

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

**MAJANDUSTEADUSKOND**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Rahvusvaheline äritegevus

Laura Võrk

**HOME DEPOT ÄRIPROTSESSIDE JUHTIMISE STRATEEGIA  
JUURUTAMINE ETTEVÕTTE BLUEGLASS INTERACTIVE OÜ  
TALLINNA ESINDUSES**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm, *MBA*

Tallinn 2017

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. ÄRIPROTSSESSIDE JUHTIMINE JA NENDE JUHTIMISE JUURUTAMINE .....	6
1.1. Äriprotsesside olemus .....	6
1.2. Äriprotsesside juhtimine ja juurutamine .....	8
1.3. Äriprotsesside juhtimise küpsustasemed .....	11
1.4. Kliendikesksuse kontsept ja tehnoloogia mõju .....	14
1.5. Home Depot äristrateegia sobivus BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindusele .....	18
2. ÄRIPROTSSESSIDE JUHTIMISE JUURUTAMINE ETTEVÖTTES BLUEGLASS INTERACTIVE OÜ TALLINNA ESINDUSES .....	21
2.1. Ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindus ning varasemalt teostatud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevused .....	21
2.2. Uuringu eesmärk, meetodika ja valim .....	23
2.3. Tulemused: äriprotsesside juhtimise küpsustase Tallinna esinduses .....	24
2.4. Tulemused: teadmised äriprotsesside juhtimisest ning kliendikeskne äristrateegia .....	28
2.5. Riskianalüüsi tulemused ja SWOT analüüs .....	31
2.6. Ettepanekud edasisteks tegevusteks .....	34
KOKKUVÕTE .....	36
VIIDATUD ALLIKAD .....	38
LISAD .....	42
Lisa 1. Uuringu küsimustik .....	42
Lisa 2. APQC näidis küsimustik .....	46
SUMMARY .....	48

## SISSEJUHATUS

Äriprotsesside juhtimise süünd sai alguse soovist ja tahtest organisatsioon efektiivsemalt toimima saada. Äriprotsesside juhtimise kohaselt ei ole organisatsioonis mitte üksikult töötavad funktsioonid, vaid on äriprotsessid, mis omakorda seovad neidsamu üksikuid funktsioone ja ka inimesi, et saavutada üks eesmärk.

Äriprotsesside juhtimise juurutamine on iga ettevõtte edukuse või ebaõnnestumise olulisemaid tegureid. Kehvad tulemused on tihti tingitud just valedest ja ebakorrektest äriprotsessidest. Paranduste elluviimiseks tuleks ettevõttel üle vaadata ja kaardistada kõik protsessid, hinnata nende toimimist ning leida kohad, mis segavad tööd. Seejärel analüüsida, kas parandamine on võimalik ja tasuv. Vastavalt analüüsi tulemustele peab võtma kasutusele muudatusteks sobivad meetmed. Käesolev lõputöö käsitleb Home Depot äriprotsesside juhtimise strateegia juurutamist BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses.

Tänapäeval on oluliseks näiteks pärast teenust saadud väärtuste kogu. Enim on hakatud hindama seda, kui ollakse tugev pigem ühes valdkonnas. Seega edukad ja juhtivad ettevõtted on muutnud enda fookust mitme väärtuste grupi tagamiselt pigem väheste väärtuste kvaliteetssele tagamisele.

Organisatsiooni Capgemini, mis on üks suurim infotehnoloogia ja allhanke konsultatsiooni ettevõtteid maailmas, kohaselt (2016/2017) on ettevõtetel edukaks toimimiseks valida järgnevate suundade vahel:

- 1) Kliendikesksus - kliendi jaoks loodud parim lahendus, sobib nišitoodetele ning keskmiselt jõukamale kliendile, kes on nõus maksma
- 2) Operatsiooniline suurepärasus - kulud on võimalikult optimaalsed ning sobib põhiliselt massturule
- 3) Tootealane juhtpositsioon - parim saadaval olev toode, mille arenguprotsess on kiire. Hind on piisavalt kõrge tagamaks suured tulud, mis kataksid ka keskmisest kõrgemad kulud

Tarkvaratoodete (BPMS e. *Business Process Management System*) ja lahenduste kasutamine on näidanud tugevat edasiarengut ning on aastatega hakanud koguma populaarsust. Kuigi võrreldes teiste juhtimist mugavdavate IT tarkvaradega on äriprotsesside juhtimise tarkvaratoodete turg siiski väike ning suurt valikut ei ole.

Kui äriprotsesside juhtimine on edukalt automatiseeritud, siis on see organisatsioonile suur võit ning kulude kokkuhoid. Tihtipeale aga ei ole äriprotsessid struktureeritud ning ei arvestata kõikide organisatsiooni liikmetega, kelle igapäevast tööd äriprotsesside juhtimine puudutab. Seega enim protsesside automatiseerimist ning edasiste sammude tegemist peab ettevõtte aru saama seda, kus praegu asutakse. Parim viis selle väljaselgitamiseks on ettevõtte küpsustaseme määramine.

BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduse teenuste valik on selline, mis sobib pigem personaalset lähenemist otsivale kliendile, see tingib vajaduse kliendikesksuse järele (vt. lk. 3). Töö autor on lähemalt seotud ettevõtte projektide juhtimisega ja müügi läbiviimisega. Autor puutub pidevalt kokku veebiprojektidega. Tihtipeale ei ole äriprotsessid kaardistatud ning sellest tulenevalt ei ole veebiprojektidele täpne ajakava loomine ja nende läbiviimine piisavalt lihtsa vaevaga saavutatavad, seda tulenevalt eelkõige riski- ja mõjuanalüüsi teostamise keerukusest. Samuti ei võimalda taoline olukord adekvaatselt prognoosida projektide valmimist ja lisamaksumust.

Ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindus, mille lähem tutvustus on alapeatükis 2.1, on niivõrd noor, et äriprotsesside juurutamisega ei olegi veel tegeleda jõutud ning hetke olukorras tundub, et opereeritakse käigu pealt ehk probleemidele hakatakse mõtlema alles nende ilmnemisel. Seega ongi käesoleva töö teema valiku põhjuseks reaalne soov ja võimalus anda konkreetsele ettevõttele lisainfot ettevõtte praeguste äriprotsesside juhtimise olukorra kohta ning pakkuda ideid, kuidas edasi minna. Autori nägemusel loob lisaväärtust vajadus veebiprojektide efektiivsemaks ja tulemuslikumaks läbiviimiseks.

Töö eesmärgiks on uurida kas, kuidas ning millisel tasemel rakendatakse äriprotsesside juhtimist BlueGlass Interactive OÜ-s ning kas kliendikeskse strateegia valimine, Home Depot näitel, oleks sobilik. Seejuures keskendutakse ühele ettevõtte kolmest esindusest – ettevõtte ja konkreetse esinduse tutvustus on toodud käesoleva töö peatükis 2.1.

Lõputöö peamised uurimisküsimused on järgmised:

- a) Millisena nähakse äriprotsesse ning nende juhtimist teadusartiklites ja teemakohases kirjanduses?
- b) Milline on Home Depot äriprotsesside juhtimise strateegia ning sobivus uuritavale esindusele?
- c) Millisel tasemel näevad fookuses oleva ettevõtte esinduse töötajad äriprotsesside juhtimist ning milline on valmisolek arenemiseks?

Töö eesmärgi saavutamiseks tuleb lahendada järgnevad ülesanded:

- a) luua teoreetiline baas, milleks tuleb läbi töödelda erialast kirjandust ning teadusartikleid;
- b) anda ülevaade ettevõttest ja analüüsida Home Depot äriprotsesside juhtimise strateegiat;
- c) eelnevate ülesannete lahenduste põhjal koostada küsimustik töötajatele, riskianalüüs, SWOT analüüs ja tuua välja ettepanekud edasisteks tegevusteks.

Ülesanded ja nende lahendamise järjekord määravad ka töö struktuuri, kus esimene peatükk annab teoreetilise ülevaate temaatilisest kirjandusest ja teadusartiklitest ning hõlmab Home Depot äriprotsesside juhtimise strateegia tutvustust. Teine peatükk tutvustab ettevõtet, annab ülevaate uuringust ja tulemustest. Viimaseks esitatakse, toetudes ettevõtte esinduse sisemistele materjalidele, ettepanekud, mis on loodud toetudes teoreetilisele taustale ja teadmisele hetkeolukorrast ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses.

Metoodiliselt tugineb lõputöö nii teoreetilise kirjanduse analüüsile kui ka konkreetse ettevõtte esinduses läbiviidud küsitlusele. Sellise metoodika valik annab töö autorile võimaluse teoreetilist käsitlust praktilise maailmaga siduda. Lisaks akadeemiliste eesmärkide täitmisele saavutab autor ka lõputöö reaalse kasutamisevõimaluse.

# 1. ÄRIPROTSSESSIDE JUHTIMINE JA NENDE JUHTIMISE JUURUTAMINE

Esimeses peatükis antakse ülevaade temaatilisest kirjandusest. Esmalt avaldatakse äriprotsesside olemus. Seejärel keskendutakse äriprotsesside juhtimisele, selle motivatsioonile, elutsüklile, küpsustasemetele ning peamistele probleemidele. Viimaks antakse ülevaade Home Depot äriprotsesside juhtimise strateegiast.

## 1.1. Äriprotsesside olemus

Äriprotsessid aetakse tihtipeale segamini protsessidega. Kaks äärmiselt sarnast ning omavahel tihedalt seotud mõistet. Protsessi ja äriprotsessi definitsioonid on järgnevad (Tammaru, Arvola, & Perens, 2004, p. 14.1.2):

- protsess- vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muundab sisendid väljunditeks;
- äriprotsess- vastastikku seotud mõjurite ja tegevuste kogum, mis lähtub kliendi vajadustest ja lõpeb kliendi vajaduste rahuldamisega.

Seega, kui ettevõtte püüab rahuldada kliendi vajadusi, siis kasutab ta selleks palju erinevaid protsesse. Iga protsess panustab oma osa, et kliendi vajadused saaksid rahuldatud. Näiteks võib tuua televisiooniprogrammi ja videote tootja. Üks ja sama ettevõtte, kuid loob ja toimetab klientideni kaks erinevat toodet. Mõlema tootmisega on seotud natuke erinevad protsessid. Ettevõtte on otsustanud protsessid kaardistada, mille tulemusena on iga toode loodud algusest lõpuni ning äriprotsessid sisaldavad kõiki toote valmimiseks vajalikke protsesse. Seega kliendi vajadused iga toote jaoks on rahuldatud ja seda kõike äriprotsesside juhtimise läbi. (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2013, lk 21-22)

Äriprotsesside all on mõeldud erinevaid organisatsioonisiseseid protsesse, mille eesmärgiks on luua väljundeid, mis rahuldaksid kliendi vajadusi. Kinnitust võib leida Hammer ja Champy raamatust, kus on äriprotsesse defineeritud kui tegevuste kogumit, mis võtavad ühe või rohkem sisendeid ning muudavad selle väljundiks, mis on kliendile väärtuseks (Hammer & Champy, 1993).

Võib öelda, et tavaliselt on organisatsioon vertikaalselt struktureeritud gruppideks, mis tegelevad kindla valdkonnaga. Igas valdkonnas või osakonnas viiakse igapäevaselt läbi just selle

valdkonna raamistikku jäävaid tegevusi või funktsioone. See tähendab, et erinevad sisendid käivad erinevatest organisatsiooni valdkondadest läbi, mille tulemusel luuakse väljundid, mis võivad omakorda olla sisendiks mõnele muule tegevusele kuskil teises organisatsiooni valdkonnas. Selline protsess jätkub kuni jõutakse organisatsiooni lõpptulemuseni, näiteks tooteni. (Damij & Damij, 2014)

Kui ettevõtte on organiseeritud osakondadeks, mis tegelevad oma kindla valdkonnaga, siis nimetatakse seda vertikaalseks organisatsiooniks. Selle tagajärjel teostatakse kindla valdkonna tööd teistest valdkondadest eraldi ning tekib nähtamatu piir osakondade vahel. Sellisel viisil toimimine võib luua järgnevaid probleeme (Damij & Damij, 2014):

- kõrgema astme juhid ei ole võimelised töö voogu jälgima, mis alustati ühes osakonnas, kuid jõudis läbi mitme osakonna lõpptulemuseni;
- erinevate osakondade juhid kaotavad huvi teiste osakondade poolt tehtava töö vastu ning ollakse kursis vaid enda tegemistega;
- ülesannete jagamine igale osakonnale eraldi võib muuta töö protseduuri keerulisemaks ning soosida bürokraatia tekkimist.

Autor leiab, et see, kuidas organisatsiooni mõistetakse ja tajutakse, on uue põlvkonna pealekasvuga muutunud. See on andnud ka äriprotsesside juhtimisele juurde populaarsust. Vertikaalselt juhitud ettevõtetes esineb probleeme ning seisakuid, mis tihtipeale ei ole põhjendatud ning praeguse infotehnoloogilise arengu juures täielikult välditavad. Samuti leiab autor, et töötajad ei ole äriprotsessidega kursis või ei teadvustata neid endale piisavalt. Kui tehakse juttu protsessidest, siis eeldatakse kindlat tööplaani, mis näitab kõik puust ja punaselt ette ning kui seda plaani ei ole, siis protsesse justkui ei eksisteeriks. Selline arusaam tuleks aga ümber lükata kuna visuaalne pool on ainult üks etapp paljudest äriprotsesside juhtimisega kaasnevatest.

