

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Infotehnoloogia teaduskond

Tarkvarateaduse instituut

Kenter Kirschbaum 182864IABM

# **PAKKUMISTE ARENDUSPROTSESSI PARENDAMINE FINANTSASUTUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Innar Liiv

PhD

Kaasjuhendaja: Kaire Jegi

MSc

Tallinn 2021

## **Autorideklaratsioon**

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

Autor: Kenter Kirschbaum

04.01.2021

## Annotatsioon

Magistritöö „Pakkumiste arendusprotsessi parendamine finantsasutuse näitel“ eesmärk on selgitada välja kuidas oleks võimalik tõsta pakkumiste arenduse efektiivsust ja kvaliteeti läbi protsesside parendamise. Olemasolevate protsesside kaardistamisele, modelleerimisele ning kitsaskohtade avastamisele tuginedes defineeritakse vastavad parendusettepanekud ning modelleeritakse TO-BE protsessimudelid. Töö käigus leitud parendusettepanekuid presenteeritakse vastavatele võtmeisikutele ning kogutakse nende eksperthinnangud. Tulemused valideeritakse kasutades „Neetud Nelinurk“ raamistikku.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, millised on arendusprotsessi kitsaskohad ning efektiivsust vähendavad võtmetegurid ning kuidas nendele suunatud parendusettepanekud defineerida.

Töö tulemusena kaardistatakse üksuses juurutatud arendusprotsesside kitsaskohad, mis omavad mõju nii kvaliteedile kui ka efektiivsusele, ning pakutakse välja vastavad parendusettepanekud. Parendusettepanekud kohandatakse ka töö raames modelleeritud mudelitele. Käesoleva töö tulemused antakse edasi üksuse juhtkonnale vastavate muudatuste analüüsimiseks ja otsuste langetamiseks.

Töös loodud mudelid on modelleeritud kasutades *Bizagi Modeler* tööriista.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 59 leheküljel, 8 peatükki, 27 joonist, 4 tabelit.

## **Abstract**

### **Offer development process improvements on the example of a financial institution**

The aim of the Master's thesis is to find possibilities to increase the efficiency and quality of offer development through process improvements. Based on AS-IS process mapping, modeling and detection of bottlenecks in existing processes, improvement proposals are defined and TO-BE offer development processes are modeled. The improvement proposals and paper findings are presented to the respective key people in the unit and their expert opinions/assessments are collected. The results are validated using the „Devil's Quadrangle“ framework.

The main problem addressed in this paper is to find out what are the constraints in the offer development process and which key factors reduce efficiency today. Therefore, this thesis is aiming to define concrete improvement proposals addressing those key factors.

As a result of this thesis, these constraints, which are in correlation of reducing both quality and efficiency in the offer development process, are mapped and corresponding improvement proposals are defined. Suggestions for improvement are also adapted to the modeled models. These results are passed on to the Unit's managements for analyses and decision-making.

The models created within this thesis are modeled using the *Bizagi Modeler* tool.

The thesis is in Estonian and contains 59 pages of text, 8 chapters, 27 figures, 4 tables.

## Lühendite ja mõistete sõnastik

AS-IS	Hetkeseisu kaardistus ja kirjeldus
TO-BE	Tulevikuseisu (muudetud seis) kaardistus ja kirjeldus
BPM	<i>Business Process Management</i> , äriprotsesside juhtimine
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i> , isikuandmete kaitse üldmäärus
BPI	<i>Business Process Improvement</i> , äriprotsesside parendamine
<i>Rollback</i>	Viimase seisuga taastamine, tagasi võtmine
HR	<i>Human Resources</i> , personaliosakond
IT	<i>Information Technology</i> , infotehnoloogia
DB	<i>Database</i> , andmebaas
BO	<i>SAP Business Objects</i> , tarkvararakendus raporteerimiseks
CM	<i>Customer Management</i> , kliendihaldus platvorm
BPMS	<i>Business Process Management Software</i> , äriprotsesside juhtimise tarkvara
BAM	<i>Business Activity Monitoring</i> , äritegevuse monitooring
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> , ettevõtte ressursside planeerimine
BAU	<i>Business as usual</i> , tavaline töökorraldus
TTM	<i>Time-to-market</i> , arendusaeg lansseerimiseni

## Sisukord

1 Sissejuhatus .....	10
2 Teoreetilised alused.....	12
2.1 BPM organisatsiooni tasandil .....	12
2.2 Äriprotsesside kujundamine .....	14
2.3 Äriprotsesside parendamine.....	16
2.4 Parenduste tulemuslikkuse valideerimine .....	20
3 Juhtumiuuringu ülevaade .....	22
3.1 Uuritav ettevõtte ja osakond .....	22
3.2 Arendusosakonna ärilised eesmärgid .....	22
3.3 Juurutatud protsessid ja BPI vajadus.....	23
3.4 Metoodika valik .....	23
4 AS-IS protsessid .....	26
4.1 Peamise töövoos AS-IS protsessimudel.....	26
4.2 Alamvoo „Pakkumiste arendamine ja parendamine“ AS-IS protsessimudel .....	27
4.3 Alamvoo „Uue pakkumise arendamine“ AS-IS protsessimudel.....	29
4.4 Alamvoo „Regulaarse pakkumise arendamine“ AS-IS protsessimudel.....	31
4.5 Alamvoo „Pakkumistes muudatuste arendamine“ AS-IS protsessimudel.....	33
4.6 Alamvoo „Pakkumise sulgemine“ AS-IS protsessimudel.....	34
4.7 Alamvoo „Järeleuurimine“ AS-IS protsessimudel.....	35
4.8 Alamvoo „Nõuete muutmine ja testimine“ AS-IS protsessimudel .....	36
4.9 Alamvoo „Turundussisu muutmine ja testimine“ AS-IS protsessimudel .....	36
4.10 Alamvoo „Väljasaatmise parameetrite muutmine“ AS-IS protsessimudel .....	37
4.11 Alamvoo „Pakkumiste portfoolio monitoorimine“ AS-IS protsessimudel .....	38
5 AS-IS protsessiparenduste avastamine .....	40
5.1 Kvalitatiivne uuring ja tulemused .....	40
5.2 Kvantitatiivne uuring ja tulemused .....	47
5.3 Kitsaskohtade ja parendusettepanekute defineerimine.....	52
6 TO-BE protsessid.....	54
6.1 Peamise töövoos TO-BE protsessimudel.....	54

6.2 Alamvoo „Pakkumiste arendamine ja parendamine“ TO-BE protsessimudel .....	55
6.3 Alamvoo „Uue pakkumise arendamine“ TO-BE protsessimudel.....	56
6.4 Alamvoo „Regulaarse pakkumise arendamine“ TO-BE protsessimudel .....	58
6.5 Alamvoo „Pakkumistes muudatuste arendamine“ TO-BE protsessimudel.....	60
6.6 Alamvoo „Pakkumise sulgemine“ TO-BE protsessimudel .....	61
6.7 Alamvoo „Nõuete muutmine ja testimine“ TO-BE protsessimudel .....	62
6.8 Alamvoo „Turundussisu muutmine ja testimine“ TO-BE protsessimudel.....	63
7 Valideerimine .....	65
7.1 Valideerimise meetodika .....	65
7.2 Parendusettepanekute valideerimine .....	65
8 Kokkuvõte .....	68
Kasutatud kirjandus .....	70
Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks .....	73

## Jooniste loetelu

Joonis 1. Äriprotsesside püramiid.....	13
Joonis 2. BPI metoodiline raamistik .....	15
Joonis 3. Äriprotsesside optimeerimise metoodikad .....	16
Joonis 4. Äriprotsesside tulemuslikkuse hindamise raamistik „Neetud Nelinurk“ .....	21
Joonis 5. Arendusosakonna peamised protsessivood nende alamvoogudega .....	26
Joonis 6. Peamise töövoo AS-IS protsessimudel.....	27
Joonis 7. Pakkumiste arendamise ja parendamise töövoo AS-IS protsessimudel.....	28
Joonis 8. Uue pakkumise arendamise töövoo AS-IS protsessimudel .....	29
Joonis 9. Regulaarse pakkumise arendamise töövoo AS-IS protsessimudel .....	31
Joonis 10. Pakkumistes muudatuste arendamise töövoo AS-IS protsessimudel.....	33
Joonis 11. Pakkumise sulgemise töövoo AS-IS protsessimudel .....	34
Joonis 12. Järeleuurimise töövoo AS-IS protsessimudel .....	35
Joonis 13. Nõuete muutmise ja testimise töövoo AS-IS protsessimudel .....	36
Joonis 14. Turundussisu muutmise ja testimise töövoo AS-IS protsessimudel .....	37
Joonis 15. Väljasaatmise parameetrite muutmise töövoo AS-IS protsessimudel.....	38
Joonis 16. Pakkumiste portfoolio monitoorimise töövoo AS-IS protsessimudel.....	39
Joonis 17. Arendusprotsessi osaliste demograafiline jaotus .....	48
Joonis 18. Pakkumiste arendusprotsessi efektiivsust langetavad tegurid .....	49
Joonis 19. Pakkumiste arendusprotsessi parenduste ettepanekud .....	51
Joonis 20. Peamise töövoo TO-BE protsessimudel.....	54
Joonis 21. Pakkumiste arendamise ja parendamise töövoo TO-BE protsessimudel .....	55
Joonis 22. Uue pakkumise arendamise töövoo TO-BE protsessimudel .....	56
Joonis 23. Regulaarse pakkumise arendamise töövoo TO-BE protsessimudel.....	58
Joonis 24. Pakkumistes muudatuste arendamise töövoo TO-BE protsessimudel .....	60
Joonis 25. Pakkumise sulgemise töövoo TO-BE protsessimudel.....	61
Joonis 26. Nõuete muutmise ja testimise töövoo TO-BE protsessimudel .....	62
Joonis 27. Turundussisu muutmise ja testimise töövoo TO-BE protsessimudel.....	63



## **Tabelite loetelu**

Tabel 1. Äriprotsesside optimeerimise meetodikate kirjeldused.....	17
Tabel 2. Intervjueeritava varasem kogemus üksuses.....	41
Tabel 3. Intervjuu detailid .....	42
Tabel 4. Tulemuste valideerimine „Neetud Nelinurk“ raamistikku kasutades .....	66

# 1 Sissejuhatus

Mistahes sektoris tegutseval organisatsioonil on omad ärilised eesmärgid ning nende saavutamiseks juurutatud protsessid. Tänapäeval on oluline veenduda, et töösse rakendatud protsessid kasutaksid sisendina vajalikke ressursse korrektselt ja optimaalselt, et saavutada soovitud tulemus. Pidevate muutuste keskel tuleb olla valmis adapteeruma muudatustega.

Äriprotsesside juhtimine ehk BPM on kunst ja teadus, mille abil on võimalik kontrollida, et juurutatud protsesside tulemina saavutatakse jätkusuutlik eesmärkide täitmine. Samuti võimaldab see protsessides sisse viia parendusi. Et täita organisatsiooni ärilised eesmärgid ja püsida enda valdkonnas konkureeriv, on oluline juurutada korrektne protsessi- ja andmepõhine tegevuste kogum, mida vastavalt vajadustele pidevalt parendada. Äriprotsessid esindavad ja juhivad organisatsioonide tõelist vara. [1]

Käesoleva töö raames on võetud fookusesse finantsasutuse pakkumiste arendusosakond, mille peamiseks ülesandeks on teostada kliendi ja ettevõtte vahelist kommunikatsiooni. Seda tehakse üksuses kasutusele võetud vastava platvormi abil. Pakkumise all saab mõista näiteks tagasiside vormi edastamist e-kirjana kui ka laenupakkumise kuvamist mobiilirakenduses. Viimaste aastate vältel on kujunenud välja tööviisid ja head tavad, millest omakorda on pandud kokku protsesside dokumentatsioon, mis on osakonnas täna juurutatud. Teisalt ei ole suure tähelepanu all olnud olemasolevate protsesside optimeerimine.

Ülaltoodud meeles pidades, võib välja tuua, et käesoleva töö peamine eesmärk on leida vastus küsimusele: „Kuidas oleks võimalik tõsta pakkumiste arendusprotsessi efektiivsust ja kvaliteeti läbi protsesside parendamise?“ küsimusele vastamiseks on töö autor sõnastanud alljärgnevad uurimisküsimused:

1. Kus esinevad pakkumiste arendusprotsessides kitsaskohad ning kuidas on nende parendamisega tegeletud tänaseni?

2. Milliste parenduste järgi esineb vajadust pakkumiste arendaja jaoks tänaseks juurutatud protsessides?

Töö autor on välja toonud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks vajalikud kaardistatud tegevused:

- BPM teoreetilistest alustest ülevaate andmine;
- juhtumiuuringu taustast ülevaate andmine;
- AS-IS äriprotsesside kaardistamine ja modelleerimine;
- AS-IS äriprotsesside parenduste avastamine;
- parendusettepanekute kaardistamine ja defineerimine;
- TO-BE äriprotsesside modelleerimine;
- parendusettepanekute valideerimine.

Kõnealune üksus on seotud mitmete erinevate projektidega. Samuti on arendajad seotud seadusest tulenevate nõuete täitmisega oma igapäeva töös. Käesoleva töö raames keskendutakse protsessidele, mis on seotud eeldefineeritud igapäeva ülesannetega, milleks on pakkumiste portfelli monitoorimine ehk jälgimine ja pakkumiste arendamine ja parendamine. Seega on töö raames fookusesse võetud kindel protsesside kogum, mis kirjeldab tavapärase töökorraldusega seotud tegevused ehk BAU tegevused.

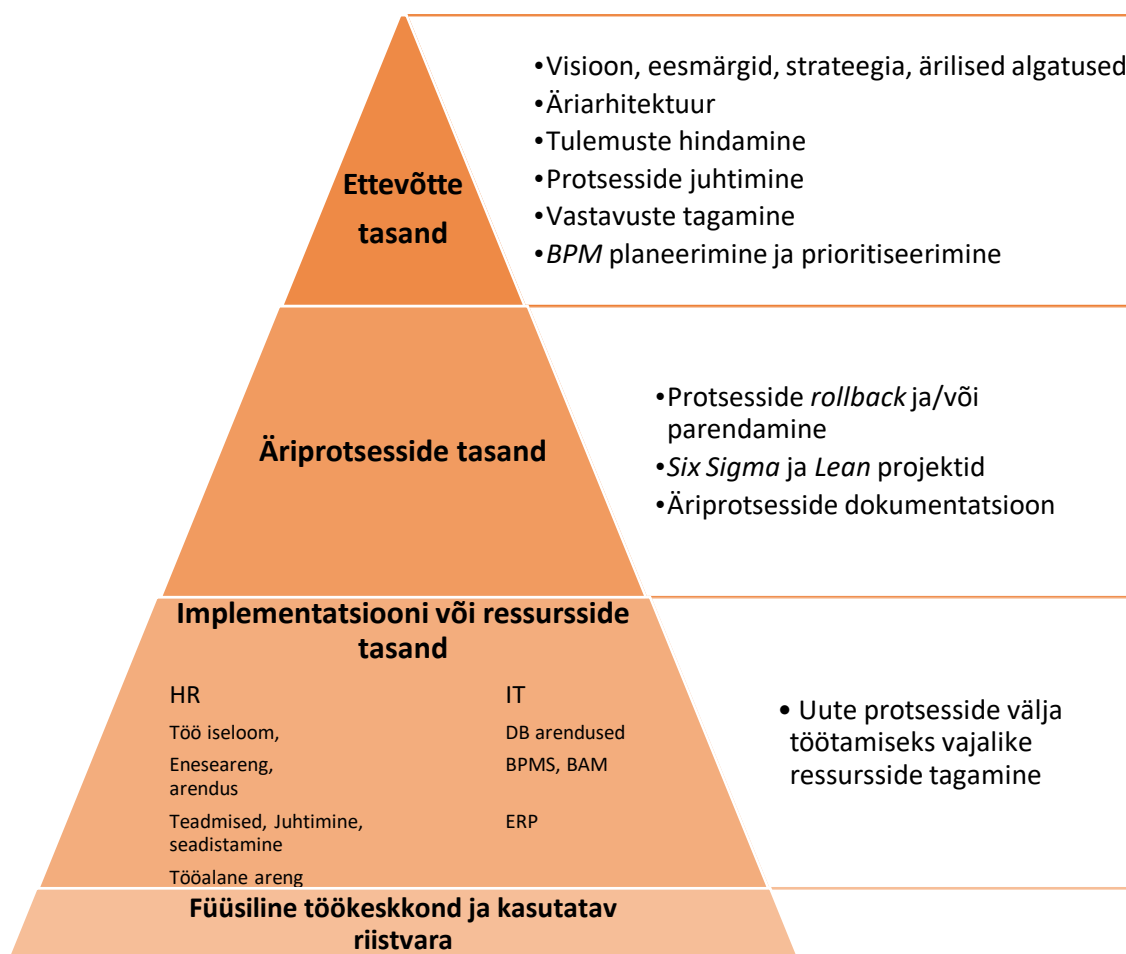
## **2 Teoreetilised alused**

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate BPMi teoreetilistest alustest. Peatüki peamiseks eesmärgiks on selgitada, miks on oluline leida protsessides kitsaskohti ja neid parandada. Antakse ülevaade, milliseid metoodikaid kasutades on võimalik protsesse kujundada, parandada ja tulemuslikkust hinnata.

### **2.1 BPM organisatsiooni tasandil**

Igal organisatsioonil on selle ärilised eesmärgid, millede saavutamiseks on juurutatud teatud protsessid. Tänapäeval, mil muutused on kiiresti tekkima, peab olema valmis nendega adapteeruma. Eilsed meetodid ja protsessid ei pruugi järgmistel päevadel enam toimida. Mida kompleksamad ja sügavamad on äriprotsessid, seda raskem on aga muudatustega toime tulla. Organisatsioonid, mis investeerivad pidevalt enda äriprotsesside parendamisse, suudavad tihti saavutada enam kui 50% efektiivsema töövoo varasemast. [2]

Äriprotsesside mitmete aastate õppimise ja jälgimise tagajärjel on töötatud välja äriprotsesside jaotus neljaks, mis baseerub sellele, et igal tasandil tegutsetakse erinevate projektide, ülesannete ja metoodikatega. Samuti on erinevatel tasanditel kaasatud erinevad osapooled. Järgnevalt on eelnevalt mainitud jaotus illustatsioonina välja toodud:



Joonis 1. Äriprotsesside püramiid

Äriprotsessidega seotud tegevused algavad püramiidil ülevalt alla, kus esimeseks etapiks on liikumine läbi ettevõtte tasandi. Antud jaotuses tegeletakse pikaajaliste eesmärkide seadmisega ja vastavate KPIde ehk tulemuslikkuse võtmeindikaatorite defineerimisega. Samuti toimub hilisemalt antud tasandil vastavuste tagamine, protsesside juhtimine ning tulemuste hindamine. Seatud eesmärkide ja tulemuste saavutamiseks on vajalik korrektsed äriprotsesside kujundamine, dokumenteerimine ja parendamine. Sellega tegeletakse püramiidi järgmises jaotuses. Näitena saab välja tuua näiteks *Six Sigma* ja *Lean* meetodikad või äriprotsesside dokumentatsiooni. Selle eest, et äriprotsessid oleks juurutatud kannab hoolt püramiidi eelviimane jaotus. Seega veendutakse siin, et *HR* ja *IT* koostöös oleks olemas vajalikud tehnoloogiad, meetodikad kui ka vastavad inimesed selliste protsesside välja töötamiseks ja juurutamiseks. Püramiidi viimaseks jaotuseks on antud organisatsiooni füüsiline töökeskkond ja kasutatav riistvara, mis loob vundamendi tervele püramiidile. See tagab selle, et organisatsioonil oleks reaalne võimalus ärilisi eesmärke täita läbi väljatöötatud äriprotsesside. [2]

Äriprotsesside püramiid annab küll hea ülevaate, kuidas üldiselt BPM temaatikale läheneda, kuid tuleb arvestada, et esineb mitmeid faktoreid, mis kujundavad erinevates sektorites tegutsevate organisatsioonide töövooge ja ülesehitust.

