äriprotsesside juhtimist ühiste kokkulepitud juhendite ning direktiividega, vastasel juhul areneb iga projekti osa oma teed ning vajalikku ühisosa jääb puudu;
- 5) *struktuurne lähenemine äriprotsesside juhtimise realiseerimisel* – peab selgelt teadma, kuidas projekte ellu viia, vastasel juhul võib see kujuneda liiga kaootiliseks ning risk ebaõnnestuda või toimida ebaefektiivselt on suur;
- 6) *inimesed juhivad* – protsessid viiakse ellu inimeste poolt või tehnoloogia abil, mida juhivad inimesed;

- 7) *inimesed ja mõjuvõim* – oluline on juhtida, toetada ja koolitada ka projektijuhte. Tihti tegelevad nad ainult „tulekahjude“ kustutamise ja projektiga seotud probleemide tekkepõhjusteni ei jõuta;
- 8) *projektide algatamine ja lõpetamine* – on oluline, et iga projekti lõppedes on selle vigadest õpitud. Järgmise projekti alustades peab sellega arvestama ning mitte tegema samu vigu;
- 9) *jätkusuutlikkus* – äriprotsesside juhtimise puhul on oluline, et organisatsioon teab, kuidas protsesse kasutada, et tagada nende kestvus ning saada aru sellest, et millises elutsüklis mingi protsess parajasti on;
- 10) *realiseerimise väärtus* – äriprotsesside juhtimise projektid on valmis alles siis, kui nende tekkimise põhjused ja eesmärgid on täidetud ning organisatsioon saab neid edukalt kasutada.

Äriprotsesside juhtimise edufaktoreid on väga palju. Peter Trkman kirjutab oma uurimistöös, et äriprotsesside eduka juhtimise aluseks on ärikeskkonna ja äriprotsesside omavaheline sobivus, organisatsiooni pidev püüd parandada saavutusi, mis kindlustab püsivat äriprotsesside kasu ning äriprotsesside ning seda kasutava tehnoloogia sobivus. (Trkman, 2010, 126-127)

Äriprotsessidel on olemas elutsüklid, mille osad on üksteisega väga tihedalt ning loogiliselt seotud. (Weske M., 2007, 11) Joonisel 4 kirjeldavad Weske, Aalst ja Verbeek nelja äriprotsesside elutsüklite faasi, mis toetavad organisatsiooni tegevprotsesse: (Weske, van der Aalst, Verbeek, 2004, 2-3)

- 1) esimene on *disaini faas*, mille käigus protsesse kas luuakse või neid muudetakse;
- 2) teine on *käivitamise faas*. Selles astmes valitakse välja ning võetakse kasutusele ka vajalikud protsesside juhtimise süsteemid;
- 3) kolmas on *jõustumise faas*, mille käigus loodud või muudetud protsessid viiakse ellu valitud juhtimissüsteemide abil;
- 4) neljas on *diagnoosimise faas*, mille käigus äriprotsesse analüüsitakse. Leitakse vead ning võimalikud parandusettepanekud.



Joonis 4. Äriprotsesside elutsükli faasid

Allikas: (Weske, van der Aalst, Verbeek, 2004, 3)

Tucek lisab eelnevalt kirjeldatule veel kaks tsükli. Enne disaini pakub ta välja ka uuringu faasi, mille käigus uuritakse ning selgitatakse, kuidas äriprotsessid organisatsioonis käima peavad. Ning lisab ka optimeerimise faasi enne diagnoosimist. Optimeeritakse disaini faasis loodud või muudetud protsesse. (Tucek, 2015, 130)

2.3 Äriprotsesside mudelite väljatöötamine

Äriprotsesside elutsükkel algab disaini ja analüüsi faasiga, mille käigus viiakse läbi uuringud organisatsiooni keskkonna, tehnoloogia ja tegevuse hulgas. Tulemuste põhjal äriprotsessid identifitseeritakse, koostatakse, vaadatakse üle ning esitatakse äriprotsesside mudelina. (Weske M., 2007, 11) Protsessimudelid on kõrgetasemeliste protsesside ning nende ühenduste visuaalsed esitlused. (Jeston, Nelis, 2006, 84)

Autor toob järgneva välja mõne põhilisema äriprotsesside mudelite koostamise süsteemi:

- voodiagramm on pilt sammudest, mida tehakse mingi tegevuse või ülesande täitmiseks. Need sammud on ühendatud joontega, mis näitavad ülesannete või sammude järgnevust. (Oakland, 2006, 188) Voodigrammi kasutatakse nii protsesside visualiseerimiseks kui ka analüüsiks; (EAS, 2004, 14.2.1)
- IDEF-0 mudel koosneb hierarhilisest diagrammide jadast, tekstist ja sõnastikust, mis ristviitavad üksteisele ristkülikute (protsessi komponendid) ja noolte (andmed ja

objektid) kaudu. (Oakland, 2006, 177) IDEF-0 (integration definition for function modeling) on protsesside kaardistamise üks standard. Seda kasutatakse protsesside seoste esitlemiseks, analüüsiks ja ärimudeli modelleerimisel. Meetod suunab selle kasutajat mõtlema tegevuste hierarhilistele seostele ning iga tegevuse sisenditele, väljunditele, piirangutele ja toimemehhanismidele; (EAS, 2004, 14.3.1)

- IDEF-1X kasutatakse struktuurset graafilist informatsiooni pakkuvate mudelite koostamiseks protsesside kohta, mis võivad toetada andmejuhtimist, informatsioonisüsteemide integreerimist ja arvuti andmebaaside ülesehitamist. (Oakland, 2006, 183)

Mudelite koostamisel ei ole vahet, kas neid luuakse või uuendatakse. Modelleerimine peab toimuma ülevalt alla ehk alustada tuleb põhiprotsessidest, kust minnakse edasi rohkem detailsemaks. Äriprotsesside mudelite koostamisel või uuendamisel on soovitatav vastata järgmistele küsimustele: (Burlton, 2001, 334)

- mis tuleb protsessi sisse ehk mis on sisend ning millisest protsessist see pärineb?
- mida luuakse ehk mis on väljund ning millisesse protsessi see edasi läheb?
- mis määrab selle, kuidas tööd tehakse (juhend) ning millisest protsessist see on pärit?
- mida kasutatakse töö tegemisel ning millisest protsessist see on pärit?

Et suurendada enda konkurentsivõimet, peaks organisatsioon omaks võtma kõik muutused. Ent enne peaks hoolikalt ühildama kõik enda protsessid ärikeskkonnaga sobilikuks, lisaks olema kindel enda paindlikkuses ning suutlikkuses põhiprotsesse pidevalt parendada. Seetõttu on oluline teha kindlaks, millised äriprotsessid on võtmeprotsessid ehk teistest olulisemad ning nendele tuleks rohkem keskenduda. Samuti on oluline aru saada, millised äriprotsessid on vaja täielikult standardiseerida ning milliste puhul on ettevõtte töötajatel rohkem vabadust tegutseda. (Trkman, 2010, 131)

Milliseid äriprotsesside mudelite tüüpe kasutada, sõltub väga palju organisatsiooni eesmärkidest, samuti mudeli koostamise ja kasutamise eesmärkidest. Kui eesmärgiks on koostada protsessi disaini, protsessi ümberkorraldamist jms sobib väga hästi kasutada lihtsamaid, vähem formaalseid mudeleid. On väga oluline, et valitud protseduurimudelit mõistaksid nii mudeli koostajad kui ka kasutajad. See tagab protseduurimudeli lihtsama kasutuselevõtu. (Becker, Kugeler, Rosemann, 2011, 65,83)

3. UURINGU METOODIKA

Käesolevas peatükis kirjeldab autor lähemalt uurimiseesmärki, uuringu läbiviimise meetodit, valimit ja protsessi. Samuti kirjeldab autor äriprotsesside mudelite loomisel aluseks olnud kvaliteedisüsteemi Quality Management Autohaus ning äriprotsesside mudeleid kujutatavaid voodiagramme.

3.1 Uurimiseesmärk

Bakalaureusetöö eesmärk on väljatöötada United Motors Peetri esinduse servise äriprotsessid, et parendada sealset töökorraldust, teenuse kvaliteeti ning kliendirahulolu. Head kliendirahulolu on võimalik saavutada siis, kui süsteem töötab laitmatult ning protsesse järgitakse. Autor on valinud uurimisobjektiks United Motors AS Peetri esinduse servise protsessid sellel põhjusel, et just seal on väga suured ja kasvavad töömahud ning palju tööga seotud probleeme. United Motors Peetri esinduse servis koosneb hoolduse ja remondiosakonnast ning keretööde- ja värviosakonnast. Servise äriprotsessidega on väga tihedalt seotud ka laosakond ning läbi klienditeeninduse müügisaali administraatorid administratsiooni osakonnast. Seisuga november 2015 töötab United Motors AS Peetri esinduses 41 inimest, kellest 34 inimest on servise protsessidega seotud. Nendest 34 inimesest töötavad 27 erinevates servises – hoolduse ja remondiosakonnas 14 töötajat ning kereremondi ja värvitööde osakonnas 13 inimest. (United Motors AS sisevõrk, 2015)

Metafoorina väljendades on autori arvates korralikud protsessid ja äriprotsesside mudelid organisatsioonile nagu skelett. Ainult tugevale ja püsivale skeletile on võimalik hakata „liha, luid ja nahka“ peale kasvatama eesmärgiga saavutada tugev ning püsiv töö- ja organisatsioonikultuur, samuti kõrge kliendirahulolu. United Motors AS Peetri esinduses ei ole äriprotsesside mudelid käesoleval ajal kasutusel ning nende puudumisest on hakatud aru saada erinevate probleemide esile kerkimisega.

Äriprotsesside mudelite abil on võimalik kõikidel organisatsiooniliikmetel paremini aru saada kuidas protsessid tegelikult toimivad. Nende abil saavad juhid ja alluvad protsessidest ühte moodi aru. Tegemist on oluliste dokumentidega, mille abil saab juhtkond muuta ettevõtte tööd tõhusamaks. Samuti annab see neile väga hea ülevaate organisatsiooni äriprotsesside süsteemist. Äriprotsesside mudelites on kirjas kes, mida ja millal peab tegema ning probleemide ilmnemisel on võimalik lihtsamini tuvastada kas viga oli süsteemis endas või hoopis töötajas.

Töötaja tahtliku rikkumise korral on kergem sanktsioone määrata. Osakonnajuhtidele on mudelid asendamatud tööriistad, mille abil on võimalik üksuse tööd organiseerida maksimaalselt sujuvaks, hoides samal ajal tööst tulenevate võimalike vigade teket minimaalsena. Mudelite abil on võimalik lühendada uute töötajate õppeaega uues ametis, sest viimaste abiga saavad nad oluliselt kiiremini ja lihtsamini tundma õppida nii enda kui ka kogu ettevõtte tööd puudutavaid äriprotsesse. Töötajatele on äriprotsesside mudelid abistavateks dokumentideks mõistmaks väga täpselt, kes on mingi tegevusega seotud, kuidas liigub info, milline on käsuliin ning kes vastutab konkreetse tegevuse või otsuse eest. Vähenevad juhtumid, kus arusaamatuste tõttu jäetakse mingid väga olulised tööülesanded täitmata või neid tehakse tahtmatult topelt mitme töötaja poolt. Kõikidele on selgem milliseid abivahendeid või seadmeid tuleb kasutada. Samuti millal mingisugust dokumentatsiooni kohustuslikus korras täita, millised nendest on protseduuri sisenditeks, millised väljunditeks. Ettevõtte töötajatel on lihtsam vastu võtta otsuseid ilma, et peaks kogu aeg juhatajalt abi küsima. Igale töötajale saab selgemaks tema eesmärk ning panus selles organisatsioonis. Protseduurireeglid soodustavad koostööd osakonna sees ning nende vahel.

Bakalaureusetöö käigus valmivatest äriprotsesside mudelitest on otsene kasu eelkõige kõikidele United Motors Peetri esinduse töötajatele ja autorile endale ning kaudselt ka kõikidele teistele United Motors AS töötajatele ja ettevõtte klientidele.

3.2 Uuringu meetodi, valimi ja protsessi kirjeldus

Autor viis bakalaureusetöö raames läbi kvalitatiivse uuringu. Protsesside väljatöötamiseks oli sobivaim meetod rühmaarutelu, sest seda tüüpi uurimismeetodi puhul kohtub uurija mitme vastajaga samal ajal ja algatab arutelu kindlal teemal. Vastajate arvamusi vaadeldakse kui informatsiooni ja seda analüüsitakse hiljem. (Ghauri, Gronhaug, 2004, 100) Rühmaarutelu peetakse ka äärmiselt tõhusaks kvalitatiivsete andmete kogumise viisiks, mis võimaldab mingil määral kontrollida ka saadud andmete kvaliteeti. Rühma liikmed parandavad ja tasakaalustavad üksteist ning seetõttu heidetakse valed või äärmuslikud vaated kõrvale. (Laherand, 2008, 220) Kuna rühmaarutelu eesmärk oli United Motors Peetri esinduse servise äriprotsesside väljatöötamine, pidid rühmaarutelus osalejad kindlasti olema kõik Peetri esinduse töötajad.

Autor viis rühmaarutelu läbi kahes osas. Esimese etapi rühmaarutelus osalesid protsesside väljatöötamises kõik sellega kokku puutuvad ettevõtte töötajad, välja arvatud

mehaanikud, diagnostikud-elektrikud, plekksepad ning automaalrid. Antud etapis töötati kõikide osaliste koostöö tulemusena välja United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi makett ning selle kirjeldus, kuid mitte detailsed äriprotsesside mudelid koos kirjeldustega.

Eesmärgiga, et esimesest rühmaarutelust saaks osa võtta maksimaalselt palju töötajaid, teavitas autor selle toimumisest ja kuupäevadest kutsutavaid mitu kuud ette. Ametliku kutse saatis autor välja e-kirja teel üks nädal enne rühmaarutelu toimumist. Autor saatis välja kutsed 12 inimesele, kellest 10 osalesid. Lõpliku valimi moodustasid järgmised töötajad:

- United Motors AS järelmüügijuht Rain Lassi;
- United Motors Peetri esinduse hoolduse ja remondiosakonna juhataja Raivo Kruuk;
- United Motors Peetri esinduse kereremondi ja värvitööde osakonna juhataja Marko Vainus;
- United Motors Peetri esinduse hoolduse ja remondiosakonna klienditeenindajad Tiit Estermaa, Gerto Siiner ja Alois Mürk;
- United Motors Peetri esinduse kaks hoolduse ja remondiosakonna töökoja meistrit Romeo Viikmaa ja Allan Amur;
- United Motors Peetri esinduse kereremondi ja värvitööde osakonna klienditeenindaja Martin Mõik;
- United Motors Peetri esinduse laosakonna vanem laopidaja Andreas Riis.

Rühmaarutelu aitas läbi viia inglise koolitusfirma Domani Training & Consultancy koolitaja Hannes Saareli. Autor põhjendab valikut sellega, et koolitaja on ise eelnevalt väga pikalt BMW servise süsteemis töötanud, omab sarnaste rühmaarutelude läbiviimise suurt rahvusvahelist kogemust ning on ise ka United Motors AS klient.

Kuna United Motors AS on klienditeenindusettevõtte ning autori soov oli saada rühmaarutelule võimalikult palju osalejaid, pidi seda korraldama väljaspool tööaega. Esimene rühmaarutelu viidi läbi 28.-30.mail 2015. aastal Sagadi mõisas. Asukoha valiku tingis autori soov viia kõik osalejad vabamasse ümbruskonda, eemale nende igapäevasest töökeskkonnast.

Rühmaarutelule eelnes 28. mail eeltöö päev, mil koolitaja koos autori ning kahe servise osakonna juhi Raivo Kruuki ja Marko Vainusega kaardistasid esinduse servise ja klienditeeninduse tööga seotud probleeme.

Reedel, 29. mail toimus rühmaarutelu koolitaja, autori, kahe servise osakonna juhi Raivo Kruuki ja Marko Vainuse ning järelmüügijuhi Rain Lassiga. Koostati juhtide arusaam United Motors AS Peetri esinduse servise äriprotsessist. Sama päeva õhtul saabusid Sagadi

mõisa ka kõik teised rühmaarutelust osavõtjad, toimus ühine õhtusöök ning üllatusprogramm erinevate ettevõtjate näol. Autori arvates oli see väga hea viis „sulatada jää“ hilisemaks edukaks koostöök.