Äriprotsesse peab mõistma ja aru saama, kuidas nad toimivad ning üksteisega seotud on. Sõnalised seletused äriprotsessile on iseseisvalt ebaadekvaatsed. Nad ei suuda efektiivselt äriprotsesse eraldada terminitest nagu funktsioon, ülesanne, samm ja operatsioon. Kõige olulisemaks võib pidada nende terminite juures, et nad omavad tähendust vaid siis, kui on üksteisega seotud. Ka näited on tihti ebaadekvaatsed. Nagu sõnalised seletused, nii ka näited kirjeldavad juba olemasolevaid skeeme ja situatioone. Mistõttu organisatsiooni töötajad teavad üksikuid osi nagu näiteks kõrv, lont, saba jne. kuid ei näe ega mõista elevanti kui tervikut. (Nickols, 2016)

## 1.2. Äriprotsesside juhtimine ja juurutamine

Oma tooteid ja/või teenuseid klientidele tarnides loovad organisatsioonid väärtust. Kõik, mida nad selle sündmuse käigus teevad, on protsess. Järelikult vajavad kõik organisatsioonid selleks, et kliente ja kõiki huvipooli rahuldada, väga head protsessijuhtimist, sest madala toimivuse taga on eelkõige halvasti toimivad protsessid. (Oakland, 2006)

Efektiivsete protsessidega kaasnevad madalad kulud, suuremad tulud, motiveeritud personal ja õnnelikud kliendid.

Kõige paremaid tulemusi on näidanud ettevõtted, kus protsesse juhitakse kuue sigma põhimõtete järgi, mis laiemalt käsitledes seab eesmärgiks maailmaklassi kvaliteeditaseme saavutamise ettevõttes – parim näide sellest on General Electric. Mikel Harry, kes on üks kuue sigma meetodite loojatest, on dokumenteerinud majanduslikud tulemused kui keskenduti protsesside arendamisele ja juhtimisele. Toetudes kuue sigma meetodile näitab Harry, kuidas ettevõtted nagu General Electric on saavutanud edu tänu äriprotsesside juhtimisele. Juba ühe sigma muutudes kogevad ettevõtted 20 protsendilist marginaali paranemist, 12 kuni 18 protsendilist läbilaskevõimsuse kasvu, 12 protsendilist langust töötajate arvukuses ning 10 kuni 30 protsendilist aktsiakapitali langust. Arvestades, et General Electric saavutas muutusi mitmes sigmas, siis on selge, miks on General Electricust saanud üks liidritest. Nende Kulud on madalamad ja kvaliteet parem. (Harry & Schroeder, 2006)

Kui äriprotsessi juhtimine on korras ja toimib, siis ei näe juhid organisatsiooni enam kui eraldiseisvate vertikaalsete funktsioonide kogumit, mis on üksteisest eraldatud. Selle asemel näevad nad asju kliendi seisukohast, st horisontaalselt äritegevust läbivate, omavahel seotud töö- ja infovoogude jadadena. Tegelikult kujutatakse kliente kui isikuid, kes kõnnivad osadest või kõikidest protsessidest läbi nende algusest kuni lõpuni, puutudes sealjuures kokku firmaga või teenindava organisatsiooniga, kogedes, kuidas nendest kokkupuudetest tekib nõudmine toodete või teenuste järele, kuidas täidetakse tellimusi, hooldatakse tooteid jne. Kõik need protsessid vajavad juhtimist, planeerimist, mõõtmist ja parandamist, mis mõnikord ei ole sujuvad, vaid hüppelised. (Oakland, 2006)

Äriprotsesside juhtimisega muutub organisatsioon horisontaalseks vana vertikaalse struktuuri asemel. Kõikidel töötajatel on ligipääs teistele protsessidele, mis võimaldab kiire kommunikatsiooni ning probleemide tekkimisel nende kiiret lahendamist. Äriprotsesside efektiivne juhtimine eemaldab vana struktuuri piirid ning seisakud. Äriprotsesside juhtimise



efektiivsusele on väga palju kaasa aidanud viimase 15 kuni 20 aasta infotehnoloogilised arengud. Praegu on võimalik kasutada erinevaid programme ning suhtluskeskkondi, mis aitavad tööd paremini koordineerida. Sellised arengud on tõstnud ka klientide ootusi kiiruse ning teeninduse suhtes. (Daft, 2007)

Autor leiab, et kui organisatsiooni tööd on võimalik tänu arengutele, mis on viimase 20 aastaga infotehnoloogias saavutatud, muuta vähem kulukamaks, mugavamaks ning kiiremaks, siis nende kasutamata jätmine on suur viga. Kohanemine on ellujäämise võti. Kui viimase 20 aastaga on areng olnud juba iseenesest kiire, siis ei oska me ette kujutada kui kiired on järgmised muutused tulema. Arvestades, et peale tulev põlvkond on üles kasvanud koos nende arengutega, siis vana struktuuri järgi töötamine ei ole neile loomulik. See omakorda võib viia tulemuste langemiseni, tänu millele on paljud organisatsioonid äriprotsesside juhtimisega ka alustanud. Kui on teada, et vana struktuur kauaks pidama ei jää, siis ei ole mõtet oodata hetkeni, kus tulemused on niivõrd kehvad, et organisatsiooni päästa pole enam võimalik. Muutuv maailm ning soov püsima jääda peaks olema piisav motivatsioon, et äriprotsesside juhtimisele keskenduda. Kui aga pole probleeme elus püsimisega ning ollakse nii-öelda heas seisus, siis võiks motivaatoriks olla konkurentsieelise tugevdamine ning oma edumaa suurendamine. Ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindusel ei ole ohtu pankrotti minna, kuid tulemused on näidanud ebastabiilsust mistõttu efektiivne äriprotsesside juhtimise rakendamine on vajalik.

Äriprotsesside juhtimise elutsüklite jaotusi on kasutusel mitmeid. Antud töös toob autor välja kuueastmelise jaotuse. Äriprotsesside juhtimise elutsükkel koosneb järgnevatest elementidest (University of Salento):

- 1) protsesside eesmärkide määratlemine, organisatsioonisisene ning – väline analüüs;
- 2) protsessi disain, mille käigus mõeldakse protsess välja ning kohandatakse äriliselt kõige mõistlikumaks ja kasulikumaks;
- 3) protsessi rakendamine ehk operatiivsele tasemele viimine;
- 4) protsessi juurutamisel veendutakse ja kontrollitakse, et kõik asjaosalised viivad protsessi ellu nii nagu see disainiti;
- 5) protsessi seire ehk vaatlus;
- 6) protsessi hindamine, et võrrelda tulemusi ootustega. Hindamise käigus tuvastatakse veel parandamist vajavad tegevused.

Sisuliselt on äriprotsesside juhtimise elutsükkel jada tegevusi, mille vaatlemisele, hindamisele, parandamisele äriprotsesside juhtimine tugineb ning mille peale see on üles ehitatud.

Iga protsess läbib elutsükli vähemalt ühe korra. See kui tihedalt ning kiiresti üks protsess elutsükli läbib näitabki, millisel tasemel on äriprotsesside juhtimine. Nagu on öelnud Winston Churchill – et areneda tuleb muutuda, et saada täiuslikuks tuleb muutuda tihti.

Kuuest väljatoodud sammust ei ole võimalik kahte esimest automatiseerida, kui teised neli on võimalik lahendada erinevate tarkvaraliste vahenditega. Tarkvaraliste lahenduste kasutamine ning osa elutsükli automatiseerimine võimaldab äriprotsessidel elutsükli kiiremini läbida. Mis omakorda tähendab, et äriprotsesside juhtimine jõuab veelgi kõrgemale tasemele. Kuid selleks, et automatiseerimine toimiks on vajalik tehniliste lahenduste haakumine. (McSweeny, 2009)

Äriprotsesside juhtimise edukaks juurutamiseks on n-ö korratava protsesside jada meetodika olemasolu organisatsioonis. Üks osa äriprotsesside juhtimise meetodikast on äriprotsesside juhtimisega seotud projektide ellu viimis raamistik. See raamistik seab ette juhised neile, kelle ülesanne on äriprotsesside juhtimisega seotud projektide juhtimine ja läbiviimine ning koosneb järgnevatest komponentidest:

- 1) koordinaatorite leidmine
- 2) sihtmärgi/ projekti valik
- 3) praeguse olukorra ja soovitava olukorra kirjelduste loomine
- 4) juhtkonna tugi ja heaks kiit
- 5) meeskonna valik, kes hakkab konkreetse projektiga tegelema
- 6) protsessi tundma õppimine
- 7) identifitseeri arengu võimalused
- 8) arenda ja loo näidis protsess
- 9) rakenda ja kaasa kogu organisatsioon

See annab kindluse, et projekte sooritatakse õiges järjekorras, et nad on seotud kindlate eesmärkidega, mis tulenevad äristrateegiast; et neid jälgitakse varustatakse ressursidega piisavalt; ja et nad kasutaksid võimalikult efektiivselt äriprotsesside juhtimiseks mõeldud tehnoloogilisi lahendusi. Esmajoones peaks raamistik keskenduma lihtsamatele ja suurema tõenäosusega õnnestuvatele projektidele. Keskendumine lühikestele ja pideva järelevalve all olevatele projektidele annab meeskonnale võimaluse näha äriprotsesside juhtimise kasulikkust ning samaaegselt saada kogemusi ja teadmisi. Ennem parandatud protsessi rakendamist tuleb protsessi täielikult mõista ning ka peale rakendamist jälgida, kuidas on kasutajate tagasiside ning ega muudatustega hoopis protsessi keerulisemaks või aeganõudvamaks ei muudetud. (Miers, 2006, lk 1-20)

Peamised äriprotsesside juhtimisega seotud probleemid on järgnevad:

- 1) Protsesside modelleerimisele ei keskenduta kui tegevusele. Liialt rõhutatakse lõpptulemi olulisusele. Modelleerimine, kui tegevus loob samuti lisaväärtus.
- 2) Organisatsiooni protsesside modelleerijate käekiri on erinev ning inimesed saavad mudelitest erinevalt aru. Tuleks tagada ühtne käekiri – metodoloogia aitab tagada ühesuguse tulemuse kõikidel isikutel.
- 3) Modelleerimine ka ennetavalt või liiga hilja. Kui mudel luuakse liiga vara, siis puudub mudelil tarbija ning tegevus on olnud raiskamine. Liiga hilja seda tehes puudub piisav aeg, et korralikult süveneda ning tulem ei pruugi olla kvaliteetne.
- 4) Liigselt keskendutakse süntaksi korrektsusele, kuid oluline on kasutatavus mitte täiuslikkus. Loomulikult tuleb tagada kvaliteedi miinimumtase.
- 5) Ebasobiva detailsusastmega mudelid konkreetse sihtrühma jaoks. Juhtkonnal ei ole vaja instruksiooni tasemel mudelit ning tavatöötaja jaoks on väärtusahela mudelid kasutud.
- 6) Ei saada aru, et modelleerimise tegevuste edu ei ole protsessi enda edu. Modelleerimise käigus ei anta piisavat informatsiooni, et milline võiks protsess olla, et see äriliselt kasulik oleks.
- 7) Mudelitel puudub omanik. Omanik vastutab, et äriprotsess oma elutsükli edasi liiguks. (Rosemann, 2006)

Lisaks toob McSweeny (McSweeny, 2009) välja IT ja äripoole vahelise arusaamatuse. Äriprotsesside modelleerimine nõuab tihti tehnilisi oskusi, mistõttu IT pool pakub oma abikätt äripoolele. Seetõttu kipub äripool arvama, et äriprotsessi elutsükli juhtimise eest vastutab IT pool.

Jestoni ja Nelise (How to Demystify BPM?, 2006) sõnul nähakse äriprotsesside juhtimist liiga lihtsa ja lihtsustatuna. Tegu oleks justkui jäämäe sündroomiga, kus veepealne osa on suhteliselt mõistetav kõigile, kuid tegelikult teevad seosed teiste ettevõtte juhtimise lähenemistega antud teema keeruliseks.

### **1.3.Äriprotsesside juhtimise küpsustasemed**

Kui organisatsioonid on edukalt äriprotsesside juhtimise enda jaoks tööle saanud, võib tekkida küsimus: „mis nüüd?“. Mis saab edasi, kui äriprotsessid on korrastatud ja toimivad sujuvalt. Võib eeldada, et kui protsessidega seotud töö on tehtud, on kõik tehtud ja võib antud teema ära unustada. Kuid küps organisatsioon oskab endale teadvustada, et suurem töö alles algab, kui äriprotsesside juhtimine on paika saadud. Mõistetakse, et tähelepanu peab pöörama mõõtmisele ja hindamisele, väljaselgitamaks kas äriprotsessid töötavad ja annavad soovitud tulemusi. Lisaks nähakse, et neid samu protsesse on võimalik veel paremaks arendada. Selleks, et organisatsioonidele vajalik suund ning arengutee kätte näidata on olemas küpsusmudelid.