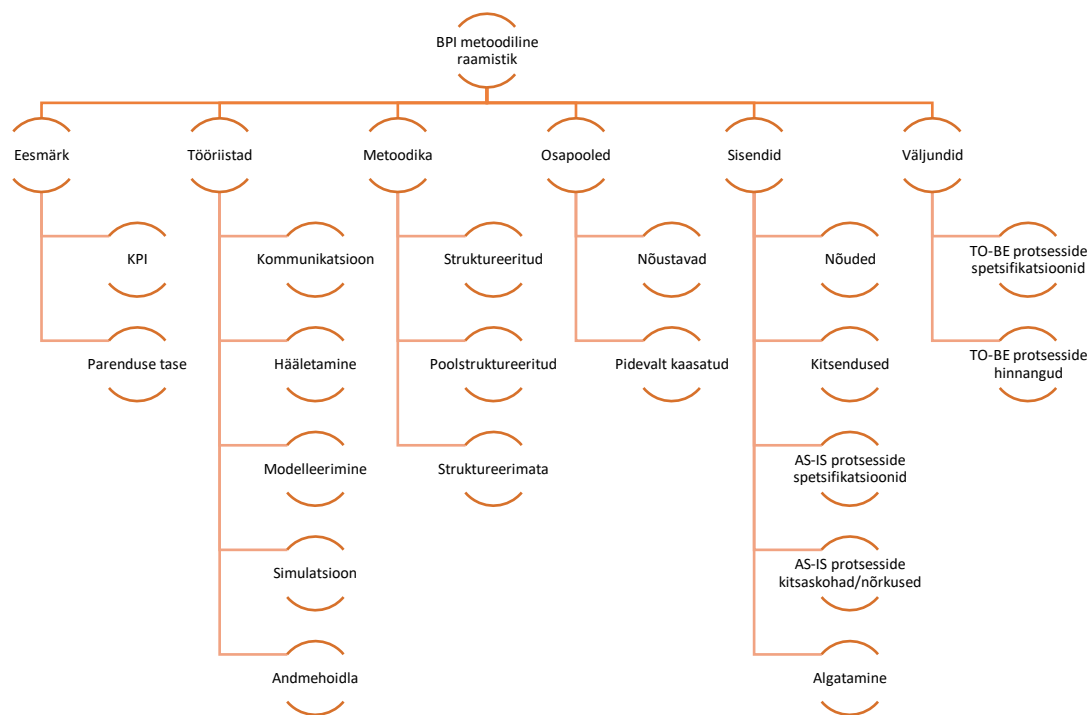
Tagamaks, et äriprotsesside kujundamisel oleks ka positiivne mõju äriliste eesmärkide saavutamiseks tuleb arvestada kolme kõige olulisema välise faktoriga: ettevõtte/meeskonna suurusega, töö iseloomu/kultuuriga ja ressurssidega. Oluline on, et kaasatud osapooled oleksid avatud muudatustele ja näeks BPI kasutegurit. Samuti tuleb arvestada, et komplekssemate ettevõtete/meeskondade puhul kasvab ka protsesside kujundamisel detailide hulk, millele tähelepanu pöörata. Pea enamus sektorites toimib igapäevane töö IT ja äri osapoolte sünergias, siis tuleb arvesse võtta ka erinevate osapoolte töö metoodikaid ja praktikat. [3]

Käesoleva lõputöö raames tegeletakse püramiidi äriprotsesside tasandiga. Töö üheks eelduseks oli positiivne mõtestatus ja tegutsemine teistelt tasanditelt. See tähendab, et olemasolevad isikud ja tehnoloogiad on olemas. Samuti on ettevõtte tasandil defineeritud vastavad KPId ja protsesside juhtimine on aktuaalne.

## **2.2 Äriprotsesside kujundamine**

Tuginedes teadustööde läbi töötamisele ning analüüsile on defineeritud BPI metoodiline raamistik läbi kuue peamise alateema. Nendeks alateemadeks on: eesmärk, tööriistad, metoodika, osapooled, sisendid ja väljundid. Töötades läbi antud kuue alateemade on võimalik kaardistada olemasolevate protsesside kitsaskohad ja nõrkused. [4]

Järgnevalt on autor antud metoodilise raamistiku välja toonud illustratsioonina:



Joonis 2. BPI metoodiline raamistik

Antud raamistik on üheks keskseks metoodiliseks raamistikuks protsesside parenduste elluviimisel ning see on kasutusel mitmest uurimustes. Üldiselt koondab raamistik enda alla kõik vajaliku, et määratleda kindel strateegia parenduste avastamiseks ning juurutamiseks. [18]

Joonist 2 vasakult paremale läbi töötades on näha, et esmalt tuleb määratleda, millistest tulemuslikkuse põhinäitajatest on parendused vajalikud ning milline on parenduste radikaalsuse tase. Järgmiseks tuleb tagada, et läbi tööriistade ehk tarkvaraliste lahenduste oleks võimalik koguda ja hoiustada vajalikku teavet. Samuti toetab see alternatiivsete lahenduste analüüsimist osapoolte kaasamisega läbi hääletamise või individuaalselt läbi modelleerimise ja simulatsiooni. Lähtudes sellest, kui täpselt on TO-BE protsesside visioon või nõuded defineeritud sõltub metoodika. Nii näiteks võib struktureeritud metoodikaks olla reeglipõhised metoodikad. Struktureerimata metoodikaks võib olla näitena ajurünnak. Osapoolteks võivad olla protsessiosalised, kes on sel juhul pidevalt kaasatud, või nõustajad. Näitena võib siin nõustavaks osapoolteks olla protsessijuht, kes ei ole ise protsessidesse kaasatud. Suurimaks osaks antud raamistikus on sisendid, milleks üldjuhul on AS-IS protsessid, nende nõuded ja kitsendused. Samuti on olulisel kohal

algatamine, mille eesmärk on veenduda, et töö tulemusi ka realselt kaasataks otsuste tegemisel. Viimase osana on võimalik töötada välja TO-BE protsessid ja nende spetsifikatsioon ja koguda nendele vastavad hinnangud.

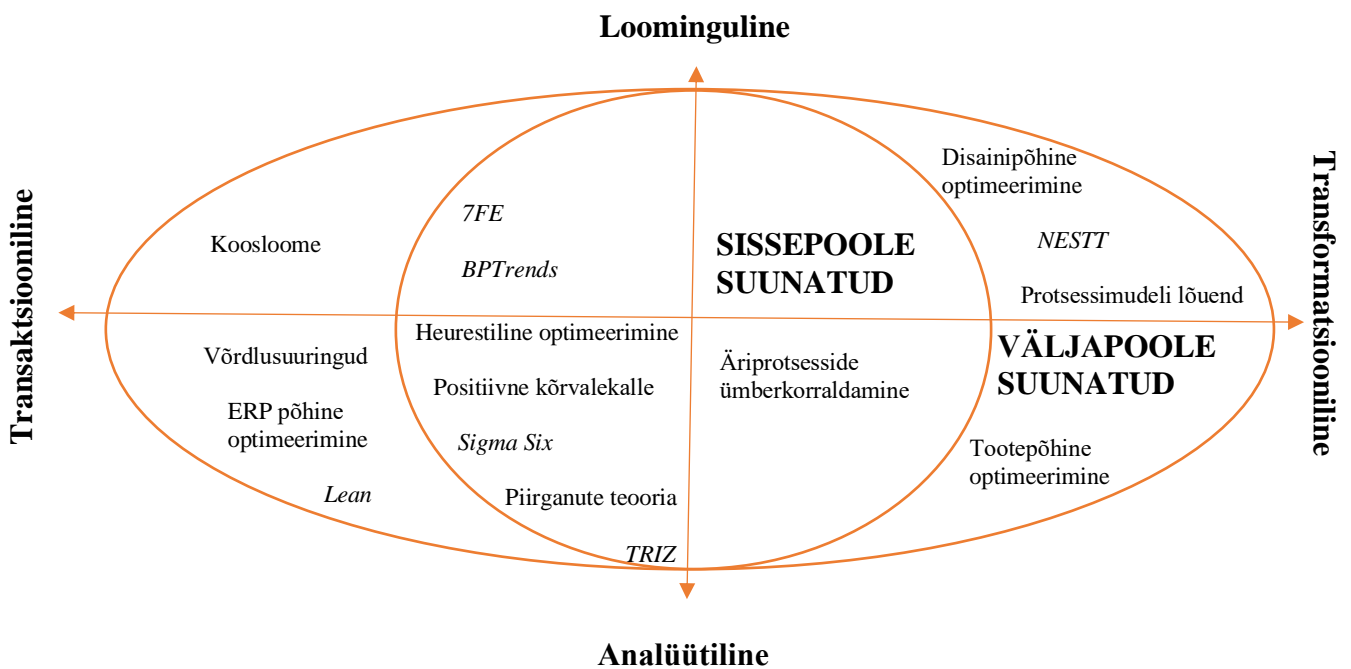
Raamistiku kohandamisel on suur potentsiaal olemasolevate protsesside optimeerimisel vähendada ajakulu, tõsta efektiivsust ja edendada klientide rahulolu. [19]

Antud raamistik annab hea teoreetilise sisendi, kuidas olemasolevaid protsesse vaadelda ja kuidas jõuda läbi erinevate võimalike parendusettepanekuteni. Samuti kirjeldab antud raamistik eelnevalt välja pakutud etapid, mida töö raames läbitakse.

### 2.3 Äriprotsesside parendamine

Äriprotsesside analüüsi käigus võib ilmned, et ettevõtte protsessides esineb puudujääke, mille tõttu ei ole need optimaalsed. Näitena võib välja tuua näiteks pudelikaelad. Selliste probleemide ilmnemisel algatatakse tihti erinevaid projekte protsesside optimeerimiseks ja parenduste juurutamiseks. Seetõttu on oluline olla teadlik erinevatest optimeerimise meetodikatest.

Järgnevalt on töö autor välja toonud joonise, mille abil on võimalik jagada vastavad meetodikad üldistavalt kuude kategooriasse:



Joonis 3. Äriprotsesside optimeerimise meetodikad



Jooniselt 3 on näha, et optimeerimismetoodikad saab jaotada järgmiselt: transaktsioonilised, transformatsioonilised, analüütilised ja loomingulised metoodikad. Samuti on võimalik eristada sisemist ringi, mis viitab ettevõtte sissepoole suunatud metoodikatele, ning välimist ringi, mis viitab ettevõttest väljapoole suunatud metoodikaid.

Transaktsiooniline parendamine toetab protsessides kitsaskohtade leidmist ja nende adresseerimist järk-järgult. Siinkohal ei seata küsimärgi alla olemasolevate protsesside fundamentaalseid detaile ning tegeletakse üldiselt protsesside edendamisega. Transformatsioonilise optimeerimise eesmärk on saavutada läbimurre läbi suurte muudatuste. Kahtluse alla seatakse kõik olemasolevad fundamentaalsed detailid ja põhimõtted. Siinkohal viiakse muudatusi sisse radikaalselt. Analüütiliste metoodikate puhul tuginetakse matemaatilistele arvutustele ja kvantitatiivsele lähenemisele. Siinkohal on tavaks võtta kasutusele erinevaid tööriistu leidmaks protsesside kitsaskohti ning alternatiivsete lahenduste genereerimiseks. Loominguliste metoodikate kasutamisel tuginetakse kaasatud osapoolte leidlikkusele ja teadmistele. Võimalike lahendusteni jõutakse üldiselt läbi ühiste projektide või töötubade läbiviimise. Sissepoole suunatud metoodikaid iseloomustab perspektiiv, et ettevõttel on oma nägemus või idee saavutatavatele tulemustele. Sel juhul on tähelepanu keskmes ettevõtte huvid ning muudatused viiakse läbi ettevõtte sisemise informatsiooni baasil. Väljapoole suunatud metoodikaid iseloomustab välise arvamuse kaasamist. Olgu selleks kas kliendid või mõni kolmas osapool. Edasiviivaks jõuks on tüüpiliselt võimalused ja arendused väljaspool optimeeritavat organisatsiooni. [1]

Allolevas tabelis tuuakse välja eelnevalt välja toodud metoodikate kirjeldused:

Tabel 1. Äriprotsesside optimeerimise metoodikate kirjeldused

Äriprotsesside optimeerimise ja parendamise metoodikad		Kirjeldus
Sissepoole suunatud metoodikad	7FE	7FE on küll mahukam raamistik, mis hõlmab endas kogu BPMi, kuid tegeleb ühe osana ka äriprotsesside optimeerimisega, mida saab kirjeldada 3 etapina: valmista ette ( <i>prepare</i> ), genereeri ( <i>generate</i> ), valideeri ( <i>validate</i> ). Ettevalmistuse etapis kogutakse vajalik informatsioon olemasolevatest lahendustest ning kaardistatakse vajadused kui ka soovid soovitatavatele tulemustele. Genereeri etapis viiakse läbi töötubasid võimalike alternatiivsete

		<p>lahenduste leidmiseks. Valideerimis etapis kasutatakse kas tööriistu või reaalset simulatsiooni. Soovitus tähelepanu juhtida järgmistele punktidele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ küsida rohkelt „mis siis kui..?“ ja „miks see..?“ stiilis küsimusi;</li> <li>▪ mitte nõustuda kellegi öelduga esimesel korral;</li> <li>▪ otsida teist „õiget“ lahendust;</li> <li>▪ küsida küsimusi erinevatest vaatevinklitest;</li> <li>▪ seada kahtluse alla senised protsessid;</li> <li>▪ usaldada sisetunnet. [1]</li> </ul>
	<i>BPTrends</i>	<p>Sarnaselt 7FE'le, on ka BPTrends raamistik, kuid mitte nii mahukas. Eelduseks on eelnevalt kooskõlastatud äriprotsesside arhitektuur. Optimeerimine jaotub järgmiselt 5 etappi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ projekti mõistmine ja ülevaate omamine;</li> <li>▪ äriprotsesside analüüsimine;</li> <li>▪ äriprotsesside ümber korraldamine;</li> <li>▪ muudatuste implementeerimine;</li> <li>▪ optimeeritud äriprotsesside juurutamine. [6]</li> </ul>
	Äriprotsesside ümberkorraldamine	<p>Metoodika toetab varasemate protsesside, eelduste ja reeglite kahtluse alla seadmist. Toetab ideed, et täielik äriprotsesside ümberkorraldamine on efektiivsem kui varasemate optimeerimine ja parendamine. [1]</p>
	Heurestiline optimeerimine	<p>Kirjeldab 3 etappi, milleks on algatamine (<i>initiate</i>), disain (<i>design</i>), hindamine (<i>evaluate</i>). Sisuliselt sarnane 7FE raamistikule, kuid metoodika baseerub heuristikatele, milleks võib olla näitena teatud protsessi KPId. [1]</p>
	Positiivne kõrvalekalle	<p>Antud metoodika fookuseks on tähelepanu suunamine teatud positiivsetele kõrvalekalletele ning nende laiendamine üldsusele. Eelduseks on, et ettevõttes esineb positiivseid kõrvalekaldeid. [25]</p>

	Piirangute teooria	Metoodika on sisuliselt vastand positiivse kõrvalkalde metoodikale. Fookuses on tähelepanu suunamine protsesside kriitilisele piirangutele ja nende leevendamine. Hea metoodika pudelikaelte identifitseerimiseks ja parandamiseks. [7]
	<i>TRIZ</i>	Antud metoodika sarnaneb heurestilisele optimeerimisele, kuid suunab rohkem tähelepanu tehnilistele komponentidele. Annab laia ülevaate metoodikatest ja tööriistadest protsesside optimeerimiseks tootmises.[23]
Väljapoole suunatud metoodikad	Disainipõhine optimeerimine	Metoodika fookuses on kliendikogemus ja disain mitte niivõrd toode ja/või teenus ise. Eeldab toote teekonna mõistmist ja disaini ehitamist selle ümber. [8]
	<i>NESTT</i>	Kirjeldab 4 etappi, milleks on navigeeri ( <i>navigate</i> ), laienda ( <i>expand</i> ), tugevda ( <i>strengthen</i> ), algata ( <i>tune/take-off</i> ). Navigeerimise etapis defineeritakse soovitud tulemused. Laiendamise etapis genereeritakse vastavaid lahendusi soovitud tulemuste saavutamiseks. Tugevdamise etapis valideeritakse saadud tulemused ning seejärel algatatakse juurutamist. Fookuses on kiire juurutamine. [5]
	Protsessimudeli lõuend	Tegemist on metoodikaga, mille raames defineeritakse ettevõtte äriprotsessid saavutamaks soovitud tulemused läbi lõuendi täitmise. Lõuend koosneb üheksast seksioonist, mida täita tuleb. [9]
	Koosloome	Metoodika eeldab ühiselt äriprotsesside ülesannete lahendamist ja alternatiivsete lahenduste genereerimist. Samuti on öeldud, et koosloome mängib suurt rolli uute ärimudelite kui ka -ideede leidmiseks. [10]
	Võrdlusuuringud	Äriprotsesside alternatiivide võrdlemisel võib abiks olla võrdlusuuringud. Kirjeldab osa optimeerimisest, mis aitab valida parima alternatiivi ettevõtte jaoks. [24]
	<i>ERP</i> põhine optimeerimine	Protsessimuudatuste tüüpiliseks edasiviivaks jõuks on ERP süsteemi juurutamine. TO-BE lahenduste puhul asendab ERP teatud AS-IS äriprotsessid ja muudab töövoogu kiiremaks ja efektiivsemaks. [1]

	Tootepõhine optimeerimine	Tootepõhine optimeerimine sarnaneb disainipõhisele, kuid fookuses on toote enda teekond. Samuti on idee ignoreerida olemasolevaid protsesse. Jaguneb järgnevasse nelja etappi: ulatuse määramine ( <i>scoping</i> ), analüüs ( <i>analysis</i> ), disain ( <i>design</i> ), hindamine ( <i>evaluation</i> ). [1]
--	---------------------------	--

Eelnevalt väljatoodud tabelist on näha, et meetodikaid äriprotsesside optimeerimiseks on mitmeid. Mitmed omavad sarnaseid loogikaid ja ülesehitust, kuid üks võib teisest erineda enda võimaluste ja mahu poolest. Asudes tegelema kindla ettevõtte või organisatsiooni äriprotsessidega, on oluline teada, milliseid raamistikke ja meetodikaid järgida. Antud peatükile tuginedes viiakse peatükis 3.4 läbi meetodika valik, mida hiljem töös ka rakendatakse.

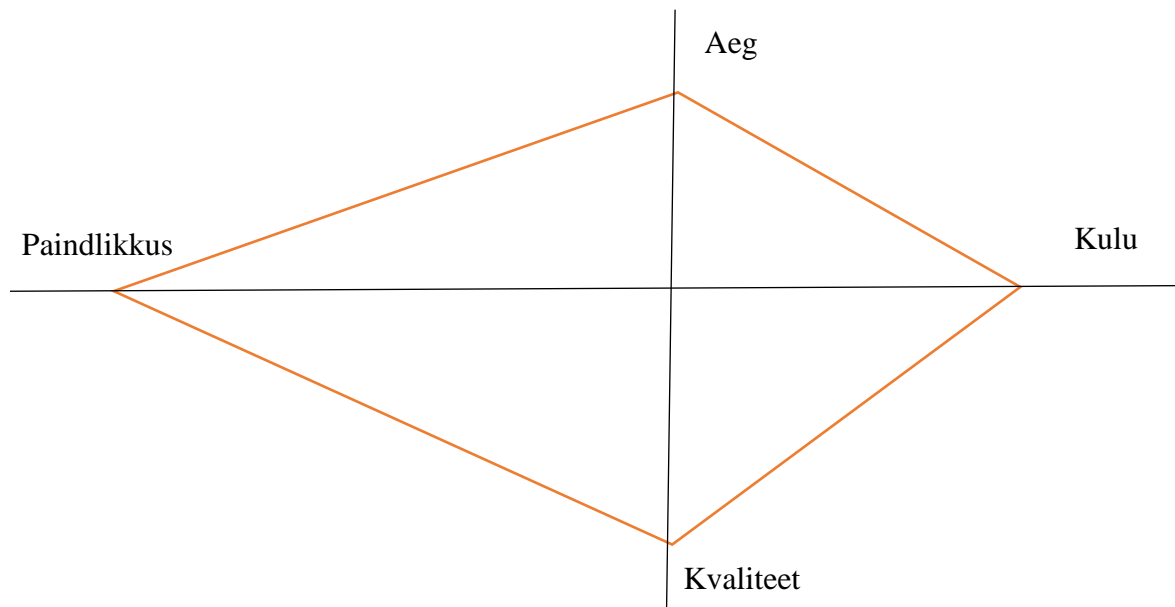
## 2.4 Parenduste tulemuslikkuse valideerimine

Äriprotsesside kujundamisel tuleb silmas pidada, kas juurutatavad muudatused on siiski tulemuslikkused või ei oma nad lisandväärtust. Seega tuleb eelnevalt veenduda, et protsesside loomine ja/või ümber kujundamine on realselt vajalik. Tuleb teada, mida püütakse äriprotsesside optimeerimisega saavutada. „Neetud Nelinurk“ (*Devil's Quadrangle*) on raamistik, millega on võimalik antud küsimustele vastused leida. See kirjeldab neli dimensiooni, milleks on aeg, kulu, kvaliteet ja paindlikkus. Ideaalsetes tingimustes äriprotsesside optimeerimine ja/või ümber kujundamine vähendab kulusid ja ajakulu ning suurendaksid paindlikkust ja kvaliteeti. Tavaliselt aga ei saavutata ideaalseid tingimusi ning ühe dimensiooni liikumine toob kaasa liikumisi teistes. [21]

Seega on töö autori peamiseks eesmärgiks, võttes arvesse üksuse ärilisi eesmärke ja töö iseloomu, saavutada protsessi kõrgem efektiivsus läbi ajakulu vähendamise ning kvaliteedi tõstmise. Samuti peab töö autor oluliseks parendada paindlikkust või seda säilitada tänasel tasemel.

Ettevõtted püüavad pidevalt äriprotsessides parendusi teha, et neid optimaalsemaks ja efektiivsemaks muuta lähtudes mainitud neljast dimensioonist. [22]

Järgneval joonisel on kujutatud antud raamistikku oma nelja dimensiooniga:



Joonis 4. Äriprotsesside tulemuslikkuse hindamise raamistik „Neetud Nelinurk“

Käesolevas töös võetakse antud raamistik samuti aluseks parendusettepanekute hindamisel. Raamistikku kohandatakse kogumisele kuuluvatele eksperthinnangutele.

### **3 Juhtumiuuringu ülevaade**

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate juhtumiuuringust, mille raames tuuakse välja kõnealuse ettevõtte ja selle uuritava arendusosakonna teave. Samuti tuuakse välja antud osakonna ärilised eesmärgid.

Antud osakonnas on viimastel aastatel suuremat rõhku suunatud protsesside parendustele, optimeerimisele ning dokumenteerimisele. Samuti antakse ülevaade olemasolevast olukorrast ja äriprotsesside parenduste vajadusest.

Viimaseks viib töö autor läbi metoodikate valiku, millele järgnevalt antud töös tuginetakse.

#### **3.1 Uuritav ettevõtte ja osakond**

Antud töö raames kõnealune finantsettevõtte tegutseb Baltikumi turul ning sellest tulenevalt omab uuritav pakkumiste arendusosakond mitme riigi üleselt ühtseid protsesse.