Laupäeval, 30. mail viidi läbi rühmaarutelu tervele grupile, mille käigus moodustasid osalejad ühiselt United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi maketi, võttes aluseks eelmisel päeval juhtide poolt tehtud esmase protsesside kava. Selliselt kaasas autor protsesside loomisesse enamiku nendega seotud töötajaid.

Fotod Sagadi mõisas toimunud rühmaarutelust on välja toodud lisas 1.

Rühmaarutelu tulemusena kaardistati ühtlasi mitmed probleemid, mis takistavad servise põhiprotsessi kasutusele võtmist. Autor peab eriti oluliseks seda, et servise põhiprotsess koostati töötajate ja juhtide koostöös ning et kõik rühmaarutelu osalejad tunnevad selles enda panust ning vastutust selle kasutusele võtmises.

Toimunud rühmaarutelust saadud tulemi abil koostas autor iseseisvalt United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi allprotsesside mudelid.

Teise etapi rühmaarutelu osalesid United Motors Peetri esinduse hoolduse ja remondiosakonna juhataja Raivo Kruuk, kereremondi ja värvitööde osakonna juhataja Marko Vainus ning United Motors AS järelmüügijuht Rain Lassi. Kõnealusel rühmaarutelu autor esitles osalejatele enda poolt väljatöötatud äriprotsesside mudelid. Rühmaarutelu eesmärk oli autori valmistatud äriprotsesside mudelite õigsuse ja korrektsuse kontrollimine teiste juhtide poolt. Rühmaarutelu käigus tegid osalejad mudelitele parandusi ning täiendusi. Rühmaarutelud toimusid ajavahemikus 17.- 19. ning 24.- 26. november United Motors Peetri esinduse nõupidamiste ruumis, igal päeval ajavahemikus 16-18. Rühmaarutelude toimumise ajad lepidi autori ja teiste osalejate vahel kokku suuliselt.

Kokkuvõtvalt saab väita, et rühmaarutelude käigus välja töötatud protsesside makettide koostamisel osalemine tõstis töötajate arusaamist ettevõtte vajadusest äriprotsesside mudelite järele. Tänu rühmaarutelude osalemisele teavad töötajad äriprotsesside mudelite sisu, oskavad neid paremini lugeda ning tunnevad suuremat vastutust nende kasutusele võtmisel.

3.3 Kvaliteedisüsteemi Quality Management Autohaus kirjeldus

Bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks võtab autor protseduurireeglite koostamisel aluseks organisatsioonis varem kasutusel olnud kvaliteedisüsteemi Quality Management Autohaus ehk QMA.

QMA on kvaliteedisüsteemi programm BMW ja MINI esindajatele, mis pakub neile spetsiaalset äriprotsesside raamistikku eesmärgiga parendada organisatsioonisisest kommunikatsiooni, protseduuride efektiivsust, suurendada kliendirahulolu ja– lojaalsust ning kasumlikkust. (BMW Group, 2006)

QMA standardeid ei loonud mitte teoreetikud vaikuses ega isolatsioonis, vaid need lõi BMW kontserni diilerite organisatsioon. BMW abil toodi kokku kõikide BMW kontserni brändide esindajate teadmised, loodi spetsiaalsed töögrupid, kes töötasid eri piirkondade juhtide all. Selliselt loodi koos edasimüüjatega just viimastele sobivad äriprotsesside reeglid. (United Motors AS sisevõrk, 2002) Programmi põhieesmärk oli luua süsteem, mis elimineerib üleliigsed kulud, suurendab äri paindlikkust ning saavutab veelgi suurema kliendirahulolu. (BMW Group, 2006) QMA standardid on unikaalne kvaliteedi programm, sest see puudutab edasimüüjate kõiki protsesse ning aitab teha kiireid ning põhjalikke muudatusi igas äri osas. QMA standardite juurutamise protsessi lõpetas BMW kontserni poolt läbi viidud kahe päevane audit. (United Motors AS sisevõrk, 2002)

United Motors AS lõpetas QMA kasutamise 2009. aastal. Ühest küljest soodustas seda programmi vabatahtlikuks muutmine BMW poolt. Teine, kuid palju tõsisem põhjus oli antud tegevusharu tugevalt tabanud majanduskriis, mil ettevõtte pidi keskenduma väga tõsiselt tegutsemise jätkumise eest võitlemisele.

Kuna QMA ei ole enam pikka aega United Motors AS-is ega BMW Groupis kasutusel, leiab autor seda kvaliteedisüsteemi programmi kirjeldavat infot vähe. Enamik kasutada olevat infot asub United Motors AS sisevõrgus ning selle näol on tegemist erinevate äriprotsesside mudelitega. Nende dokumentide hulgas on inglisis- ja saksa keelseid baasfaile ning organisatsiooni tegevusele juba kohandatud eesti keelsed äriprotsesside mudelid. Erinevatel andmetel on viimased koostatud ligi kümme aastat tagasi, mis tähendab, et äriprotsessid on muutunud ning neid ei ole võimalik samal kujul kasutusele võtta. Samuti on mitmed äriprotsesside mudelid seal puudu ning need peab looma täiesti algusest peale.

Iga QMA äriprotsess omab süsteemi numbrit. Dokument ise koosneb kolmest osast:

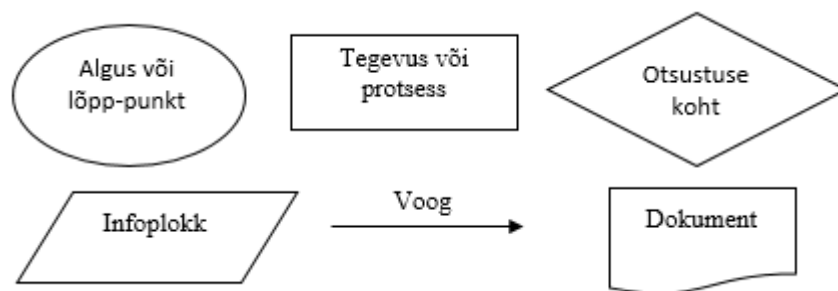
- 1) esilehel on lühidalt, kuid ülevaatlilikult kirjeldatud äriprotsessid eesmärk, kasutusvaldkond, vastutaja, sisu, abivahendid, dokumentatsioon. Samuti dokumenti kontrollinud ning kinnitanud ja selle kasutusele võtnud isikute osakond, nimed ja allkirjad;
- 2) teises osas on detailne äriprotsesside mudel esitatud voodiagrammina, millel on kindel algus, tegevused ja lõpp;
- 3) kolmandas osas on äriprotsess esitatud tabelina, kus on kirjeldatud igale tegevusele vastavad vajalikud dokumendid ning vastutavad isikud. Selgelt on aru saada mitte ainult terve protsessi, vaid ka iga tegevusastme sisend ja väljund.

Oma olemuselt on QMA suuresti sarnane Kostel Gerndorfi poolt kirjeldatud protseduurireeglite süsteemi parameetritega (Gerndorf, 2005, 60-61). Äriprotsessidel on kindel sisend, tegevused ning väljund. Äriprotsesside mudelid on graafiliselt esitatud lihtsat tüüpi voodiagrammidena.

3.4 Protssessi voodiagrammi kirjeldus

Ükskõik millist protsessi planeerides või seda üksikasjalikult vaadeldes on vaja registreerida sündmuste ja tegevuste, staadiumite ja otsuste jadad sellisel kujul, mida kõik kergesti mõistaksid ja mida saaks kõigile hõlpsasti edastada. Tavaliseks faktide registreerimise meetodiks on nende üleskirjutamine. Kuid see ei sobi keerukatele protsessidele, mida leidub igas organisatsioonis, eriti kui on tarvis täpselt registreerida mingi pikk protsess ja selle kirjalikuks ülesmärkimiseks kuluks mitu lehekülge, mis nõuaksid hoolsat uurimist, et sealt kõik detailid kätte saada. (Oakland, 2006, 184) Tööd laiemas (süsteem) või kitsamas mõttes (protsess või meetod) võib kujutada sündmuste või tegevuste voona. Voograafik on vastastikku sõltuvate tegevuste, sündmuste või sammude graafiline esitus. (Scholtes, 2001, 125)

Voodiagramm on vahend protsessi graafiliseks esitamiseks. Selle joonistamist reguleerivat standardit ei ole, aluseks on vaid väljakujunenud tava. Voodiagramm sobib ühtmoodi hästi nii juba toimiva protsessi analüüsimiseks kui ka uue protsessi (tegevuste ahela) kavandamiseks. Selleks joonistatakse kokkuleppemärke kasutades protsess lihtsalt üles. (EAS, 2004, 14.2.1) Voodiagramm on pilt sammudest, mida tehakse mingi tegevuse või ülesande täitmiseks. Need sammud on ühendatud joontega, mis näitavad ülesannete või sammude järgnevust. (Oakland, 2006, 188) Joonisel 5 on kujutatud enimlevinud voodiagrammi sümbolid.



Joonis 5. Voodiagrammi sümbolid

Allikas: (Oakland, 2006, 184)

Peter R. Scholtes kirjeldab kuut liiki voograafikut: (Scholtes, 2001, 125-128)

- 1) *lihtne voograafik* kirjeldab tööoperatsioone üksteisele järgneva reana, liikudes kas vasakult paremale või ülevalt alla. Tööoperatsioone võib olla nii palju, kui vaja;
- 2) *voograafik suunaga ülalt alla* kirjeldab 5-6 peamist järjestikust tööoperatsiooni suunaga vasakult paremale ja kuni 5-6 tööoperatsiooni suunaga ülalt alla;
- 3) *positsiooniline voograafik* näitab tööoperatsioonidele kuluvat aega vertikaalteljel, kuid samas näitab ka interaktsiooni erinevate inimeste ja gruppide vahel;
- 4) *võimaluste voograafik*, milles ülesande lisandväärtust tootvad ülesanded liiguvad ülalt alla lehekülje vasakul poolel. Need protsessi kuuluvad operatsioonid, mis ei lisa mingit väärtust, esitatakse lehekülje paremal poolel;
- 5) *PERTi graafik-skeem* kujutab korraga mitmeid samal ajal toimivaid töövoogusid ehk radasid. Kulunud aega näidatakse operatsioonide vahel ning otsustav rada on see, kus ei tohiks viivitada või millele kulub kõige enam ressursse;
- 6) *otsuste diagramm* pole niivõrd tegevusahel, kuivõrd otsuste järjestus, kus iga otsus sõltub sellest, millised otsused sellele eelnevad.

Voodiagrammi koostamine aitab täielikult tundma õppida sisendeid, väljundeid ja protsessivoogu. Ilma seda mõistmata pole võimalik korrektset protsessi voodiagrammi koostada. Voodiagramme joonistades on tähtis meeles pidada, et ühegi töö puhul, välja arvatud kõige väiksemad ülesanded, pole ükski inimene võimeline ilma teiste abita sellist skeemi koostama. Seetõttu on voodiagrammi joonistamine võimas vahend meeskonna moodustamiseks. (Oakland, 2006, 185, 230)

Scholtes annab mõned lihtsad vihjed voograafikute koostamiseks: (Scholtes, 2001, 128)

- tuleb kindlaks määrata lõpp- ja alguspunkt;

- arvestades vooskeemi eesmärki ja neid, kes seda kasutama hakkavad, tuleb kindlaks määrata, kui üksikasjaline see skeem peaks olema;
- tihti aitab, kui alustada töö lõpust ja liikuda sealt tagasi alguse poole;
- koostajal soovitatakse kasutada märkmekleepse, sest kui kirjutada iga operatsioon omaette kleepsule, säästab voograafiku koostaja aega.

Äriprotsesside mudelite kujutamiseks valib töö autor lihtsad voodiagrammid põhjusel, et protsesside täiendamisel aluseks võetavas Quality Management Autohausis on kasutusel samuti just lihtsat tüüpi voodiagrammid. Voodiagrammidena koostas autor äriprotsesside mudelid dokumendi- ja tekstitöötlustarkvara Microsoft Word abil, kasutades kujunditena *flowchart*-elemente.

4. ÄRIPROTSSESSIDE MUDELITE VÄLJATÖÖTAMINE UNITED MOTORS PEETRI ESINDUSE SERVICE TARBEKS

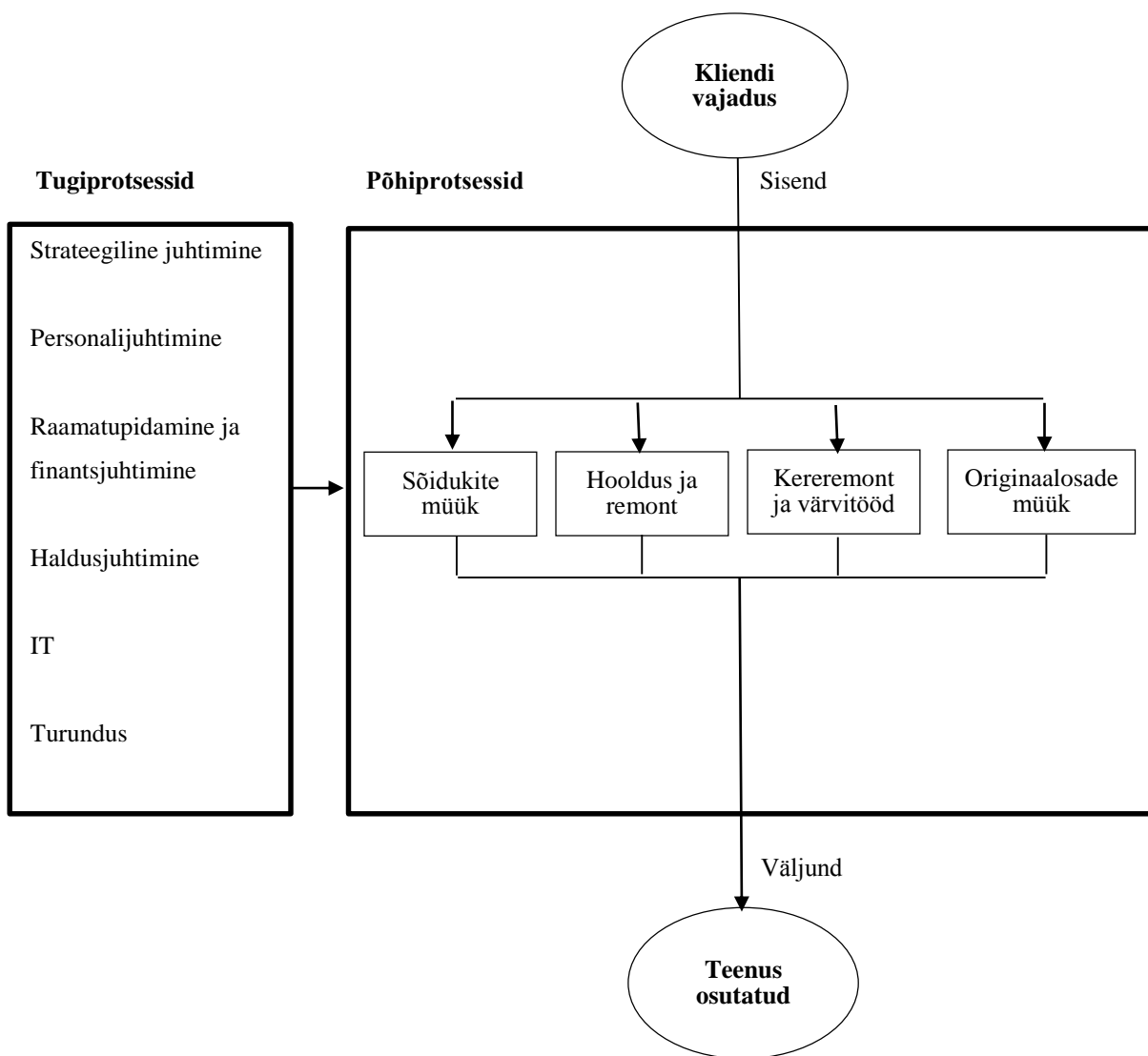
Käesolevas peatükis kirjeldab autor United Motors AS põhiprotsessi, Peetri esinduse service põhiprotsessi ning selle seitsme äriprotsessi mudeli koostamist. Äriprotsesside mudelid on esitatud bakalaureusetöö lisades.