Halleri ja Varney sõnul on küpsusmudelil viis järgnevat taset:

- 1) Algtase – iseloomulikud on ühekordsed ja kaootilised protsessid. Edu sõltub töötajate oskustest ja kangelastegudest, mitte varem testitud protsessist. Sellel tasemel kõik tooted valmivad ja teenused toimivad, kui ületavad ajakava ja eelarve. Sellised organisatsioonid tihti kas keskenduvad liigselt, hülgevad või ei suuda varasemate protsesside edu korrata.
- 2) Juhitud tase – projektid on planeeritud, ellu viidud, mõõdetud ja kontrollitud. Standardid, äriprotsessi kirjeldused ja protseduurid võivad erineda, kuid väljakujunenud protsessi juhtimise distsipliin aitab tagada, et olemasolevaid tavasid säilitatakse ning et projekte teostatakse ja hallatakse vastavalt dokumenteeritud plaanidele. Protsessid on üle vaadatud ja kontrollitud, et nad vastaksid nõuetele, standarditele ja eesmärkidele. Protsessid on pigem osakonna sisesed ning juhtkonna osalus on väike.
- 3) Määratletud tase – kasutatakse äriprotsesse, mis on kindlad, aru saadavad ja dokumenteeritud läbi protseduuride ja metoodikatega. Standardid, kirjeldused ja ülesanded tulenevad kogu ettevõtte protsessidest ning neid jälgitakse järjepidevalt. Protsessid on detailselt ja rangelt kirjeldatud. Protsesse juhitakse tunnustades erinevaid omavahelisi suhteid protsesside ja abinõude, toodangute ja teenuste vahel. Protsessid on kvaliteetselt ettearvatavad, kuid ei ole mõõtmistulemusi, mis neid toetaksid.
- 4) Kvantitatiivselt juhitud tase – alamprotsessid töötavad kooskõlas tervikprotsessiga. Neid juhitakse ja kontrollitakse statistiliste ja teiste kvantitatiivsete meetodite abil. On loodud kvaliteedi ja tootlus kriteeriumid, mida jälgitakse kogu äriprotsessi elutsükli jooksul. Kriteeriumid tuginevad klientide vajadustele, organisatsioonile ning inimestele, kes protsessist osa võtavad, et edasised sammud ja arengud oleksid sujuvamad. Protsesside variatsioonid on tuvastatud ja korrigeeritud, teostus on kontrollitud ja ette arvatav.
- 5) Optimeeritud tase – protsesse arendatakse järjepidevalt vastavalt kvantitatiivsetele tulemustele. Rõhk on teostuse arengul läbi kasvava ja innovatiivse infotehnoloogia. Organisatsiooni eesmärkidega haakuvad korrigeeritud protsessid viib ellu, vaid volitatud personal. Organisatsioon reageerib muutustele ja võimalustele kiiresti. Järjepidev areng on kõigi töötajate kohustus. (Using Process Management Maturity Models: a Path to Attaining Process Management Excellence, 2013)

Küpsusmudelid on loodud, et hinnata valitud osa kompetentsi, suutlikust ja taset. Küpsusmudeleid saab kasutada mitmel erineval eesmärgil: kirjeldamaks organisatsiooni protsesside tugevusi ja nõrkusi; reguleeriva vahendina, mis on abiks arengukavade koostamisel; vahendina, mis võimaldab mõõta teiste organisatsioonide standarditega võrdlemist. (Jeston & Nelis, 2008)

Selleks, et hinnata millisel tasemel organisatsiooni äriprotsesside juhtimine asub, on APQC (Knowledge base: Business Process Management Maturity Assessment Tool) poolt loodud kümnest valikvastustega küsimustest koosnev küsimustik (vt. Lisa 2).

Küsimused on detailsed ja mitmekülgsed, et välja selgitada organisatsiooni äriprotsesside juhtimise küpsustase. Vastamine on ülesehitatud võimalikult mugavalt ning valikvastustega. Valikuid on igal küsimusel viis, mis viitab viiele küpsusastmele. Lõputöö autor kasutas

küsimustiku küsimusi ka ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses, tulemusi analüüsitakse täpsemalt peatükkides 2.3 ja 2.4.

Üks suuremaid takistusi, kui uurida protsessi küpsustaset, on arengutasemete vahe protsessi küpsuse ja protsessi juhituse vahel. Sisuliselt ei suuda organisatsioonid teiselt tasemelt kolmandale üle minna. Suurem osa organisatsioonid sobitub kas esimesele või teisele tasemele ning umbes 25% sobituvad kolmandale. Väga vähesed jõuavad arenguga neljandale ja viiendale tasemele. See esineb siis, kui ei ole suudetud juhtkonna toetust saada, mis on hädavajalik, et protsessid toimiksid organisatsiooni läbivalt. Teistel esineb probleem kuna ettevõtte tugineb individuaalide oskustele, kes juhivad ja teevad suurema osa tööst. Või esineb probleem kuna keskendutakse vahenditele ja meetodikatele, mitte protsesside juhtimisele. Antud takistust kogevad ettevõtted töötavad selle kallal, et identifitseerida ja arendada konkreetse osakonna või üksuse protsesse, kuid ei suuda kogu organisatsiooni kaasata äriprotsesside juhtimisse. Edu puudumise tõttu loobutakse ning asendatakse süsteem. Põhiline faktor, et vältida kirjeldatud olukorda, on kogu organisatsiooni efektiivsuse ja töö hindamine. Küpsed ettevõtted omavad süsteemide perspektiivi ja keskenduvad kogu ettevõttele, kui protsessile. Kasutatakse väikseid protsesse, et luua väärtuslikud tulemid ning see viib protsesside juhtimise küpsuseni. (Heller & Varney, 2013)

Küpsustaseme arendamine nõuab järgnevate omaduste arendamist:

- a) Organisatsiooni käitumine – organisatsiooni sisene kultuur ja tavad.
- b) Inimressursid –kollektiivi väärtused ja hoiakud kujundavad protsessidega seotud suhtumist ja käitumist. Lisaks mõjutavad nad rolle ja kompetentsi, mida iga protsessi juhtimine nõuab.
- c) Järelevalve – vajalik, et dokumenteerida, langetada otsuseid, premeerida töötajaid ja tegevusi juhtida. Juhtkonna järelevalve stiil kujundab selle, kuidas teostatakse järelevalvet teistes astmetes.
- d) Meetodika – lähenemisviisid toetavad ja võimaldavad pidevat protsesside toimumist ja tulemeid.
- e) Tehnoloogia – tarkvaralised lahendused, riistvara, informatsiooni juhtimine võimaldavad ja toetavad protsesside toimimist.

Kõik omadused omavad igal küpsustasemel erinevat kaalukust. Need on omadused, mis aitavad organisatsioonil liikuda järgmisele tasemele. (Kerremans, 2008)

Igal organisatsioonil on oluline teada, et küpsustaseme kõrgemale tasemele jõuda tuleb selleks teha ka suuremaid kulutusi. Küpsustase, mida soovitakse saavutada tuleb iga organisatsiooni siseselt kindlaks määrata kuna organisatsioonid ei ole ühesugused.

Lisaks välja toodud küpsustaseme hindamise meetodile on veel arenenud mitmeid erinevaid. Paljud organisatsioonid on aga loonud enda versiooni äriprotsesside küpsustaseme hindamiseks, et mudel vastaks paremini nende vajadustele ja eesmärkidele. Üks sarnasus kõikide mudelite vahel on visioon küpsest ettevõttest. Ebaküpses organisatsioonis ei ole objektiivset alust, millega hinnata toodete või teenuste kvaliteeti või mille põhjal probleeme lahendada. On minimaalne arusaam, kuidas protsessid mõjutavad kvaliteeti. Teisest küljest küps organisatsioon defineerib, viib läbi, juhib, mõõdab ja hindab, arendab oma protsesse efektiivselt. Protsessid on dokumenteeritud, rollid ja vastutused defineeritud, töö voolavus sujuv ja pidevalt täiendatud. Distsiplineeritud protsessi viiakse järjepidevalt läbi kõigi osapoolte poolt kuna organisatsiooni läbiv mõistmine ja tugi on saavutatud. (Heller & Varney, 2013)

Autor leiab, et eelnevalt mudeli valikule, mille põhjal küpsustaseme kohta adekvaatseid järeldusi teha, tuleb mõista milleks üks või teine mudel loodud on ning kas hindamismeetod on sobilik. Seega käesolevas töös kasutatud küpsustaseme mudel ei pruugi sobida igale organisatsioonile.

#### **1.4.Kliendikesksuse kontsept ja tehnoloogia mõju**

Kliendikesksust ei ole võimalik kirjeldada ühe lausega ega defineerida ühe omadusega. Kliendikesksed organisatsioonid väidavad, et nad keskenduvad väärtuste viimisele klientideni. Nad keskenduvad teenuse pakkumisele – mis võib olla ülesehitatud tootele – mis ületab klientide ootused. Need organisatsioonid on suurepärased kliendi ootuste tõlgendamises seetõttu, et nad kas harivad oma kliente või kohandavad oma teenuseid ootustele. Parimad on olnud suutelised looma või avastama uusi vajadusi, mida klient ise väljendada ei suutnud või lihtsalt ei osanud, edukas näide sellest on Apple'i iPad. (Bergh, Thijs, Işik, & Viaene, 2012)

Kliendikesksust võib iseloomustada, kui turgude segmenteerimist ja teenuste või toodete disainimist konkreetsele nišiturule. Organisatsioonid, mis keskenduvad kliendikesksusele ühendavad detailsed teadmised klientidest oma tegevuse paindlikkusega. See võimaldab kiiresti vastata peaaegu igale kliendi vajadusele. Selle tulemusena saavutatakse tugev kliendi lojaalsus. (Capgemini, 2016/2017)

Kliendikeskne strateegia keskendub äriprotsesside paindlikkusele ja kohanemisele. Organisatsioonid, mis on kliendikesksed, koguvad informatsiooni erinevatest allikatest ja analüüsivad neid vastavalt. Organisatsiooni struktuur on ülesehitatud toetamaks töötajaid, kes puutuvad klientidega kokku. Koolitusprogrammid julgustavad fantaasiarikast otsuste tegemist, et

võimalikult hästi vastata kliendi ootustele. Juhtimissüsteem teadvustab kliendi eluaegse lojaalsuse väärtust. (Treacy & Wiersema, 1993)

Äriprotsessid viivad ellu äristrateegiaid. Seega, äriprotsessid peaksid peegeldama organisatsiooni valitud strateegiat. Kliendikesksuse seisukohalt tähendab see, et organisatsioon disainib oma protsessid nii, et nad toodaksid optimaalset kliendi kogemust. See viitab, et äriprotsessid disainitakse paindlikuks ja avatuks muutustele, et kliendi ootustele paremini vastata. Äriprotsessid standardiseeritakse igale kliendi segmendile eraldi, selle asemel, et kõik kliendid läbi ühe protsesside jada suunata. See võib tähendada teenuse või toote loomist koos kliendiga, mistõttu ühe väheste detailidega protsessi jada loomine on võimatu. Kindlate protseduuride asemel oleks mõistlik luua erinevaid tsenaariume või juhised, mis annavad kasutajale vabadust. (Bergh, Thijs, Işik, & Viaene, 2012)

Selleks, et kliendikesksus muutuks konkurentidest eristajaks peab see saama osaks organisatsiooni strateegiast. Kliendikesksus on muudetud missiooniks. Kogu ettevõtte kultuur peab olema kliendikeskne, muidu ei oma antud kontsept väärtust ning ei toimi. (Treacy & Wiersema, 1993)

Kliendikesksus vajab pidevat toodete või teenuste ümberdisainimist ja ehitamist, et vastata kliendi vajadustele. See on küll kallis, kui kliendikesksuse põhimõttel töötav ettevõtte on nõus praegu rohkem kulutama, et saada kliendi lojaalsus pikemaks perioodiks. Antud strateegia puhul nähakse kliendi väärtust pikas perspektiivis, mitte ühekordses tehingus. Seetõttu on selliste ettevõtete töötajad võimelised tegema kõike, et klient saaks rahuldatud, kuigi kohene tasu on väike. (Bergh, Thijs, Işik, & Viaene, 2012)

Autor leiab, et käsitletud strateegiat kasutavad ettevõtted teadvustavad vahet üksiku tehingu kasumi või kahjumi suuruse ja eluaegse kliendisuhte vahel.