Arendusosakond on tegutsenud viimased aastad protsessipõhiselt. Protsessid on dokumenteeritud ja juurutatud tuginedes varasemate aastate parimatest praktikatele. Igapäevaselt tegeleb osakond klientidele kommunikatsiooni loomisega läbi erinevate kanalite. Selleks kasutatakse vastavat kampaania juhtimissüsteemi.

Kuigi antud osakond on tihedalt seotud ka kolmandate osapooltega ettevõttest, siis käesoleva töö raames keskendutakse ainuüksi arendusosakonna protsessidele.

#### **3.2 Arendusosakonna ärilised eesmärgid**

Ettevõtte, olnud varem pigem tootepõhise suunitlusega, on viimastel aastatel püüdnud liikuda rohkem kliendikeskseks. Seetõttu on pakkumiste portfoolio osakaal toodete valdkonnas veidi langenud ja lojaalsusprogrammidega seotud osakaal tõusnud. Arvestades, et kliendi ja ettevõtte vahele on lepingutega tekkinud kohustused, siis täidab arendusosakond kriitilist funktsiooni. Samuti mängib osakond rolli juhtkonna poolt

defineeritud KPIde täitmisel. Eelnevalt tulenevalt võib tuua välja arendusosakonna ärilised eesmärgid järgmiselt:

- edendada müüki ning seatud KPIde täitmine;
- kohustusliku informatsiooni edestamine kliendile seoses lepingutega;
- kliendikesksete pakkumiste loomine;
- lojaalsuse tekitamine läbi toodete ja teenuste ülevaadete ja tutvustava kommunikatsiooni loomise.

### **3.3 Juurutatud protsessid ja BPI vajadus**

Tänaseks päevaks on antud osakonna äriprotsessid, sellisena nagu dokumenteeritud, rakendust saanud ligikaudu 2 aastat. Arvestades, et nende aastate jooksul ei ole antud dokumenti suuremahuliselt üle vaadatud, parendatud ega optimeeritud, siis peab töö autor antud tööd aktuaalseks ning tõdeb, et BPI järgi on vajadus olemas. [11]

Teatud korduma kippuvad küsimused ja pudelikaelad kvaliteedijuhtimise valdkonnast viitavad samuti, et olemasolevad protsessid tuleks vaadata üle, viia läbi vastav analüüs kitsaskohtade kaardistamiseks ning teha vastavad parendusettepanekud. Lisaks on meeskonnas liikmed läbi aastate vahetunud ning protsessid, mis juurutatud, võivad leida uusi ideid ning värskust läbi uute liikmete tagasiside.

Samuti tooks töö autor välja ühe töö tulemusena selle, et kui AS-IS protsessides parendusettepanekuid ei ilmne, siis hetkel juurutatud protsessidel puuduvad visualiseerivad mudelid, mis oleks samuti antud töö raames lisandväärtuseks.[11]

### **3.4 Metoodika valik**

Arvestades, et juurutatud äriprotsesside puhul ei esine suuri puudujääk ega ka negatiivset vastukaja, siis peab töö autor kohaseks tugineda *BPTrends* raamistikule. Kui sisuliselt sarnaneb see suuresti *7FE* raamistikule, kuid ei ole sisuliselt sedavõrd mahukas, on antud valik õigustatud. Samuti on tegemist sissepoole suunatud metoodikaga, mis sobib antud lõputöö raames kasutamiseks. *BTrends* raamistikku on hinnatud üheks lihtsamalt kohaldatavaks, mis tuleb antud töö raames kasuks [20].

Olemasolevad protsessid on kooskõlastatud arhitektuuriliselt ning vastavad vajatud nõuetele, seega ei ole põhjust olemasolevaid tõdesid ja praktikaid täielikult kahtluse alla seada. Raamistiku kohandamisel antud tööle tegeletakse järgnevates töö osades järgmiste etappidega:

- AS-IS protsesside valideerimine ja ülevaade;
- AS-IS protsesside analüüs;
- kitsaskohtade kaardistamine ning defineerimine;
- parendusettepanekute defineerimine;
- TO-BE protsesside loomine;
- parendusettepanekute valideerimine. [6]

Raamistik näeb veel ette muudatuste juurutamist, kuid antud etapp jääb käesoleva töö fookusest välja. Parendusettepanekute presenteerimisega antakse järg üle ettevõtte otsuste langetamiseks, kas antud tulemused pädevad ning kas rakendamise järgi on vajadust.

Töö raames planeeritakse kasutada koosloomet ja valitud raamistikus kajastatud kolmandate osapoolte kaasamist töösse läbi tagasiside ning arvamuste kogumise nii kvalitatiivsel kui kvantitatiivsel meetodil. Autori hinnangul ei esine arendusosakonnas tugevalt eristuvalt positiivseid kõrvale kaldeid. Vastanduvalt peab töö autor mõistlikuks kaasata piirangute teooria ideoloogiat antud töösse, et leida problemaatilisi kohti protsessides ning keskenduda nende adresseerimisele.

Samuti leiab töö autor, et välja toodud etapid on kooskõlas joonisel 2 välja toodud BPI raamistikuga. Töö on otseselt seotud parenduse tasemega, kuid tulemused kaudselt seotud üksuse KPIdega. Tööriistadeks töö on modelleerimine. Metoodika on pigem struktureerimata. Eelnevalt juurutatud protsesse ei kavatseta totaalselt ümber kujundada, kuid samas ei ole olemas eeldefineeritud TO-BE protsesse. Osapooled on nõustavad. Sisenditena kasutatakse nõudeid, kitsendusi, AS-IS protsesse ja nende kitsaskohti. Samuti tõstatab antud töö teema algatamise. Töö väljunditeks on TO-BE protsessid ning protsesside hinnangud, milleks antud töö raames on parendusettepanekute valideerimine.



Protsessimodelite koostamiseks kasutatakse *Bizagi Modeler* tööriista. Tulemuste valideerimiseks kogutakse võtmeisikute eksperthinnangud ning defineeritud parendusettepanekud hinnatakse „Neetud Nelinurk“ raamistikku kasutades. Koosloome puhul kaasatakse osapooli *Skype* tööriista kasutades.

## 4 AS-IS protsessid

Käesolevas peatükis antakse ülevaade hetkel juurutatud protsessidest pakkumiste arendusosakonnas. Osakonnas on kaks peamist protsessivoogu, milleks on pakkumiste arendamine ja parendamine ning pakkumiste portfoolio monitoorimine. Järgmisel joonisel on toodud välja peamised protsessivood ja nende alamvood:

### Pakkumiste arendamine ja parendamine

- Arendused
  - Uue pakkumise arendamine
  - Regulaarse pakkumise arendamine
  - Muudatuste läbiviimine pakkumistes
- Ülesanded
  - Pakkumise sulgemine
  - Järeleuurimine
  - Nõuete muutmine ja testimine
  - Turundussisu muutmine ja testimine
  - Väljasaatmise parameetrite muutmine

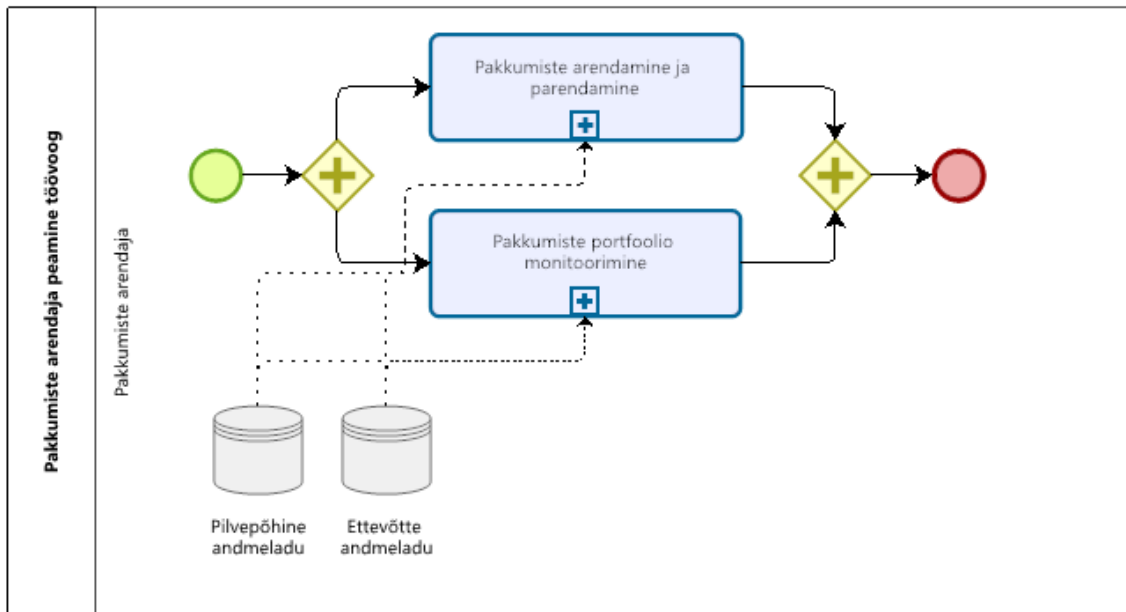
### Pakkumiste portfoolio monitoorimine

Joonis 5. Arendusosakonna peamised protsessivood nende alamvoogudega

Joonisele 5. tuginedes luuaks üks peamise töövoogu mudel ning vastavad alamprotsessi mudelid, mis on järgnevatel alapeatükkides kujutatud. Mudelite loomisel tuginetakse ettevõtte sisemisele dokumentatsioonile ning töö autori enda praktilisele kogemusele [11]. Mudelid valideeritakse tänase tiimijuhiga.

#### 4.1 Peamise töövoogu AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud peamine töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoogu AS-IS protsessimudel:

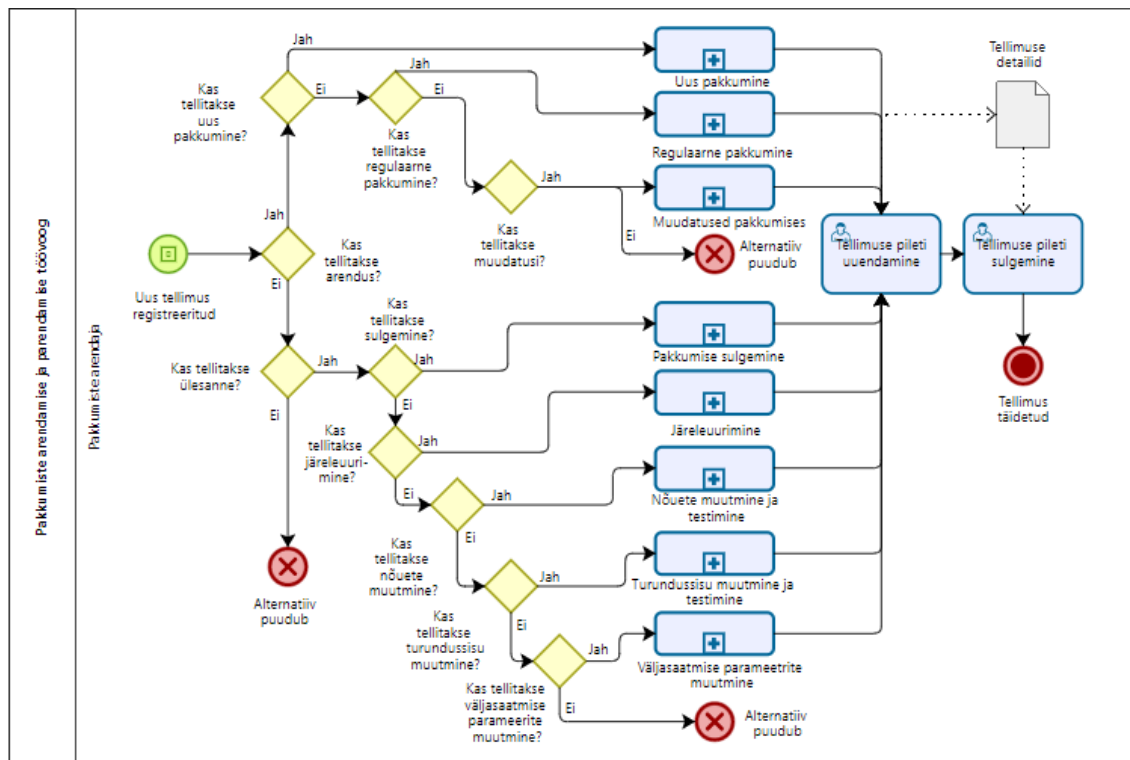


Joonis 6. Peamise töövoog AS-IS protsessimudel

Pakkumiste arendaja (edaspidi arendaja) peamine töövoog koosneb kahest peamisest töövoost: pakkumiste arendamine ja parendamine ning pakkumiste portfolio monitorimine. Tööriistad ning andmestikud kasutavad sisendina ettevõtte andmeladu. Sisendfailide ning tellimuste registreerimiseks on kasutusele võetud pilvepõhine andmeladu koos veebipõhise koostööplatvormiga. Mainitud kahe töövoog ülesannetega võib arendaja tegeleda ka samaaegselt vastavalt enda valikule ja võimalustele.

## 4.2 Alamvoo „Pakkumiste arendamine ja parendamine“ AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud pakkumiste arendamise ja parendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog AS-IS protsessimudel:



Joonis 7. Pakkumiste arendamise ja parendamise töövoog AS-IS protsessimudel

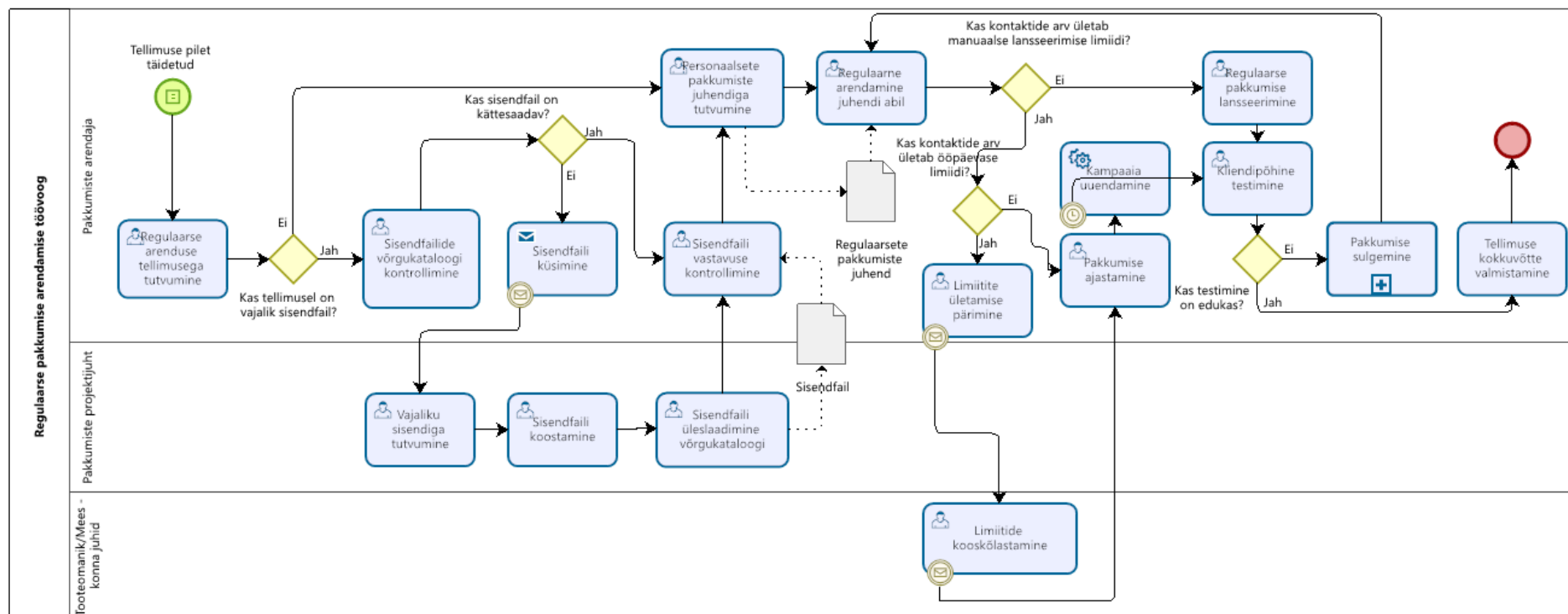
Pakkumiste arendamise ja parendamise töövoog raames on võimalik jagada tehtavad tegevused tellimuse kategooria järgi kaheks: arendused ning ülesanded. Kategooria määrab pakkumiste projektijuht (edaspidi projektijuht) koostööplatvormis, kus registreeritakse tellimused. Arendused on eeldefineeritud kolme alamkategooria alusel järgmiselt: uus pakkumine, regulaarne pakkumine ning muudatused pakkumistes. Ülesannete puhul ei ole tänasel päeval lisatud eeldefineeritud välja alamkategooria jaoks, kuid töö autor on pakkunud välja jagada nad sisu järgi viide järgnevasse alamkategooriasse: pakkumiste sulgemine, järeleuurimine, nõuete muutmine ja testimine, turundussisu muutmine ja testimine ning väljasaatmise parameetrite muutmine. Ükskõik millise ülesande või arenduse lõppedes uuendab arendaja tellimuse piletit ning sulgeb selle.



Uue pakkumise töövoos alguses viib arendaja end tellimuse sisendiga kurssi ning kooskõlastab enne arendamist vastavad nõuded projektijuhiga. Nõuete arendamise järel tuleb läbida kaks testimise etappi: turundussisu testimine, mille raames arendaja laeb kampaania sisu nähtavaks testkliendi kaudu projektijuhile, ning kriteeriumite testimine, mille raames valitakse suvaliselt kuni 10 000 klienti vastavuse testimiseks. Testimiseks kasutab arendaja vastavat testimise juhendit [14]. Testimise järel võib arenduse lõppenuks kuulutada ning projektijuhi nõusolekul on lubatud pakkumine ajastada, mis tähendab seda, et arendaja määrab kui tihti ning mis ajahetkel kampaaniat uuendatakse süsteemi poolt. Uue pakkumise esmase lansseerimise järgselt on arendaja kohustuseks taaskord viia läbi klientide ekstraheerimine. Seekord kuuluvad testimisele suvaliselt valitud kliendid, kes katavad kõik pakkumise alternatiivsed variandid. Näitena toob siinkohal töö autor välja pakkumise, mille turundussisu personaliseeritakse vastavalt kliendi vanusele, seega kuuluvad testimisele testkliendid, kes esindavad kõiki võimalikke vanusegrupe. Tihti ilmnevad puudused nõuete täpsuses või turundussisus just selles etapis ning seetõttu on antud mudelis toodud välja ka pakkumise sulgemine, mida käsitletakse alamprotsessina peatükis 4.1.6. Sisult kuuluvad ebakõla puhul kõik loodud pakkumised sulgemisele ning kogu arendusprotsess algab algusest peale.

#### 4.4 Alamvoo „Regulaarse pakkumise arendamine“ AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud regulaarse pakkumise arendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoogu AS-IS protsessimudel:



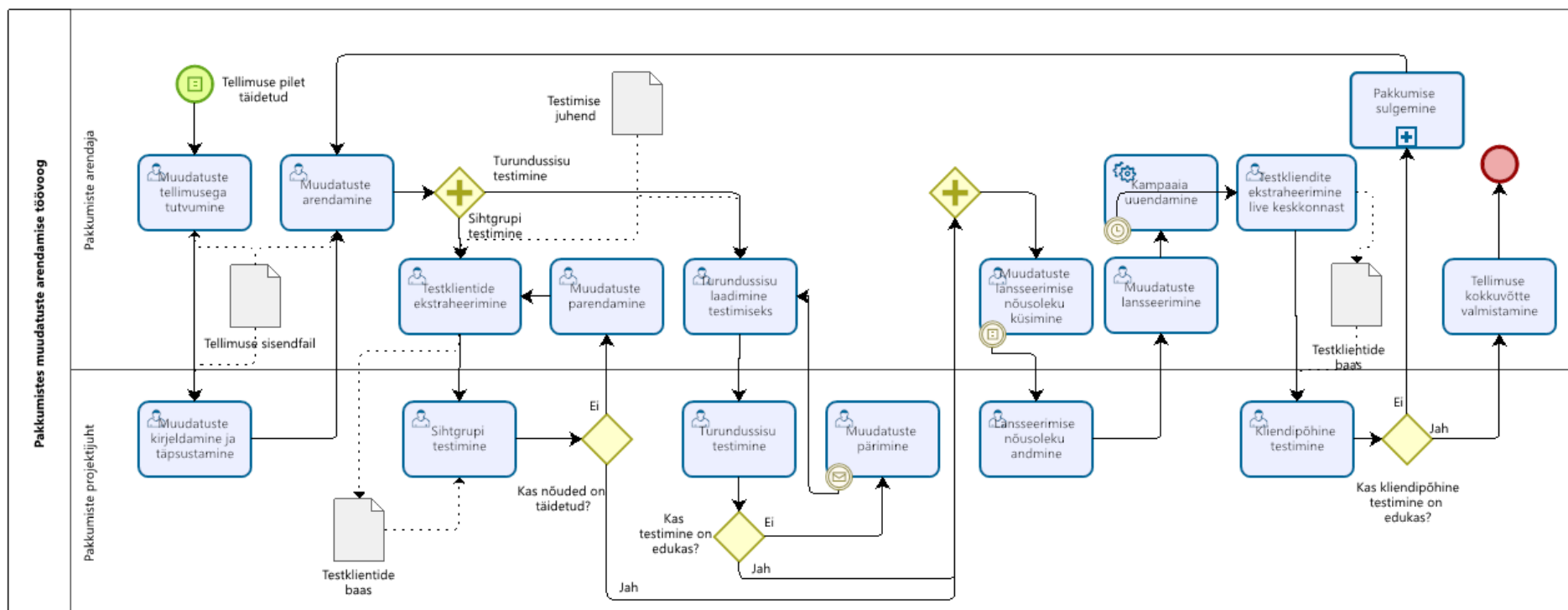
Joonis 9. Regulaarse pakkumise arendamise töövoogu AS-IS protsessimudel

Regulaarsed arendused vajavad projektijuhi kaasamist vähem või üldse mitte. Seega võib esineda siin tellimusi, kus projektijuhti ei kaasata kordagi protsessi. Antud mudelilt on näha, et esimese asjana tehakse kindlaks tellimuse sisu ning sisendfaili vajalikkus. Kuna tellimuse sisendi eest on vastutavaks projektijuht, siis on sisendi puudumisel vajalik tema kaasatus. Erandina esineb ka regulaarseid pakkumisi, kus failid jõuavad arendajani kolmandate osapoolte või serveri poolt. Sisendite olemasolul asub arendaja pakkumist juhendi abil arendama, millele järgneb limiitide täpsustamine [16]. Juhul, kui tegemist on suurema mahuga tellimustega, on üldiselt tavaks kooskõlastada limiitide suurendamine meeskonnajuhtide kui ka tooteomanikuga, vajadusel ka kolmandate osapooltega. Samuti informeeritakse projektijuhti. Suuremal hulgal regulaarsetest tellimustest siiski limiite suurendada vajadust ei ole ning arendaja saab jooksvalt manuaalselt pakkumised aktiivseks teha. Sellele järgneb jällegi kliendipõhine testimine, mille eduka läbimise puhul saab lugeda alamprotsessi lõppenuks.