4.1 United Motors AS põhiprotsessi kirjeldus

United Motors AS on klienditeenindusettevõtte, mille põhitegevuse moodustavad uute ja kasutatud sõidukite müük, nende hooldus ja remont, kereremont ning originaalosaade ja lisatarvikute müük. Oluline on märkida, et põhiprotsess võib liikuda ka erinevate osakondade vahel. Illustreerimiseks toob autor mõned näited – klient soetab müügiosakonnast uue auto ning ostab laosakonnast originaalosadena lisaks uued talverattad ning tagatiiva tagaluugile. Rattad paigaldatakse autole hoolduse ja remondiosakonnas, tagatiib värvitakse ning paigaldatakse kereremondi- ja värvitööde osakonnas. Samuti võib klient esimese soovi esitada hoopis hoolduse ja remondiosakonnale, kust kontakt liigub edasi automüügi osakonda eesmärgiga olemasolev auto uuema vastu välja vahetada. Viimase näitena kirjeldab autor service erinevate osakondade vahelist ristmüüki, kus kereremonti toodud sõidukile müüakse juurde veermikuremont hoolduse ja remondiosakonnast ning uued kojamehed laosakonnast.

Põhitegevust toetavad tugiprotsessidena strateegiline juhtimine, personalijuhtimine, raamatupidamine ja finantsjuhtimine, haldusjuhtimine, IT- süsteemide arendus ja hooldus, turundus ning logistika.

United Motors AS põhiprotsessi sisendiks on kliendi soov osta mingit ettevõtte poolt müüdavat toodet või tarbida pakutavat teenust. Põhiprotsessi väljundiks on kliendile müüdüd kaup või osutatud teenus. Joonisel 6 on näidatud United Motors AS põhiprotsessi mudel.



Joonis 6. United Motors AS põhiprotsess

Allikas: Autori koostatud

4.2 United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi kirjeldus

Käesolevas peatükis kirjeldab autor United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi, mille mudel on kujutatud joonisel 7. Servise põhiprotsess koosneb seitsmest suurest osast ning millel igal ühel on olemas omad allprotsessid. Servise põhiprotsess kirjeldab kliendi sõidukiga seotud tellimuse või kaebuse teekonda kliendi esimesest kontaktist kuni sõiduki remondist tagasi saamiseni ning klienditeenindaja poolt kliendile tehtava

järekontaktini. Nii nagu organisatsiooni põhiprotsessil, on ka servise põhiprotsessi sisendiks kliendi soov tellida oma sõidukiga seotud teenust. Servise põhiprotsessi väljundiks on vastavalt soovile kliendile pakutud teenus ehk lahendatud kaebus.

Servise põhiprotsessi esimene osa on kliendi ja United Motors Peetri esinduse vahelise kontakti tekkimine, mille käigus selgitatakse välja kliendi pöördumise soov ning kogutakse tema ja sõiduki võimalikult täpsed andmed. Autor kirjeldab kontakti loomise äriprotsessi mudelit käesoleva uurimistöö alapeatükis 4.3.1.

Kontaktile järgneb aja planeerimine. Selle osa tegevused on seotud tellimuse avamisega, remonttöödeks vajaliku eelinfo välja selgitamise, originaalosate ning töö ressursside leidmise, broneerimise ning kliendiga külastuse aja kokkuleppimises. Autor kirjeldab aja planeerimise äriprotsessi mudelit käesoleva uurimistöö alapeatükis 4.3.2.

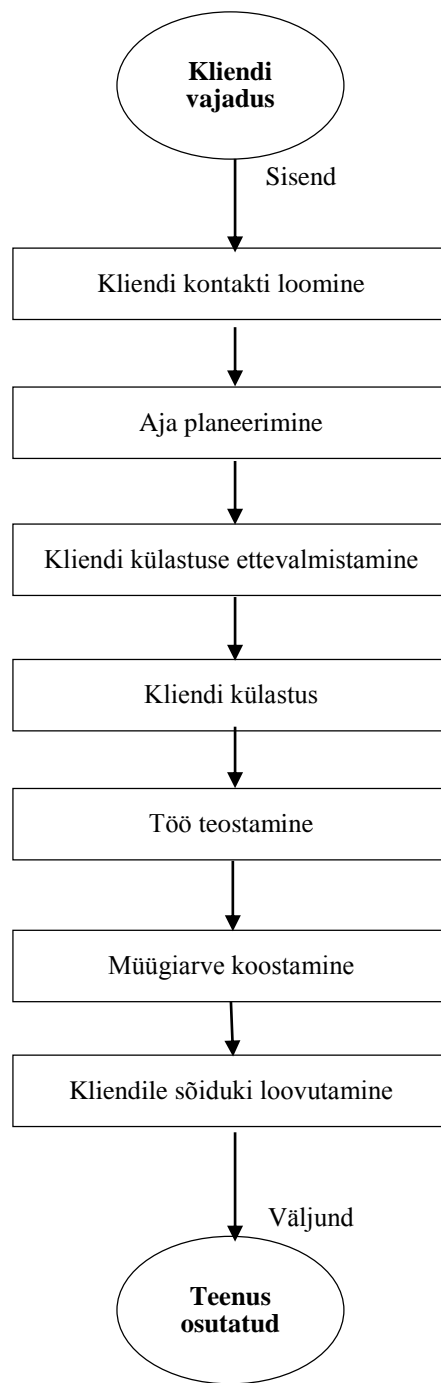
Kolmas tegevuste osa on kliendi külastuse ettevalmistamine. Selle käigus viiakse esinduses kurssi kõik asjaosalised, toimub vajalike originaalosate ning töö ressursside olemasolu kontroll. Kliendile saadetakse peatse külastuse kohta meeldetuletus. Autor kirjeldab külastuse ettevalmistamise äriprotsessi mudelit käesoleva uurimistöö alapeatükis 4.3.3.

Külastuse ettevalmistamise faasile järgneb kliendi külastus ehk tegevused, mis on seotud kliendiga kohtumise ning sõiduki töösse vastuvõtmisega. Olulised tegevused on seotud kliendi tellimusest õigesti arusaamise, võimaliku lisamüügi tegemise ning teiste kokkulepete tegemisega, mis on seotud sõidukile tehtavate tegevustega. Autor kirjeldab kliendi külastuse äriprotsessi mudelit käesoleva uurimistöö alapeatükis 4.3.4.

Viies servise põhiprotsessi osa on sõidukile tellitud töö teostamine. Tellitavate tööde teostamise puhul tuleb jälgida tootjatehase ette antud remondimanuaale, garantii juhendeid ning teha tehtud tööle kvaliteedikontroll. Autor kirjeldab töö teostamise äriprotsessi mudelit käesoleva uurimistöö alapeatükis 4.3.5.

Kui tellitud tööd on teostatud, koostatakse müügiarve, lõpetatakse garantiiga seotud toimingud ning kliendile antakse auto valmimisest märku. Autor kirjeldab müügiarve koostamise äriprotsessi mudelit käesoleva uurimistöö alapeatükis 4.3.6.

Viimane, seitsmes osa servise põhiprotsessidest on seotud auto üleandmisega kliendile. Lisaks sõiduki loovutamisele peab klienditeenindaja selgitama kliendile tehtud töid, arve sisu ning lõpetama külastusega seotud dokumentatsiooni. Tagasiside saamiseks saadetakse kliendile rahuloluküsimustik. Autor kirjeldab kliendile sõiduki loovutamise äriprotsessi mudelit käesoleva uurimistöö alapeatükis 4.3.7.



Joonis 7. United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsess

Allikas: Autori koostatud

4.3 United Motors Peetri esinduse servise äriprotsesside mudelite kirjeldused

Käesolevas peatükis kirjeldab autor koostatud servise põhiprotsesside detailseid kirjeldusi ning nende mudeleid.

4.3.1 Kliendi kontakti loomise äriprotsessi mudeli kirjeldus

United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi esimene osa on kliendiga kontakti loomise äriprotsess, mis saab alguse kliendi pöördumisest ettevõtte poole. Kliendi kontakt võib toimuda mitmel viisil – telefoni kõne, e-kiri või müügisaali külastus. Olenemata pöördumise vormist on oluline, et kõik kliendiga kokku puutuvad ettevõtte töötajad jälgiksid suhtlemisel United Motors AS teenindusstandardeid. Lisaks käitumisreeglitele on teenindusstandardites kirjas muuhulgas ka see, et kui ruttu peab vastama kliendi poolt esitatud pöördumistele ja küsimustele.

Pärast esmase kontakti loomist jätkub antud protsess väljaselgitamisega, kas kliendi auto on võimeline ise liikuma või on vaja sellele organiseerida tootjatehasepoolne autoabi. Sellele järgneb kliendi ja tema sõiduki andmete kogumine. Esmase kontakti puhul on vaja luua uus kliendikaart ning kõik andmed sinna peale kanda. Juba eksisteeriva kliendi puhul tuleb andmeid kontrollida ning vajadusel uuendada. Kui andmed on täpsustatud, peab klienditeenindaja välja selgitama kliendi teenindusse pöördumise põhjused ja soovid ning hilisemad maksetingimused. Keretööde külastuse puhul viiakse läbi kahjukäsitluse protsess, kus selgitatakse kliendile avariiremondi protsessi, fikseeritakse sõiduki vigastused ning täidetakse vajalik kahjudokumentatsioon. Kliendi kontakti loomise äriprotsessi väljundiks on teeninduse aja planeerimise protsessi algus. United Motors Peetri esinduse servise kliendi kontakti loomise äriprotsessi mudel on esitatud lisa 2.

4.3.2 Aja planeerimise äriprotsessi mudeli kirjeldus

United Motors AS Peetri esinduse servise põhiprotsessi teise osa moodustavad aja planeerimisega seotud tegevused ning see saab alguse kliendi kontakti loomise äriprotsessi lõpust. Aja planeerimise etapi juures on väga oluline välja selgitada kogu info, mis on kliendi tellimuse eduka täitmise eelduseks. On oluline, et kliendi auto remonti saabumise ajaks oleks valmis kõik tööks vaja minevad ressursid.

Aja planeerimise äriprotsess saab alguse majandustarkvaras tellimuse avamisega, kuhu tuleb esmalt kanda eelnevalt kogutud info kliendi ja tema sõiduki kohta. Üheks olulisemaks tegevuseks kogu servise põhiprotsessi juures on võimalikult täpne kliendi soovi kirja panemine.

Keeruliste kirjelduste juures on soovituslik kliendi soovi kirjeldus sõna-sõnalt üles märkida. See on väga oluline sellepärast, et kliendi soovi võivad täita erinevad inimesed ning probleemist peavad aru saama kõik osapooled ühtemoodi. Töö tulemusena peab kõige muu hulgas olema kindlasti täidetud kliendi esimene soov.

Aja planeerimisel tuleb välja selgitada kas sõidukile on vaja teostada tootjatehase poolt välja kuulutatud tehnilisi aksioone. Soovide täitmiseks tuleb välja selgitada võimalikult täpne varuosade ja tööressursside vajadus ning selgitada arve maksja. Alati ei pruugi maksjaks olla töö tellija. Samuti võivad maksjatel olla erinevad maksetingimused, neile kehtida allahindlused või muu kokkulepitu.

Pärast tellimuse pööramist pakkumiseks tuleb keretööde juhtumi puhul see koos kõige muu vajaliku dokumentatsiooniga edastada vastavasse kindlustusseltsi. Kereremondi ja värvitööde osakond aitab kliendil läbi viia kogu vajaliku kahjukäsitluse eesmärgiga lahendada kogu probleem ühes kohas. Keretööde puhul tuleb kõik külastused ja tehtud pakkumised sisestada vastavasse ettevõtte sisevõrgus asuvasse registrisse. Aja planeerimise etapis enne lõpliku pakkumise koostamist, pakutakse lisamüügi eesmärgil kliendile ka kõiki aktiivseid turunduskampaaniaid. Väga tähtis on täpsustada ning üle kontrollida maksetingimused. Võimalusel ütleb klienditeenindaja remondi eelarve.

Aja planeerimise etapis lepatakse kokku külastuse aeg. Selleks on klienditeenindaja tellinud vajalikud varuosad ning broneerinud tööressursid. Külastuse ajaks täpsustatakse välja ka kliendi mobiilsuse vajadus, on selleks siis soov tellida takso, rentida auto vms. Kliendile pakutakse aktiivset vastuvõttu, mis tähendab tulevase külastuse alguses koos klienditeenindajaga auto seisukorra üle vaatamist ning taaskord võimaliku lisamüügi välja selgitamist. Samuti küsitakse, kas klient soovib saada tulevase kohtumise jaoks meeldetuletust. Aja planeerimise protsessi lõpetab kliendi külastuse ettevalmistamise äriprotsessi algus. United Motors Peetri esinduse servise aja planeerimise äriprotsessi mudel on esitatud lisas 3.

4.3.3 Kliendi külastuse ettevalmistamise äriprotsessi mudeli kirjeldus

United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi kolmas osa pärast aja planeerimist on kliendi külastuse ettevalmistamine, mille käigus informeeritakse peatselt toimuvast külastusest kõiki asjaosalisi, valmistatakse külastus ette ning veendutakse, et kliendiga kokku lepitud ollakse kindlasti võimelised täitma. Antud äriprotsessi sisendiks on sellele eelnenud aja planeerimise protsess.

Külastuse ettevalmistus algab kliendi sõiduki United Motorsis salvestatud remondiajaloo kontrolliga, mille eesmärgiks on tuvastada eelkõige sarnaste kaebuste olemasolu minevikus ning mida on sellisel juhul varasemalt vigade parandamise nimel tehtud. Selliseid külastusi nimetatakse korduvremondiks ning servis peab tegema kõik, et selliseid olukordasid esineks võimalikult harva. Olukorda saab parandada ainult ühel viisil, milleks on kliendi kaebuse lõplik lahendamine selle esimesel korral. Juhul kui tegemist on korduvremondiga, teavitatakse sellest ka vastava servise osakonna juhti, kes tuleb külastuse ajaks ka ise kliendiga kohtuma.

Ajalookontrollile järgneb külastusega seotud asjaosaliste informeerimine ning vajadusel töö teostamiseks vajalike allhangete kokku leppimine. Järgmisena valmistatakse ette kliendile lubatud mobiilsus, mis tavaliselt tähendab rendiauto valmis panekut. Rendiauto peab olema puhas, piisava koguse kütuse, aknapesuvedelikuga ning tehniliselt korras. Autol peavad all olema korralikud hooajale vastavad rehvid.

Külastuse ettevalmistamise käigus tuleb kontrollida planeeritud varuosade ning tööressursi olemasolu. Võib juhtuda, et näiteks ei jõua tellitud varuosad õigeaks ajaks kohale või tööd tegema hakkav mehaanik on haigestunud. Sellisel juhul tuleb minna tagasi aja planeerimise äriprotsessi juurde, kontakteeruda kliendiga ning koos planeerida kõikidele osapooltele uus sobiv aeg. Juhul kui kõik tööks vajalikud ressursid on olemas, otsib klienditeenindaja välja vajalikud juhendid. Näiteks võib sellisteks juhenditeks olla tootjatehase tehnilist aktsiooni puudutav dokumentatsioon. Juhul kui on täpselt teada või on juba eelnevalt veaotsingu teel kindlaks tehtud kliendi kaebuse põhjus, saab vajadusel klienditeenindaja esitada tootjatehasele heatahte või lisagarantii avaldused. Nendele saadavate vastuste põhjal on võimalik selgeks teha, kas kliendikaebusega seotud remondi eest tootjatehas tasub täielikult, osaliselt või ei hüvita üldse.

Ladu omab tellitud varuosadest ülevaadet. Vahetult enne kliendi külastust korjab laos kokku ning paneb valmis hoolduseks või remondiks vajaminevad originaalosad ning abimaterjalid.

Kliendi külastuse ettevalmistamise äriprotsessi viimasteks tegevusteks on kogu vajaliku dokumentatsiooni ettevalmistamine, kokku panemine ning kliendile lubatud külastuse meeldetuletuse saatmine. Protsessi väljundiks on servise põhiprotsessi neljanda osa, kliendi külastuse äriprotsessi algus. United Motors Peetri esinduse servise kliendi külastuse ettevalmistamise äriprotsessi mudel on esitatud lisa 4.