Antud strateegia puhul on väga oluline roll töötajatel. Seega organisatsiooni ülesanne on küsida endalt, kas töötajaid premeeritakse sellisel viisil, mis julgustab ja õhutab kliendikeskset käitumist? Stiimulite puudumise ja organisatsiooni ootuste vaheline ebakõla võib luua töötajaid, kes on klientide suhtes ükskõiksed. Suhtlemisel klientidega on need samad töötajad organisatsiooni nägu ja hääl. Töötajate pidev osakondade vaheline ümberpaigutamine ja kolleegide süüdistamine halbade tulemuste pärast on tegevused, millest kliendikeskne organisatsioon kindlasti hoiduda soovib. (Bergh, Thijs, Işik, & Viaene, 2012)

Kui vaadata kõige ihaldusväärsemaid töökohti, siis on näha seos töökeskkonna ja kliendirahulolu vahel. Edukas lennundusettevõtte, Southwest Airlines, usub, et kui hoolitseda oma töötajate eest, siis hoolitsevad nemad klientide eest. Vastutasuks hea teeninduse eest tulevad kliendid tagasi ning jäävad lojaalseks. Kliendikeskne strateegia on neil organisatsiooni läbiv. Southwest Airlines ei ole mitte ainult kliendikeskne vaid ka töötajakeskne ettevõtte. (Hyken, 2012)

On arvamusi, et mõned organisatsioonid ei saagi kliendikeskseks hakata. Põhjuseks on „organisatsiooniline DNA“ , mis on mitmete aastatega kujunenud ning töötab seest-välja loogikal. Veel üheks takistavaks teguriks võib olla allhange. Kui enda ettevõttesse kliendikesksuse integreerimine on raske, siis teisele ettevõttele seda selgeks teha on pea võimatu. Strateegiaga kaasnevad ka ohud. Parim viis klientide vajaduste väljaselgitamiseks on klientidelt küsida, neid kuulata ning jälgida. Küsimine annab vajalikku informatsiooni, kuid tuleks säilitada ettevaatus. Ei saa eeldada, et tead klientidest kõike, parimal juhul on teada, mida neilt küsida. Kliendid ei oska ennast tihti väljendada või on soovid liialt suured. Lõpuks kui pakkuda neile ka seda kõige suuremat soovi, siis võib juhtuda, et klient pole ka sellega enam rahul. (Bergh, Thijs, Işik, & Viaene, 2012)

Viisid, kuidas organisatsioonid klientidega suhtlevad on muutunud. Õigesti kasutades võimaldavad uued kommunikatsioonikanalid mitmeid uusi võimalusi, kuidas toime tulla pidevalt suureneva nutitelefoni kliendibaasiga, kes kõrge konkurentsi taseme tõttu mängivad turul olulist rolli. Need uued võimalused on muutnud klientide ootusi ja ostukäitumisi. Kliendid ootavad organisatsioonidelt individuaalset lähenemist ja mõistmist, et õigeaegselt vajadused rahuldatud saaksid. Kliendikesksed organisatsioonid peavad omama õigeid protsesse ja informatsiooni, et kliendini toimetada just tema soovidele vastav toode või teenus, mis hoiaks neid lojaalsena. (Giri & Jain, 2012)

Tänapäeva klient tahab ja vajab enda käsutusse rohkem informatsiooni. Soovitakse omada rohkem kontrolli kasutatavas süsteemis. Näiteks, klient tahab, et tal oleks võimalik saada oma dokumendid ilma, et peaks läbi teenuse esindaja minema. Samuti nõutakse ligipääsu oma informatsioonile. Nõudmised aina suurenevad ning ei kao kuskile. Paljud organisatsioonid seisavad täna silmitsi probleemiga, et ei suudeta klientide nõudmisi täita. (Capgemini, 2016/2017)

Mitte ainult väline keskkond ei muutu, vaid muutumas on ka töötajate ootused organisatsioonile. Oodatakse sujuvaid ja efektiivseid protsesse, kergesti kasutatavaid süsteeme ja ligipääsu reaalse informatsioonile. Kui organisatsioon neid ootusi adekvaatselt rahuldada ei suuda, siis võib



talentide meelitamine muutuda raskeks ning mis põhiline, ei suudeta klientide soovidega sammu pidada ning äriedu muutub ebatõenäoliseks. (Giri & Jain, 2012)

Millenniumi põlvkond on väga tehnoloogiateadlik. Nad kasvasid üles nutitelefonidega, sülearvutitega ja sotsiaalmeedia keskel, mis muutis nende ootused kiirele informatsiooni ligipääsule normiks. Antud põlvkond on ka esimene, kes siseneb tööturule parema arusaamisega äri võtmeteguritest, kui kogenud eelmise põlvkonna töötajad. Mitte ainult tehnika kasutamise oskus ei erista neid, vaid nad ka käituvad teistmoodi. Nende käitumine on kujunenud läbi erinevate kogemuste majanduskriisi ajast ning antud põlvkond keskendub palju enam oma isiklike vajaduste täitmisele, kui organisatsiooni omadele. Oodatakse kiiret arenemist, huvitavat karjääri ja kohest tagasisidet. Ühesõnaga soovitakse, et nende vajadustele tullakse vastu ning see kuidas asju kunagi tehti jääks minevikku. (PwC, 2011)

Tehnoloogiline lähenemine annab võimaluse klientidega täielikult ühenduses olla. Pidevalt on teemaks, mida kliendid soovivad, mõtlevad ja ootavad. Tehnoloogia võimaldab klientidega kontakti luua väga lihtsalt ja efektiivselt. Varem oli ettevõtete lähenemine taoline: meil on toode, bränd, me loodame, et see meeldib teile. Tehnoloogia võimaldab klientidega koostöös arendada tooteid ja teenuseid kuna klientidega on niivõrd tugev side. (Donnellan, 2013)

Koostöö päris- ja digimaailma vahel on juhtiv innovatsiooni haru. Nutitelefonid, südamemonitor nutitelefonis, intelligentsed sõidukid, reaalaaja infol põhinev teekonna leidja, rakendused, mis teevad poeskäigud põnevamaks ja mugavamaks. Võimalusi on palju. 3D printimine on näidanud, kui tõhus võib olla koostöö tehnoloogiaga. Aina rohkem hakatakse mõistma, et koostöö kahe dimensiooni vahel on oluline. Kliendisuhete seisukohast vaadatuna on tugeva digitaalse strateegia olemasolu juba elementaarne ning ülimalt oluline. Finants osapool ei näe nii selget tasuvust ning seetõttu ei ole alati kõik osapooled nii entusiastlikud. (IBM Institute for Business Value, 2013)

Autor leiab, et kuna praegu kasvav generatsioon on niivõrd tehnoloogia teadlik, siis ettevõtted peaksid muutustega kaasa minema ning unustama oma konservatiivsed vaated. Organisatsioon ei saa ennast enam kliendikeskseks nimetada, kui puuduvad populaarsemad kommunikatsioonikanali kasutamise võimalused. Kuidas peaks ettevõtte, mis ei ole teinud klientidele tagasiside andmiseks lihtsat vahendit, saama kuulata oma enda kliente? Klientide ettepanekud jäävad tähelepanuta ning klient suundub sobivama konkurendi juurde. Lisaks klientide kuulamisele võimaldab tehnoloogia ka protsesse automatiseerida ning mugavdada. See

võimaldab läbi äriprotsesside juhtimise automatiseeritud lahendustega kliendikeskse strateegia juba järgmisele tasemele viia.

### **1.5.Home Depot äristrateegia sobivus BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindusele**

Miks hakkasid järsku Home Depot konkurendid oma turgu kaotama? Nad kõik müüsid sarnaseid kaupu, kuid millegipärast kasvas Home Depot teistest kiiremini ning edukamaks. Vastus peitus selles, et Home Depot muutis enda turu klientide suhtumist väärtustesse. Teiseks, nad ehtasid võimsa süsteemi, mis suudaks klientidele seda väärtust paremini edastada. Kolmandaks, tehes kõike eelnevaid samme, tõstsid nad klientide ootused nii kõrgele, et konkurendid ei suutnud sammu pidada. (Treacy & Wiersema, 1993)

Home Depot on üks edukamaid kliendikesksuse põhimõttel töötavaid ettevõtteid maailmas. Oma turul on nad parimad leidmaks kliendile just seda toodet, mida soovitakse või asjakohast informatsiooni. Autor leiab, et käesolevas töös uuritavale ettevõtte esindusele sobiks selline strateegia just seetõttu, et sarnaselt Home Depot-ile on ka neile prioriteediks kliendile kõige sobivama lahenduse leidmine.

Home Depot müüjad kulutavad ühe kliendi vajaduste rahuldamiseks täpselt nii kaua aega kui vaja, põhiline on kliendi rahulolu. Personaalne lähenemine on esikohal. Personal ei tegele klientidega mitte sellepärast, et viisakas olla, vaid sellepärast, et kogu nende äristrateegia on selle ümber ülesehitatud. Tarbijad, keda huvitab ainult hind, ei ole Home Depot sihtgrupis. (Treacy & Wiersema, 1993)

BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduse sihtgrupp on selgelt määratletud just neile ettevõtetele ja eraisikutele, kes otsivad kõrget kvaliteeti ja personaalset lähenemist. Autor leiab, et korraliku äristrateegia ülesehitamine ja äriprotsesside juhtimine võivad märgatavalt parandada klientide rahulolu projektidega ning klientide hulka, kes jäävad lojaalseks ka edaspidi.

Home Depot valib oma töötajaid hoolikalt. Töötajad on hästi koolitatud, neil on toodete üle asjakohane ülevaade ning neile antakse võimalus käia vajalikel koolitustel, et klientide kogemust veelgi edendada. Alustav personal koolitatakse vastavalt, et tagada kliendirahulolu ja rõõmus meel. Juhatajad, assistendid ja osakonnajuhatajad on kõik kaasatud koolitusprogrammidesse kuna nemad on inimesed, kes suhtlevad klientidega ja aitavad neil vajaduste tarbeks õiged tooted välja selgitada. Lisaks on loodud innovatiivne lahendus jõudmaks klientideni poodides, selleks

kasutatakse kaablita interneti jagamise teenust. Lahendus pakub tee ise instruksioone, YouTube'i videosid, Facebooki ja fotode jagamist. See asendas kataloogid ja brošüürid, et veelgi paremini aidata klientidel kodu projekte niivõrd edukalt ellu viia, nagu oleks seda teinud professionaal. (Hanna, 2012)

Lisaks jõudis Home Depot järeldusele, et ostlejad külastavad nende poode erinevatel põhjustel ja vajavad erinevaid tooteid. Mõned tulevad kindla sooviga osta vaid üks tööriist, teised otsivad konsultatsiooni kodus läbi viidava remondi kohta ning soovivad informatsiooni kõrgema väärtusega tarvikute kohta. Mõistes, et kliendid vajavad erineva pikkusega tähelepanu klienditeenindajalt, korraldasid nad uuringu, et millal tuldi kõige sagedamini poodi selleks, et saada detailsemat informatsiooni ja konsultatsiooni ning millal tuldi kiireid oste sooritama. Tänu uuringule said nad koostada efektiivse töötajate graafiku, et õigel ajal oleks piisavalt inimesi ning et vaikesemal aegadel ei oleks üleküllust. Algselt oli neil 250 kombinatsiooni, kuidas töötajad tööl käisid, kuid tänu uuringule suudeti välja töötada 10 lihtsat graafikut, mis omakorda tõid ressurside kasutamisse efektiivsust ning kokkuhoidu. (Gagnon, Kleinberger, & Morrison, 2005)

Home Depot näitel on võimalik ka fookuses olevas esinduses teha muudatusi. Näiteks müügimeeskonna tööaegades on võimalik tuua sisse muudatusi seoses klientide aktiivsus ajaga. Koostades müügimeeskonnale efektiivsed tööplaanid on võimalik aega kokkuhoida tühjade kõnede pealt ning suunata tööjõud vajalikku kohta. Autori sõnul on klientide aktiivsus aja kohta läbi viidud ka uuring.

Home Depot-i infotehnoloogia peaspetsialist Matt Carey sõnul on nad missioonil, et luua parim ostukogemus, kasutades nii füüsilisi kui ka digitaalseid vahendeid kõigis poodides. Carey sõnul üritavad enamus inimesi probleemide lahendamist alustada seest poolt või mis nad arvavad, milline see kogemus olema peaks. Nemad aga soovivad kõigepealt kuulata oma kliente, et kuidas nemad sooviksid Home Depot poodides ostelda, milline peaks pood välja nägema ning vastavalt sellele teha ka muudatused. (CIO, 2016)

Kuigi antud juhul ei ole tegemist tootega, mida saaks vastavas esinduses müüa, on siiski võimalik paralleelsele tuua. Nimelt toimuvad kliendikohtumised esinduse n-ö koosoleku ruumides. Ruum on pisike ning puudub ka vastav tehnika, et näidata võimalikke lahendusi ning tehtud töid. Kliendile meeldiva kogemuse loomiseks saab muuta koosoleku ruumi kohta, välimust ja muretseda tehnika, mis jätab kliendile külalishahke, kindla ja professionaalse mulje ning muudaks kogemuse ka meeldejäävamaks.

Ostukogemuse arendamine on Home Depot- i poolt tark otsus kuna kolmest veebis tehtud ostust üks, täidetakse füüsiliselt poes kohapeal. Osta veebipoes ja tule poodi järgi on variant, mida tihti kasutatakse. Lisaks kui tullaakse poodi on suurem tõenäosus, et kohapeal sooritatakse veel oste. (Morris, 2014)

Niisamuti on ka konkreetsetes esindustes senine statistika näidanud, et kui klient tuleb kohapeale kohtumisele suureneb tehingu sooritamise protsent märgatavalt. Seega kontori korras hoidmine on põhjendatud ning ka kliendikeskse strateegia seisukohalt oluline.

## **2. ÄRIPROTSSESSIDE JUHTIMISE JUURUTAMINE ETTEVÖTTES BLUEGLASS INTERACTIVE OÜ TALLINNA ESINDUSES**

### **2.1. Ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindus ning varasemalt teostatud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevused**

Tallinna kontor alustas 2015. aastal 2 töötajaga, kuid tänaseks on töötajaid 14.

BlueGlass Interactive harud Zürichis ja Londonis tegelevad peamiselt sisuturunduse ja sisuloomega. Tallinna kontor on spetsialiseerunud kvaliteetsete veebilehekülgede ja internetikaupluste disainimisele ning arendamisele.