## 4.5 Alamvoo „Pakkumistes muudatuste arendamise“ AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud pakumistes muudatuste arendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog AS-IS protsessimudel:

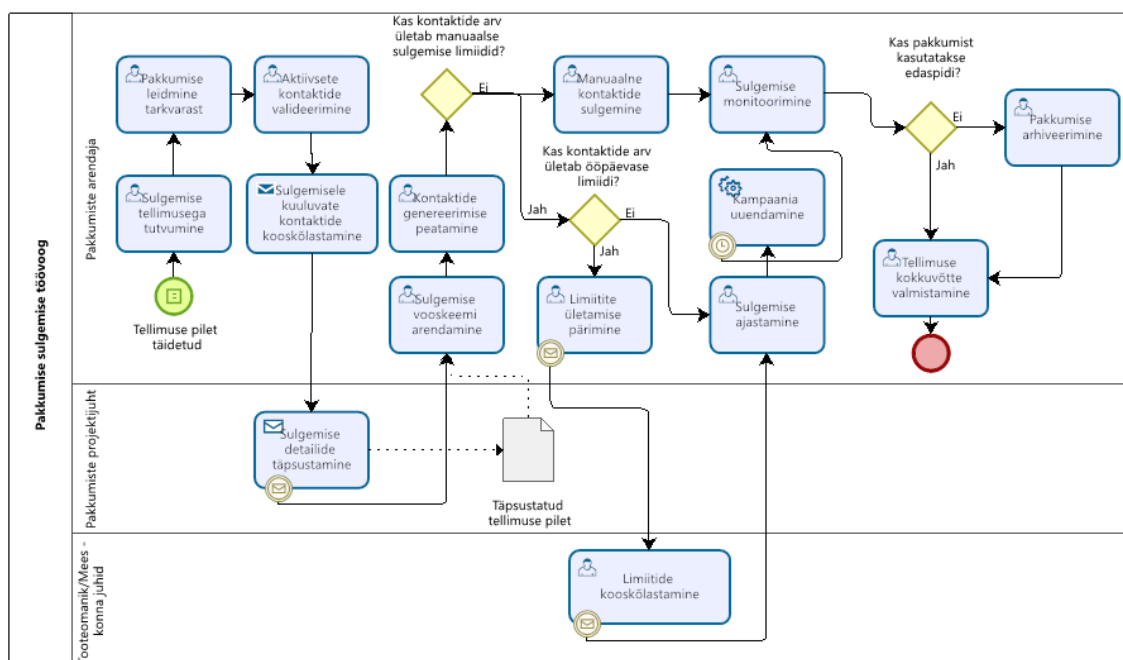


Joonis 10. Pakumistes muudatuste arendamise töövoog AS-IS protsessimudel

Sisuliselt on pakkumistes muudatuste arendamine sama, mis uue pakkumise arendamine, sest tegemist on suurema mahuga tellimusega, mille puhul kuuluvad muutmisele kas turundussisu, nõuded või mõlemad. Samuti on võimalik, et turundussisus ei viida läbi muudatusi, kuid nende sisu kuvamine on sõltuv sihtgrupi nõuetest. Sel juhul on siiski vajalik viia läbi mõlema testimine, mis on ka olemasoleval protsessijoonisel välja toodud. Testimise protsess ja meetodika on kirjeldatud vastavast testimise juhendis [14]. Antud protsessi ainsaks erinevuseks uue pakkumise arendamisest on pakkumise aktiivseks muutmisel, kus muudatuste tegemise puhul ei kuulu pakkumise ajastamisele. Muudatuste eduka testimise järel annab projektijuht tehtud tööle nõusoleku lansseerimiseks, mille järel uuendatakse muudatustega kampaaniat ning viiakse läbi kliendipõhine testimine.

#### 4.6 Alamvoo „Pakkumise sulgemine“ AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud pakkumise sulgemise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog AS-IS protsessimudel:



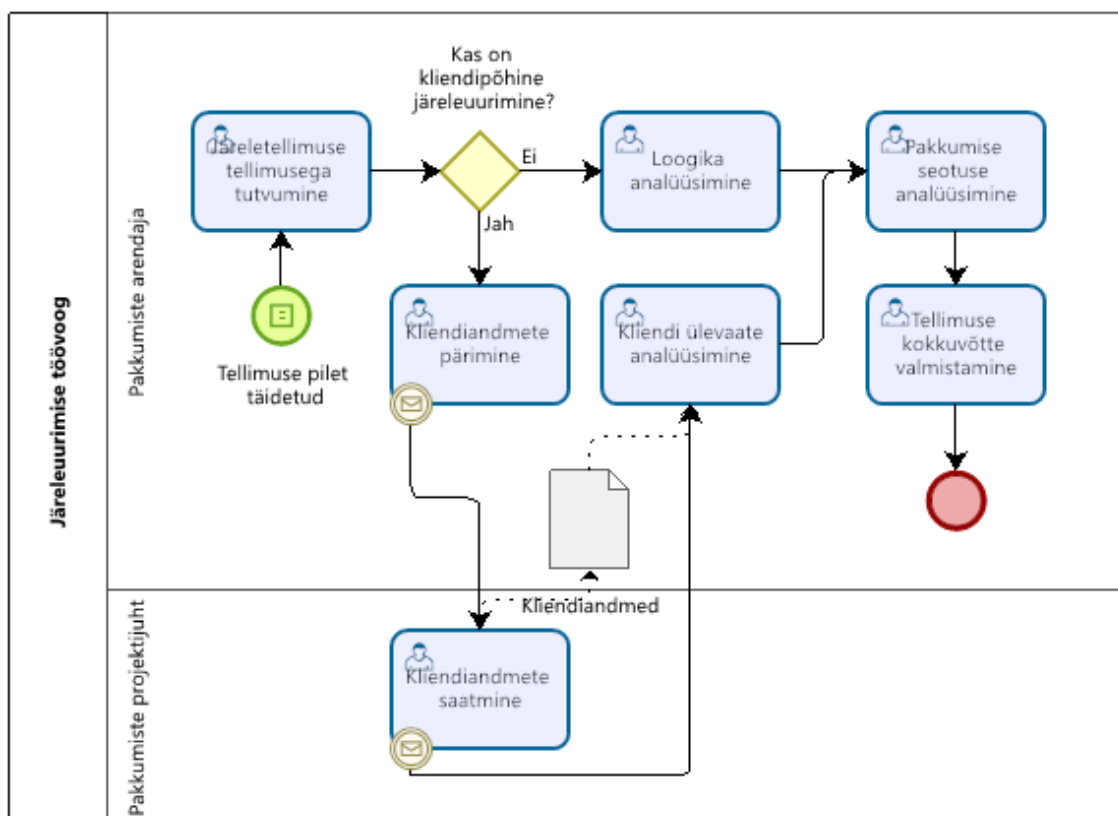
Joonis 11. Pakkumise sulgemise töövoog AS-IS protsessimudel

Pakkumise sulgemise ülesande puhul arendaja otsib vastavate päringute jooksutamistega üles aktiivsed pakkumised ning valideerib, mitmel kliendil pakkumine aktiivne on. Seejärel arendaja kooskõlastab sulgemisele kuuluvad pakkumised projektijuhiga. Valik, kas kontaktid suletakse läbi test vooskeemi või pakkumise enda vooskeemi kaudu, on arendaja enda teha. Tavaks on arendada sulgemise puhul eraldi test vooskeem ning uute

aktiivsete pakkumiste genereerimine peatatakse. Kuna süsteemil on pakkumiste loomisel kui ka sulgemisel vastavad limiidid, siis on arendaja oma valik, kas pakkumine on võimalik sulgeda manuaalselt või tuleb seda teha automaatselt. Viimane neist toob kaasa viivituse. Eraldi juhuks on veel limiitide suurendamine, mis tuleb kooskõlastada tootemaniku ning meeskonnajuhtidega. Sellisel juhul on võimalik kriitilisemalt sulgemisele kuuluvad pakkumised kiiremini sulgeda. Pakkumise sulgemise järel on oluline veel kontrollida, kas pakkumine on kasutusel mõnes teises kampaanias. Pakkumine kuulub arhiveerimisse, kui seda enam ei kasutata.

#### 4.7 Alamvoo “Järeleuurimine“ AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud järeleuurimise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoogu AS-IS protsessimudel:



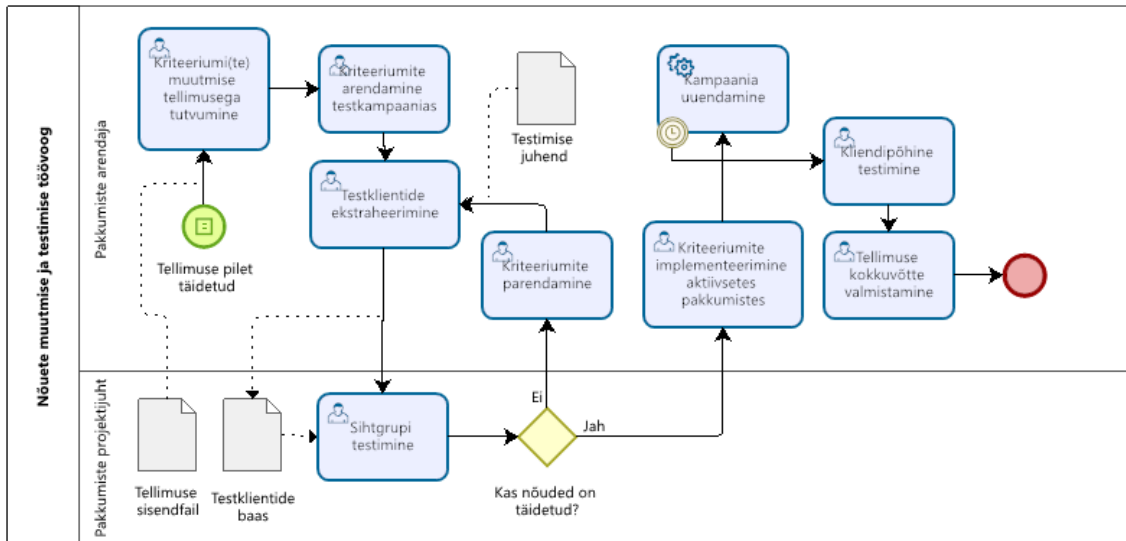
Joonis 12. Järeleuurimise töövoogu AS-IS protsessimudel

Järeleuurimise ülesande eelduseks on tihti kliendi pöördumine või mõne muu osapoole tähelepanek, et pakkumises võib esineda puudujääke või vigu. Kliendi pöördumise puhul viiakse läbi järeleuurimine kliendi seisukohast. Vastasel juhul kontrollitakse nõuete vastavust varasemalt tehtud tellimusega. Juhul, kui ilmneb pakkumises puudusi või vigu,

on projektijuhil järgmiseks vaja, vastavalt mahule, registreerida kas uus ülesanne või arendus.

#### 4.8 Alamvoo “Nõuete muutmine ja testimine” AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud nõuete muutmise ja testimise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog AS-IS protsessimudel:

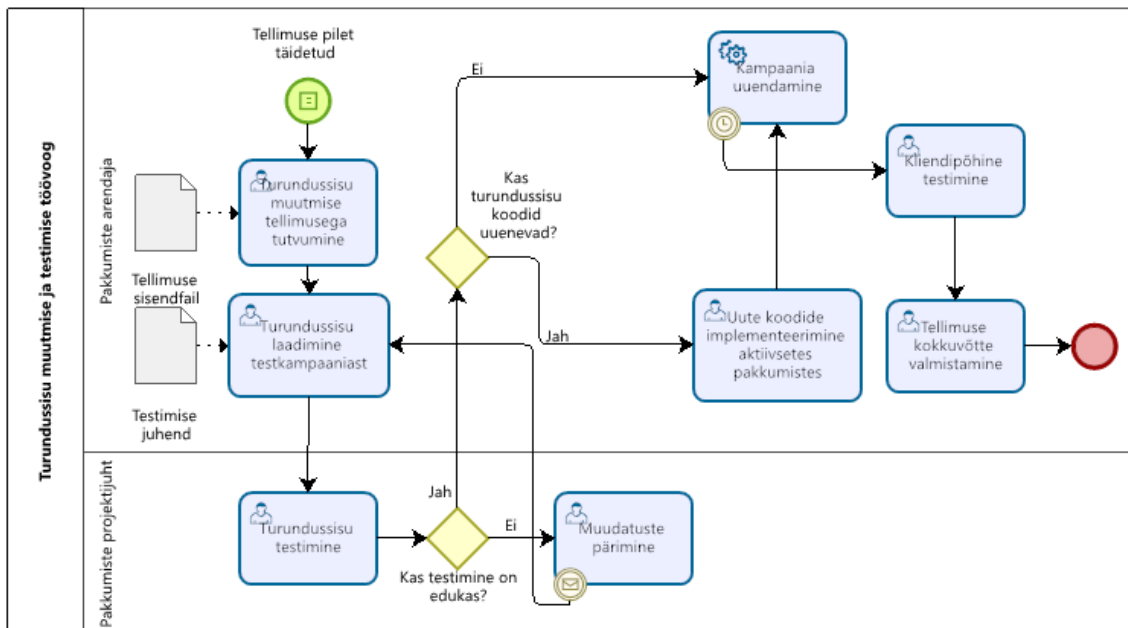


Joonis 13. Nõuete muutmise ja testimise töövoog AS-IS protsessimudel

Väiksema mahulise nõuete muutmise puhul on tegemist ülesande raames tehtavate tegevustega. Väiksema mahuliseks nõuete muutmiseks võib olla näiteks sihtgrupi vanuse muutmine või sissetuleku alammäära muutmine. Üldjuhul tehakse aktiivse pakkumise vooskeemist testkampaniasse koopia, milles arendatakse vastavad nõuete muudatused. Seejärel kuuluvad kuni 10 000 suvaliselt valitud klienti testimisele. Ka siin viiakse testimine läbi kasutades vastavat testimise juhendit [14]. Eduka testimise järgselt saab vastavad muudatused viia läbi aktiivses pakkumises ning kampaania uuendamisel on pakkumine aktiivne uutele nõuetele vastavalt. Veendumaks, et see ka tulemuseks on, viib arendaja veel läbi ise kliendipõhise testimise vabalt valitud klientide näitel.

#### 4.9 Alamvoo “Turundussisu muutmine ja testimine” AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud turundussisu muutmise ja testimise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog AS-IS protsessimudel:

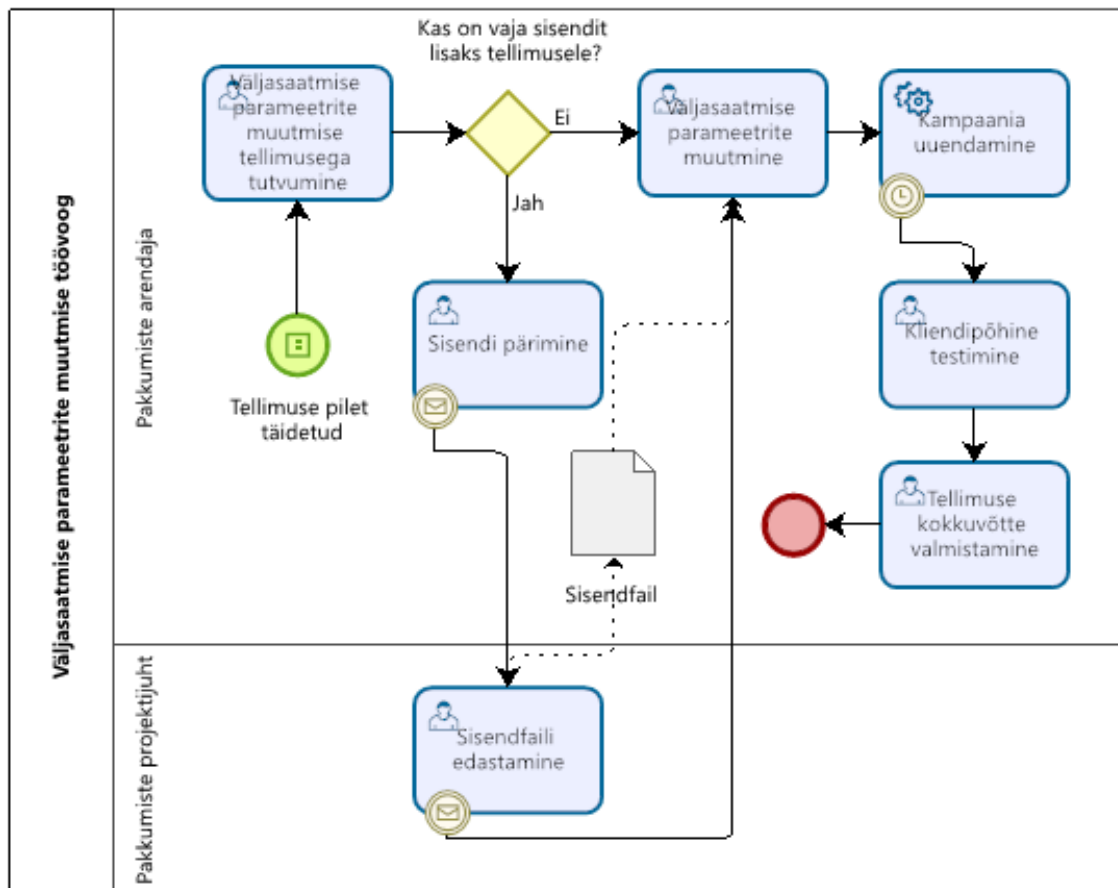


Joonis 14. Turundussisu muutmise ja testimise töövoog AS-IS protsessimudel

Turundussisu muutmise puhul laeb arendaja läbi tööriista nähtavaks turundussisu projektijuhile. Kuna turundussisu muutmise kuulub kolmandate osapoolte vastutusse, siis puuduste puhul projektijuht palub viia läbi vajalikud muudatused ning testitakse uuesti. Ka siin viiakse testimine läbi kasutades vastavat testimise juhendit [14]. Eduka testimise puhul veendub arendaja, et enne kampaania uuendamist oleks kasutusel õiged turundussisu koodid. Veendumaks, et tulemus vastab ootustele, viib arendaja veel läbi kliendipõhise testimise vabalt valitud klientide näitel.

#### 4.10 Alamvoo “Väljasaatmise parameetrite muutmise“ AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud väljasaatmise parameetrite muutmise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog AS-IS protsessimudel:

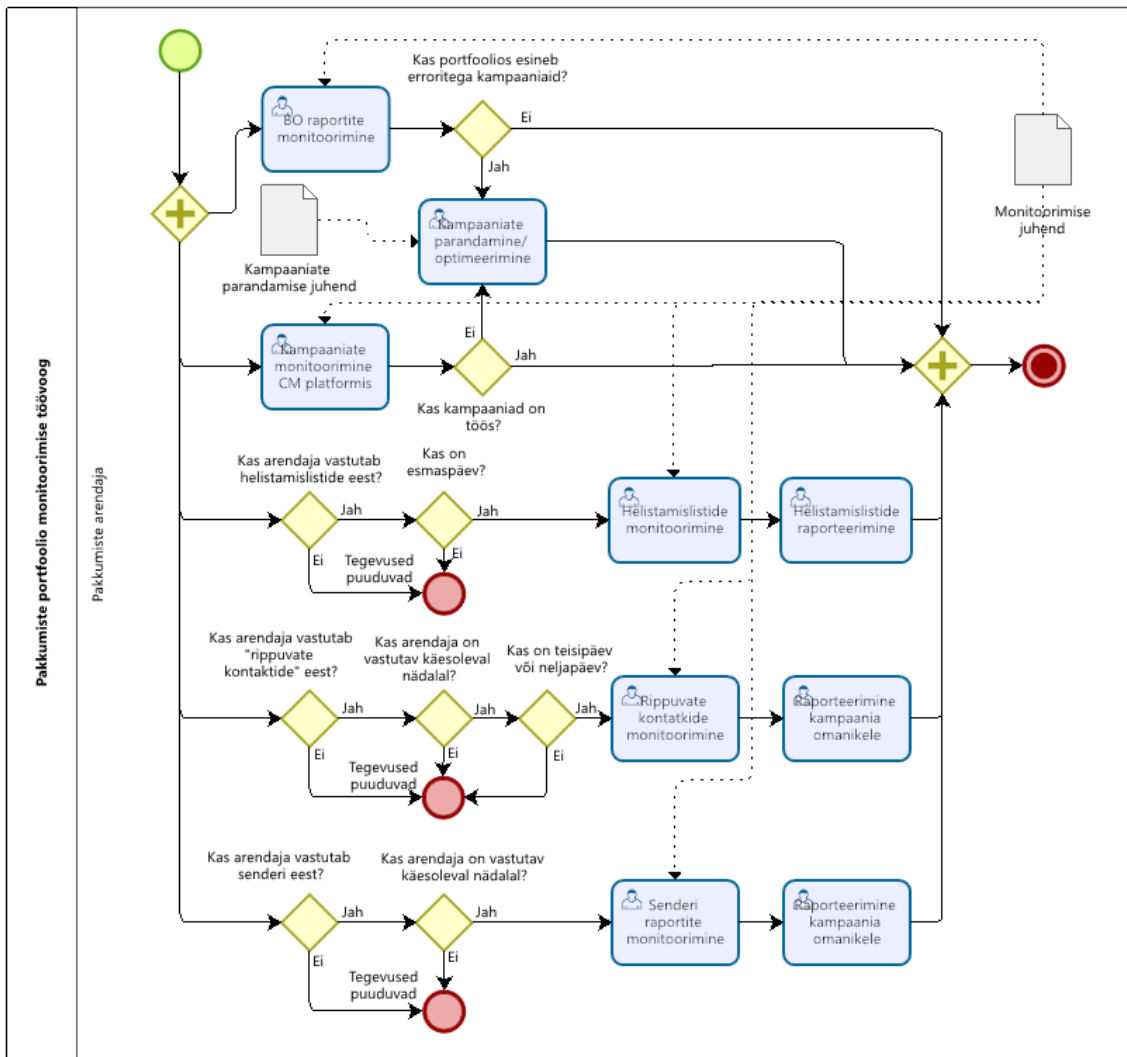


Joonis 15. Väljasaatmise parameetrite muutmise töövoog AS-IS protsessimudel

Väljasaatmise parameetrite muutmise puhul on tegemist personaliseeritavate atribuutide muutmisega. Siinkohal võib muutmise alla kuuluda näiteks pakkumise prioriteetid. Sellise ülesande puhul võib olla vajalik sisendfail, milleks võib olla nii tellimuse sisendfail kui ka mõni muu manuaalne fail. Seejärel viib arendaja vastavad muudatused sisse ning toimub kampaania uuendamine. Seejärel veendub arendaja kliendipõhise testimisega, et muudatused jõustusid korrektselt.