4.3.4 Kliendi külastuse äriprotsessi mudeli kirjeldus

United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi neljanda osa moodustab kliendi külustus ehk etapp, kus klient toob oma sõiduki kokkulepitud ajaks ja tööde tegemiseks servisesse. Äriprotsessi sisendiks on sellele eelnenud kliendi külustuse ettevalmistamise protsess.

Kliendi külustuse äriprotsessi esimeseks tegevuseks on kliendi vastuvõtmine esinduses, järgides United Motorsi teenindusstandardeid. Samuti tuleb taaskord üle kontrollida ja vajadusel uuendada kliendi ja tema sõiduki andmed. Juhul kui on tegemist korduvremondiga, tuleb klienti tervitama ka vastava servise osakonna juhataja. Selle kohtumise eesmärgiks on kinnitada kliendile tema probleemi olulisust ettevõttele ning seeläbi tugevdada usaldusväarsust.

Järgmisena tuleb kontrollida, kas kliendil või tema sõidukil on veel muid avatud tellimusi. Kui need on olemas, pakub klienditeenindaja võimalust ka nendega tegeleda. Juhul kui klient on sellega nõus, kontrollitakse tööks vajalike lisaressursside olemasolu. Nende puudumisel tuleb käituda vastavalt aja planeerimise protsessile ning koos kliendiga leppida kokku uus külustuse aeg. Juhul kui klient ei soovi avatud tellimustel olevaid lisatöid teha, avatud tellimus kustutatakse.

Kliendi soovi korral viiakse läbi konsultatsioon auto juures. See on kliendi ja klienditeenindaja ühine sõiduki ülevaatamine selleks ettenähtud kuivas ja hästi valgustatud ruumis. Kui muidu on kliendile servisesse sisenemine keelatud, siis antud juhul on tegemist võimalusega viimasel oma sõidukiga lähemalt tutvuda ning mõista paremini miks mingi asi parandust või vahetust vajab. Klienditeenindaja selgitab välja ka muu lisa- ja ristmüügi võimaluse auto juures. Ristmüük tähendab teenuste pakkumist teistes servise osakondades. Näitena toob autor pesuteenuste pakkumise ning hooldusse tulnud autol stange kriimustuste remondi pakkumist kereosakonnas. Kui klient soovib tellida lisatöid ning servisel on kohe vajalikud lisaressursid olemas, täidetakse ka lisatellimus. Kui lisaressursse kohe saada ei ole, lepitakse kliendiga vastavalt aja planeerimise protsessile kokku uus aeg.

Lisa- ja ristmüügile järgneb autori arvates kliendi külustuse äriprotsessi kõige olulisem osa, milleks on tööde kokkuleppimine ning kliendi soovi kontrollimine. Kliendi esimesed soovid pandi kirja juba aja planeerimise etapis ning nüüd tuleb need üle kontrollida. On äärmiselt oluline, et tellimusel oleks kaebus kirjas võimalikult täpselt ning soovituslikult kliendi enda sõnadega. Samuti on oluline, et klienditeenindaja ei paneks kliendi kaebuse põhjal tellimusele kirja kohe lõplikku diagnoosi. Näitena toob autor olukorra, kus klient pöördub

esindusse murega, et tema sõidukil midagi kriuksub esisillas. Kogemusele tuginedes arvab klienditeenindaja, et vahetust vajavad amortisaatorite tugilaagrid ning tellib töökojast nende kohese vahetuse. Nii võib juhtuda, et tehtud remont kliendi kaebust ei kõrvalda, sest „kriuksu“ põhjus on hoopis midagi muud. Õige protsess näeb ette, et töökoda peab esmalt ise veenduma mis põhjustab kliendi poolt kirjeldatud kaebust, ning alles siis paneb diagnoosi. Selline protsess vähendab korduvremontide arvu, mille põhjustajaks ongi tihti kohe pandud diagnoos.

Pärast teostatavate tööde kokkuleppimist ja kliendi soovide kontrolli esitab klienditeenindaja võimalusel remondi eelarve. Kõikidel juhtudel ei ole võimalik kohe maksumust ütelda, sest väga tihti vajab kaebuse põhjus täpsemat välja uurimist. Kokku lepatakse ka sõiduki loovutamise aeg kliendile ning sellest ajast kinni pidamine on servisele väga oluline. Juhul kui tööd võtavad lubatust rohkem aega, tuleb kliendile sellest võimalikult varakult teada anda. Tellimuslepingu allkirjastavad mõlemad osapooled.

Kui kliendiga on kokkulepitud rendiauto, antakse see kliendile üle. Juhul kui rendiautot kokkulepitud ei ole, kuid klient seda ikkagi soovib, organiseerib klienditeenindaja võimaliku rendisõiduki, järgides mobiilsuse organiseerimise äriprotsessi.

Protsessi väga tähtsaks osaks on vajadusel töökoja meistri ja kliendi ühine proovisõit kliendi sõidukiga. Selle eesmärk on servisel täpselt aru saada (ühtemoodi kuulda, tunnetada vms) kliendi kaebustest. Külastuse lõpetab kliendile head päeva soovimine ja tema ära saatmine, millele järgneb tellimuse üleandmine töökotta. Kliendi külastuse äriprotsessi väljund on servise põhiprotsessi viienda osa, töö teostamise algus. United Motors Peetri esinduse servise kliendi külastuse äriprotsessi mudel on esitatud lisa 5.

4.3.5 Töö teostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus

United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi viiendaks osaks on kliendi poolt tellitud tööde teostamine. Antud äriprotsess saab sisendi sellele eelnenud kliendi külastuse protsessist, mille viimase tegevusena andis klienditeenindus tellimuse üle töökotta. Tellimus peab klienditeenindusest jõudma töökoja meistri, mitte kohe otse tööd teostama hakkava tehniku, diagnostiku-elektriku, plekksepa või automaalri kätte. See on oluline seetõttu, et meister omab ülevaadet olemasolevast ressursist ning korraldab vastavalt sellele osakonna tööd maksimaalse efektiivsuse nimel. Töökoja meistri kaudu peab toimuma kogu infovahetus töökoja ja klienditeeninduse ning teiste töökodade vahel.

Kui töökoja meister on tellimuse üle andnud õige töötaja kätte, sõidutab viimane auto töökohale. Vajadusel tuleb teha kaebusest paremaks arusaamiseks täiendav proovisõit. Pärast

auto töökohale sõitmist viiakse läbi sõiduki visuaalne kontroll, mille käigus märgitakse üles kõik nähtavad vigastused.

Järgmise tegevusena teostatakse veaotsing, mille käigus tuleb leida kliendi kaebuse põhjuse tekitaja. Nagu autor on korduvalt maininud, on äärmiselt oluline leida üles esmase kaebuse tekkepõhjus. Juhul, kui seda viga ei leita, kuid tehakse ära kõik muud hiljem leitud lisatööd, loetakse seda olukorda korduvremondi tekkeks, sest kliendil tuleb esmase murega tagasi pöörduda. Hoolduse või remondi teostamiseks tuleb laost kätte saada kõik selleks vajalikud originaalosad ning abimaterjalid. Kui kliendi soovi põhjus oli ette teada, on ladu vajalikud asjad eelkorje käigus juba valmis pannud. Kui need tuvastati alles veaotsingu käigus, peab mehaanik nende kohta laole tellimuse esitama. Pärast seda, kui mehaanik on vajalikud asjad laost kätte saanud, teostab ta tellitud hoolduse või remondi, järgides selleks kõiki tootjatehase poolt ettenähtud juhiseid ja manuaale ning viib läbi kõik vajalikud testmoodulid diagnostikaseadmetega. Töö käigus tekkinud materjalid (sillastendi protokoll, fotod, lühitesti tulemused vms) tuleb salvestada ning väljatrüki lisada töötellimusele. Juhul kui lisaks kliendi poolt tellitule leitakse lisatöid, tuleb kõikidel asjaosalistel järgida tellimuse laiendamise äriprotsessi. Tehtud tööga seotud või selle tulemusel saadud dokumendid tuleb talletada, et vajadusel saaks tulevikus remondikäiku taaslavastada.

Pärast hoolduse või remondi läbiviimist peab töid teostanud mehaanik, diagnostik-elektrik, plekksepp või automaaler veenduma, kas kliendi soov on lahendatud. Kui selgub, et kaebus eksisteerib endiselt, tuleb sellega võimalusel kohe uuesti tegeleda. Kui selle tõttu pikeneb kliendi kokkulepitud remondiaeg ning kliendile see ei sobi, tuleb aja planeerimise protsessi järgides leppida kokku uus külastuse aeg.

Hoolduse või mistahes remondi lõpetab töökojameistri poolt läbi viidav lõppkontroll, kasutades selleks ettenähtud sõiduki lõppkontrolli lehte. Lõppkontroll sisaldab vajadusel kliendi autoga proovisõitu. Lõppkontrolli eesmärk on veelkord veenduda, et kõik kliendi poolt tellitu on korrektselt tehtud. Juhul, kui töökoja meister avastab lõppkontrolli käigus, et kaebus ei ole kõrvaldatud, peab vastava töö teostaja kohe veaotsinguga uuesti pihta hakkama. Ka siin kehtib põhimõte, et kui selle tõttu pikenev remondiaeg kliendile ei sobi, tuleb leppida kokku uus külastuse aeg.

Kui kliendi poolt esitatud soov on korrektselt täidetud, annab töökoja meister sõiduki koos kogu vajaliku dokumentatsiooniga üle klienditeenindusele. Enne seda peab kontrollima,

kas klient on tellinud ristmüüki. Viimasel juhul tuleb sõiduk koos kogu dokumentatsiooniga üle anda vastavasse osakonda, kus tegevus hakkab pihta antud töö teostamise äriprotsessi algusest.

Töö teostamise äriprotsess lõpeb alati töökoha ning– riistade puhastamisega. Vajadusel tagastatakse lattu vahetusfondi varuosad. Töö teostamise äriprotsessi väljund on müügiarve koostamise protsess. United Motors Peetri esinduse servise töö teostamise äriprotsessi mudel on esitatud lisas 6.

4.3.6 Müügiarve koostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus

United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi kuuenda osa moodustavad müügiarve koostamisega seotud tegevused. Selle äriprotsessi sisendiks on kliendi poolt tellitud töö teostamise protsess.

Müügiarve koostamise protsess saab alguse klienditeeninduse täiendavast kontrollist, kas kliendi soov on töökoja poolt korrektselt täidetud. Kui klienditeenindaja leiab, et soov on täitmata, tuleb sõiduk võimalusel kohe uuesti töösse saata. Kui sellel hetkel vabased tööressursid enam pole, tuleb olukorrast kliendile teada anda ning leppida kokku uus külastuse aeg. Tegemist on viimasega mitmest vahekontrollist veendumaks, kas kliendi soovid on korrektselt täidetud.

Väga tihti on sõidukitele vormistatud erinevaid tootjatehase hoolduse- ja garantiipakette. Näiteks kõikidele United Motorsist müüdavatele BMW sõidukitele kuulub baasvarustusse 5 aastat või 100 000 kilomeetrit (kumb enne täitub) tasuta hoolduseid ning remonti. Sisuliselt tähendab see seda, et kogu selle perioodi jooksul kannab hoolduse ja remondiga seotud kulud tootjatehas. Seoses sellega peab klienditeenindaja müügiarvet koostades alati veenduma, kas antud sõidukil on olemas selliseid kehtivad pakette. Kehtivate pakettide puhul tuleb veenduda, kas sõiduki kasutajal tuleb midagi tasuda või tehakse arve tootjatehasele.

Müügiarvet koostades tuleb üle kontrollida maksja ning kehtivad maksetingimused. Arvele tuleb kanda õige kogus originaalosasid ning tehtud töö hulk. Peab kontrollima, kas tehtud töö on seotud õige tööressursiga. Kui kõik eelnev on kontrollitud ning vajalikud andmed on õiged, saab koostada müügiarve. Pärast arve valmimist saab kliendile teada anda töö valmimisest. Kui kliendil puudub kehtiv krediitileping, kuid soovib arvet tasuda ülekandega, peab ta seda tegema enne auto temale üleandmist.

Müügiarve koostamise äriprotsessi väljund on kliendile sõiduki loovutamise protsess. United Motors Peetri esinduse servise arve koostamise äriprotsessi mudel on esitatud lisas 7.

4.3.7 Kliendile sõiduki loovutamise äriprotsessi mudeli kirjeldus

United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi viimase seitsmenda osa moodustavad kliendile sõiduki loovutamise seotud tegevused. Antud äriprotsessi sisend tuleb müügiarve koostamise protsessist.

Kliendile sõiduki loovutamise protsess saab alguse kliendi vastuvõtmisest müügisaalis järgides United Motors teenindusstandardeid. Kliendile tuleb hoolikalt lahti seletada tehtud tööde ning müügiarve sisu. Kui tööde teostamise käigus leiti lisatöid, tuleb välja selgitada kliendi soov nendega tegeleda. Juhul, kui klient soovib neid tellida, tuleb leppida kokku uus külastuse aeg, järgides aja planeerimise äriprotsessi. Võib tekkida olukordi, kus tööde teostamise käigus leitakse sõidukil vead, mida peetakse liiklusohtlikuks, kuid klient keeldub nendega tegelemisest. Sellisel juhul tuleb vastav info kirjeldada ära ka tellimusel ning müügiarvel. Müügiarve ning võimalikud lisadokumendid tuleb allkirjastada nii kliendi kui ka ettevõtte esindaja poolt.

Müügiarve tuleb kliendil tasuda enne sõiduki kätte saamist. Kehtiva krediidilepingu puhul on kliendile määratud maksetähtaeg ning ta saab arve tasuda selle aja jooksul pangalaenukandega. Teistel puhkudel tuleb arve tasuda kohapeal sularahas või pangakaardiga. Kui klient on teinud ettemakse, peab ta esitama maksekorralduse ning klienditeenindaja kontrollima raha laekumist. Kui tasumise osa on tehtud, annab klienditeenindaja üle kogu sõidukiga seotud dokumentatsiooni ning loovutab sõiduki. Sõiduk tuleb üle anda sõiduki juures, kus klienditeenindaja viitab ka tehtud töödele. Kereremondi ja värvitööde puhul on selline teguviis eriti tähtis. Kui sõiduk on loovutatud, soovib klienditeenindaja kliendile head teed. Äriprotsessi viimasteks tegevusteks on tulevaste kokkulepete meeldetuletuste sisestamine ning kliendirahulolu küsitluslehe saatmine kliendile. Kliendile sõiduki loovutamise äriprotsessi väljund on osutatud teenus, mis on ühtlasi ka United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi väljund. United Motors Peetri esinduse servise sõiduki loovutamise kliendile äriprotsessi mudel on esitatud lisa 8.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli koostada United Motors AS Peetri esinduse servise äriprotsesside mudelid. Äriprotsesside mudelid aitavad parandada servise töökorraldust, tõsta kliendirahulolu ning teenuse kvaliteeti. Äriprotsesside mudelitest on kasu nii esinduse kui ka ülejäänud ettevõtte töötajatele ning klientidele.

Äriprotsesside mudelite koostamise ajend oli United Motors Peetri esinduse servise osakondades tekkinud probleemsed olukorrad, mis väljendusid halvas infoliikumises, protsessidest valesti arusaamises, vastutuse puudumises ning tööga seotud dokumentatsiooni puudulikus täitmisel.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu rühmaarutelu vormis. Uuringu valimiks olid United Motors Peetri esinduse servise töötajad, kes kõik on seotud servise põhiprotsessiga. Rühmaarutelu tulemusena moodustati United Motors Peetri esinduse servise põhiprotsessi makett ning selle kirjeldus. Põhiprotsess koosneb seitsmest suurest allprotsessist, mis kujutavad sõiduki remondi- ja hoolduse tervikprotsessi alates kliendi esmasest kontaktist kuni sõiduki loovutamiseni tagasi kliendile. Rühmaarutelus moodustatud servise põhiprotsessi maketi abil autori poolt koostatud seitsme allprotsessi kirjelduste ning detailsete mudelite õigsust ja korrektsust kontrollisid rühmaarutelude käigus United Motors Peetri esinduse servise osakonnajuhid.