Teenused, mida pakutakse:

- 1) Planeerimine ja kujundus
  - CVI ja brändi loomine
  - UI ja UX disaini väljatöötamine
  - Veebidisain
  - *Responsive* disain (tahvlitele ja mobiiltelefonidele)
- 2) Veebilehe arendamine
  - Mobiilseid veebilehekülgi
  - E-poodide arendus
  - Maandumislehe valmistamine
  - Pluginite ja skriptide loomine
  - Konsultatsioonid
- 3) E-kaubandus lahendused ja süsteemide integratsioon
  - Veebiteenuste ja API-de liidestamist
  - Software Development Kit-ide arendamine
  - CRM, raamatupidamis- ja majandusprogrammide integreerimine
  - Andmete ja sisu ülekandmist
  - Broneerimissüsteemide arendamine
- 4) SEO
  - Hooldus ja jälgimine
  - Analüüs ja lahenduste pakkumine
- 5) Sisuturundus
  - Sisu strateegia loomine
  - Sisuloome
  - Turundus/ levitamine
- 6) Sotsiaalmeedia
  - Sotsiaalmeedia strateegia loomine
  - Jälgimine
  - Analüüsimine

Autorile teada olevale infole tuginedes on ettevõtte Tallinna esinduses äriprotsesside juhtimise juurutamise eesmärgil läbi viidud järgnev:

- a) On loodud virtuaalne kompetentsikeskus. Liikmeteks on kõik BlueGlass Interactive OÜ töötajad. Esindatud on kõik valdkonnad ning selline süsteem aitab jagada informatsiooni ja teadmust. Igal esindusel on oma eestvedaja.
- b) Veebiprojektidega seotud äriprotsessid ning nende ajaline käik ja kulu märgitakse üles tahvel seinale.
- c) Alates 2017 jaanuarist hakati projektijuhtimisel kasutama Scrum meetodit. Võeti kasutusele, et projektid edukamalt lõpuni viia ning et arendusmeeskond toimiks efektiivsemalt ja oleks igapäevane ülevaade projekti olukorrast.

Lõputöö autorile teadaoleva info põhjal on äriprotsesside juhtimise juurutamisel BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses esile kerkinud järgnevad probleemid:

- Värskest kasutusele võetud Scrum meetodi juurutamisega seoses ei koostatud ühtegi formaalset dokumentatsiooni. Mis tähendab, et puudub kirjalik juhend ning selgitus, et milleks seda meetodit rakendatakse ning milline on kellegi roll. Kuna puuduvad kirjalikud materjalid ning scrum'i vedamine on jäetud vaid ühe projektijuhi õlule, siis sõltub scrumi edasi liikumine konkreetsest projektijuhist. Puudub juhtkonna täielik tugi, mistõttu ei ole scrum stabiilne ning tõsiselt võetav.
- Juhtkond on teadlik protsessipõhisest juhtimisest, kuid ei ole täpselt teada, et millised sammud selle juurutamiseks edasi toimuvad, kes neid samme läbi viib ning kuidas need sammud konkreetset inimesi puudutavad.
- On üksusteks jagunemine. Mis tähendab, et kiireloomuliste takistuste lahendamine võtab kauem aega, kui peaks. Disaini meeskond, arendus meeskond ja müügimeeskond ei tööta ühtse tiimina. Probleeme, ülesandeid lahendatakse endale kõige mugavamas järjekorras, kuid mitte prioriteetsuse alusel.
- Müügimeeskonnal puudub struktuur ja ühtne juhend. Müügiga tegeletakse ebaregulaarselt ning uute klientide sissevool on ebaühtlane. Müügi informatsiooni ei analüüsita. Kõnede ning meilide sisse- ja väljavoolavust ei dokumenteerita.

Järgnev peatükk, kus käsitletakse uuringut, toob esile võimalikke probleeme ja riske, millega peaks ettevõtte arvestama.

## 2.2.Uuringu eesmärk, metoodika ja valim

Uuringu eesmärgiks on saada teada esinduse küpsustase, see järel uurida töötajate valmisolekut muudatusteks ning kas kliendikeskse strateegia valimine on sobilik. Identifitseerida võimalikud riskid ning kuidas võimaluse korral neid maandada ja välja tuua SWOT analüüs. Uuring ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses viidi läbi paber kandjal küsimustiku abil.

Küsimustik koosnes kahest osast:

- 1) Äriprotsesside juhtimise küpsustaset hindavad küsimused. Küsimused pärinevad eelkõige APQC (Knowledge base: Business Process Management Maturity Assessment Tool) poolt loodud küsimustikust. Küsimused ja tulemused on võetud kokku punktis 2.3.
- 2) Äriprotsesside juhtimise taset ja perspektiivi hindavad küsimused ning kliendikeskse strateegia sobilikkusele viitavad küsimused, mille abil oleks võimalik teada saada inimeste suhtumist ja teadlikkust. Küsimused ja tulemused on kokku võetud punktis 2.4.

Küsimustik on lisatud tervikuna peatükki Lisa 1.

Ettevõttes töötab kokku 14 inimest ning küsimustik sai laiali saadetud kõikidele töötajatele. Vastajateks on kõik ettevõtte esinduse töötajad, mis tagab info realistlikkuse ning näitab olukorda Tallinna esinduses tervikuna. Uuringu tulemused taolise valimiga omavad tugevamat tähendust kui uuring, millesse oleks olnud kaasatud ainult juhtkond.

Küsimustik sai 2017.a. veebruarikuus välja antud 14 inimesele, neist vastasid samuti 14. 39% vastanutest olid äripoole töötajad, 38% veebiprojektide arendajad ja 23% disainerid. Küsimustikud jagati laiali paber kandjal ja vastuste analüüsimiseks sai kasutatud Microsoft Excel-it.

Kõik küsimused olid valikvastustega ning vastamine oli kõigile kohustuslik. Vastajatele tagati täielik anonüümsus.

Autori hinnangul ei ole niivõrd väikse valimi ja vastanute hulga alusel üldistava statistika meetodeid kasutades järeldusi teha. Seega analüüsitakse järgnevas kahes alapeatükis küsimustiku kõiki vastuseid eraldiseisvana.

## 2.3. Tulemused: äriprotsesside juhtimise küpsustase Tallinna esinduses

Järgnevad küsimused koos vastustega annavad võimaluse saada aimdust äriprotsesside juhtimise küpsustasemest ettevõtte Tallinna esinduses. Kuna mudel on vaid reaalse maailma lihtsustus, siis ei saa küpsusmudelid näidata esinduses valitsevat olukorda 100% täpsusega.

Järgnevas tabelis on ära toodud küsimused ning neile antud vastused protsentuaalselt väljendatuna. Iga küsimuse järel on toodud autori kommentaar ning tõlgendus küsimusele antud vastuse tähendusest. Täispikkuses küsimustik on peatükis Lisa 1. Uuringu küsimustik

**Tabel 1.** Küpsustaseme analüüs

Küsimus	1)	2)	3)	4)	5)
2. Milline järgnevatest kirjeldustest iseloomustab sinu organisatsiooni hoiakut õppimisse/arenemisse?	-	Protsessijuhtimine toimub ainult osakondade siseselt.	Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes.	-	-
	-	76%	24%	-	-
Suurim vastanute protsent näitab, et protsessi juhtimine toimub ainult osakonna siseselt. Ainult osakonna sisene protsesside juhtimine tekitab ebavajalike seisakuid ning info sulgusid, mille tagajärjeks võivad olla suuremad kulud ettevõttele endale.					
3. Kuidas protsesse dokumenteeritakse?	-	Protsesse jäädvustatakse mingil määral, kuid kõike ei dokumenteerita.	Olulise tähtsusega protsessid on dokumenteeritud detailselt.	-	-
	-	24%	76%	-	-
Enamus leiab, et olulise tähtsusega protsessid on detailselt dokumenteeritud. Antud vastuste protsent näitab, et jälgitakse ainult kriitilisi protsesse, mille ebakvaliteetne sooritus mõjutab oluliselt lõpptulemi kvaliteeti. See viitab kulude kokkuhoiule, kuid selline tegevus ei soodusta edasisi arenguid äriprotsesside juhtimises. Kõik protsessid tuleks selguse saamiseks dokumenteerida.					
4. Kes saab/saavad aru ja tegeleb/tegelevad äriprotsesside juhtimisega sinu organisatsioonis?	Mõned inimesed organisatsioonist.	Inimesed kindlast osakonnast või üksusest, kes kindla äriprotsessiga seotud.	Kõik organisatsiooni töötajad ja kindlat protsessi juhtiv juhtkond.	-	-
	23%	46%	31%	-	-



Suurim protsent vastanutest leidis, et äriprotsessidest saavad aru ja juhivad kindla osakonnaga seotud inimesed, kus protsess aset leiab. Seejärel leiti, et kõik organisatsiooni töötajad ja kindlat protsessi juhtiv juhtkond ning viimaks märgiti, et vaid mõned inimesed organisatsioonist. Selline jaotus näitab organisatsioonis valitsevat segadust, kus ilmselt juhtkond arvab üht ning arendusmeeskond ja disainerid teist situatsiooni. Tegelikku olukorda peegeldavad arendajate ja disainerite vastused ehk vastuse variant 2) peegeldab olukorda kõige tõepärasemalt. Jällegi on näha, et on osakondadeks jagunemine.

5. Kes omab äriprotsesside juhtimisõigust sinu organisatsioonis?	-	Juhtimise määrab kindla protsessiga tegelev osakond või üksus.	On olemas n-ö protsessi juhid, organisatsioon toetab vähesel määral.	Kogu organisatsiooni tugi protsesside disainis, rakendamises ja arendamises.	-
	-	23%	62%	15%	-

Enamus vastanutest tunnetab, et on olemas n-ö protsessi juhid, kuid puudu jääb organisatsiooni toest. Seega töötajad saavad enamvähem aru, kes konkreetset protsessi juhib ning kelle poole vajadusel pöörduma peaks. Organisatsiooni toe puudumine viitab sellele, et on olemas küll protsessijuht, kuid protsessijuhil endal puudub juhtkonna tugi ning seda tunnetavad kõik osapooled.

6. Kuidas mõõdab sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimise tulemuslikkust?	-	Fookus on protsesside puuduste või protsessi väljundite mõõtmisel/hindamisel.	Tasakaalukas juhtimise ja puuduste mõõtmine/hindamine.	Mõõdetakse/hinnatakse protsessi toimimist täies ulatuses.	-
	-	54%	15%	31%	-

54% märkis, et fookus on protsesside puuduste või protsessi väljundite mõõtmisel/hindamisel. See tähendab, et organisatsiooni jaoks on oluline väljundi kvaliteet. See kuidas protsess läbi viiakse ei oma nii suurt kaalu, kui tulem. Puudused likvideeritakse üldjuhul nagu tulekahju. Ei pöörata piisavat tähelepanu kogu protsessile ning selle juhtimisele.

7. Kui tihti vaadatakse üle äriprotsesside arengu võimalused?	-	Harva, suurte muudatuste raames osakonnas või üksuses.	Regulaarselt, läbi struktureeritud organisatsiooni läbiva tuvastamise ja prioritseerimise.	-	-
	-	77%	23%	-	-

Selgelt on ülekaalukas vastajate arvamus, et äriprotsesside arengu võimalused vaadatakse üle vaid suurte muudatuste raames osakonnas või üksuses. Seega ei nähta organisatsiooni ühtse toimiva tiimina, mida peaks arendama, vaid üksikute osadena, mille arendamine on pigem teisejärguline ning tehakse teiste muudatuste voolus.

8. Kuidas reageerib sinu organisatsioon kiiretele muudatustele või kuidas lahendatakse protsessides esinevad anomaaliad?	Täielik kaos, protsessid saavad tehtud tänu n-ö kangelastele, kes päästavad päeva.	Osakonna või üksuse siseselt on sellisteks olukordadeks määratud reeglid ja isikud, kellel on otsustusõigus.	Läbi kogu organisatsiooni on kehtestatud meetmed ja protsessi muudatuste eeskirjad, mis annavad paindlikkust.	-	-
	38%	39%	23%	-	-
Sisuliselt tähendab antud vastuste protsent, et kui tekivad probleemid, siis fookus on põhimõtteliselt tulekahjude kustutamisel. Olukord lahendatakse kas osakonnas protsessi juhi poolt või mõne töötaja kangelasliku päästeoperatsiooniga. Sellevõrra väiksem on võimalus, et leitakse aega ja energiat „metsa nägemiseks“ ning süstemaatiliseks protsessijuhtimiseks. Kindlasti on väga oluline lühiajaliste probleemide lahendamine, kuid selline olukord ei ole jätkusuutlik. Tuleb analüüsida seda, et miks probleemid tekivad ning nende põhjused kõrvaldada.					
9. Milline on äriprotsesside juhtimise, kvaliteedi- ja riskijuhtimise suhe sinu organisatsioonis?	Mitte formaalne koostöö protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimise eestvedajate vahel.	Kogu organisatsiooni läbiv struktureeritud koostöö protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimise vahel.	-	-	-
	77%	23%	-	-	-
Enamus leiavad, et toimub mitte formaalne koostöö protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimise eestvedajate vahel. Ehk ei eksisteeri ühtegi kirjalikku tõestust selle kohta, kuid vaikimisi arvestatakse üksteisega. Kursis on vaid asjaosalised ning kõrvalseisjad ei saa arugi ega tea kuidas koostöö toimib.					
10. Kuidas panustab äriprotsesside juhtimine töökohtade ja töökirjelduste loomisesse?	Protsesside rollid on määratletud individuaalselt osakonna või üksuse põhiselt.	Rollid on disainitud ja teadvustatud kogu organisatsiooni s.	Protsesside rollid on kooskõlas organisatsiooni rollide ja tulemuslikkuse mõõtmisega.	-	-
	54%	38%	8%	-	-
Lahkarvamustest võib jällegi järeldada, et juhtkond ning n-ö reatöölised mõistavad situatsioone erinevalt. Enamus leiab siiski, et protsesside rollid on määratletud individuaalselt osakonna või üksuse põhiselt. Selline tunnetus näitab üsna tugevat osakondadesse jagunemist.					