#### 4.11 Alamvoo „Pakkumiste portfoolio monitoorimine“ AS-IS protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud tänaseks juurutatud pakkumiste portfoolio ehk portfelli monitoorimise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog AS-IS protsessimudel:



Joonis 16. Pakkumiste portfoolio monitoorimise töövoog AS-IS protsessimudel

Veendumaks, et arendajale kuuluv portfell ei genereeriks vigu ning toimiks optimaalselt on oluline pidevalt seda monitoorida. Iga arendaja kohustuseks on kampaaniaid jälgida nii BO raportide kui ka kliendihaldus platvormi abil. Veakoodide puhul on vajalik pakkumisi proaktiivselt parendada kasutades kampaania parandamise juhendit. Lisaks on igas riigis vastavad isikud, kes vastutavad helistamislistide, „rippuvate kontaktide“ ning *senderi* monitoorimise eest, mida tehakse kasutades vastavaid päringuid kindlatel nädalapäevadel [12]. *Senderi* all on siinkohal mõeldud pakkumise väljasaatmise eest vastutav server. „Rippuvate kontaktide“ all mõistakse pakkumisi, mis ei too endaga kaasa erroreid, kuid mida ei ole võimalik *senderil* välja saata. Helistamislistide tulemusi raporteeritakse suuremale kuulajaskonnale. „Rippuvate kontaktide“ ja *senderi* vigade puhul teavitatakse kampaania omanikke.. Seejärel on portfoolio omaniku kohustus vastavad vead likvideerida. [13]

## **5 AS-IS protsessiparenduste avastamine**

AS-IS äriprotsesside kaardistamise ning modelleerimise järgselt tegeleb töö autor käesoleva peatüki raames parenduste avastamisega. Selleks kasutatakse nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismetoodikat. Välja on võimalik tuua järgmised viis enim kasutatud meetodikad teabe kogumiseks:

1. protsessi vaatlus;
2. küsimustikud ja ankeedid;
3. ettevõttes olemasolev dokumentatsioon;
4. intervjuud;
5. tööseminarid. [17]

Alljärgnevalt viiakse läbi protsessijuhiga läbi viidud intervjuu kui ka protsessiosaliste seas läbi viidud küsimustiku analüüs. Tulemustele tuginedes kaardistatakse AS-IS protsesside kitsaskohad, millest tulenevalt pakub töö autor välja omapoolsed parendusettepanekud. Samuti on eelnevalt defineeritud protsessid kooskõlas ettevõttes olemasoleva dokumentatsiooniga. Samuti püüab töö autor välja selgitada, kas hiljuti on läbi viidud teatud tööseminare arendusprotsesside efektiivsuse tõstmiseks.

Antud peatükk keskendub peatükis 1 välja toodud uurimisküsimustele.

### **5.1 Kvalitatiivne uuring ja tulemused**

Alampeatükis annab töö autor ülevaate läbi viidud intervjuu sihtrühmast. Samuti viiakse läbi sisuanalüüs ning antakse ülevaade peamistest tulemustest.

Intervjuu planeerimise käigus oli peamiseks nõudeks autoril valida vastavad osapooled, kes oleks seotud skoobis oleva protsessiga nii sisemiselt kui ka väliselt. Kuna protsessides võib ajast, mil viimane protsessijuht taganes positsioonilt, esineda muudatusi, siis koondus intervjuu sihtrühmaks üks kindel isik. Intervjuu viidi läbi tänase



üksuses tegutseva pakkumiste protsessi- ja kvaliteedijuhiga. Alljärgnevas tabelis on välja toodud intervjueeritav vastavate detailidega:

Tabel 2. Intervjueeritava varasem kogemus üksuses

<b>Roll</b>	<b>Tegevusaasta(d)</b>	<b>Peamised kohustused</b>
Pakkumiste arendaja	2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pakkumiste arendamine, monitoorimine, parendamine ja testimine</li> <li>▪ Pakkumiste portfelli kvaliteedi tagamine</li> <li>▪ Koostöö vastaspooltega</li> </ul>
Pakkumiste portfelli juht	3 aastat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pakkumiste arenduskava koostamine ja juhtimine</li> <li>▪ Uute arenduste prioritseerimine</li> <li>▪ Ressursi planeerimine</li> <li>▪ Pakkumiste portfelli kvaliteedi juhtimine</li> <li>▪ Regulaarne informatsiooni kogumine ja jagamine</li> </ul>
Pakkumiste arendusosakonna juhataja kohusetäitja	2 aastat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meeskonna juhtimine</li> <li>▪ Pakkumiste arendusosakonna protsesside juhtimine</li> <li>▪ Pakkumiste personaliseerimise juhtimine</li> <li>▪ Tulemuslikkuse mõõdikute juhtimine</li> <li>▪ Riskijuhtimine</li> <li>▪ Koostöö vastaspooltega</li> <li>▪ Juhtkonna toetamine</li> </ul>

Pakkumiste üksuse protsessi- ja kvaliteedijuht	1 aasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intsidentide käsitlemine</li> <li>▪ Pakkumiste portfelli kvaliteedi juhtimine</li> <li>▪ Äriprotsesside juhtimine ja dokumenteerimine</li> <li>▪ Koostöö vastaspooltega</li> <li>▪ Arendajate koolitamine vastavatel teemadel</li> </ul>
--	---------	---

Eelnenud tabelist on näha, et intervjueeritav isik omab head ülevaadet tänaseks juurutatud protsessidest erinevatest vaatevinklitest antud üksuses. Samuti on igas rollis töötades olnud, kas kaugel või otsene, seotus pakkumiste arendaja äriprotsessidega. Seega võib järeldada, et käesoleva lõputöö raames on piisav viia läbi intervjuu antud osapoolega. Järgnevalt on toodud välja tabel intervjuu detailidega:

Tabel 3. Intervjuu detailid

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Kirjeldus</b>	<b>Kestvus</b>
I.G.	Protsessi- ja kvaliteedijuht	55 minutit

Autori eesmärk oli saada intervjueeritavalt sisend uurimisküsimustele vastamiseks. Küsimustele vastuste leidmiseks tuginetakse nii intervjueeritava vastustele kui ka töö autori isiklikule kogemusele antud üksuses olles pakkumiste arendaja.

Intervjuu oli jagatud üldisemalt 4 suurema grupi alla, mida oleks võimalik kategoriseerida järgnevalt: üldine informatsioon, pakkumiste arendaja AS-IS äriprotsessid, pakkumiste arendaja äriprotsesside parendamine, äriprotsessid ja intsidendid.

Intervjuu käigus koguti vastused üldiselt vastavalt ootustele kõikidele küsimustele. Kuna saadud vastustele tuginedes, on võimalik töö autoril liikuda edasi parendusettepanekute formuleerimisega, siis hindab töö autor läbi viidud intervjuud edukaks. Kogutud teabele tuginedes jaotab töö autor intervjuu tulemused järgnevasse nelja klastrisse: pakkumiste arendaja AS-IS äriprotsesside kitsaskohad, pakkumiste arendaja äriprotsesside

parendamine üksuses, äriprotsesside ja intsidentide korrelatsioon, äriprotsessid ja juhtkond.

1. Esimene klaster: Mida on üksuses tehtud pakkumiste arendaja äriprotsesside juhtimiseks ja parendamiseks?

Intervjuu käigus selgus, et antud üksuses puhul on tegemist ühe erandina, kus on kindlalt määratletud äriprotsessid juurutatud eelneva protsessijuhi poolt. Veel tooks töö autor välja iseärasuse, et tegemist on ühe üksusega, kus on tegutsev isik, kes vastutab nii protsesside kui ka kvaliteedi eest. Arendaja jaoks juurutatud äriprotsessid on dokumenteeritud, kuid mitte visualiseeritud protsessid, tänaseni kasutusel. **I.G. lisas:** „Meie üksuses on mitmed erinevad teemad dokumenteeritud. Kõige olulisemaks dokumendiks on automatiseeritud pakkumiste arenduse dokument, mis hõlmab endast kogu protsessivoogu. Samuti määrab see dokument kaasatud osapoolte rollid ja vastutusvaldkonnad. Sellele lisaks võiksin veel näidetena välja tuua tehnilised juhendid kui ka talitluspidevuse plaani.“ Seega on pakkumiste arendaja jaoks kõik vajaminev dokumenteeritud ning on kättesaadav üle veebikataloogi vahenduse. **I.G. mainis:** „Kõik vajaminevad dokumendid asuvad Microsoft Sharepoint veebikataloogis. Sealt on arendajal võimalik lisaks leida erinevaid abimaterjale. Näiteks, andmete korraldajate nimekiri, keerulisemad SQL skriptid.“ Järgmiseks, olles veendunud, et seni juurutatud äriprotsessid on kõigile arendajatele kättesaadavad ning ärikeeles dokumenteeritud, tahtis töö autor selgitada välja, mida üldiselt on tehtud AS-IS äriprotsesside parendamiseks. Selleks küsis, miks on intervjuueeritava arvates oluline äriprotsesse juurutada ja parendada. **Sellele vastas I.G. järgnevalt:** „Meie üksuse puhul on antud teema oluline, et vähendada TTM aega. See tähendab, et me veedame vähem aega arendamisele, juurutatud on ladiusad äriprotsessid. Kvaliteedijuhi perspektiivist tooksin lisaks välja intsidentide arvu, mida võiks optimaalsed äriprotsessid vähendada.“ Seega on arendaja igapäeva töö tulemus tihedalt seotud juurutatud äriprotsessi kvaliteediga. Järgmiseks oli töö autori eesmärgiks selgitada välja, mida on seni tehtud või võetud arvesse, et viia sisse muudatusi äriprotsessides efektiivsuse ja/või kvaliteedi tõstmiseks. **I.G. tõi välja:** „Uute arendajate liitumiseks oleme loonud eraldiseisva sisseelamise programmi. See kirjeldab endas, kui kaua peaks protsess kestma, milline kolleeg on vastutav töötaja koolitamisel. Selle programmi raames tutvustatakse uutele töötajatele ka juurutatud äriprotsesse. See aitab tagada, et kõik arendajad järgiksid samu protsesse. Samuti oleme hiljuti viinud sisse muudatuse, mille raames viime läbi kohalikke (see tähendab eraldi igas riigis) kvaliteedi

*koosolekuid, kus arutatakse kohalikus keeles kolleegide vahel intsidente ning pakutakse välja, endi praktikale tuginedes, võimalikke lahendusi, et neid enam tulevikus ei esineks.*“

Seega on äriprotsesside juhtimine ja parendamine pidevalt päevakorras. Pidevalt püütakse selgitada välja, mis muudaks arendaja igapäeva töö efektiivsemaks ning kvaliteetsemaks.

**I.G. lisas:** *„Me püüame pidevalt enda äriprotsesse parendada. Samuti tooksin välja, et igal arendajal on alati võimalus püstitada küsimusi ning pakkuda välja uusi lahendusi või parendusi.*“

Samuti selgus intervjuu käigus, et käesoleva aasta suvel alustati juhtkonna algatusel pakkumiste arendusprotsessi efektiivsuse tõstmise projekt. **I.G.**

**kommenteeris:** *„Mainitud projekt sai algatuse Baltikumi juhtkonna initsiatiivil. Selle peamiseks eesmärgiks oli selgitada välja „kiired võidud“, mis hõlmasid endis ka pakkumiste arendaja äriprotsesside analüüsi ja parendusettepanekute kaardistamise.*

*Projekti raames oli minu kohustuseks koguda arendajatelt tagasisidet ja teha omapoolsed parendusettepanekud. Seega ma viisin läbi anonüümse küsimustiku, millele järgnes koosloome, mille raames vabatahtlikud arendajad said võtta osa diskussioonist, millised on kitsaskohtade detailid ning võimalikud lahendused. Kuid antud projekt on hetkel pooleli ja ühtki parendusettepanekut esitatud ei ole.*“

Seejärel andis intervjuueeritav töö autorile võimaluse viia läbi küsimustiku analüüs, kuna töö autoril planeeritud küsimustik hõlmas endas sama sisu. Küsimustiku analüüs ning tulemused tuuakse välja järgmises peatükis 5.2.

Töö autori enda arvamusel oli üksuses äriprotsesside pidev parendamine alati päevakorras. Mitmed koosolekud hõlmasid endas tänaste lahenduste ülevaatamist. Samuti on olnud alati mentaliteet, et igal arendajal on võimalus avaldada arvamust ning pakkuda omapoolseid lahendusi, mille peale vajalikud võtmeisikud aktiveerusid. Samuti oli üksuses alati üks võtmeisik, kes oli kvaliteedi ja protsessi eest vastutav, mis ei võimaldanud tekkinud puudustel kuigi kaua esineda.

## 2. Teine klaster: Millised kitsaskohad esinevad pakkumiste arendaja AS-IS äriprotsessides?

Intervjuu käigus kui ka Eesti tiimijuhiga AS-IS mudeleid valideerides selgus, et arendaja enda protsessides suuri puudujääke ei esine. Pigem ilmnevad protsessis efektiivsusekaod vastaspoolte sisendist või kommunikatsioonist tulenevalt. **I.G. tõi välja:** *„Meie protsessid on sõltuvalt ligikaudu kuuest erinevast osakonnast. Seega tekkivad viivitused või probleemid arusaamatustest osapooltega. Näiteks, ei ole arendusprotsessi alguseks*

*olemas kogu vajalikku sisendit. Erinevalt meie üksusest ei ole teistes üksustes koostöö nii detailselt dokumenteeritud ega määratletud. Seega pean seda üheks olulisemaks kohaks, kus kvaliteeti tõsta – kommunikatsioon ja koostöö teiste osapooltega.*“ Lisaks koostööle erinevate osapooltega selgus, et ka dokumentatsioon ei ole alati uuendatud. Tihti võib üksuses esineda, et ellu on viidud muudatusi või parendusi, kuid kõik ei ole dokumenteeritud. **I.G. lisas:** „*Prioriteetidest tulenevalt ei ole meie kõik dokumendid alati 100% uuendatud. Seega võib juhtuda, et mõnda dokumenti lugedes on raske hinnata, kas see on veel kasutatav või on see aegunud materjal. Samuti esineb puudulikkus äriprotsesside visualiseerimise näol. Tänapäevaks on äriprotsessid kas puudulikult esitatud või kirjeldatud ainuüksi ärikeeles. See omakorda muudab arendajate (eriti uute töötajate) igapäeva elu keerulisemaks. Mina leian, et meil puudub praktiline peamine dokumentatsioon, mis oleks keskne dokumentatsioon nii uutele töötajatele kui ka varasematele arendajatele*“ Lisaks dokumentatsioonile kui ka koostööle selgus, et tänapäevaks juurutatud ajaplaneerimine, mis näeb päevas ette 5 tundi arendustööd, 1 tund portfelli monitoorimist ja parandamist, 1 tund ülesannete lahendamiseks ning 1 tund, mida kasutada vajaminevateks jooksvateks töödeks, ei ole tänapäevaks enam optimaalne. **I.G. kommenteeris:** „*Äriprotsessidesse süvenedes leian mina, et pakkumiste arendaja ajakava planeerimine ei ole optimaalne. Võimalusel tuleks uutele arendustele panna vähem rõhku ning leida rohkem aega portfelli kvaliteedi tõstmiseks. Tänapäevaks arendatud pakkumised tihti „elavad portfellis endi elu“.* Samuti ei ole tänapäevaks arendajal aega käia kõiki enda portfelli kampaaniaid läbi ega leida viise, kuidas pakkumisi paremaks teha.“

Töö autori arvates on tõesti arendaja enda äriprotsessid piisavalt hästi dokumenteeritud. Samuti leiab töö autor, et suurimad puudujäägid esinesid sisendi õigeaegsel saamisel või sisendi kvaliteedis. On ilmne, et antud üksuse protsessijuhi valduses ei ole juurutada protsesse mujal üksustes, mis omakorda toob kaasa lahkkelid koostöös. Välja pakutud lahendus juhtida tähelepanu uutelt arendustelt olemasolevate pakkumiste optimeerimisse ning parendamisse on samuti kõneainet pakkuv.

3. Kolmas klaster: Kas intsidentide ja juurutatud äriprotsesside vahel esineb korrelatsioon?

Kuna protsessijuhi üheks suurimaks vastutusosalaks on ka intsidentide haldamine ja riskide juhtimine, siis pidas töö autor oluliseks selgitada välja, kas äriprotsesside puudulikkusest

on tingitud suur arv intsidente. Seega uuris töö autor, kui mitmed intsidendid on seotud otseselt äriprotsessidega. **I.G. vastas:** „Tihti saavad uued äriprotsesside parendused alguse intsidentidest. Seega me seome tekkinud intsidente tugevalt juurutatud äriprotsessidega. Järgitud protsesside üheks eesmärgiks on vältida varem juhtunud intsidente ka tulevikus. Hea uudisena näeme me sel aastal suurt langust intsidenti arvus, mis on tingitud puudulikes äriprotsessidest. Võrreldes käesolevat aastat, mil 2% intsidentidest on seotud äriprotsesside dokumentatsiooniga, eelmise aastaga, mil 12% intsidentidest on seotud äriprotsesside dokumentatsiooniga, siis näeme suurt langust. Seega oleme eelnevalt teinud endast oleneva, et seda arvu järk-järgult vähendada ning äriprotsesside parendamine on näidanud häid tulemusi.“ Seejärel selgus, et selle arvelt on kasvanud inimliku eksimuse tulemusena tekkinud intsidentide arv. Sellest tulenevalt küsis töö autor, kas antud lõputöö raames annaks nende analüüsimine lisandväärtust. **I.G. vastas:** „Äriprotsessidest lähtudes, ma ei näe sellel erilist lisandväärtust. Inimliku eksimuse tulemusena registreeritud intsidendid vaadatakse manuaalselt üle ning hinnatakse äriprotsesside vaatenurgast eraldi.“ Seega võib järeldada, et äriprotsesside parendamine on aastate võrdluses näidanud häid tulemusi ning töö autori hinnangul ei ole intsidentide analüüs vajalik.

#### 4. Neljas klaster: Kas juhtkond ja kaasatud osapooled on avatud parendusettepanekutele?

Viimases klastris on töö autori eesmärgiks leida vastus sellele, et antud lõputöö eesmärgi täitmisel oleks tulemused esitatavad juhtkonnale ja/või kaasatud osapooltele juurutatavad tulevikus. Eelnevatele klastritele tuginedes on näha, et äriprotsesside juhtimine ja parendamine on olnud pidev protsess. Teiste tööde prioriteetidest on aga näha, et tihti võib antud teema jääda unarusse. **I.G. lisas:** „Tänaseks on kinnitatud, et äriprotsessidest tulenevad tegevused kuuluvad minu vastutusse. Kahjuks aga ei ole selle jaoks mulle eraldi määratud tööaega, välja arvatud hetkel pooleli olev projekt. Seega kipuvad antud teemaga seonduvad tegevused ka edasi lükkuma. Mina leian, et selle parandamiseks tuleks kasutada rohkem protsessijuhte, sest ühe inimese tööülesannete jaoks on see liig“

Töö autor leiab, et äriprotsesside parendamine pakkumiste arendaja efektiivsuse ja kvaliteedi tõstmise eesmärgiga on aktuaalne. Samuti viitab parendusettepanekutele avatusele sel suvel algatatud projekt. Niisamuti selgus intervjuu käigus, et kitsaskohti

esineb, kuid ajast ning prioriteetidest tulenevalt ei ole võimalik nendele tähelepanu tihti juhtida.