Tulenevalt eespool kirjutatust, teeb autor järgmised järeldused ja ettepanekud:

- äriprotsesside mudelid on käesoleva töö autori poolt väljatöötatud ning osakonnajuhtide poolt kontrollitud, kuid ei ole konkretiseeritud vastutavate täitjatega. Sellest tulenevalt teeb autor United Motors AS juhtkonnale ettepaneku järgmise tegevusena lisada äriprotsesside mudelite igale tegevusele vastutavad täitjad;
- kuna senini on United Motors AS-is äriprotsesside mudelite puudumisest tulenevalt olnud raskusi dokumentatsiooni korrektse täitmisega, teeb autor ettevõtte juhtkonnale ettepaneku lisada äriprotsesside mudelite tegevustele juurde viited vajaliku dokumentatsiooni täitmiseks. Nii muutuvad mudelid veel rohkem läbinahtavamaks ning arusaadavamaks kõikidele äriprotsessi mudelitega kokku puutuvatele töötajatele;

- kuna suletud protsessisüsteemi moodustamiseks on ettevõttel vaja kõiki teisi äriprotsesside mudeleid, teeb autor ettevõttele ettepaneku juhtkonnale koostada kõik teised äriprotsesside mudelid, mis jäävad servise põhiprotsessist välja. Selline süsteemi kirjeldus oleks väga oluline dokument, mis annab selged juhised ja vastused võimalikult paljudele olukordadele;
- aja jooksul organisatsioonis protsessid muutuvad. Sellest tulenevalt teeb autor United Motors AS juhtkonnale ettepaneku määrata äriprotsesside mudelitu sisu ajakohastamise eest vastutav töötaja. Siis oleksid äriprotsesside mudelid pidevas uuendusprotsessis ning ettevõttes ei tekiks mudelite vananenud sisu tõttu probleemseid olukordi.

Kokkuvõttes võib öelda, et bakalaureusetöö eesmärk on täidetud. Bakalaureusetöö tulemusena koostas autor detailsed United Motors Peetri servise äriprotsesside kirjeldused ja mudelid, mis üheskoos moodustavad United Motors Peetri servise põhiprotsessi. Bakalaureusetöö tulem on organisatsioonile väga praktiline ning selle kasutuselevõtt aitab parandada töökorraldust, tõsta teenuse kvaliteeti ning kliendirahulolu.

VIIDATUD ALLIKAD

- Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (2011). Process Management. A Guide for the Design of Business Processes. Springer.
- BMW Group. (06. 01 2006. a.). <https://www.press.bmwgroup.com/>. Allikas: <https://www.press.bmwgroup.com/>: https://www.press.bmwgroup.com/canada/pressDetail.html?title=bmw-gallery-receives-award-for-top-quality-calgary-based-retailer-awarded-bmw-quality-trophy-for&outputChannelId=21&id=T0026539EN&left_menu_item=node__4312
- Burlton, R. T. (2001). Business Process Management. Profiting from Process. Indianapolis: Sams Publishing.
- EAS. (2004). Organisatsiooni käsiraamat. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Gerndorf, K. (2005). Äriprotsesside kirjeldamine ja täiustamine. Protseduuranalüüs. TTÜ Kirjastus.
- Ghuri, P., Gronhaug, K. (2004). Äriuuringu meetodid. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
- Hunt, D. V. (1996). Process Mapping. How to Reengineer Your Business processes. John Wiley & Sons, INC.
- Jeston, J., Nelis, J. (2006). Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementation. Elsevier Ltd.
- Kukkonen, J. P., Senkel, S. (2012). Läbimurre. Äriprotsesside pideva täiustamise kunst. Äripäeva kirjastus.
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
- Melao, N., Pidd, M. (2000). A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Info Systems*, no. 10, pp 105-129.
- Oakland, J. S. (2006). Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., Cavanagh, R. R. (2002). Kuue sigma tee. Kirjastus Pegasus.
- Scholtes, P. R. (2001). Juhi käsiraamat. Kuidas motiveerida meeskoda ja jõuda parima tulemuseni. Tallinn: TEA Kirjastus.

- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* 30, pp 125-134.
- Tucek, D. (2015). The Main Reasons for Implementing BPM in Cgech Companies. *Journal of Competitiveness*, Vol. 7, no. 3, pp 126-142.
- United Motors AS. (2015). *United Motors AS ettevõtte*. Allikas: <http://www.unitedmotors.ee/ettevottest>
- United Motors AS. (2015). *United Motors AS keretööd*. Allikas: <http://www.unitedmotors.ee/teenus/kereremont>
- United Motors AS sisevõrk. (2002). QMA Standards Online.
- United Motors AS sisevõrk. (2008-2014). Eelarve.
- United Motors AS sisevõrk. (2008-2014). Majandusaasta aruanded.
- United Motors AS sisevõrk. (2013). Teenindusstandard.
- United Motors AS sisevõrk. (2015). Eelarve.
- United Motors AS sisevõrk. (2015). Juhendid.
- United Motors AS sisevõrk. (2015). Peetri esinduse struktuur.
- United Motors AS sisevõrk. (2015). Söderström Family Group introduction.
- Verbeke, H. (2011). Process management. A practical introduction. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Weske, M. (2007). Business Process Management. Concepts, Languages, Architectures. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Weske, M., van der Aalst, W., Verbeek, E. (2004). Advances in business process management. *Data&Knowledge Engineering* 50, pp 1-8.
- Woolfe, R. (1991). Managing and redesigning business processes to achieve dramatic performance improvements. *European Business Journal*, pp 20-28.

SUMMARY

DEVELOPING UNITED MOTORS LTD PEETRI DEALERSHIP AFTERSALES BUSINESS PROCESSES` MODELS

Jaanus Nieländer

The purpose of the author of this bachelor thesis is to develop business process models for the United Motors Ltd Peetri service. Business process models make it possible to organise work in the service in a better manner, improve the quality of services offered to customers and increase customer satisfaction. An organisation needs to develop the business process models, make their content understandable and the models themselves available to all of the organisation's employees.

The object of study is United Motors Ltd Peetri dealership service which employs 27 people. According to the core process of the company, the Peetri service is divided into two departments—maintenance and repair, and body repair and paint department. The work volume of the service has been growing fast compared to other departments, and the majority of those employed by the Peetri service work in these departments.

The impulse for creating business process models came from the fact that problematic situations occurred at the United Motors Peetri service. These manifested in the poor flow of information, misunderstanding of processes, lack of responsibility and the careless preparation of work-related documentation. To develop the business process models, the author uses the Quality Management Autohaus (QMA) quality management system developed by the BMW Group that contains business process models intended for resellers of vehicles produced by the BMW Group. (BMW Group, 2006) QMA was in use in United Motors Ltd until 2008.

In order to achieve the purpose of the thesis, the author organised a qualitative study in the form of a group discussion. The sample of the study included the employees of the United Motors Peetri service, all of whom are connected to the core process of the service. Preliminary model and description of the United Motors Peetri service's main process was compiled as a result of the group discussion. The main process consists of seven large sub-processes, which represents comprehensive process of repairing and maintaining a vehicle extends from making

the first contact with a client to delivering a vehicle back to the client. The department managers of the United Motors Peetri service checked the correctness and validity of the descriptions and detailed models of the seven sub-processes prepared by the author on the basis of the preliminary model of the main process compiled during group discussion. The business process models of the United Motors Peetri service prepared by the author are displayed as flowcharts.

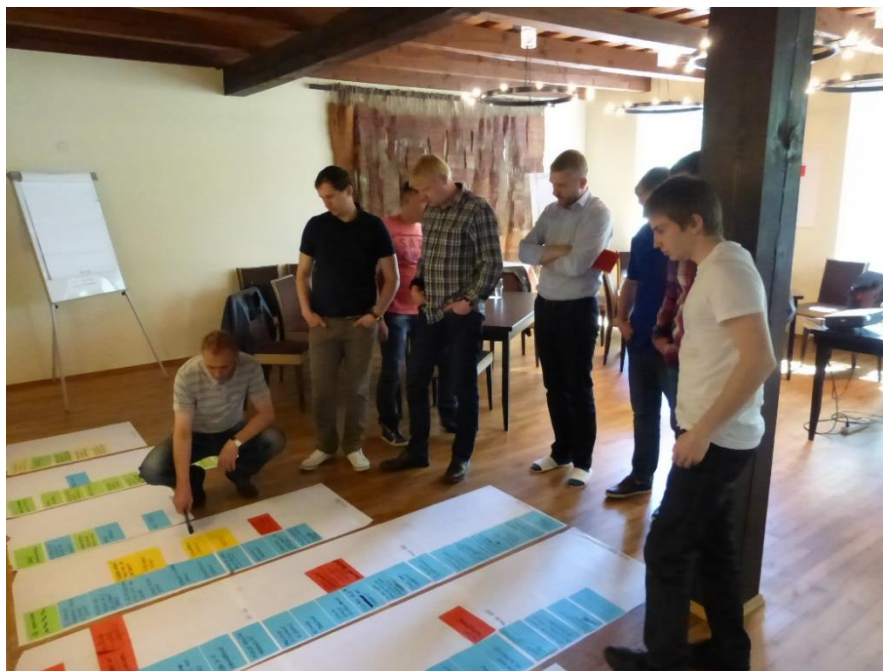
The author makes the following conclusions and proposals:

- the author of this thesis developed business process models and they were checked by the department managers but the models have not been specified by the responsible performers. Due to previous, the author proposes that the management of United Motors Ltd add responsible performers to each activity as the next step;
- as there have been difficulties in preparing documentation correctly at United Motors Ltd due to the fact that the company does not have business process models, the author proposes to the management of the company that they add references to preparing the required documentation to activities in the business process model. That way, the models will become even more transparent and understandable to all employees who come across them;
- as the company would need the models of all the other business processes to create a closed process system, the author suggests that the management of the company prepare models of all the other business processes that are not part of the service's core process. Such a system description would be a very important document, providing clear guidelines and answers in as many situations as possible;
- processes within an organisation change in time. Due to this, the author proposes that the management of United Motors Ltd specify an employee responsible for renewing the business process models. That way, the business process models would be constantly updated and problematic situations would not occur due to the outdated content of the models.

In conclusion it can be said that the purpose of the bachelor's thesis was achieved. As a result of this bachelor's thesis, the author compiled detailed business process descriptions and models for the United Motors Peetri dealership service, and these make up the core process of the United Motors Peetri dealership service. The outcome of the bachelor's thesis is of practical use to the organisation and its implementation helps to improve work organisation and service quality, as well as increase customer satisfaction.