11. Kuidas finantseerib sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimiseks vajalikke vahendeid?	-	Võib olla mitmeid vahendeid, mõned tarkvaralised lahendused, kuid ainult osakonna või üksuse sisene.	Organisatsiooni läbiv vahendite/ tarkvaraliste lahenduste/ automatiseerituse kasutamine.	Vahendeid/ tarkvaralisi lahendusi/ automatiseeritust kasutatakse struktureeritult analüüsimiseks ning on kooskõlas kogu protsessi teekonnaga.	-
	-	23%	46%	31%	
Tunnetatakse organisatsiooni läbivat vahendite/ tarkvaraliste lahenduste/ automatiseerituse kasutamist. Vastused näitavad pigem organisatsiooni soovi äriprotsesside juhtimisele kaasa aidata. Vahendid on äriprotsesside juhtimiseks kättesaadavad ning on asunud ka organisatsiooni läbivate meetodite kasutamist.					

Allikas: Autori koostatud

APQC (Knowledge base: Business Process Management Maturity Assessment Tool) küsimustiku vastuste põhjal asub BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindus teisel ehk juhitud küpsustasemel. Mille põhjal on projektid planeeritud, ellu viidud, mõõdetud ja kontrollitud. Standardid, äriprotsessi kirjeldused ja protseduurid võivad erineda, kuid väljakujunenud protsessi juhtimise distsipliin aitab tagada, et olemasolevaid tavasid säilitatakse ning et projekte teostatakse ja hallatakse vastavalt dokumenteeritud plaanidele. Protsessid on üle vaadatud ja kontrollitud, et nad vastaksid nõuetele, standarditele ja eesmärkidele. Protsessid on pigem osakonna sisesed ning juhtkonna osalus on väike.

Sellel tasemel peaks Tallinna esindus tuvastama umbes 4-8 suuremat äriprotsessi, mis loovad klientidele väärtust ning toetavad ettevõtte missiooni ja eesmärke. Iga suurem ning oluline protsess vajab kriitilist tähelepanu kõikidelt töötajatelt ning juhtkonna tuge. Teoreetilise osas on ka välja toodud, et juhtkonna tugi on hädavajalik, lisaks on esinenud esinduses erinevate meetodite juurutamisega probleeme, mida võib tõlgendada ka kui juhtkonna toe ning järelevalve puudumisena.

Arvestades, et ettevõtte tegutseb IT valdkonnas, siis suhteliselt madal automatiseerituse ning tarkvaraliste lahenduste kasutamise tase ei ole põhjendatud. Ettevõtte Tallinna esindus on veel noor, kuid vaatamata sellele peaks näitama üles suuremat initsiatiivi just äriprotsesside automatiseerimises, et lihtsustada igapäevast tööd.

## **2.4.Tulemused: teadmised äriprotsesside juhtimisest ning kliendikeskne äristrateegia**

Eelmises alapeatükis käsitletud uuringu tulemused leidsid, et küpsustase äriprotsesside juhtimisel on ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses suhteliselt madal ning jääb teisele küpsustasemele. Käesolev alapeatükk käsitleb nende küsimuste tulemusi, mille põhjal oleks võimalik välja tuua edasised tegevused ja parandused seoses äriprotsesside juhtimise juurutamisega ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses. Küsimuste koostamisel on autor tuginenud Tallinna esinduses varasemalt läbiviidud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevustele ning kliendikeskse strateegia sobivusele antud esindusse. (vt. alapeatükk 2 ja alapeatükk 1.4).

### **Küsimus 12: Kas tead, kust saad vaadata Sinuga seotud äriprotsesse ja nende seoseid teiste protsessidega?**

Ei vastanute hulk ulatus 79%-ni ning ei tulnud üllatusena. Jah vastanute osakaal oli kõigest 21%. See tähendab, et info äriprotsesside kohta ei ole kõigile nähtav ning kindel koht, kust teemakohast informatsiooni vaadata saaks puudub. Lisaks viitab see, kas äriprotsessidega mitte kursis olemisele või sellele, et antud info ei eksisteeri dokumenteeritud kujul. Võib oletada, et JAH vastanud olid juhtivad isikud.

### **Küsimus 13: Kas kasutate kompetentsi keskust regulaarselt ning näete selle olulisust?**

Antud küsimusele vastasid kõik töötajad JAH. See näitab, et kompetentsi keskuse roll on töötajatele arusaadav ning selle kasutamine kõigile jõukohane. Kompetentsi keskus on koht, kus peaks kajastuma töötajatele kõik vajalik info.

### **Küsimus 14: Kas tahvelseina kasutusele võtmine on kaasa toonud positiivset mõju?**

JAH vastanute hulk oli 100%. See viitab, et kogu personal on võimeline uute lahendustega kohanema ning nägema nende mõju. Avatus uutele lahendustele on märk sellest, et praegused töötajad on valmis ka muudatusteks ja valmis koos ettevõttega arenema.

### **Küsimus 15: Kas uute meetodite kasutusele võtmisega (nagu scrum) on eelnenud piisav selgitustöö?**

Ei vastajate osakaal oli 47% ning JAH vastanute osakaal 53%. Vastustest on näha selget lahkarvamuste olemasolu ning et töötajad vajavad erineval määral selgitustööd. Kuid kuna

ligilähedale pooled leidsid siiski selgitustöö puudulikuna, peaks edaspidi eelnema põhjalikum seletus, et kõik osapooled aru saaksid. Parimaks lahenduseks oleks ka kirjalike juhiste ja seoste välja toomine.

**Küsimus 16: Kas oled kursis erinevate äriprotsessi elutsükli mudelitega?**

85% vastanutest ei ole kursis erinevate äriprotsessi elutsükli mudelitega ning 15% on. Vastuste osakaalud ei valmistanud autorile üllatust. Üldjuhul inimesed, kes teemakohast haridust ei oma või teemaga varasem kokkupuude puudub, ei teagi äriprotsesside elutsükklist suurt midagi. Sellist jagunemist ei saa võtta negatiivse määrgina kuna kõik taandub selleni, kuidas nüüd edaspidi teemat käsitletakse ning kuivõrd suudetakse ühes inimeses huvi tekitada. Ettevõtte edasised sammud on äärmiselt olulised.

**Küsimus 17: Kas oleksid ettevõtte sisesteks muutusteks valmis?**

Kõik peale ühe töötaja andsid antud küsimusele JAH vastuse. Vastajate positiivsus on autorile mõnevõrra üllatuseks. Ettevõttele peaks personali valmisolek, vaid julgust juurde andma ning kohustuse võimalikult hästi järgnevad sammud läbi viia, et ka üks inimene, kes veel muutusteks valmis ei ole, tuleks arendustega kaasa ning näeks nende positiivset mõju.

**Küsimus 18: Palun täida tabel.**

Küsimus koosneb kaheteistkümnest EI/JAH väitest, mis on toodud järgneva tabeli kujul:

**Tabel 2.** EI ja JAH vastajate osakaalud väidetele vastamisel

Väide	JAH	EI
1. Tean milliste protsessidega olen igapäevaselt seotud.	64%	36%
2. Olen teadlik äriprotsesside juhtimisest ning näen selle olulisust meie igapäeva töös.	47%	53%
3. Ei ole äriprotsesside juhtimisest midagi kuulnud.	53%	47%
4. Olen äriprotsesside juhtimisest huvitatud ning sooviksin rohkem informatsiooni.	85%	15%
5. Ma ei ole teemast üldse huvitatud.	-	100%
6. Olen teema suhtes positiivselt meelestatud ja usun, et ettevõtte töö muutub efektiivsemaks ja paremaks	100%	-

7. Igapäevaste äriprotsesside lihtsustamine ja mugavdamine on minu jaoks oluline.	100%	-
8. Olen rahul praeguse info liikumise kiirusega.	21%	79%
9. Minu jaoks on kliendirahulolu oluline.	85%	15%
10. Olen kliendi soovide täitmiseks valmis oma ajakulu suurendama.	53%	47%
11. Saan aru meie praegusest äristrateegiast.	14%	86%
12. Minu jaoks on kogu teema segane.	29%	71%

*Allikas:* Autori koostatud

Eelneva tabeli põhjal võib sisuliselt järeldada, et suurem osa töötajatest on äriprotsesside juhtimise juurutamisega kaasnevateks arendusteks valmis. Kajastub kerge segadus äriprotsesside juhtimise teema mõistmises, mis sobitub küpsuse teise tasemega, kus protsessid on küll korratavd, kuid mitte defineeritud. Kui töötajad kõikidelt astmetelt ei mõista ettevõtte plaane, eesmärke ja strateegiaid ühiselt ei ole võimalik täielikult sujuv ja efektiivne töötamine. Antud kohal on ettevõttel soovituslik korralik selgitustöö läbi viia. Lisaks selgitus tööle oleks vajalik tähelepanu pöörata dokumenteerimisele ning selgitustööga on tarvis jagada laiali ka kirjalikud materjalid.

Kliendikesksuse strateegia näitajatest on näha, et kliendirahulolu on küll oluline, kuid arvestatav osa ei ole kliendi soovide täitmiseks oma ajakulu nõus suurendama. Selline vastajate osakaal on natuke muret tekitav kuna kliendikesksuse aluseks on töötajate valmisolek nende soovide rahuldamiseks lisatööd tegema. Ettevõttel on võimalus töötajatele luua preemiate süsteem, mis tugineks klientidele kulutatud ajale või muul viisil, mis toetaks kliendikeskset hoiakut. Strateegia valimine eeldab ettevõtte poolt äärmiselt palju aega ja tähelepanu, et saada kõikide töötajate toetus ja pingutused tegevustes.

## 2.5.Riskianalüüsi tulemused ja SWOT analüüs

Riskianalüüsi läbiviimise valis autor, et kaardistada võimalikud ohukohad, mis võivad äriprotsesside juhtimise läbi kliendikeskse strateegia keeruliseks muuta. Riskianalüüsi käigus leidis autor tabelis väljatoodud riskid. Tõenäosuse ja mõju näitajaid on hinnatud skaalal 1 – 3, kus 1 on madalaim ning 3 kõrgeim. Riski kogu kaalukus on saadud tõenäosuse ja mõju omavahelisel korrutamisel.

**Tabel 3.** Riskianalüüs

Riski kirjeldus	Tõenäosus	Mõju	Skoor
1. Uute inimeste kaasamise keerukus kuna puuduvad konkreetsed juhised ja süsteem, mis uuele inimesele olukorda koheselt selgitaks. Lisandub vajadus uusi töötajaid koolitada, et kogu materjal ja kokkulepitud reeglid selgeks teha.	2	1	2
Antud riski on pea võimatu maandada. Kõik inimesed on erinevad ning toovad endaga kaasa värsked mõtted ja vaated. Ettevõtte peab pidevalt muutuma ja ajaga kaasas käima. Seega kindlasti on oluline luua kindlad juhised ja süsteem lihtsaks olukorra selgitamiseks, kuid ettevõtte peaks olema valmis koos uute inimeste voolavusega muutuma.			
2. Äriprotsesside juurutamine läbi kliendikeskse strateegia osutub liiga laiaks ja keeruliseks ülesandeks.	3	3	9
Maandamine: kasutada tuleks mitmeid erinevaid lähenemisi ning osalema peavad kõik, olenemata ametist. Erinevate sammude/ projektide käigus peaks säilitama fookust ning järjepidevust.			
3. Esialgsetest juurutamise sammudest ei jõuta kaugemale, kuna personali motivatsioon ning huvi väheneb.	3	3	9

Maandamine: et personali motivatsioon ja huvi teema vastu oluliselt ei väheneks peaks ettevõtte välja mõtlema viisid, kuidas töötajaid premeerida ja kiita. Seda kõike tehes ei saa ega tohi unustada kliendikesksuse strateegiat. See tähendab, et preemiad peavad olema sellised, mis õhutaksid kliendikeskset käitumist töötajate seas.			
4. Ettevõtte Tallinna esindus ei jälgi äriprotsesside juhtimise juurutamisel strateegiat või ei ole see personalile teada. Võib endaga kaasa tuua protsesse, mis ei ole kooskõlas strateegiaga ning ei aita eesmärkidele kuidagi kaasa.	2	2	4
Maandamine: protsesside muutmisel ja loomisel tuleb jälgida, et nad aitaksid kaasa strateegia ja eesmärkide täitmisele. Vastasel juhul nihkub fookus ning teiste riskide tõenäosus näitaja tõuseb oluliselt.			
5. Kliendikeskse strateegia jälgimine äriprotsesside juhtimise juurutamisel ei sobi ettevõtte Tallinna esindusele. Tulemusena tuleb leida uus strateegia ning vastavalt ümber kohanduda.	2	3	6
Riski ei ole võimalik maandada, vaid tuleks aktsepteerida. Strateegia valikul peab olema valmis, et valitud strateegia ainult näis sobivana. Äriprotsessid peavad olema hästi juhitud ja modelleeritud, et oleks võimalik sujuvam üleminek.			

Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõtlikult on suurimateks riskideks äriprotsesside juurutamine läbi kliendikeskse strateegia liigne keerukus ja risk, et ei jõuta esialgsetest sammudest/ projektidest kaugemale. Antud riske on võimalik maandada ning tõenäosus näitajat madalamale tuua.

Soovituslik oleks kõikide riskide suhtes võtta seisukoht, et riske on peale maandamise ka võimalik aktsepteerida, juhtida ning tõrjuda. Üldiselt on riskid paratamatu osa ärist ning täielikult pole neist lahti võimalik saada. Riskianalüüsi on soovitatav iga kindla perioodi tagant uuesti sooritada kuna muutused keskkondades võivad tekitada uusi potentsiaalseid ohte. Seega riskide haldamiseks koostatava plaani olemasolu on igati põhjendatud.