## **5.2 Kvantitatiivne uuring ja tulemused**

Eelnenud intervjuu käigus selgus, et ettevõttes on hiljuti läbi viidud küsimustik, mis adresseerib pakkumiste arendaja protsesside efektiivsuse tõstmist. Töö autor tõstatab intervjuu käigus võimaluse omapoolse küsimustiku läbiviimise asemel antud andmeid käesoleva lõputöö raames kasutada.

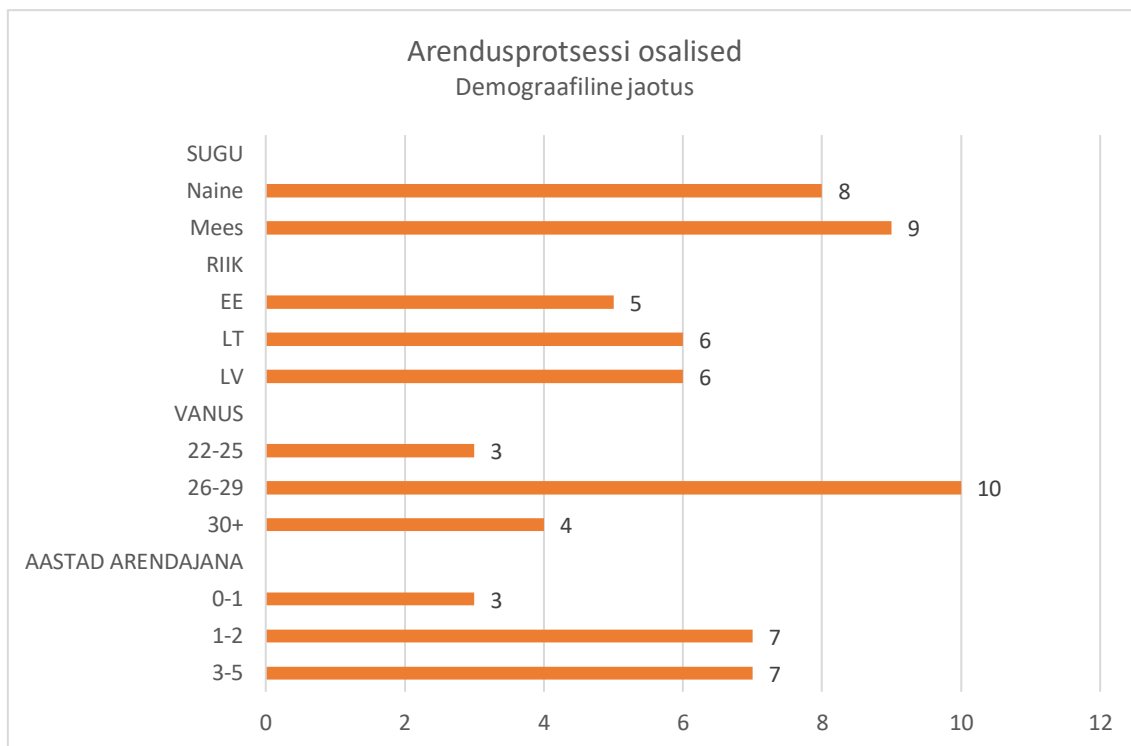
Alampeatükis annab töö autor ülevaate läbi viidud küsimustiku sihtrühmast. Samuti antakse ülevaade peamistest tulemustest.

Lisaks intervjuule on antud töö raames võimalik viia läbi autoripoolne analüüs ja tuua välja tulemused ettevõttes läbi viidud küsimustikust. Küsimustiku sihtrühmi kuulub 18 arendajat ehk protsessiosalist. Kogutud vastuste täpsustamiseks viidi samuti läbi koosloome, kus said osaleda kõik vabatahtlikud protsessiosalised.

Ettevõttes läbi viidud küsimustik koosnes kahest avatud vastustega küsimusest:

1. Mis toob endaga kaasa pakkumiste arendusprotsessis hiline misi?
2. Mis muudaks pakkumise protsessi efektiivsemaks?

Küsimustikule järgnevalt viidi vabatahtlike protsessiosalistega koosloome selgitamiseks välja küsimustikule saadud vastuste täpsustamiseks. Küsimustikule vastas kokku 17 inimest, seega oli vastamismäär 94%. Küsimustikule vastajad jagunevad demograafiliselt järgmiselt:

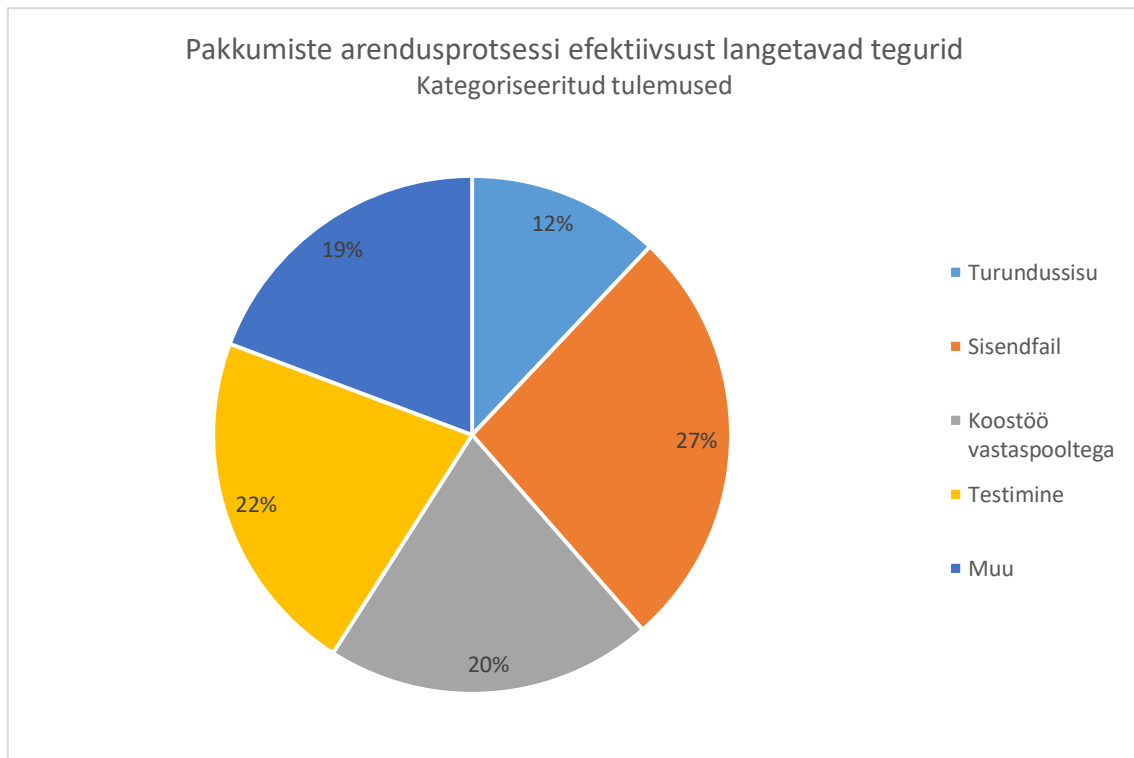


Joonis 17. Arendusprotsessi osaliste demograafiline jaotus

Küsimustikule vastanud jagunevad sooliselt järgnevalt: 47% vastanutest olid naissoost ning 53% meessoost. Samuti oli vastanute jagunemise riiklikult üpris võrdne, kus Lätis ja Leedus on 6 arendajat. Eestis on hetkel 5 arendajat. Vastanute seas on 3 arendajat, kes on vanuses 22-25, 10 arendajat kelle vanus langeb vahemikku 26-29 ning 4 arendajat on vanemad kui 30. Üksusega liitus käesoleval aastal 3 uut arendajat. 7 arendajat on üksuses töötanud 1-2 aastat ning sama palju arendajaid on töötanud 3-5 aastat antud üksuses.

Seejärel keskenduti küsimustikus efektiivsuse langetavatele teguritele ning taheti välja selgitada, millest tulenevalt esineb arendusprotsessi viivitusi. Küsimustiku esimese küsimuse vastused saab koondada kokku järgnevasse kategooriatesse:





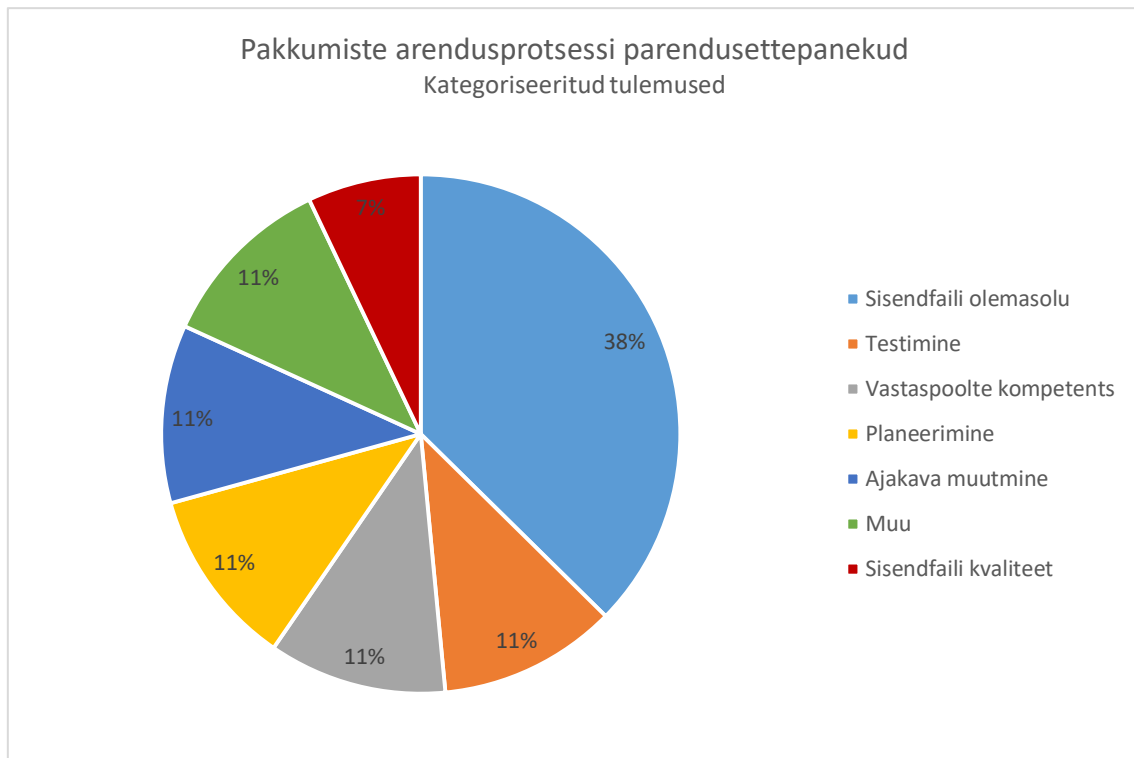
Joonis 18. Pakkumiste arendusprotsessi efektiivsust langetavad tegurid

Avatud küsimustest ja koosloome protsessist kogutud tagasisidest on võimalik töö autoril välja tuua detailsem ülevaade, kus kitsaskohti nähakse.

- Sisendfailiga seotud kitsaskohad:
  - sisendfail ei ole arendusprotsessi alguseks üles laetud;
  - kirjeldatud on puudulikud või vastuolulised nõuded;
  - arendusprotsessis ilmnevad uued nõuded, mis ei olnud esmalt kaardistatud;
  - uuendamata ja/või aegunud nõuete esitamine arendusprotsessis;
  - puudulik sihtgrupi suuruse hindamine;
  - segane sõnastus ja/või sisendfaili ülesehitus.
  
- Testimisega seotud kitsaskohad:
  - testimise puudulik koostööstamine (ajaplaneerimine);

- turundusisust tulenev liigne testimine mitme vastaspoolega.
- Vastaspooltega koostööga seotud kitsaskohad:
  - tulemusetu kontakti otsimine;
  - puuduvad kiired tulemused ja/või otsused nõuete osas;
  - nõuete täitmise võimalikkuse eelnev kontroll puudub.
- Turundussisuga seotud kitsaskohad:
  - liigne komplitseerimine (testimise rohkus);
  - grammatilised vead (mitmekordne testimise vajadus);
  - turundussisu ei ole testimisprotsessi alguseks valmis;
  - tehnilised probleemid.
- Muud kitsaskohad:
  - arenduste ja ülesannete kategoriseerimine ja ajaplaneerimine on konfliktne;
  - pakkumiste lansseerimise tähtaegade seadmine ja ajaplaneerimine on konfliktne;
  - pooleliolevate tööde kattuvus uute tellimustega;
  - ajapuudus parenduste ja monitooringu jaoks;
  - koostöö andmete korrapidajatega aeglane;
  - rööprähklemine.

Küsimustiku järgmises küsimuses keskenduti kitsaskohti adresseerivatele parendustele. Küsimustiku teise küsimuse vastused saab koondada kokku järgnevasse kategooriatesse:



Joonis 19. Pakkumiste arendusprotsessi parenduste ettepanekud

Avatud küsimustest ja koosloome protsessist kogutud tagasisidest on võimalik töö autoril välja tuua detailsem ülevaade, kus protsessiosalistel on parendusettepanekuid.

- Planeerimisega seotud parendusettepanekud:
  - kaasata projekti planeerimisse arendajaid;
  - arendada vähem turundussisu variatsioone;
  - pakkumised peaksid olema optimaalsemad (suuremad sihtrühmad).
  
- Sisendfailiga seotud parendusettepanekud:
  - arendusprotsessi alguseks peaksid olema nõuded ja turundussisu lõplikult valmis ja kontrollitud;
  - arendaja kaasamine sisendfaili koostamisse;
  - kvaliteedispetsialisti rolli loomine projektijuhi ja pakkumiste arendaja vahele.
  
- Testimisega seotud parendusettepanekud:

- testimine läbi minimaalse arvu testklientide.
- Vastaspoolte kompetentsiga seotud ettepanekud:
  - teadmiste jagamine osapoolte vahel.
- Ajakava muutmisega seotud ettepanekud:
  - nõuete kontrollimine enne arendusprotsessi arvestada sisse;
  - kattuvate/hilinevate tellimustega arvestamine;
  - lisada üks päev ühes kuus portfoolio kvaliteedi juhtimiseks;
  - kuine ajakava planeerimine viia nädalaseks.
- Muud ettepanekud:
  - limiitide valideerimine üle võrgufaili;
  - arendatud nõuete mallide raamatukogu edendamine.

Küsimustikust ning koosloome protsessist kogutud andmete põhjal saab öelda, et pakkumiste arendaja sisemistes äriprotsessides ei esine kuigi palju kitsaskohti. Vastustest võib aga järeldada, et palju rõhku läheb nõuete kui ka turundussõnumite parendamisse. Samuti esineb kitsaskohti programmi kasutamises sees nagu näiteks testimisprotsessis või nõuete arendamisel, kui esitatud nõuete otsimiseks kulub kaua aega ja ei ole salvestatud malli raamatukogus.

### **5.3 Kitsaskohtade ja parendusettepanekute defineerimine**

Antud peatükis, võttes arvesse peatükke 5.1 ja 5.2, defineerib töö autor AS-IS protsesside kitsaskohad ning defineerib enda poolsed parendusettepanekud. Siinkohal keskendutakse üksnes protsesse puudutavaid kitsaskohti. Defineeritud parendusettepanekud hiljem seostatakse ilmnunud kitsaskohtadega. Järgnevalt on töö autor defineerinud pakkumiste arendaja AS-IS äriprotsessides esinevad kitsaskohad ja nendele vastavad parendusettepanekud:

- Kitsaskoht: Arendusprotsessi alguseks puudub kvaliteetne nõuete sisend

- **Parendusettepanek:** Luua kvaliteedispetsialist roll, et arendajani jõuaks valideeritud sisend nii nõuete kui turundussõnumi näol
- Parendusettepanek: Defineerida arenduste ja ülesannete kategoriseerimine
- Kitsaskoht: Testimine on pudelikael
  - **Parendusettepanek:** Kooskõlastada testimine vastaspooltega
  - Parendusettepanek: Turundussisu lihtsustamine
  - Parendusettepanek: Testklientide koondamine/elimineerimine
- Kitsaskoht: Parenduste tegemine ja kvaliteedijuhtimine
  - **Parendusettepanek:** Planeerida üks päev kuus portfelli kvaliteedi edendamiseks
  - **Parendusettepanek:** Kontrollnimekirja täitmine arenduste ja ülesannete lõppedes
- Kitsaskoht: Ühiselt kasutatavate lahenduste/mallide puudulikkus
  - Parendusettepanek: Luua ühine limiitide valideerimise võrgufail
  - **Parendusettepanek:** Uute arenduste puhul salvestada arendus mallina
- Kitsaskoht: Koostööst ja/või kompetentsist tulenevad puudused
  - **Parendusettepanek:** Uute arenduste lõppedes retrospektiivi läbiviimine
  - **Parendusettepanek:** Uute arenduste eelanalüüsi läbiviimine

Kuna kõik eelnevalt defineeritud parendusettepanekud ei ole otseselt seotud äriprotsesside optimeerimisega, kuid eelnevalt rasvaseks märgitud punktid on. Nende parenduste sisse viimisega tegeletakse järgmises peatükis.

## 6 TO-BE protsessid

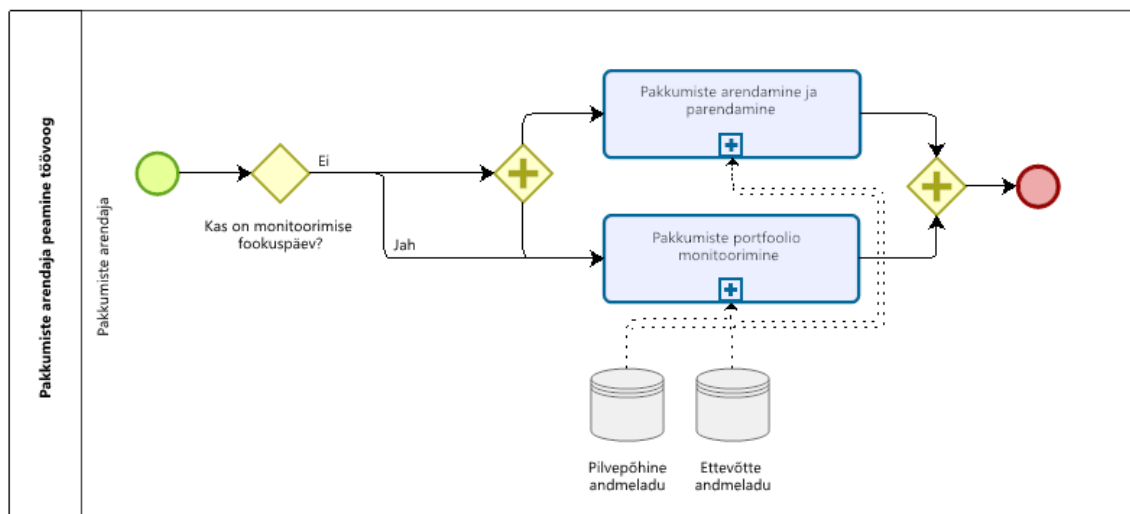
Käesolevas peatükis antakse ülevaade TO-BE äriprotsessidest vaatluse all oleva ettevõtte pakkumiste arendusosakonnas. Töö autor tugineb samale struktuurile, mis oli modelleeritud AS-IS protsesside puhul. Seega tuginetakse siin joonisele 5 ning peatükis 5 läbi viidud analüüsidele, täpsemalt peatükis 5.3 kaardistatud parendusettepanekutele.

Töös välja toodud parendusettepanekud omavad mõju vaid pakkumiste arendamise ja parendamise seotud protsessides. Seega tuuakse alljärgnevalt välja TO-BE protsessimudelid, milles esineb protsessiparendusi. Nendeks alamprotsessideks on järgmised: uue pakkumise arendamise töövoog, regulaarse pakkumise arendamise töövoog, pakkumistes muudatuste arendamise töövoog, pakkumise sulgemise töövoog, nõuete muutmise ja testimise töövoog ning turundussisu muutmise ja testimise töövoog.

Antud peatükis toob töö autor välja alamprotsesside protsessimudelid, mis sõltuvad varasemalt välja toodud parendusettepanekutest.

### 6.1 Peamise töövoogu TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud peamine töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoogu TO-BE protsessimudel:

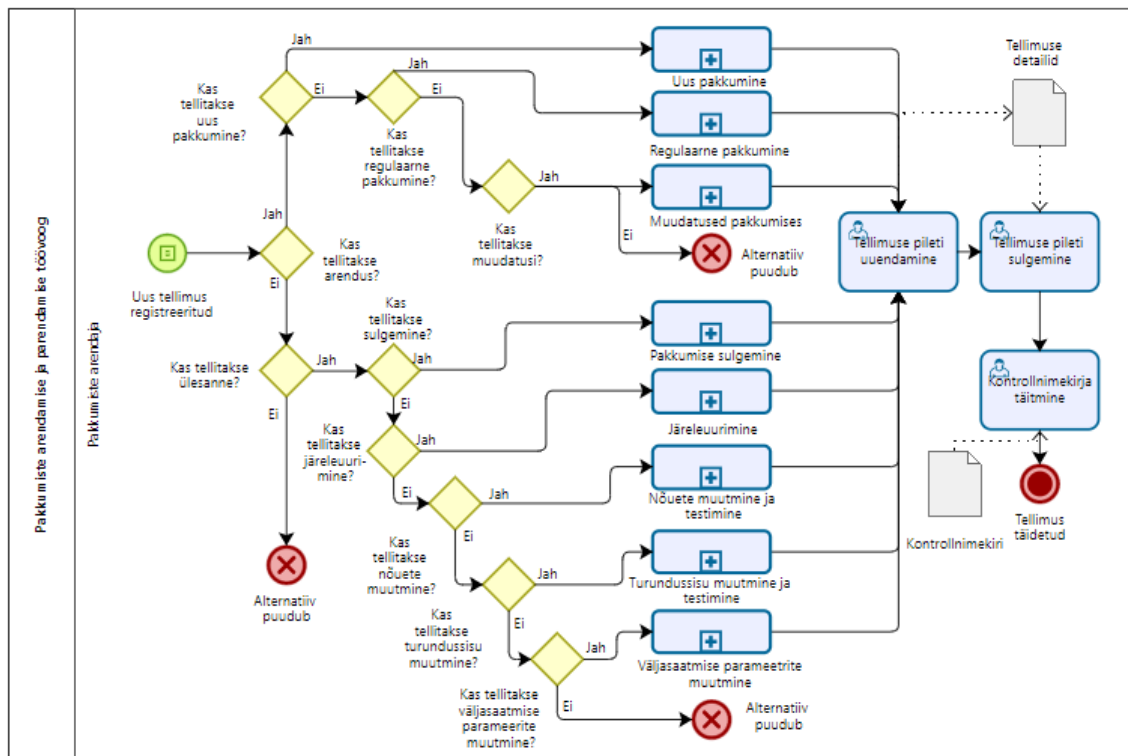


Joonis 20. Peamise töövoogu TO-BE protsessimudel

Parendusettepanekute kohandamisel saab välja tuua TO-BE peamise töövooprotsessimudeli, mis kirjeldab monitoorimise fookuspäeva. Töö tulemusena defineeritud parendusettepanek omada igal kuul üht päeva, mille fookuseks on arendajatel endi portfelli kvaliteedijuhtimisega ning parenduste tegemisega tegeleda. See tähendab, et ühel päeval igal kuul ei tegeleta pakkumiste arendamiste või parendamistega.