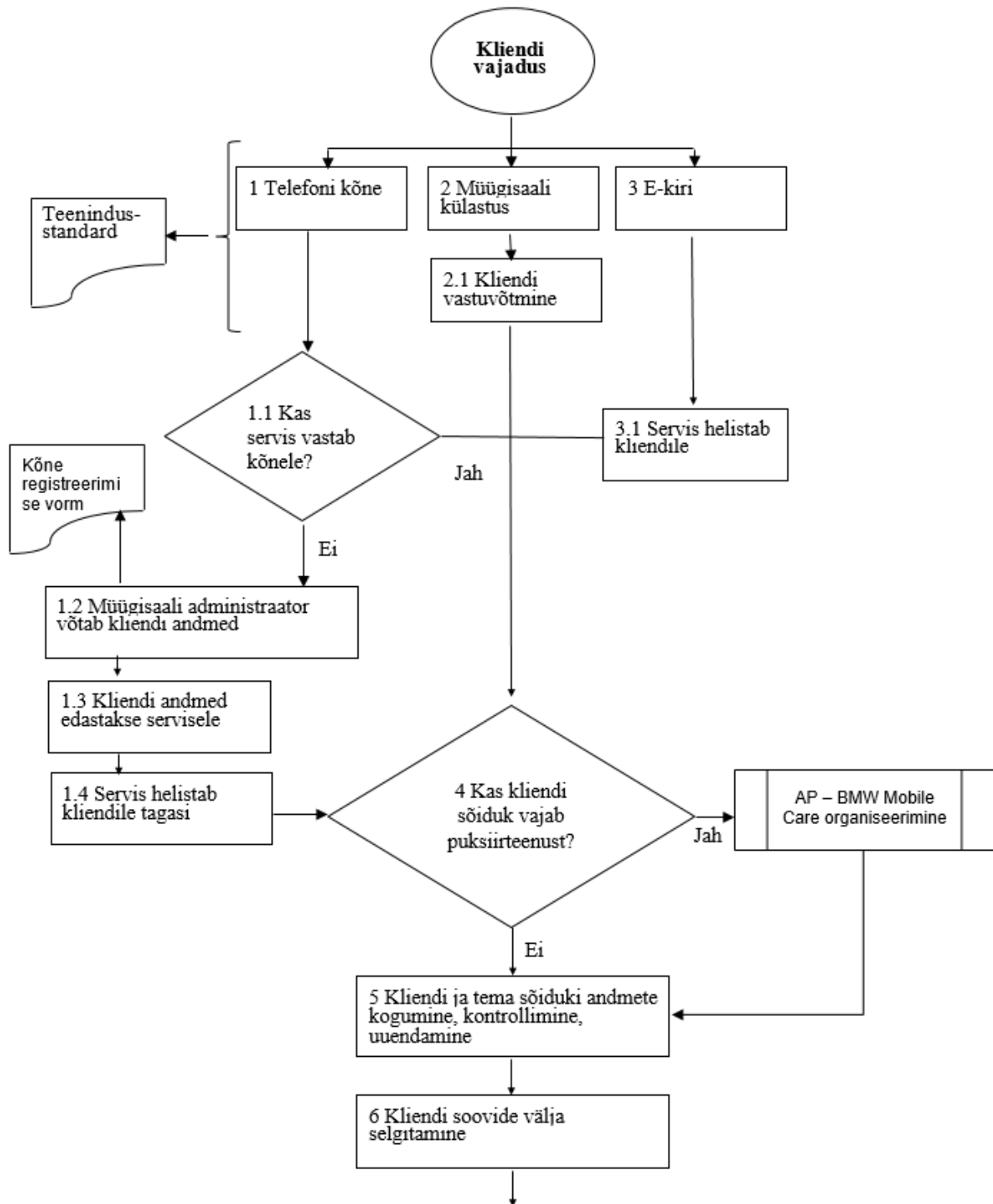
LISAD

Lisa 1. Esimese etapi rühmaarutelu fotod

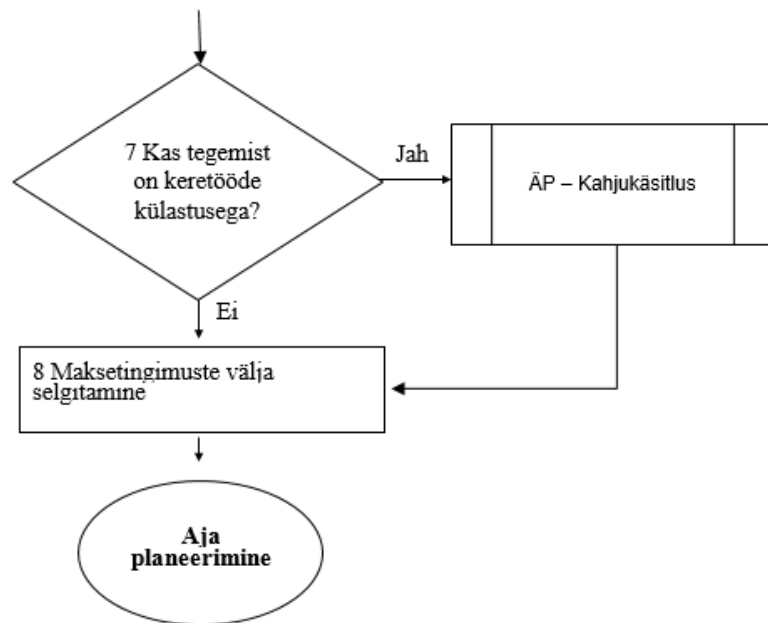


Allikas: Autori pildid

Lisa 2. Kliendi kontakti loomise äriprotsessi mudeli kirjeldus

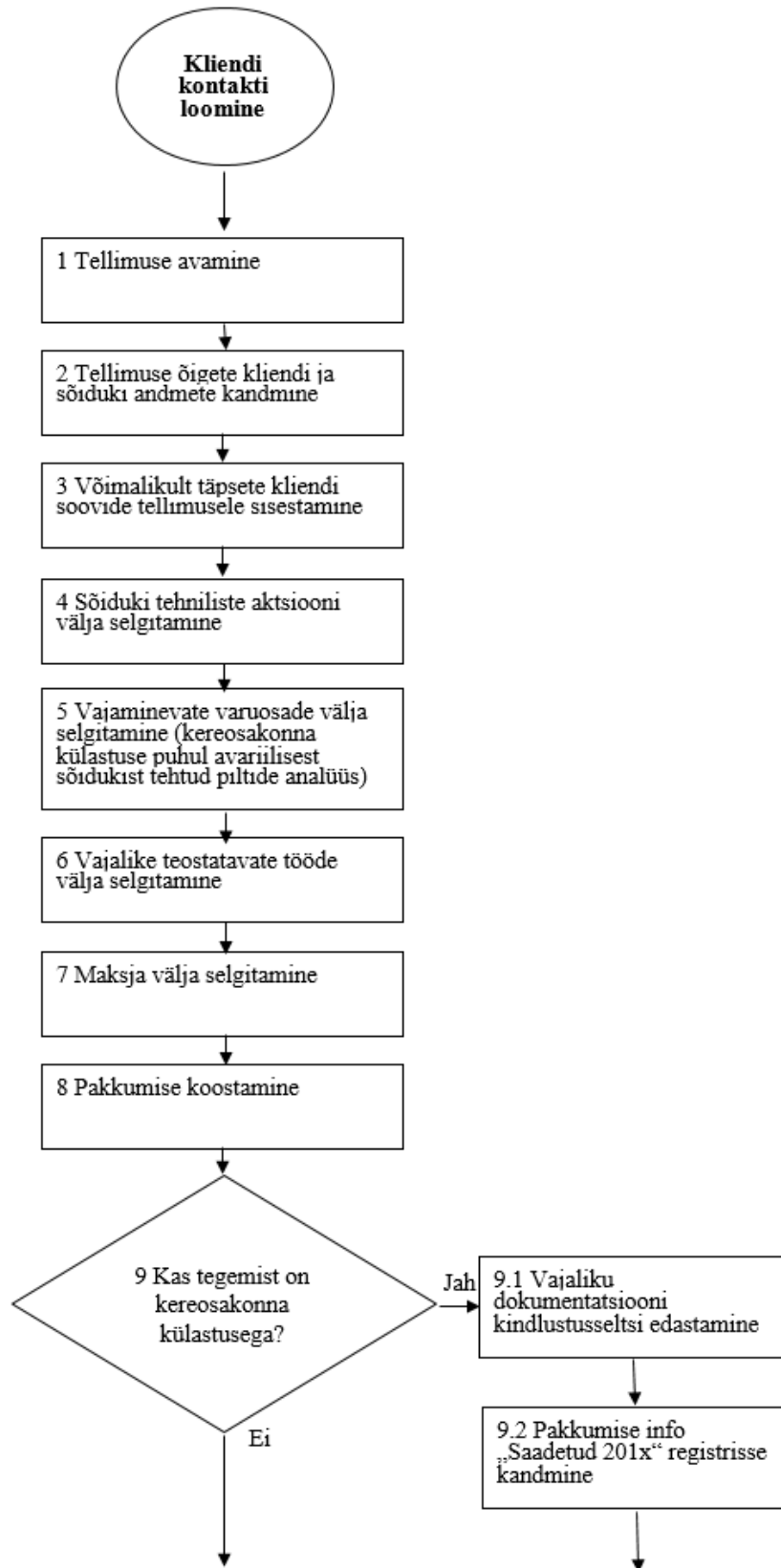


Lisa 2 järg

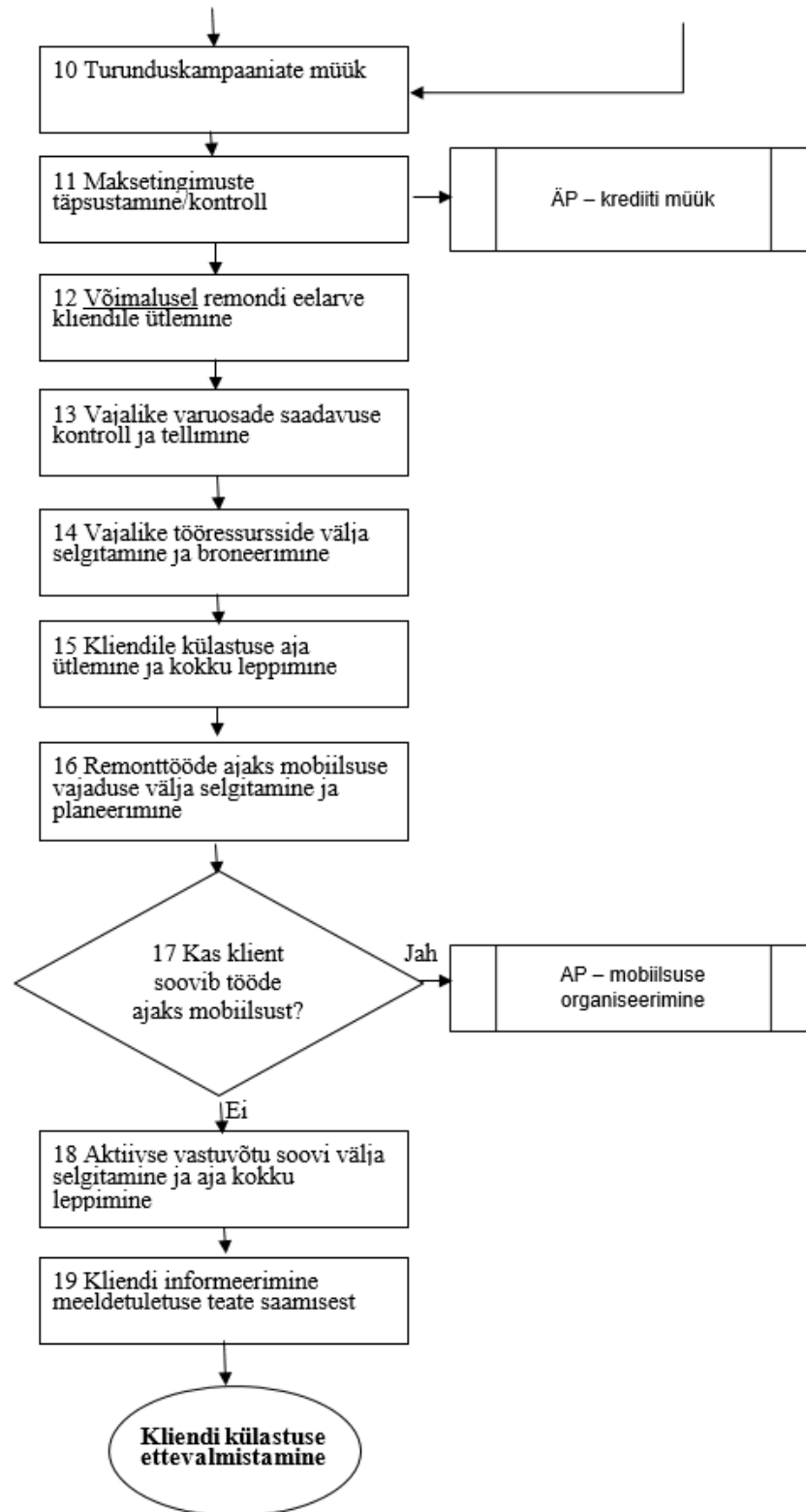


Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Aja planeerimise äriprotsessi mudeli kirjeldus