Järgnevalt on autori poolt läbi viidud SWOT analüüs BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduse kohta. Välja on toodud tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud seoses äriprotsesside juhtimise juurutamisega läbi kliendikeskse äristrateegia. (vt. lk 33)



**Tabel 4.** SWOT analüüs

<p>S1: kollektiivil on olemas soov ja tahe</p> <p>S2: on olemas töötav kompetentsikeskus ning seda koordineeriv isik</p> <p>S3: väike koosseis, kus on võimalik muudatusi kiirelt ellu viia</p> <p>S4: personaalsed lahendused ja kõrge kvaliteet on ettevõttele olulised</p> <p>S5: äriprotsesside juhtimiseks on sooritatud esimesed sammud</p> <p>S6: kaasaegne tehnoloogia</p>	<p>W1: puudub üks tugev eestvedaja</p> <p>W2: kliendikeskne strateegia võimalik ebasobivus</p> <p>W3: preemiade süsteemi puudumine, millega oleks võimalik kliendikeskse strateegia valikut toetada</p> <p>W4: töötajate ebakompetents seoses äriprotsesside juhtimisega</p> <p>W5: osakondadeks jagunemine</p> <p>W6: väike koosseis, kus võib tekkida inimressursi puudus</p>
<p>O1: võimalus saavutada äriprotsesside juhtimise ja kliendikeskse strateegiaga konkurentsieelis</p> <p>O2: potentsiaalne laienemine Eestis on lihtsam kui strateegia on paigas ja äriprotsessid juhitud</p> <p>O3: võimalus edukalt hallata projektide ajalist kulu ning hinnata võimalikke lisakulusid</p> <p>O4: võimalus saada lojaalseid kliente</p> <p>O5: turul puudub konkreetne liider ning uute väärtuste/ standardite loomine klientidele on võimalik</p>	<p>T1: turul on palju konkurente kes pakuvad madalamat hinda</p> <p>T2: äriprotsesside juurutamise käigus võivad ilmnedu uued probleemid ja kitsaskohad</p> <p>T3: töötajad ei tule arendustega kaasa ning hakkavad tekkima ebakõlad, mis võivad kaasa tuua halva maine (näiteks hilinenud projektid)</p>

Allikas: Autori koostatud

Koostatud SWOT analüüsist võib järeldada, et sisemised tugevused on piisavalt kaalukad, et vastu seista välistele ohtudele ning välised võimalused on piisavad, et vastu seista sisemistele nõrkustele.

Kindlasti ei ole käesolev SWOT analüüs ammendav ning on koostatud, vaid tuginedes autorile kättesaadava informatsiooni põhjal. Selleks, et saada veelgi täpsemat SWOT analüüsi, tuleks see koostada koostöös ettevõtte juhtkonnaga.

## 2.6. Ettepanekud edasisteks tegevusteks

Antud alapeatükk keskendub konkreetsetele ettepanekutele ettevõtte BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esindusele. Soovitused on kohaldatavad ka teistele ettevõtetele, kuid kuna iga organisatsiooni DNA on erinev, siis on soovituslik läbi viia põhjalikumad uuringud. Lisaks tuleb arvestada, et kõigile ettevõtetele ei sobi antud töös rakendatud hindamismeetodid.

- Tuleb kaaluda korralikku äriprotsesside juhtimise tarkvaralahendusse investeerimist. Praegu selline tarkvara puudub, kuid edasiseks arenguks, ressursside kokkuhoiduks ning protsesside mugavdamiseks on see samm hädavajalik.
- Tehnoloogilisele poolele äriprotsesside juhtimise juurutamisel peab lisaks olema kaetud ka rollide jaotus, definitsioon ja tähtsus. Uutel inimestel peab olema lihtsa vaevaga mõistetav: Mis toimub? Millised on standardid/reeglid/tavad? Millist rolli mängib kompetentsikeskus igapäeva töös? Iga inimene peab aru saama, et kuidas on äriprotsesside juhtimine temaga seotud ning milliste äriprotsessidega on ta ise konkreetselt seotud.
- Uuesti tuleks üle vaadata motivaatorid. Juhtkond peab olema motiveeritud, et uut moodi juhtida. Osakondadest vabanemine nõuab juhtidelt uut moodi käitumist ning ümber harjumist. Töötama peab ühtse tiimina. Praegu on motivaatoriks pigem kulude kokkuhoid ning konkurentsieelise tugevdamine, nii ei pruugita efektiivsust taga ajada.
- Uute äriprotsesside juhtimis meetodite kasutusele võtuga peavad kaasnema koolitused, kirjalikud juhendid ning korralik selgitus. Konkreetsel juhul tuleks Scrum meetodit uuesti töötajatele tutvustada.
- Müügiosakonna protsesside väljamõtlemine ning ka dokumenteerimine, et müügiosakonna sisesed protsessid saaksid alustada äriprotsesside elutsükli läbimist ja et vaatluse ning kontrolli teel oleks võimalik edasine areng.
- Suletud turundus ahel. See tähendab, et kogu aeg viiakse läbi samu tegevusi. Kampania disainimine, käivitamine, tagasiside kogumine, müügi planeerimine ja kampania tulemuste analüüsimine, et oleks võimalik saada klientide tagasisidet ning reaktsiooni.
- Sotsiaalmeedia kanalite pidev täiendamine ning klientidega suhtlemine
- Preemia süsteemi välja arendamine, mis motiveeriks töötajaid kliendikeskselt töötama ja käituma. Töötajates huvi tekitamine ning julgustamine strateegia elluviimiseks on ettevõttele äärmiselt oluline. Kogu organisatsiooni kultuur ning tavad tuleb viia ühtima strateegiaga, et oleks võimalik areng ja head tulemused.

Esimesele kohale seab autor rollide jaotuse, definitsiooni ning tähtsuse selgitamise olemasolevatele töötajatele ning koheselt ka vastava dokumentatsiooni valmistamine kuna organisatsioon ei saa alustada äriprotsesside juhtimisega, kui personal ei ole piisavalt kompetentne. Selleks, et tagada ühtne organisatsiooni toimimine, peab alustama alt. Seejärel leiab autor, et tuleks tegeleda kaoses oleva müügiosakonnaga, kelle protsessid ei ole paigas. Ning kolmandaks sammuks on võimalik tuua sobiva tarkvaralahenduse leidmise.

Muutused tuleb teha motiveeritud ja teadlike isikute poolt, et suhtumine ning hoiak kujuneks muudatuste läbiviimiseks võimalikult positiivne.

Viimaks kuna fookuses olev ettevõtte tegeleb IT valdkonnas, ei tohiks protsesside automatiseerimine ning uute tarkvaraliste lahenduste kasutusele võtmine probleeme tekitada.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli uurida kas, kuidas ning millisel tasemel rakendatakse äriprotsesside juhtimist BlueGlass Interactive OÜ-s ning kas kliendikeskse strateegia valimine, Home Depot näitel, oleks sobilik. Seejärel teha ettepanekuid edasisteks äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevusteks läbi kliendikeskse äristrateegia ettevõttes BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses. Käesolev lõputöö keskendus äriprotsesside juhtimisele läbi kliendikeskse äristrateegia kui tervikule. Töö esimene peatükk lõi teoreetilise baasi ning teine peatükk käsitles BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses läbi viidud uuringut.

Äriprotsesside juhtimise kohaselt ei ole organisatsioonis mitte üksikult töötavad funktsioonid, vaid on äriprotsessid, mis omakorda seovad neidsamu üksikuid funktsioone ja ka inimesi, et saavutada üks ühine eesmärk.

Äriprotsesside juhtimine keskendub protsesside efektiivsemaks muutmisele aidates seeläbi organisatsioonil saavutada püstitatud eesmärke. Äriprotsesside juhtimine koosneb operatsioonilistest ja juhtimisprotsessidest. Tegemist on protsessipõhise juhtimisega, mille kasutuselevõtu motivaatoriks on peale protsesside efektiivsemaks muutmise ka finants olukorra parandamine ja näiteks konkurentsieelise tugevdamine. Äriprotsessi elutsükkel koosneb kõikidest sammudest, mis on äriprotsesside juhtimiseks vajalikud. Kiirus, millega suudetakse protsesside elutsükleid läbida, on oluliseks äriprotsesside juhtimise küpsustaseme määrajaks.

Kliendikeskne äristrateegia keskendub klientidele üle nende ootuste teenuste või toodete pakkumisele. Strateegia kasutamine konkurentsieelinsena on võimalik vaid siis, kui kogu organisatsioon töötab koos ühe eesmärgi nimel. Selle saavutamisele aitab kaasa äriprotsesside juhtimine ning efektiivne tehnoloogia ära kasutamine

BlueGlass Interactive OÜ Tallinna esinduses on äriprotsesside juhtimise juurutamist tehtud lühikest aega. Probleemide iseloomust arusaamiseks korraldati Tallinna esinduse töötajate seas küsitlus, mis näitas, et Tallinna esinduse küpsustase on sammu võrra rohkem arenenud kui algfase ehk asuti teisel astmel. Teisel, ehk juhitud küpsustasemel, on projektid planeeritud, ellu viidud, mõõdetud ja kontrollitud. Leiti, et töötajad on küll positiivselt meelestatud, kuid praegu jääb teadlikkusest ja kompetentsist äriprotsessidega seotud teemast puudu. Lisaks näitasid töötajad positiivseid märke, mis võimaldaksid kliendikeskse äristrateegia kasutusele võttu. Suurimateks riskideks leiti äriprotsesside juurutamine läbi kliendikeskse strateegia liigne

keerukus ja risk, et ei jõuta esialgsetest sammudest/ projektidest kaugemale. Välja toodud riske on võimalik maandada ning tõenäosus näitajat madalamale tuua.

Äriprotsesside juhtimise olemasolu tundsid kõik töötajad, kuid seda enamjaolt osakondade tasandil. Lisaks eeltoodule on Tallinna esindusele peamiste ettepanekutena välja toodud rollide jaotuse, definitsiooni ning tähtsuse selgitamise olemasolevatele töötajatele ning koheselt ka vastava dokumentatsiooni valmistamine, müügiosakonna protsesside väljamõtlemine ja dokumenteerimine ning alles siis võiks sobilikku tarkvaralahendust otsima hakata.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **APQC.** Knowledge base: Business Process Management Maturity Assessment Tool – *APQC*. [WWW] [https://surveys2.apqc.org/ViewsFlash/servlet/viewsflash?cmd=showform&pollid=Advisory%21BPM\\_MAT\\_SelfAssess](https://surveys2.apqc.org/ViewsFlash/servlet/viewsflash?cmd=showform&pollid=Advisory%21BPM_MAT_SelfAssess) (03.25.2017)
2. **Bergh, J. V., Thijs, S., Işik, Ö., & Viaene, S.** (06.2012). The World Is Not Enough: Customer Centricity and Processes – *BPTrends*. [WWW] <http://www.bptrends.com/publicationfiles/06-05-2012-ART-The%20World%20is%20not%20Enough%20-Van%20den%20Bergh.pdf> (14.04.2017). Lk 2-7.
3. **Capgemini.** (15.05.2012). Global Business Process Management Report – *Capgemini*. [WWW] [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Global\\_Business\\_Process\\_Management\\_Report.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Global_Business_Process_Management_Report.pdf) (25.04.2017). 55 p.
4. **Capgemini.** (2016/2017). Business Technology Performance Index 2016/2017 – *Capgemini*. [WWW] [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/btpi\\_2016\\_2017\\_2.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/btpi_2016_2017_2.pdf) (24.03.2017). 48 p.
5. **CIO.** (24.03.2016). How Home Depot is building customer experience from the outside in – *CIO*. [WWW] <http://www.cio.com/article/3047621/leadership-management/how-home-depot-is-building-customer-experience-from-the-outside-in.html> (04.05.2017)
6. **Daft, R. L.** (2007). *Understanding The Theory and Design of Organization: International student edition*. Mason: Thomson South-Western. 533 p.
7. **N. Damij, & T. Damij** (2014). *Process Management: A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology*. Springer. Lk 15-24.
8. **Derek Miers** (01. 2006) The Keys to BPM Project Success – *BPTrends*. [WWW] <http://www.bptrends.com/publicationfiles/01-06-ART-KeysToBPMProjSuccess-Miers.pdf> (02.05.2017). 20 p.
9. **Donnellan, D. P.** (16.09.2013). Process excellence must evolve or risk going the way of the dinosaurs . P. Network

10. **Gagnon, J. L., Kleinberger, H., & Morrison, G. P.** (2005). The customer-centric store – *IBM*. [WWW] [https://www-03.ibm.com/industries/ca/en/retail/retail\\_docs/customer\\_store.pdf](https://www-03.ibm.com/industries/ca/en/retail/retail_docs/customer_store.pdf) (03.05.2017). 24 p.
11. **Giri, S., & Jain, K.** (06.2012). Building a Customer-Centric Business via Integrated Information Management – *Cognizant*. [WWW] <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Building-a-Customer-Centric-Business-via-Integrated-Information-Management.pdf> (04.04.2017). Lk 1-9.
12. **Hammer, M., & Champy, J.** (1993). *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
13. **Hanna, C.** (21.08.2012). How ramping up customer service is paying off for Home Depot – *Customer think*. [WWW] [http://customerthink.com/how\\_ramping\\_up\\_customer\\_service\\_is\\_paying\\_off\\_for\\_home\\_depot/](http://customerthink.com/how_ramping_up_customer_service_is_paying_off_for_home_depot/) (02.05.2017)
14. **Harry, M. J., & Schroeder, R.** (2006). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. Crown Business. 318 p.
15. **Heller, A., & Varney, J.** (26.06.2013). Using Process Management Maturity Models: a Path to Attaining Process Management Excellence – *APQC*. [WWW] [http://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/284/using\\_process\\_management\\_maturity\\_models.pdf](http://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/284/using_process_management_maturity_models.pdf) (10.03.2017). Lk 2-8.
16. **Hyken, S.** (11.2012). BEFORE YOU CAN BE CUSTOMER CENTRIC, YOU MUST BE EMPLOYEE CENTRIC – *Hyken*. [WWW] <https://hyken.com/internal-customers/before-you-can-be-customer-centric-you-must-be-employee-centric/> (02.05.2017)
17. **IBM Institute for Business Value.** (10.2013). The Customer-activated Enterprise: Insights from the IBM Global C-suite Study – *IBM*. [WWW] <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03572USEN&attachment=GBE03572USEN.PDF> (04.04.2017). Lk 5-24.