## 6.2 Alamvoo „Pakkumiste arendamine ja parendamine“ TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud pakkumiste arendamise ja parendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog TO-BE protsessimudel:

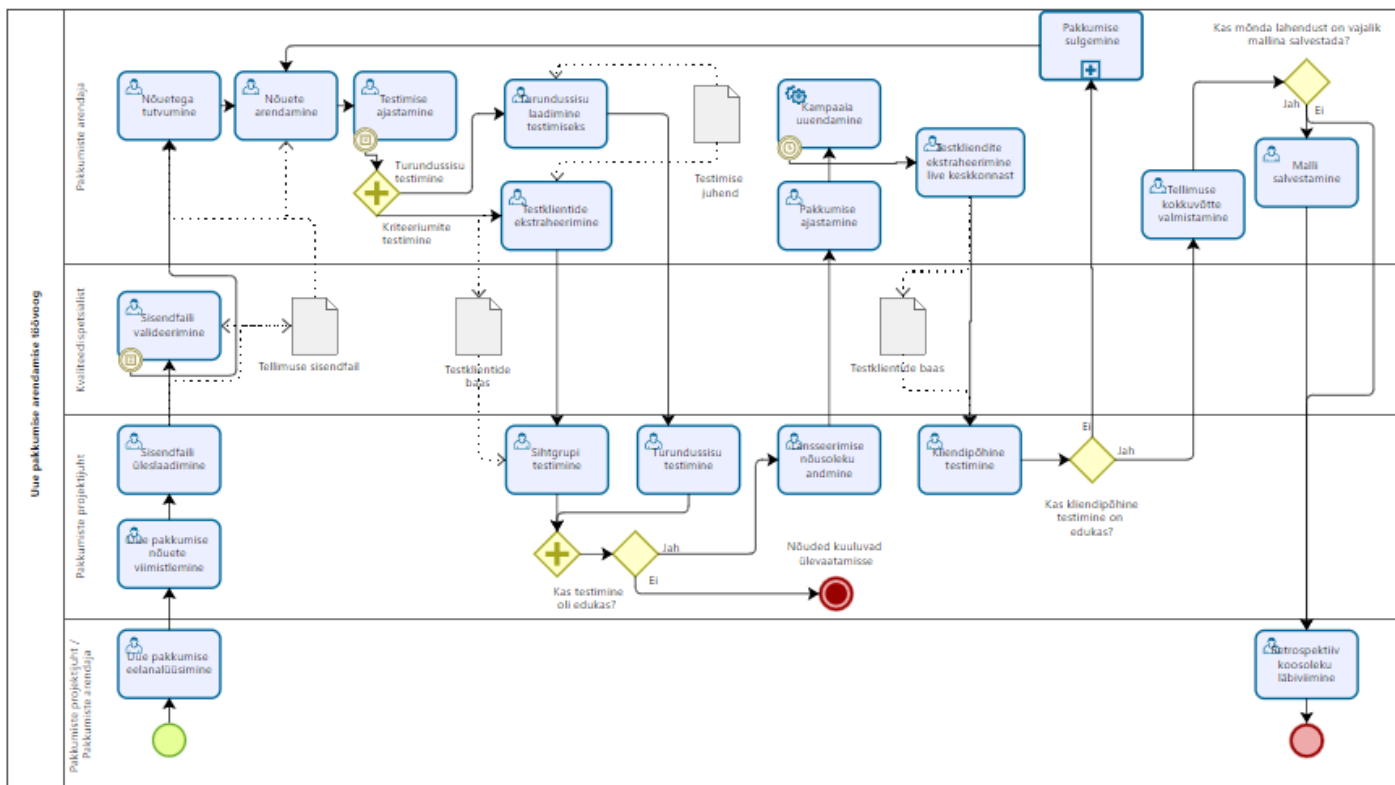


Joonis 21. Pakkumiste arendamise ja parendamise töövoog TO-BE protsessimudel

Pakkumiste arendamise ja parendamise töövoog puhul ei esine TO-BE protsessis samuti suuri muutusi. Töö tulemusena leiti, et olemas on kontrollnimekiri, mida iga ülesande või arenduse järgselt võiks kontrollida. Töö autori hinnangul oleks antud kontrollnimekirja kasutamine tugevalt seotud portfelli kvaliteedi tõstmisega.

### 6.3 Alamvoo „Uue pakkumise arendamine“ TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud uue pakkumise arendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog TO-BE protsessimudel:



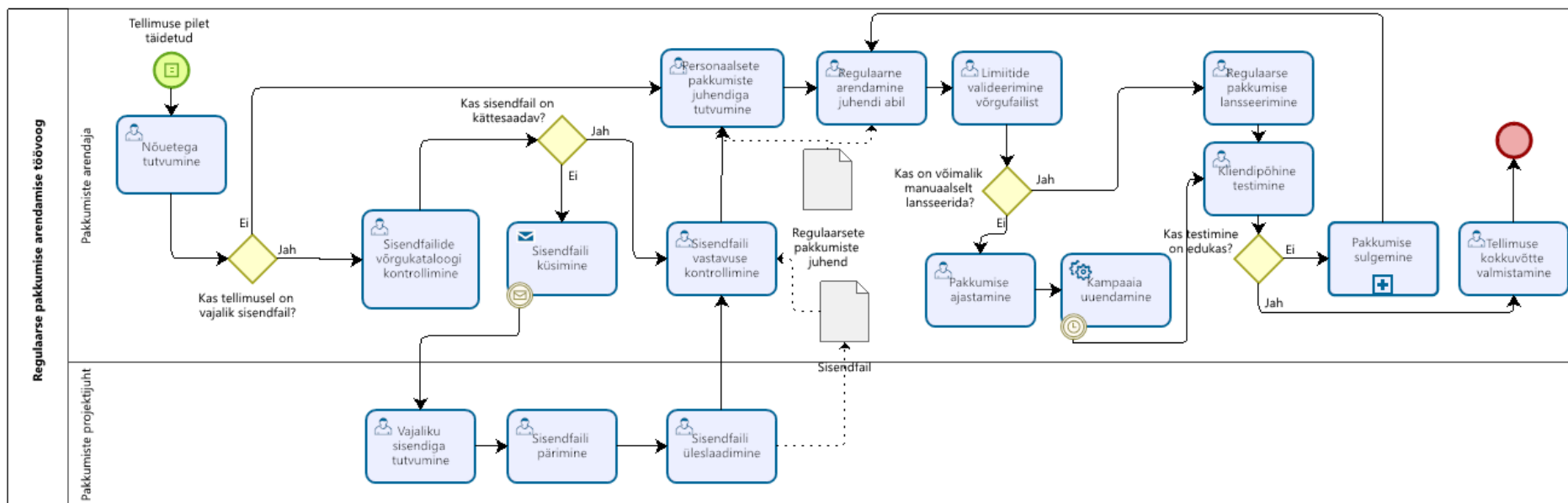
Joonis 22. Uue pakkumise arendamise töövoog TO-BE protsessimudel



Uue pakkumise arendamine töövoog saab alguses projektijuhi ja arendaja uue pakkumise eelanalüüsiga, millele järgneb nõuete viimistlemine. Eelanalüüsi eesmärk on saavutada sarnane arusaam ärielistest nõuetest ja nendele vastavate arendustööde kaardistamine. Sellele järgneb sisendfaili üleslaadimine võrgukataloogi. Sealt on see kättesaadav nii arendajatele kui ka kvaliteedispetsialistile. Järgmise sammuna valideerib selles rollis olev isik kõik sisendiga seonduva, selle raames kõik nõuded, nende arendamise võimalikkuse, turundussisu ning kas kõik detailid moodustavad suure pildi. Alles valideeritud sisendi puhul jõuavad nõuded arendusprotsessi. Arendaja tegeleb arendustegevustega ning ajastab ka testimise veendumaks, et testimisprotsess oleks sujuvam ja kiirem. Juhul, kui kvaliteedispetsialist suudab sisendi valideerida ning testimise käigus ei esine üllatusi, võiks turundussisu ja sihtgrupp testitud saada ühe korraga. Mainitud testimisprotsess on see, mis arendaja igapäeva töös toob kaasa kõige rohkem efektiivsusekadu ning viivitusi. Kvaliteedispetsialisti rolli toomisega protsessi näeb töö autor suurt positiivset mõju protsessi efektiivsusele. Kui eelnevalt korraldi testimistegevusi seni kuni saavutatakse soovitud tulemus, siis loodud protsessis algab protsess uuesti. Seega jõuavad vajatud muudatused taaskord kvaliteedispetsialist kätte valideerimiseks. Testimise järel annab projektijuht ka kohe nõusoleku pakkumise lansseerimiseks. Seega ei ole arendajal eraldi nõusolekut küsida vaja. Seejärel arendaja ajastab pakkumise ning kohe kui pakkumised on jõudnud *live* keskkonda, saadetakse mõned vabalt valitud kliendid projektijuhile testimiseks. Juhul, kui kliendipõhine testimine ei osutu edukaks, kuulub pakkumine sulgemisele ning suundutakse uuesti nõuete arendamise juurde. Vastasel juhul jõuavad pakkumised kliendini ning pakkumine on lansseeritud. Seejärel arendaja lisab kõik vajaliku tellimuse pileti juurde. Juhul, kui arendusprotsessis oli arendaja laual midagi uuenduslikku, mida ei ole varem arendatud, peab arendaja antud lahenduse mallina salvestama programmi mallide raamatukokku. Sellega on uue pakkumise arendamine lõppenud.

## 6.4 Alamvoo „Regulaarse pakkumise arendamine“ TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud regulaarse pakkumise arendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoogu TO-BE protsessimudel:



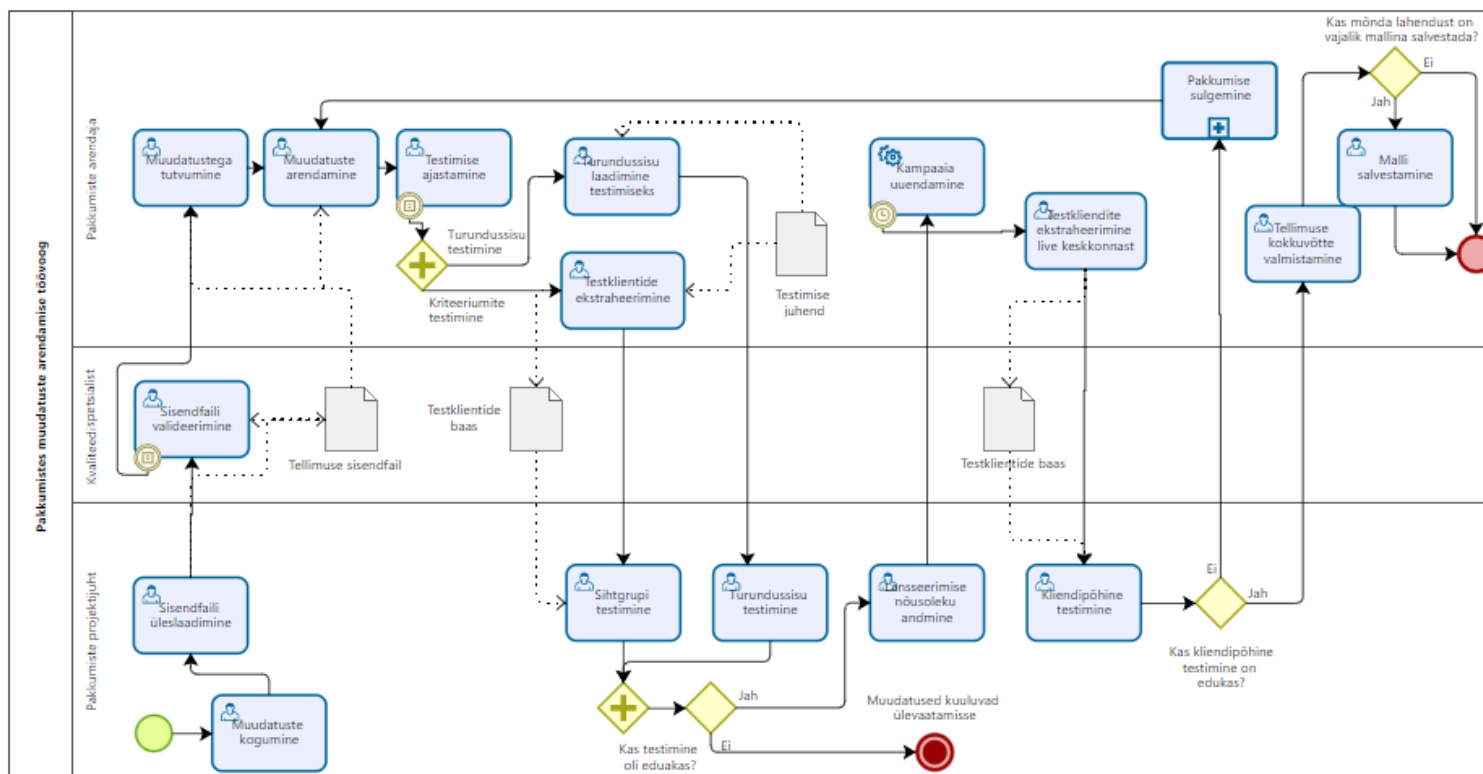
Joonis 23. Regulaarse pakkumise arendamise töövoogu TO-BE protsessimudel

Regulaarse pakkumise arendamise puhul ei esine TO-BE protsessis mahukaid muudatusi, kuna nende puhul järgitakse juhendit ning vajaminevad sisendfailid on üldiselt kättesaadavad. Siinkohal on ainsaks erinevuseks edaspidi limiitide valideerimine. Kui varasemalt oli vaja ringlusesse lasta e-mailide kett, kuhu olid kaasatud mitmed osapooled, siis antud töö käigus selgus, et tuleks luua ühine limiitide fail, mis on üle võrgu kättesaadav.

Sel juhul asendaks e-mailide saatmise limiitide valideerimine üle võrgufaili, mis omakorda muudaks arendusprotsessi efektiivsemaks. Kuna regulaarse pakkumise arendamise puhul uute nõuetega arendamisega tegemist ei ole, siis antud protsessi malli salvestamist kaasatud ei ole. Protsess saab alguse nõuetega tutvumisest. Seejärel teeb arendaja juhendi abil selgeks kas pakkumise jaoks on sisendfail vajalik [16]. Juhul, kui on kontrollitakse selle olemasolu. Juhul, kui see puudub, on projektijuht vastutav selle pärimise ja üleslaadimise eest. Sellele järgnevalt arendaja järgib juhendit ning, vastavalt võimalikele limiitidele, lansseerib regulaarse pakkumise [16]. Samuti viib arendaja läbi kliendipõhise testimise. Juhul, kui testimine on edukas, koostab arendaja tellimuse kokkuvõtte. Sellega on regulaarse pakkumise arendusprotsess lõppenud.

## 6.5 Alamvoo „Pakkumistes muudatuste arendamine“ TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud pakkumistes muudatuste arendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoogu TO-BE protsessimudel:



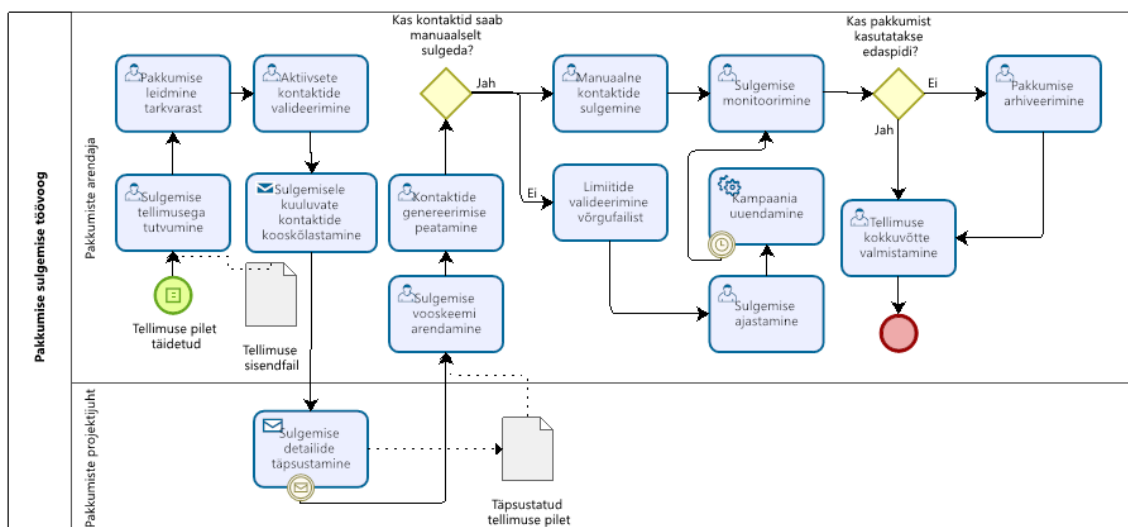
Joonis 24. Pakkumistes muudatuste arendamise töövoogu TO-BE protsessimudel

Sarnaselt AS-IS protsessimudelitele, kus uue pakkumise arendamine oli sarnane pakkumistes muudatuste arendamisega, on ka nüüd TO-BE protsessimudelid sarnased. Ka muudatuste arendamise puhul oleks oluline tuua sisse kvaliteedispetsialist rolli kandev võtmeisik, kes arendusse minevad muudatused saaks eelnevalt valideeritud. Sellest tulenevalt muutuks ka muudatuste testimine selles kategoorias efektiivsemaks. Eelnevalt välja toodud uue pakkumise arendusprotsessi järgides on võimalik ka pakkumistes muudatusi arendada. Sellega on pakkumistes muudatuste arendamise töövoog lõppenud.

Töö autor toob ka veel välja, et tihti esineb küsimus, et kas nõuete ja/või turundussisu testimine kuulub ülesande või arendustegevuse alla. Sellest järelduvalt tooks töö autor välja protsessivälise soovitusena viia vastavusse kindlad määratlused, mille järgi arendusse antavaid töid kategoriseerida.

## 6.6 Alamvoo „Pakkumise sulgemine“ TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud pakkumise sulgemise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog TO-BE protsessimudel:



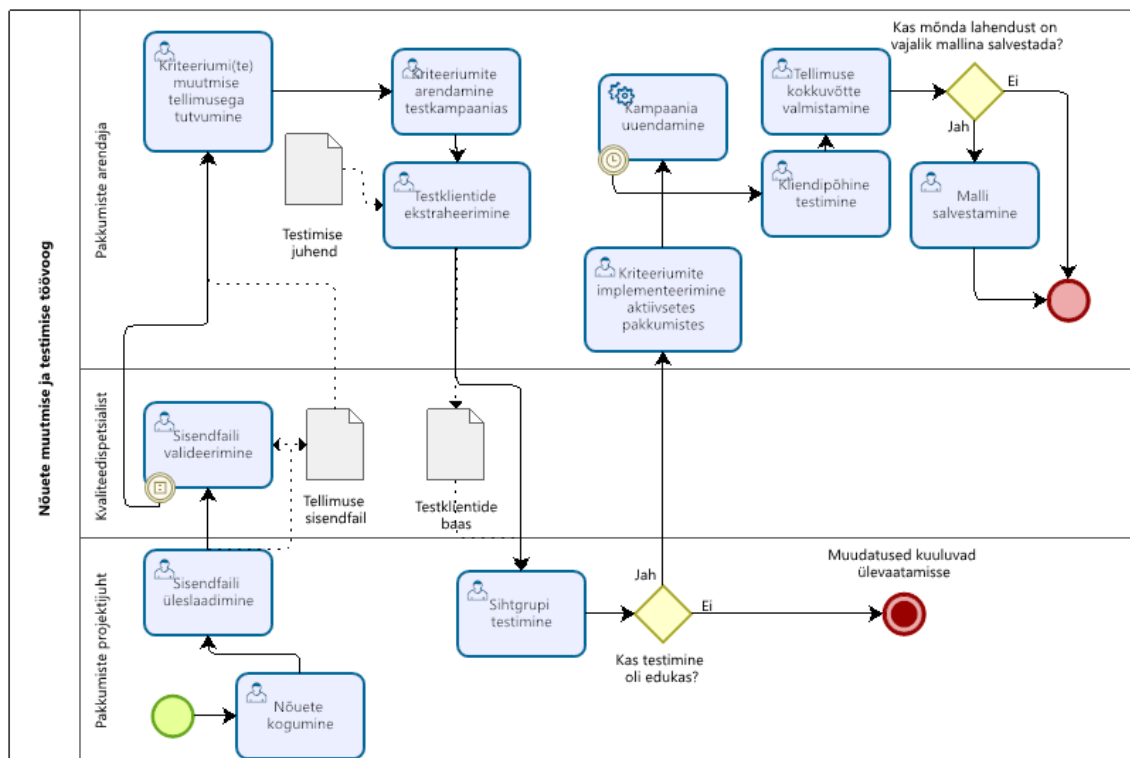
Joonis 25. Pakkumise sulgemise töövoog TO-BE protsessimudel

Sarnaselt regulaarsele pakkumise arendamise TO-BE protsessile on pakkumise sulgemise väljapakutud protsessis limiitide valideerimise protsessi muudetud. Samuti toimub siin limiitide valideerimine kiirelt ja lihtsalt üle ühise võrgufaili, mis tõttu ei ole enam vajalik e-kirju edasi-tagasi saata. Üldiselt oli pakkumise sulgemise töövoog optimeeritud ning ladus. Arendaja esmalt tutvub sulgemise tellimusega. Seejärel leiab arendaja vastavad

pakkumised ja aktiivsed kontaktid, mille järel sulgemisele kuuluvad kontaktid kooskõlastatakse projektijuhiga. Kontaktide valideerimise järgselt arendatakse vastav sulgemise vooskeem ja peatatakse uute kontaktide genereerimine. Järgneb tavapärase kontaktide sulgemine. Juhul, kui kontakte on võimalik sulgeda manuaalselt, siis on see eelistatud, kuna sel juhul saab pakkumine kiiremini suletud. Juhul, kui pakkumine ei ole mujal kasutatud, kuulub see arhiveerimisse. Protsessi järgides ning tutvustades protsessile uut limiitide valideerimise viisi pakkumise sulgemise töövoog on lõppenud.