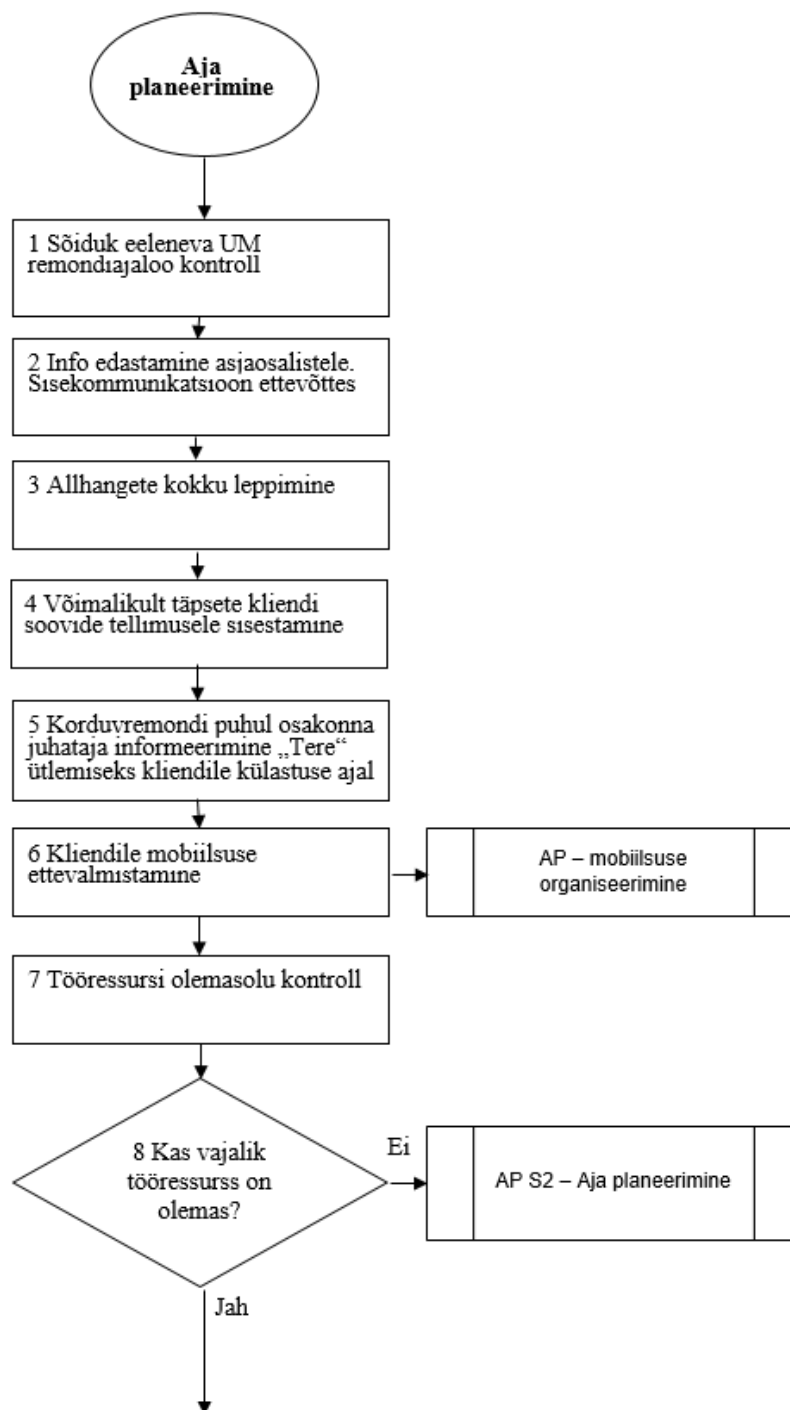


Lisa 3 järg

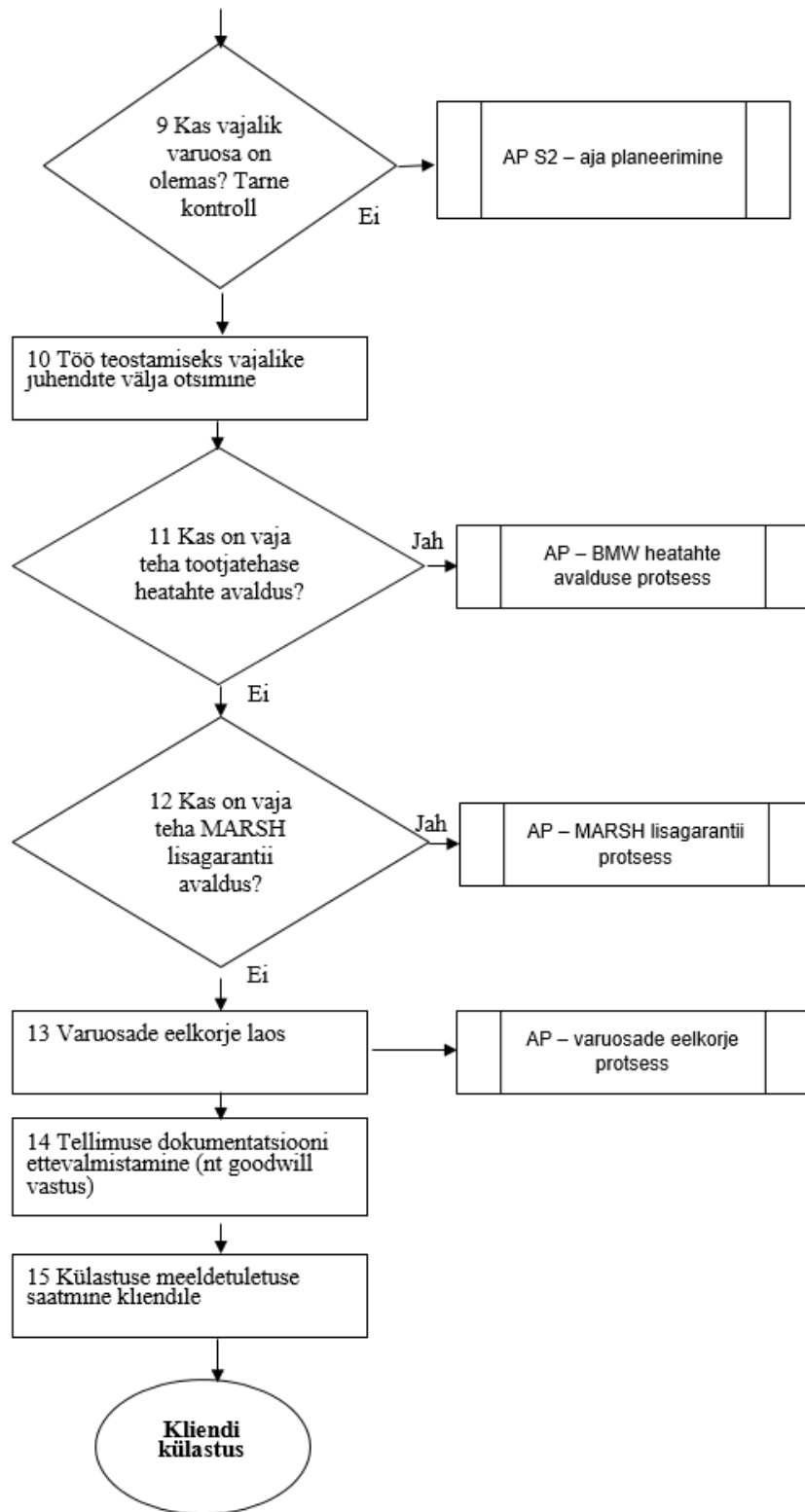


Allikas: Autori kootatud

Lisa 4. Kliendi külastuse ettevalmistamise äriprotsessi mudeli kirjeldus

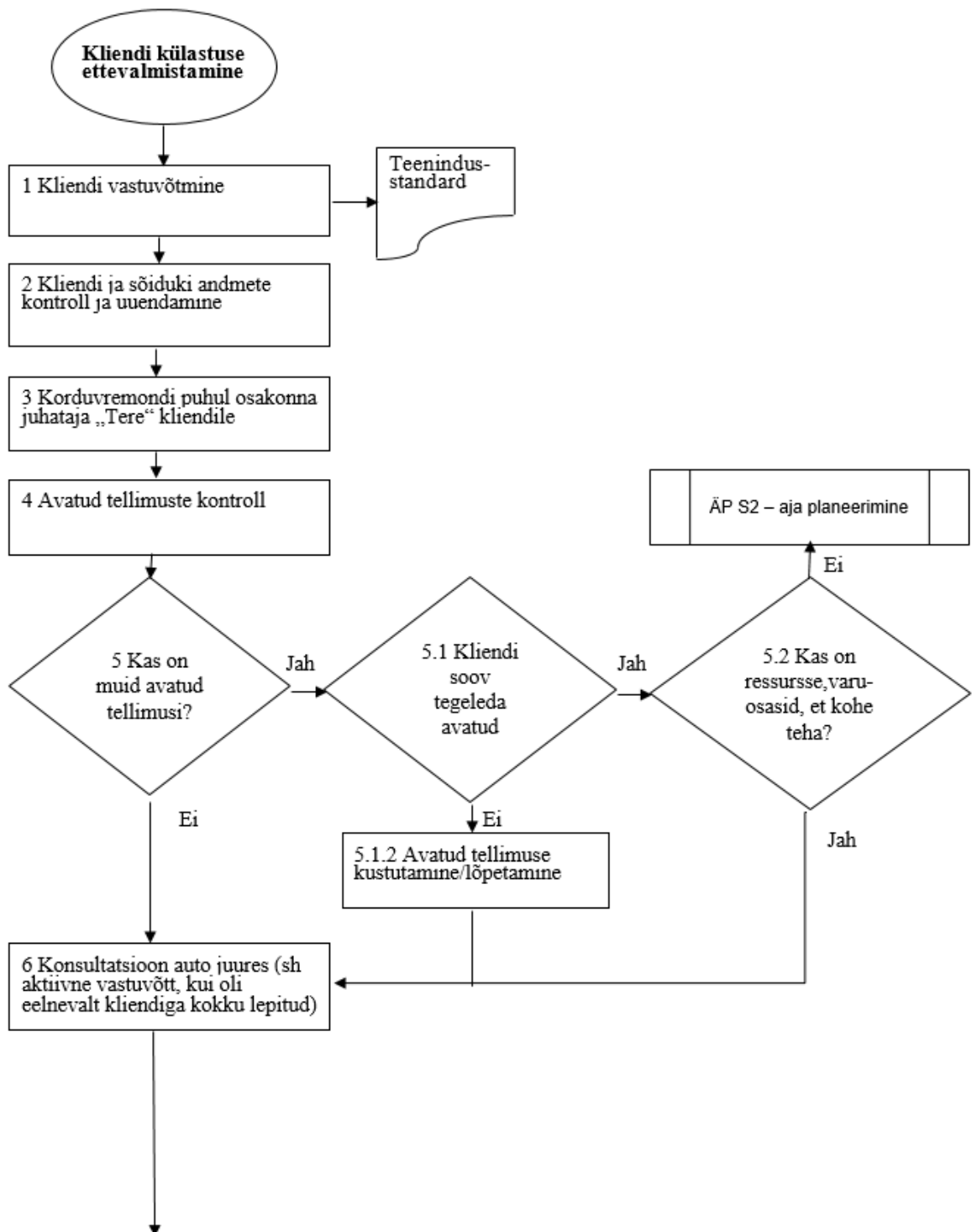


Lisa 4 järg

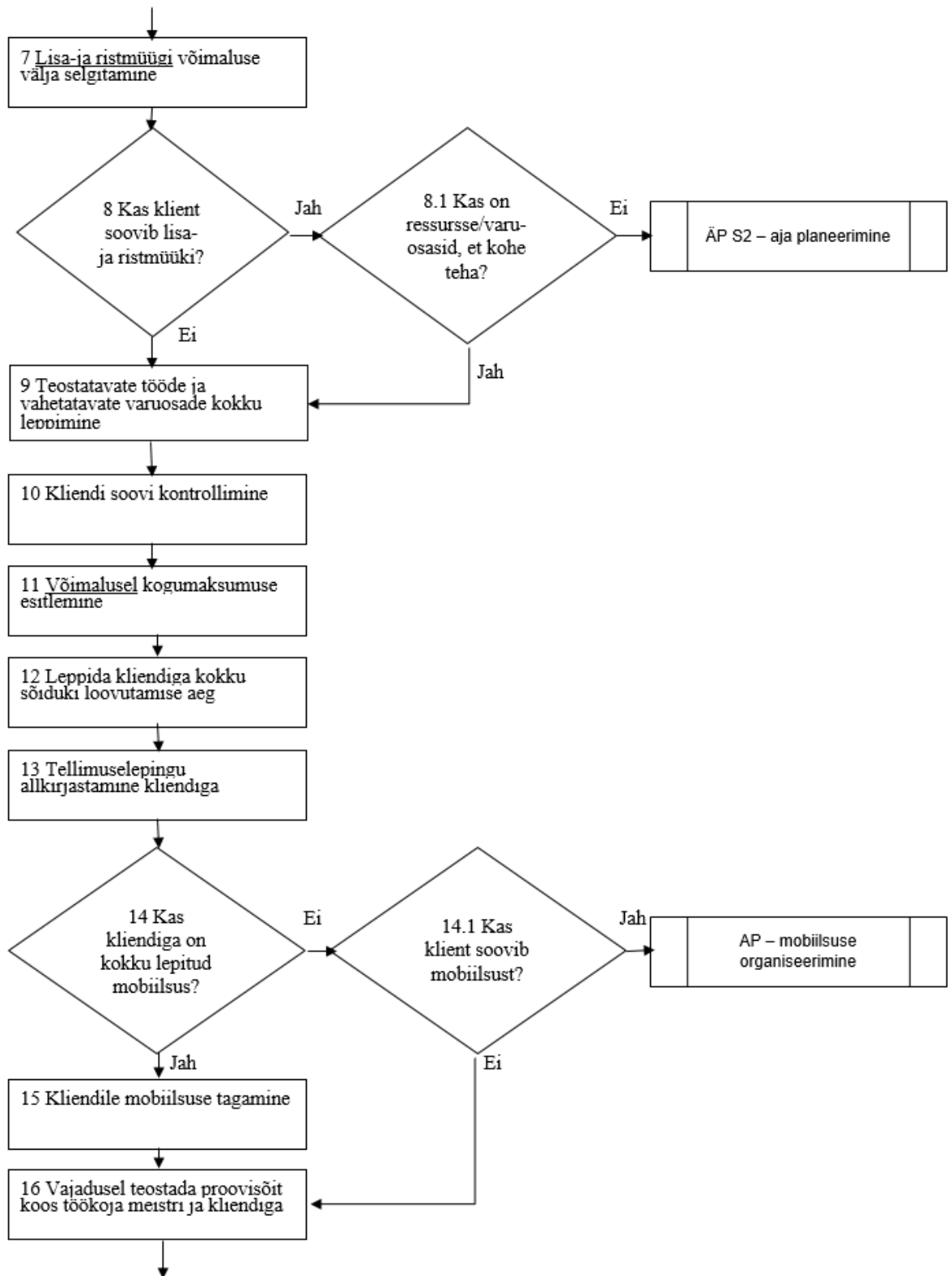


Allikas: Autori koostatud

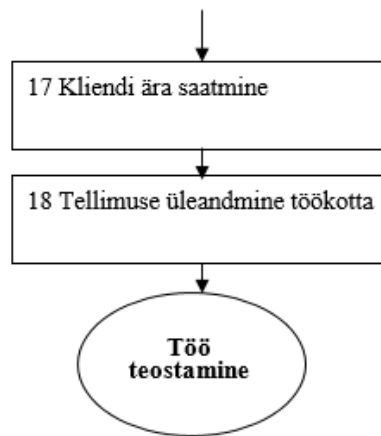
Lisa 5. Kliendi külastuse äriprotsessi mudeli kirjeldus



Lisa 5 järg

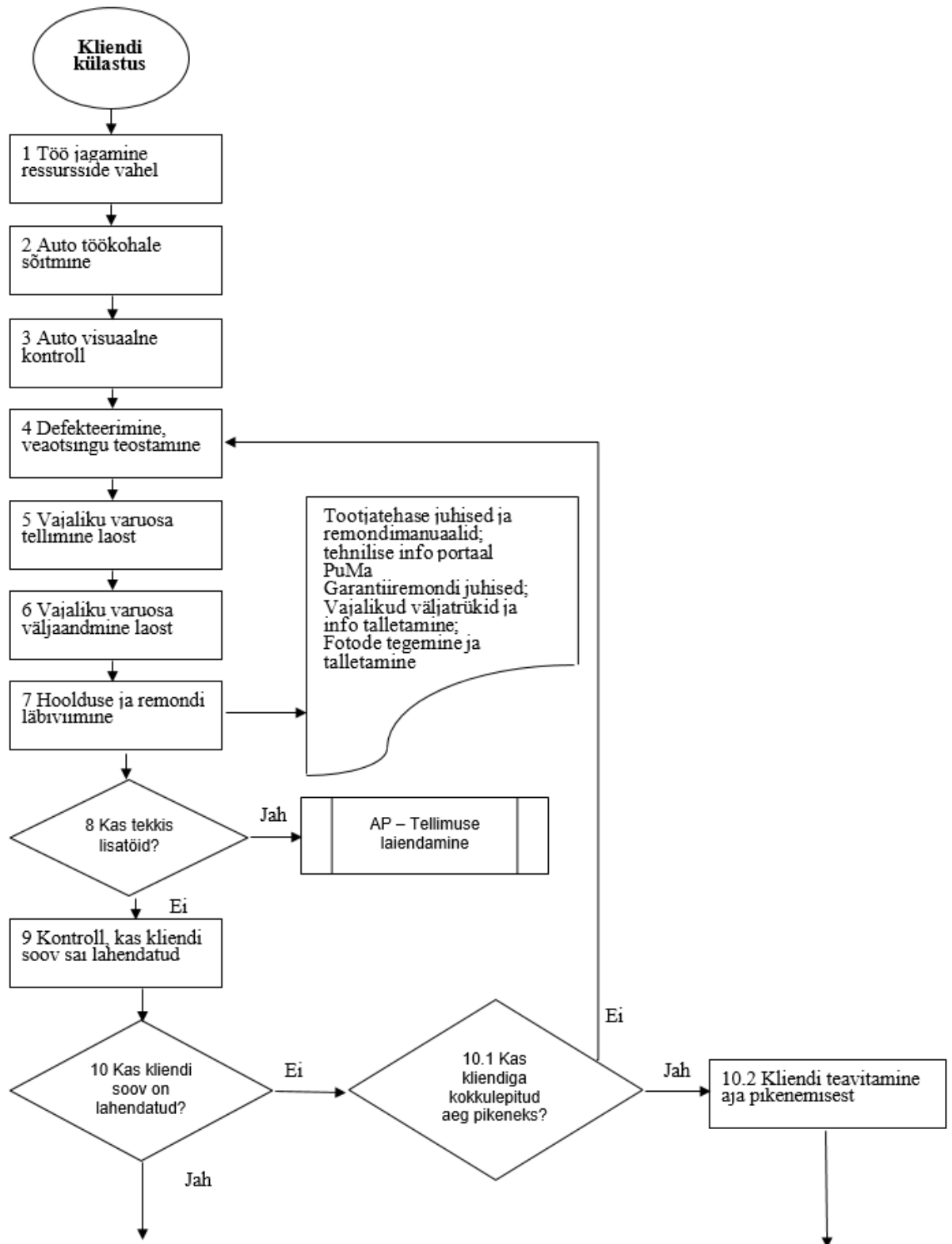


Lisa 5 järg

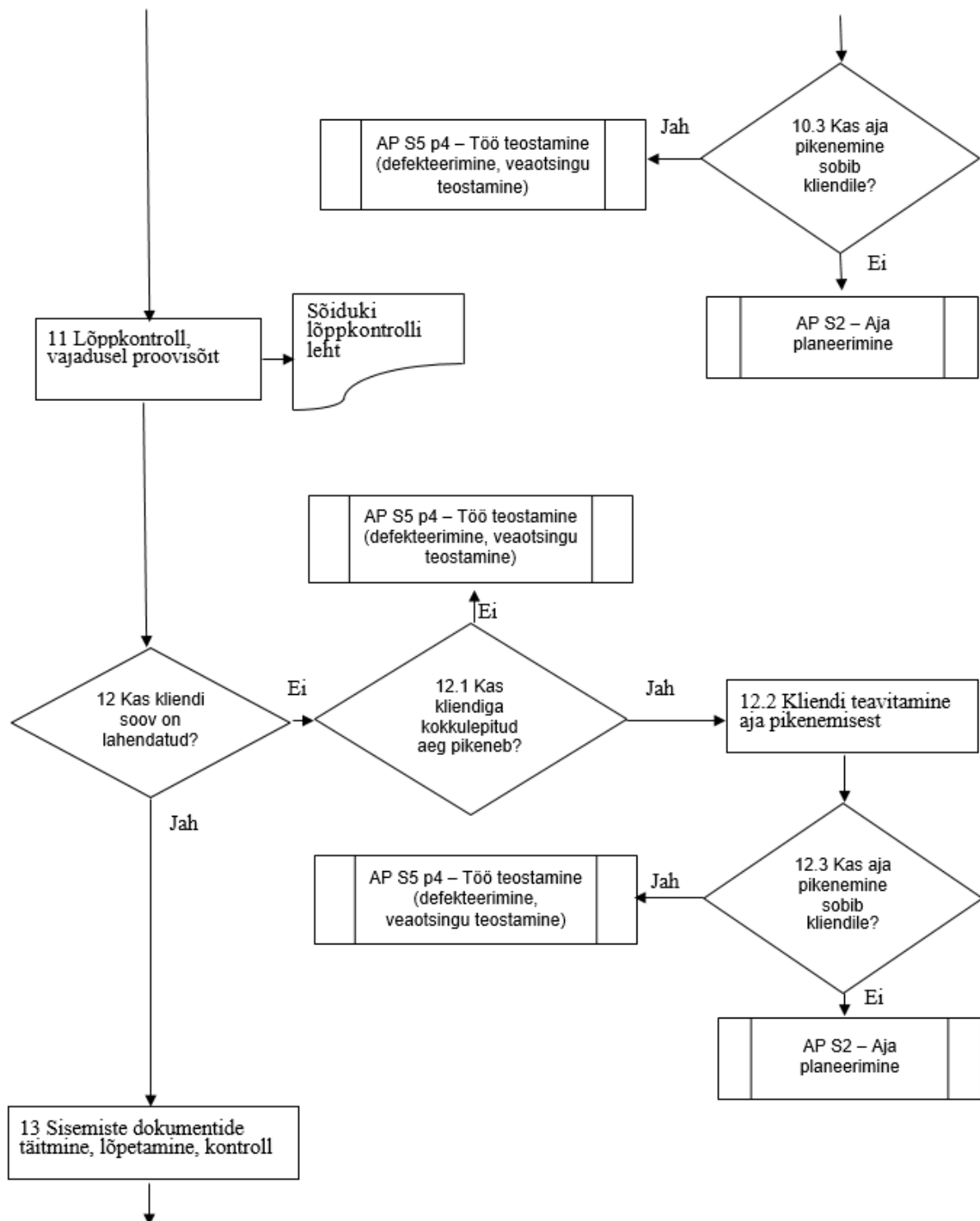


Allikas: Autori koostatud

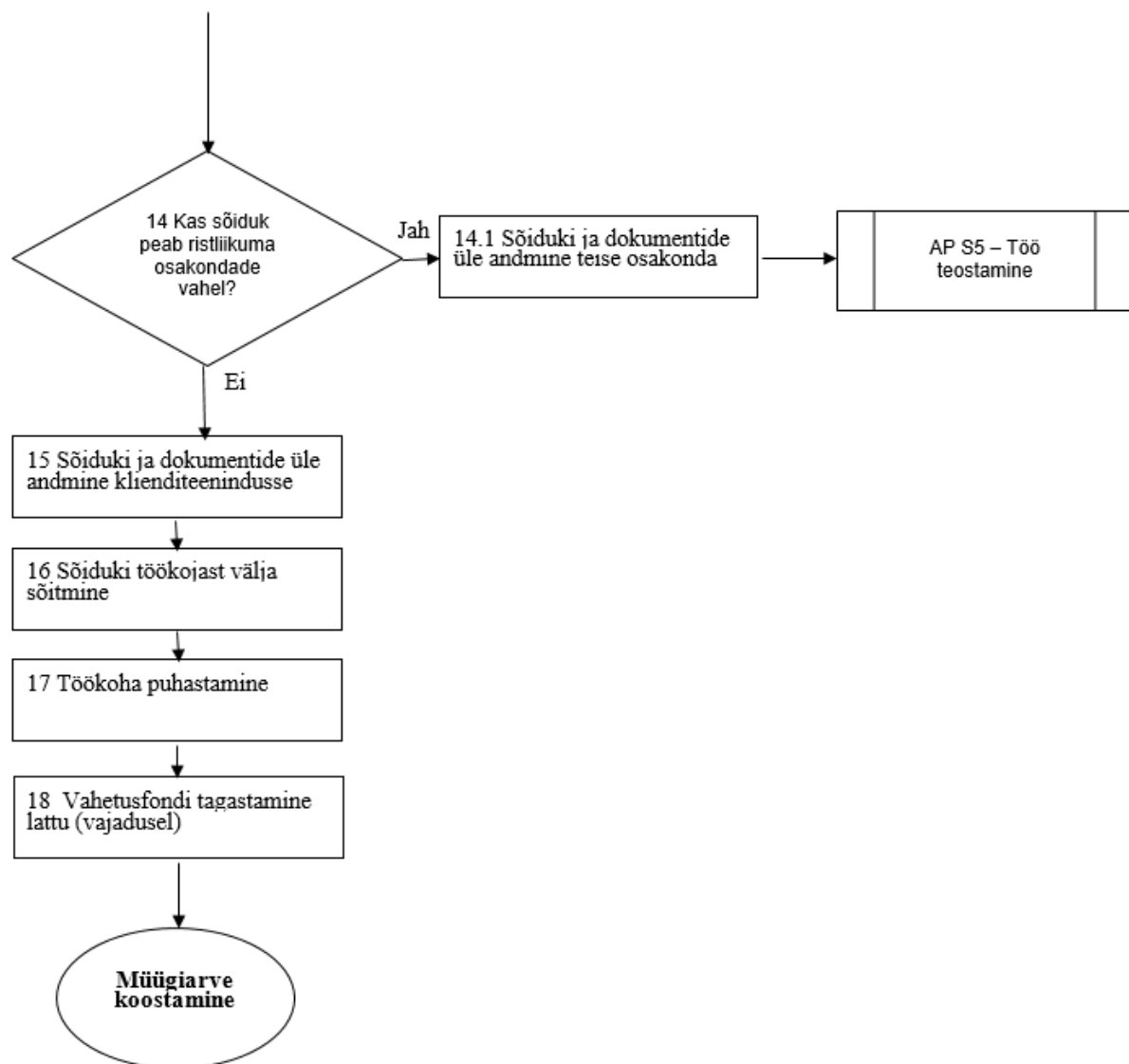
Lisa 6. Töö teostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus



Lisa 6 järg

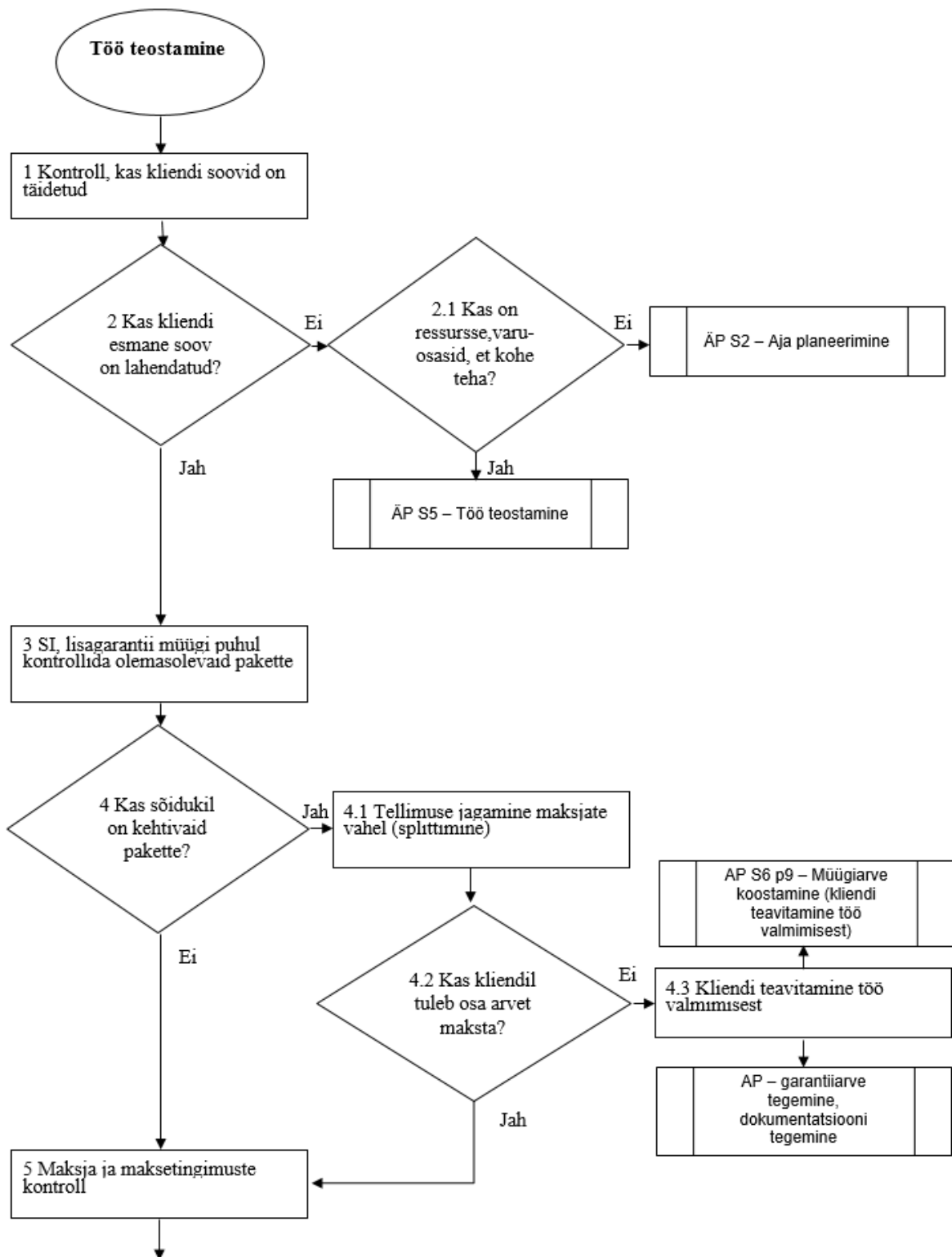


Lisa 6 järg

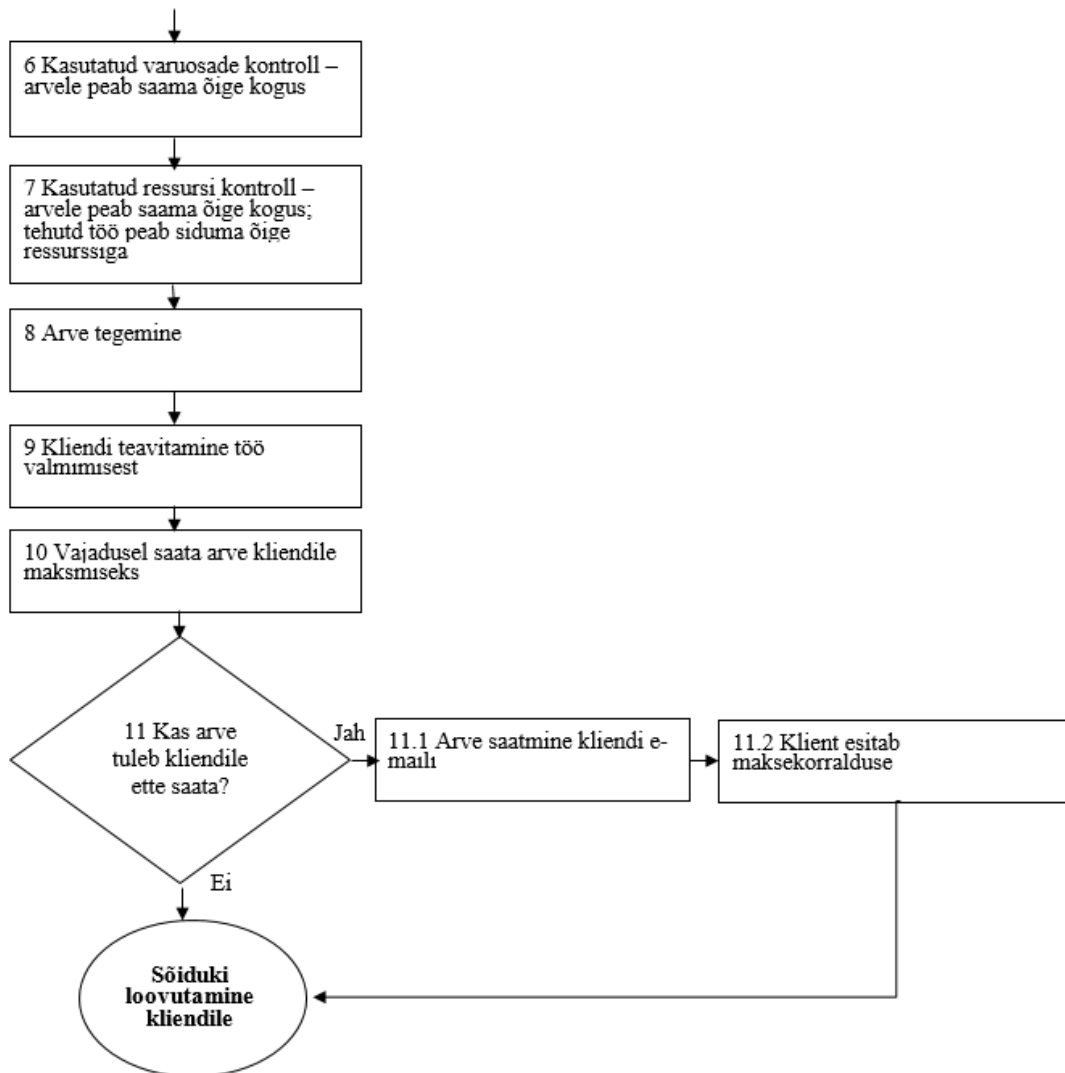


Allikas: Autori koostatud

Lisa 7. Müügiarve koostamise äriprotsessi mudeli kirjeldus

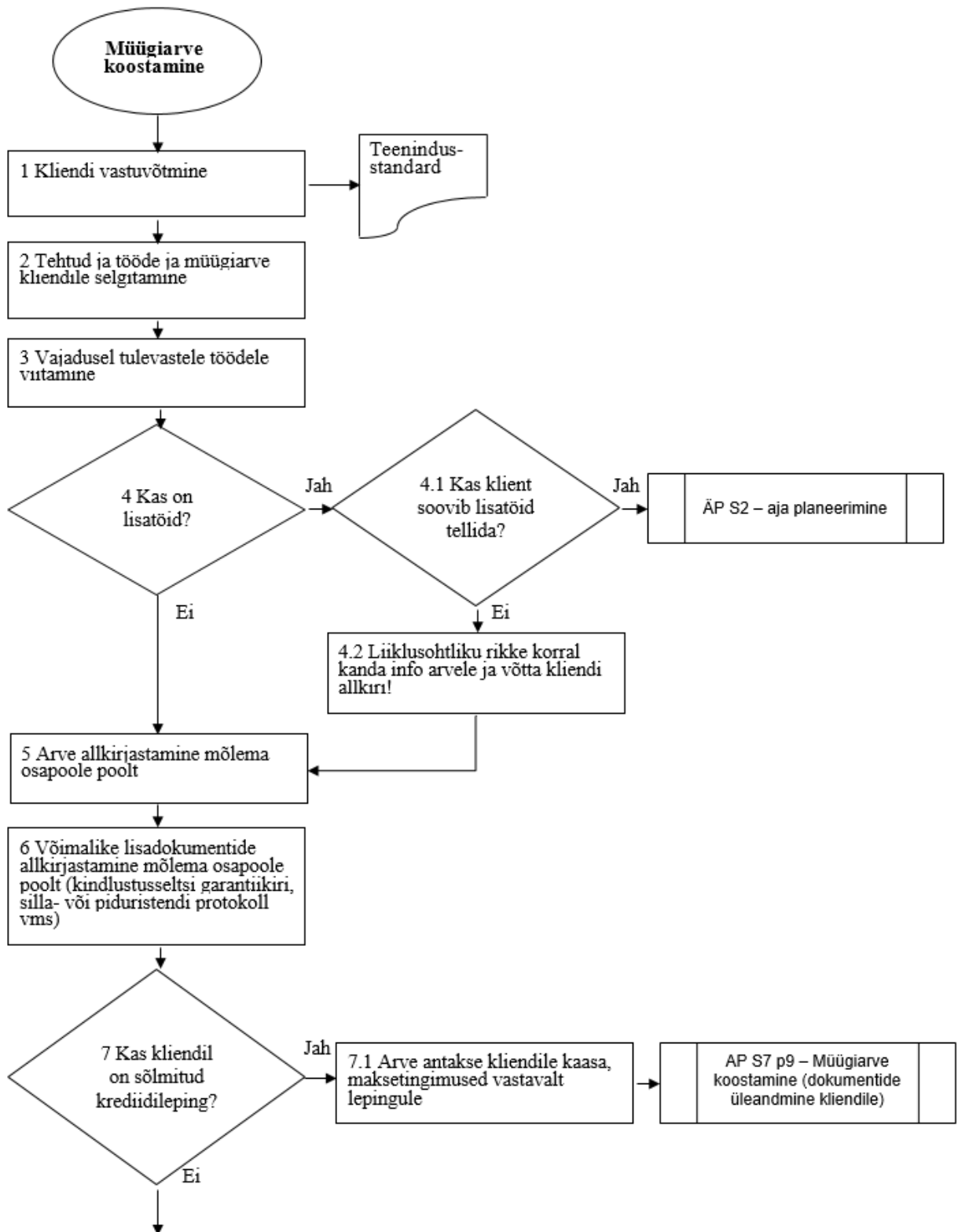


Lisa 7 järg

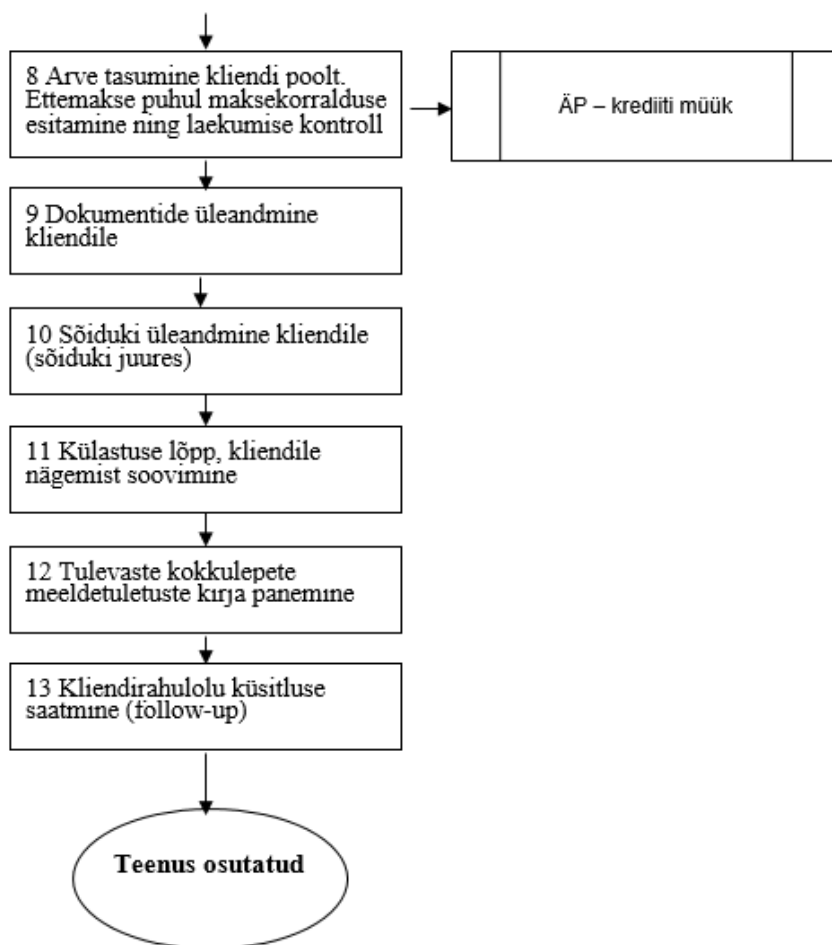


Allikas: Autori koostatud

Lisa 8. Kliendile sõiduki loovutamise äriprotsessi mudeli kirjeldus



Lisa 8 järg



Allikas: Autori koostatud