## 6.7 Alamvoo “Nõuete muutmine ja testimine“ TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud nõuete muutmise ja testimise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog TO-BE protsessimudel:



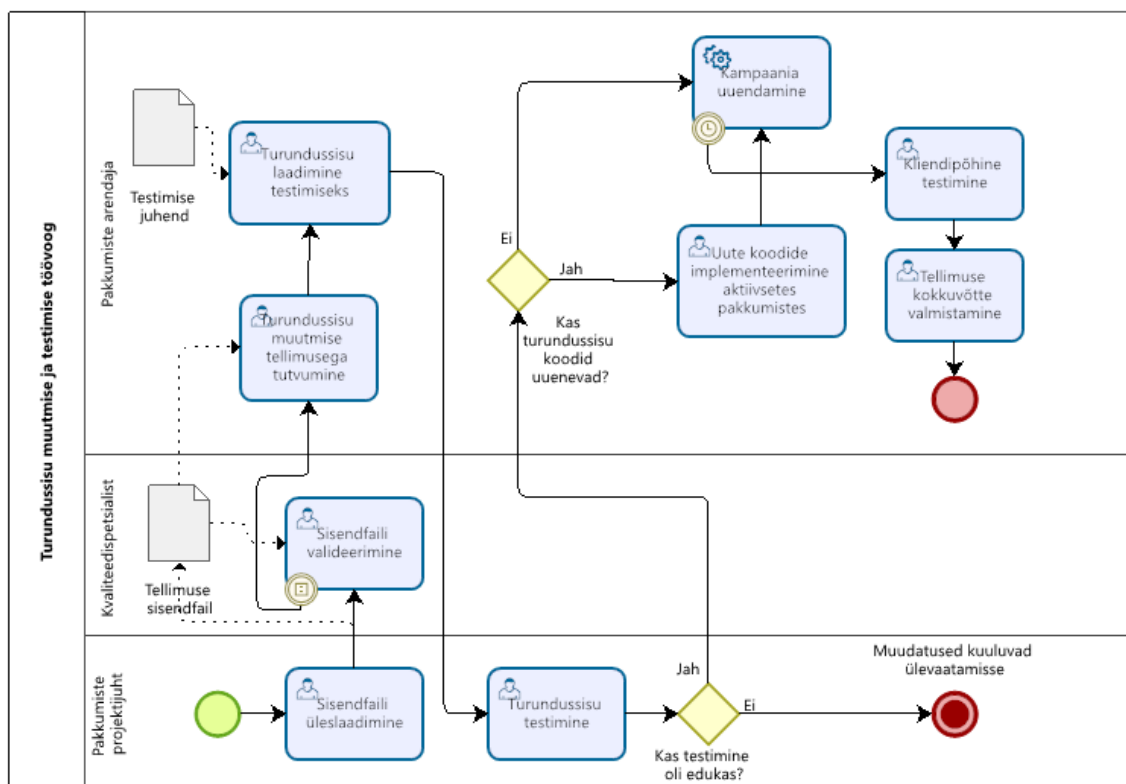
Joonis 26. Nõuete muutmise ja testimise töövoog TO-BE protsessimudel

Nõuete muutmise ja testimise ülesande puhul pakub töö autor samuti kvaliteedispetsialist rolli protsessi kaasamist. Sarnaselt uue pakkumise arendusprotsessist on ka siin tegemist uute või muudetud nõuetega, mida tuleks enne arendusprotsessi algust valideerida. Protsess saab alguse projektijuhi poolt nõuete kogumisega ning sisendfaili üleslaadimisega. Seejärel on see kättesaadav nii arendajatele kui kvaliteedispetsialistile.

Viimane seejärel valideerib sisendfailis oleva ning annab edasi arendusse. Nõuetega tutvunud, arendab arendaja nõuded esmalt testkampanias ja ekstraheerib sealt sihtgrupi testimiseks. Eduka testimise järel implementeeritakse nõuded aktiivsetes pakkumistes ning viiakse läbi kliendipõhine testimine. Ka siin võib esineda nõudeid, mida ei ole varem esinenud, seega on töö autor protsessi kaasanud lahenduste mallina salvestamise. Sellega on nõuete muutmise ja testimise töövoog lõppenud.

## 6.8 Alamvoo “Turundussisu muutmise ja testimine“ TO-BE protsessimudel

Alapeatükis on välja toodud parendusettepanekute kohandamisel saavutatud turundussisu muutmise ja arendamise töövoog. Järgnevalt on välja toodud antud töövoog TO-BE protsessimudel:



Joonis 27. Turundussisu muutmise ja testimise töövoog TO-BE protsessimudel

Turundussisu muutmise ja testimise töövoosse tuleks samuti töö autori hinnangul kvaliteedispetsialisti rolli kohandada. Protsess saab alguse projektijuhi sisendfaili üleslaadimisega. Siinkohal nõuete kogumist ei toimu, sest turundussisu edastatakse kolmandate osapoolte kaudu. Seejärel valideerib kvaliteedispetsialist saadud sisendi ning

annab seejärel selle üle arendusse. Arendaja tutvub muudatustega ning laeb turundussisu testimiseks projektijuhile ning samuti ka kolmandatele osapooltele läbi ühtse testkliendi. Eduka testimise järel arendaja veendub, kas turundussisu koodid on vaja aktiivsetes pakkumistes muuta või mitte. Juhul, kui vajadus on, siis viiakse muudatused aktiivsetes pakkumistes ellu. Arendaja viib seejärel läbi kliendipõhise testimise. Turundussisu muutmise ja testimise töövoog on sellega lõppenud.



## **7 Valideerimine**

Käesolevas peatükis võetak스 skoobi alla tulemuste valideerimine. Veendumaks, et defineeritud parendusettepanekud ka pädevad, on alljärgnevalt kirjeldatud tulemuste valideerimise meetodika ning vastavat meetodikat kasutades tulemusi ka valideeritakse.

### **7.1 Valideerimise meetodika**

Käesoleva lõputöö valmimise ajaks on jõudnud alustatud protsesside efektiivsuse tõstmise projekt ettevõttes lõppfaasi. Seega on käesolev lõputöö üheks sisendiks antud projektis, kuna eesmärgid langesid kokku.

Protsessides läbi viidud muudatuste ja/või parenduste mõju on võimalik hinnata pärast nende juurutamist. Seda üldiselt võrdlemise teel, kus kõrvutatakse tänaseid protsesse eelmistega ning hinnatakse vastu teatud indikaatoreid/väärtusi. Sellest tulenevalt, et defineeritud parendusettepanekuid ei ole tänaseks veel juurutatud, on käesolevas töös kasutatud peatükis 2.4, joonisel 4, välja toodud äriprotsesside tulemuslikkuse hindamise raamistikku „Neetud Nelinurk“. Raamistik kirjeldab järgmised neli dimensiooni: aeg, kulud, paindlikkus ja kvaliteet. Ideaalsetes tingimustes tooksid protsessiparendused endaga kaasa kvaliteedi ja paindlikkuse suurenemise ning aja ja kulude vähenemise.

Raamistiku kasutamiseks viidi läbi eksperthinnangute kogumine, mille raames presenteeriti tehtud tööd ning vastavaid tulemusi kolmele võtmeisikule üksuses.

### **7.2 Parendusettepanekute valideerimine**

Antud peatükis toimub tulemuste valideerimine eelnevalt välja toodud meetodikat järgides. Raamistikus kirjeldatud neli dimensiooni võetakse kasutusele järgmiste lühendite abil: kulud – C, kvaliteet – Q, paindlikkus – F, aeg – T. Vastavate dimensioonidele rakendatakse ühte järgnevast hinnangust: positiivne, negatiivne või neutraalne.

Ekspert hinnangute kogumisel presenteeriti tulemusi kolmele võtmeisikule, kelle vastutusala ning tööülesanded on seotud arendajate igapäeva töö efektiivsuse tõstmisega või üksuses tehtavate otsuste langetamisega. Kolmest võtmeisikust üks leidis, et tema ei ole võimeline antud teemat hindama.

Kuna antud lõputöö fookuses on vaid protsessidega seotud parendused, siis valideerimisele ei kuulu hetkel protsessivälised parendusettepanekud. Parendusettepanekud koos vastavate ekspert hinnangutega on välja toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 4. Tulemuste valideerimine „Neetud Nelinurk“ raamistikku kasutades

Nr	Parendusettepanek	Mõju hinnang	Kommentaariid
1.	Kvaliteedi-spetsialisti rolli loomine	C - negatiivne Q - positiivne F - neutraalne T - positiivne	Uue rolli protsessi kaasamine toob endaga esmalt kaasa lisakulutusi. Kvaliteetsem sisend toob endaga kaasa efektiivsema ja kvaliteetsema arendusprotsessi. Juurutatud roll muudab arendusprotsessi sujuvamaks ning kiiremaks.
2.	Testimisprotsessi kooskõlastamine	C - neutraalne Q - positiivne F - neutraalne T - positiivne	Kooskõlastatud testimisprotsess tagab kvaliteetsema testimise. Nii arendajal kui projektijuhil kindel kokkulepitud testimine – väheneb üksteisest sõltumine.
3.	Uute arenduste salvestamine mallina	C - negatiivne Q - positiivne F - positiivne T - positiivne	Tuleb defineerida, milliseid arendusi salvestada. Mugavam ja kiirem arendamine kasutades mallide raamatukogu. Ajakulu võit varem arendatu taaskasutamise läbi.
4.	Retrospektiivi läbiviimine uute arenduste puhul	C - neutraalne Q - positiivne F - neutraalne	Kaasatud osapoolte kompetentsi tõstmine ja koostöö parendamine. Retrospektiiv nõuab mõlemalt osapoolelt aega. Tuleb leida kuldne kesktee, millal retrospektiiv läbi viia ja millal mitte.

		T - negatiivne	
5.	Eelanalüüsi läbiviimine uute arenduste puhul	C - neutraalne Q - positiivne F - neutraalne T - negatiivne	Tõstab sisendi kvaliteeti ning aitab osapooltel üksteist mõista. Nõuete detailsem ülevaade. Nõuab kaasatud osapooltelt aega.
6.	Kontrollnimekirja täitmine	C - neutraalne Q - positiivne F - neutraalne T - negatiivne	Kvaliteedi tõstmine läbi kontrollnimekirja täitmise. Intsidentide vähenemine. Arendajate kompetentsi tõstmine.
7.	Monitoorimise fookuspäev üks kord kuus	C - neutraalne Q - positiivne F - positiivne T - negatiivne	Portfellide kõrgem kvaliteet. Efektivsem parenduste tegemine. Äriliste eesmärkide täitmine defineeritud KPIdele vastavalt.

Eelnevast tabelist näeme, et parendusettepanekud 1-3 ja 7 omavad positiivset mõju hinnangut ning parendusettepanekud 4-6 pigem neutraalset mõju hinnangut.

Valideerimisele tuginedes hindab töö autor defineeritud parendusettepanekuid relevantseteks. Üksuse juhtkonna hinnangul on antud lõputöö aktuaalne, huvitav ning heaks sisendiks hetkel ettevõttes käimasoleva projekti otsuste langetamisel. Seega kuuluvad antud lõputöö raames leitud tulemused ja visuaalsed mudelid edasi andmisele üksusele kasutamiseks.

Samuti on peatükis 3.2 välja toodud ärilised eesmärgid kooskõlas TO-BE protsesside ja vastavate parendusettepanekutega. Lähtudes sellele, et kõik parendusettepanekud on tabelis 4 hinnatud kvaliteedi dimensioonist positiivseks, siis just läbi nende juurutamise oleks võimalik üksusel edendada enda äriliste eesmärkide täitmist.

## 8 Kokkuvõte

Magistritöö „Pakkumiste arendusprotsessi parendamine finantsasutuse näitel“ eesmärk oli selgitada välja kuidas oleks võimalik tõsta pakkumiste arendusprotsessi efektiivsust ja kvaliteeti läbi protsesside parendamise. Sellele küsimusele vastuse leidmiseks modelleeriti esmalt tänased arendusosakonna protsessid. Seejärel, kasutades nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset analüüsi, selgitati välja tänaste protsesside kitsaskohad ning defineeriti võimalikud parendusettepanekud. Mainitud parendusettepanekuid kohaldades eelnevalt modelleeritud protsessidele loodi arendusosakonna TO-BE protsessid. Saadud tulemusi valideeriti „Neetud Nelinurk“ raamistikku ning kogutud eksperthinnanguid kasutades. Lõputöö raames saavutatud tulemused edastatakse vastava üksuse juhtkonnale protsesside parendamise otsuste langetamiseks.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade BPMist organisatsioonilisel tasemel ning detailsemalt erinevatest protsesside kujundamise ning parendamise meetodikatest, mida käesolevas töös oleks võimalik kasutada. Samuti tuuakse peatükis välja, kuidas protsesside muudatusi valideerida.

Juhtumiuuringu ülevaate osas anti ülevaade vaatluse all olevast ettevõttest ja üksusest. Samuti on kirja pandud antud osakonna peamised ärilised eesmärgid. Peatükis on välja toodud tänaseks juurutatud protsessid ning diskuteeritud, kas BPI järgi on vajadust. Seejärel on välja toodud meetoodika valik, mis kirjeldab töös kasutatud raamistikud ning tööriistad.

Lõputöö käigus selgus, et antud ettevõtte üksuses tegutsetakse protsesside juhtimise ja parendamisega aktiivselt, kuid siiski on võimalik välja tuua kitsaskohti, nii protsessipõhiseid kui ka protsessiväliseid. Suurimad kitsaskohad on autori hinnangul seotud arendusprotsessi sisendiga ning koostööga vastas osapooltega. BPI vajadusele viitab ettevõttes hiljuti algatatud projekt arendusosakonna efektiivsuse tõstmiseks. Viimaste aastate näitel on näha, et protsesside parendamine on toonud kaasa intsidentide languse ning korrelatsioon nende ja protsesside vahel tänaseks on minimaalne.

Töö tulemusena saab öelda, et tänaseks juurutatud arendajate protsessid on üldiselt hästi optimeeritud, kuid nende efektiivsus on suuresti sõltuv sisendi kvaliteedist ja koostööst vastas osapooltega. Sellest tulenevalt leiab töö autor, et kõige olulisemateks parendusettepanekuteks, mis käesolevas töös defineeriti, on luua projektijuhi ning arendaja vahele uus kvaliteedispetsialisti roll, kelle peamiseks funktsiooniks on sisendi kvaliteedi ja vastavuse valideerimine. Lisaks juurutada eelanalüüsi ning retrospektiivi läbi viimine, kus oleks kaasatud ka arendaja.

Lõputöö tulemusena modelleeriti, varasemalt vaid ärilises keeles dokumenteeritud, arendusosakonna AS-IS protsessid, millele tuginedes viidi läbi protsesside parenduste avastamine. Sellest tulenevalt oli võimalik defineerida arendusosakonna protsesside kitsaskohad ja nendele vastavad parendusettepanekud ning modelleerida TO-BE protsessid.

Tulemuste presenteerimisest ja valideerimisest tulenevalt saab järeldada, et tänastes protsessides esineb BPI järgi vajadust ning töös välja toodud parendusettepanekud on relevantseid efektiivsuse kui ka kvaliteedi tõstmiseks. Käesolev lõputöö on ka üheks sisendiks eelnevalt mainitud ettevõttes algatatud projektile, mille eesmärgiks on arendusprotsesside efektiivsuse tõstmine.

Lõputöös esitatud eesmärgid said töö autoril täidetud.

## **Kasutatud kirjandus**

- [1] M.La Rosa, J.Mendling, H.A.Reijers M.Dumas, "Fundamentals of Business Process Management", Springer, 2018.
- [2] P.Harmon, „Business Process Change. A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals“, 4th edition, Elsevier, 2019.
- [3] I.Beerepoot, I. van de Weerd, H.A.Reijers, „Business Process Improvement Activities: Differences in Organizational Size, Culture, and Resources“, Business Process Management. BPM 2019, vol 11675. Springer, 2019.
- [4] R.J.B.Vanwersch, K.Shahzad, I.Venderfeesten, K.Vanhaecht, P.Grefen, L.Pintelon, J.Mendling, G.G van Merode, H.A.Reijers, "A Critical Evaluation and Framework of Business Process Improvement Methods“, Business & Information Systems Engineering, 2016.
- [5] M.Rosemann, „The NESTT: Rapid Process Redesign at Queensland University of Technology“, Business Process Management Cases, pp 169-185, Springer, 2017.
- [6] P.Harmon, „Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals“, pp 353-383, Elsevier, 2010.
- [7] R.Mejia-Gutierrez, J-P.Nadeau, J.Pailhes, M. Calle-Escobar, „Heuristics-based Design Process“, International Journal on Interactive Design and Manufacturing, pp 369-386, Springer, 2016.
- [8] K.Fleischmann, „Design-led innovation and Circular Economy practices in regionaal Queensland“, Local Economy: The Journal of The Local Economy Policy Unit, vol 34(4), pp 382-402, Sage Journals, 2019.
- [9] J.Sort, C.Nielsen, „Using the business model canvas to improve investment processes“, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, vol 20(1), pp 10-33, Emerald Insight Journals, 2018.

- [10] N.H.Thuan, P.Antunes, D.Johnstone „A Process Model for Establishing Business Process Crowdsourcing“, Australasian Journal of Information Systems, vol 21, Directory of Open Access Journals, 2017.
- [11] Finantsasutus, „Automated Offers Process in Baltic Banking“, 2019. [Võrgumaterjal]. Available: Sharepoint. [Kasutatud 26.10.2020].
- [12] Finantsasutus, „Offer Development Monitoring“, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: Sharepoint. [Kasutatud 26.10.2020].
- [13] Finantsasutus, „Monitoring and Fixing – user guide“, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: Sharepoint. [Kasutatud 26.10.2020].
- [14] Finantsasutus, „Offers Testing Process“, 2019. [Võrgumaterjal]. Available: Sharepoint. [Kasutatud 26.10.2020].
- [15] Finantsasutus, „Offer Development Checklist“, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: Sharepoint. [Kasutatud 26.10.2020].
- [16] Finantsasutus, „Manual. Regular campaigns“, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: Sharepoint. [Kasutatud 26.10.2020].
- [17] S.Mirošnikov, „Äriprotsesside inventuuri ja kasutatavate süsteemide riskianalüüsi läbiviimine GDPR määruse nõude täitmiseks ettevõtte X näitel“, magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, 2018.
- [18] A.A.Pratama, D.I.Sensuse, H.Noprisson, „A systematic literature review of business process improvement“, International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI), 2017
- [19] X.Ye, D.Ge, X.Bian, Q.Xu, Y.Zhou, "Improving Business Process Efficiency for Supply Chain Finance: Empirical Analysis and Optimization Based on Stochastic Petri Net," IEEE Access, vol. 8, 2020
- [20] S.Lahajnar, A.Rožanec, „The evaluation framework for business process management methodologies“, Management: Journal of Contemporary Management Issues, vol 21, 2016.

- [21] T.Kreuzer, M.Röglinger, L.Rupprecht, „Customer-centric prioritization of process improvement projects“, *Decision Support Systems*, vol 133, 2020.
- [22] A.Kumar, R.Liu, „Business Workflow Optimization Through Process Model Redesign“, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2020.
- [23] V.Sojka, P.Lepšík „Use of TRIZ, and TRIZ with Other Tools for Process Improvement: A Literature Review“, *Emerging Science Journal*, 2020.
- [24] A.İ Özdemir, A. Çolak, J.Shmilli, „Business process management in hotels: with a focus on delivering quality quest service“, *Qual Quant*, 2019.
- [25] P.Delias, „A positive deviance approach to eliminate wastes in business processes: The case of a public organization“, *Industrial Management & Data Systems*, vol 117, 2017.



## **Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, Kenter Kirschbaum

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Pakkumiste arendusprotsessi parendamine finantsasutuse näitel“, mille juhendaja on Innar Liiv ja kaasjuhendaja Kaire Jegi
  - 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

04.01.2021

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktile 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.