18. **Jeston, J., & Nelis, J.** (02.2006.). How to Demystify BPM? – *BPTrends*. [WWW] <http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-06%20ART%20Demystify%20BPM%20-%20Jeston-Nelis.pdf> (24.03.2017). Lk 1-5.
19. **Jeston, J., & Nelis, J.** (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier Limited. 656p.
20. **Kerremans, M.** (03.09.2008). Maturity Assessment for Business Process Improvement Leaders: Six Phases for Successful BPM Adoption – *Gartner*. [WWW] [https://www.aoc.co.uk/sites/default/files/Maturity\\_Assessment\\_for\\_Business.pdf](https://www.aoc.co.uk/sites/default/files/Maturity_Assessment_for_Business.pdf) (03.05.2017). Lk 6-7.
21. **McSweeney, A.** (29.07.2009). BPM Implementation- Success Criteria and Best Practice – SlideShare. [WWW] <http://www.slideshare.net/alanmcsweeney/bpm-implementation-success-criteria-and-best-practice> (28.03.2017)
22. **Morris, K.** (29.10.2014). Unlock the Value of Omni-channel – *Fujitsu*. [WWW] <http://www.fujitsu.com/global/documents/products/software/middleware/application-infrastructure/interstage/download/Fujitsu-Interstage-BOP-Retail-Agility-Webcast.pdf> (04.05.2017). 50 p.
23. **Nickols, F.** (2016). The Difficult Process of Identifying Processes – *F. Nicolas Distance Consulting*. [WWW] <http://www.nickols.us/difficult.pdf> (10.03.2017). Lk 2-11.
24. **Oakland, J. S.** (2006). *Terviklik Kvaliteedijuhtimine: Teooria ja Praktika*. Tallinn: Kirjastus Külim. 483 lk.
25. **PwC.** (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace – *PwC*. [WWW] <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf> (03.05.2017). Lk 3-4. 28 p.
26. **Rosemann, M.** (03.12.2006). Potential pitfalls of process modeling: part B. – *Business Process Management Journal*, 12(03), lk 377-384.
27. **Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R.** (2013). *Operations Management*. Seventh ed. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. 733p
28. **Tammaru, T., Arvola, R., & Perens, A.** (2004). *Organisatsioonid ja vahendid*. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.



29. **Treacy, M., & Wiersema, F.** (01.1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines.– *Harvard Business Review*. [WWW] <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines> (24.03.2017)
30. **University of Salento.** [WWW] [https://www.dse.unisalento.it/c/document\\_library/get\\_file?uuid=14dcb455-344b-4ab4-ad03-4295391b4fa4&groupId=10122](https://www.dse.unisalento.it/c/document_library/get_file?uuid=14dcb455-344b-4ab4-ad03-4295391b4fa4&groupId=10122) (12.04.2017)

# LISAD

## Lisa 1. Uuringu küsimustik

Küsimustik on anonüümne. Palun ära kirjuta enda nime!

Sobivale variandile tõmba ring ümber.

Ette tänades!

- 1) Igapäevaselt töötan
  - Äripoolel
  - Veebilehtede arendamisega
  - Veebilehtede disainimisega
- 2) Milline järgnevatest kirjeldustest iseloomustab sinu organisatsiooni hoiakut õppimisse/arenemisse?
  - Protsessijuhtimine toimub, kuid midagi formaalset ei eksisteeri.
  - Protsessijuhtimine toimub ainult osakondade siseselt.
  - Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes.
  - Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid ja alamprotsessid on liigendatud.
  - Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid/alamprotsessid on pideva vaatluse all, et neid efektiivsemaks arendada.
- 3) Kuidas protsesse dokumenteeritakse?
  - Meil ei ole protsesse või kui on siis neid ei dokumenteerita.
  - Protsesse jäädvustatakse mingil määral, kuid kõike ei dokumenteerita.
  - Olulise tähtsusega protsessid on dokumenteeritud detailselt.
  - Olulise tähtsusega protsessid ja alamprotsessid on dokumenteeritud detailselt.
  - Kõik on dokumenteeritud ja kättesaadav, kaasaarvatud muudatus/arengu kavad, protsessid, alamprotsessid, töötajate rollid.
- 4) Kes saab/saavad aru ja tegeleb/tegelevad äriprotsesside juhtimisega sinu organisatsioonis?
  - Mõned inimesed organisatsioonist.
  - Inimesed kindlast osakonnast või üksusest, kes kindla äriprotsessiga seotud.
  - Kõik organisatsiooni töötajad ja kindlat protsessi juhtiv juhtkond.
  - Kõik organisatsiooni töötajad, juhtivad isikud ja juhtkond – kõike tehakse ühtse tiimina.
  - Kõik Organisatsiooniga seotud inimesed on äriprotsessidega täielikult kursis ning töötatakse ühtse tiimina.

- 5) Kes omab äriprotsesside juhtimisõigust sinu organisatsioonis?
- Formaalselt ei ole sellist isikut.
  - Juhtimise määrab kindla protsessiga tegelev osakond või üksus.
  - On olemas n-õ protsessi juhid, organisatsioon toetab vähesel määral.
  - Kogu organisatsiooni tugi protsesside disainis, rakendamises ja arendamises.
  - Juhtimine on kogu organisatsiooni läbiv ja hõlmab kõiki organisatsiooni osapooli.
- 6) Kuidas mõõdab sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimise tulemuslikkust?
- Vähene või täielik protsesside juhtimise tulemuslikkuse mõõtmise/hindamise puudumine.
  - Fookus on protsesside puuduste või protsessi väljundite mõõtmisel/hindamisel.
  - Tasakaalukas juhtimise ja puuduste mõõtmine/hindamine.
  - Mõõdetakse/hinnatakse protsessi toimimist täies ulatuses.
  - Protsessi toimimist ja eesmärke kasutatakse edasisteks eesmärkide/arengute planeerimiseks.
- 7) Kui tihti vaadatakse üle äriprotsesside arengu võimalused?
- Mitte kunagi, arengud toimuvad juhuslikkuse alusel.
  - Harva, suurte muudatuste raames osakonnas või üksuses.
  - Regulaarselt, läbi struktureeritud organisatsiooni läbiva tuvastamise ja prioritseerimise.
  - Rutiinselt, arvestades organisatsiooni strateegiaid, finantstulemusi, ajalugu ja trende.
  - Koguaeg, läbi standardsete, perioodiliste raportite, mis tuvastavad/hindavad parimad tegevus suunad.
- 8) Kuidas reageerib sinu organisatsioon kiiretele muudatustele või kuidas lahendatakse protsessides esinevad anomaaliad?
- Täielik kaos, protsessid saavad tehtud tänu n-õ kangelastele, kes päästavad päeva.
  - Osakonna või üksuse siseselt on sellisteks olukordadeks määratud reeglid ja isikud, kellel on otsustusõigus.
  - Läbi kogu organisatsiooni on kehtestatud meetmed ja protsessi muudatuste eeskirjad, mis annavad paindlikkust.
  - Paindlikud/kohanemisvõimelised protsessid on kooskõlas organisatsiooni juhtimisega.
  - Struktureeritud meetodid, et kooskõlastada paindlikke protsesse vajalike muutuste ja arengutega.

- 9) Milline on äriprotsesside juhtimise, kvaliteedi- ja riskijuhtimise suhe sinu organisatsioonis?
- Protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimine ei tee otseselt koostööd.
  - Mitte formaalne koostöö protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimise eestvedajate vahel.
  - Kogu organisatsiooni läbiv struktureeritud koostöö protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimise vahel.
  - Kvaliteedi-, riski- ja protsessijuhtimist peetakse üheks osaks protsessi toimimisest.
  - Protsessijuhtimine, kvaliteedijuhtimine ja riskijuhtimine on pidevas koostöös ja töötavad organisatsioonis ühtselt.
- 10) Kuidas panustab äriprotsesside juhtimine töökohtade ja töökirjelduste loomisesse?
- Meie organisatsioonis puudub protsessi teadlikkus ja roll.
  - Protsesside rollid on määratletud individuaalselt osakonna või üksuse põhisel.
  - Rollid on disainitud ja teadvustatud kogu organisatsioonis.
  - Protsesside rollid on koosõlas organisatsiooni rollide ja tulemuslikkuse mõõtmisega.
  - Rolli definitsioon ühendab protsessi, funktsiooni ja organisatoorsed faktorid.
- 11) Kuidas finantseerib sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimiseks vajalike vahendeid?
- Vahendid(tarkvaralised lahendused) protsesside juhtimiseks on limiteeritud või puuduvad.
  - Võib olla mitmeid vahendeid, mõned tarkvaralised lahendused, kuid ainult osakonna või üksuse sisene.
  - Organisatsiooni läbiv vahendite/ tarkvaraliste lahenduste/ automatiseerituse kasutamine.
  - Vahendeid/ tarkvaralisi lahendusi/ automatiseeritust kasutatakse struktureeritult analüüsimiseks ning on koosõlas kogu protsessi teekonnaga.
  - Protsessid on kogu organisatsioonis optimeeritud läbi erinevate vahendite/tarkvaraliste lahenduste/ automatiseerituse.
- 12) Kas tead, kust saad vaadata Sinuga seotud äriprotsesse ja nende seoseid teiste protsessidega?  
JAH EI
- 13) Kas kasutad kompetentsi keskust regulaarselt ning näed selle olulisust?  
JAH EI
- 14) Kas tahvelseina kasutusele võtmine on kaasa toonud positiivset mõju?  
JAH EI
- 15) Kas uute meetodite kasutusele võtmisega(nagu scrum) on eelnenud piisav selgitustöö?  
JAH EI
- 16) Kas oled kursis erinevate äriprotsessi elutsükli mudelitega?  
JAH EI
- 17) Kas oleksid ettevõtte sisesteks muutusteks valmis?  
JAH EI

18) Palun täida tabel.

Küsimus koosneb kaheteistkümnest EI/JAH väitest, mis on toodud järgneva tabeli kujul:

Väide	JAH	EI
1. Tean milliste protsessidega olen igapäevaselt seotud.		
2. Olen teadlik äriprotsesside juhtimisest ning näen selle olulisust meie igapäeva töös.		
3. Ei ole äriprotsesside juhtimisest midagi kuulnud.		
4. Olen äriprotsesside juhtimisest huvitatud ning sooviksin rohkem informatsiooni.		
5. Ma ei ole teemast üldse huvitatud.		
6. Olen teema suhtes positiivselt meelestatud ja usun, et ettevõtte töö muutub efektiivsemaks ja paremaks		
7. Igapäevaste äriprotsesside lihtsustamine ja mugavdamine on minu jaoks oluline.		
8. Olen rahul praeguse info liikumise kiirusega.		
9. Minu jaoks on kliendirahulolu oluline.		
10. Olen kliendi soovide täitmiseks valmis oma ajakulu suurendama.		
11. Saan aru meie praegusest äristrateegiast.		
12. Minu jaoks on kogu teema segane.		

## Lisa 2. APQC näidis küsimustik

APQC (APQC, Knowledge base: Business Process Management Maturity Assessment Tool) poolt loodud 10-st valikvastustega küsimustest koosnev küsimustik:

- 1) Milline järgnevatest kirjeldustest iseloomustab sinu organisatsiooni hoiakut õppimisse/arenemisse?
  - Protsessijuhtimine toimub, kuid midagi formaalset ei eksisteeri.
  - Protsessijuhtimine toimub ainult osakondade siseselt.
  - Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes.
  - Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid ja alamprotsessid on liigendatud.
  - Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid/alamprotsessid on pideva vaatluse all, et neid efektiivsemaks arendada.
- 2) Kuidas protsesse dokumenteeritakse?
  - Meil ei ole protsesse või kui on siis neid ei dokumenteerita.
  - Protsesse jäädvustatakse mingil määral, kuid kõike ei dokumenteerita.
  - Olulise tähtsusega protsessid on dokumenteeritud detailselt.
  - Olulise tähtsusega protsessid ja alamprotsessid on dokumenteeritud detailselt.
  - Kõik on dokumenteeritud ja kättesaadav, kaasaarvatud muudatus/arengu kavad, protsessid, alamprotsessid, töötajate rollid.
- 3) Kes saab/saavad aru ja tegeleb/tegelevad äriprotsesside juhtimisega sinu organisatsioonis?
  - Mõned inimesed organisatsioonist.
  - Inimesed kindlast osakonnast või üksusest, kes kindla äriprotsessiga seotud.
  - Kõik organisatsiooni töötajad ja kindlat protsessi juhtiv juhtkond.
  - Kõik organisatsiooni töötajad, juhtivad isikud ja juhtkond – kõike tehakse ühtse tiimina.
  - Kõik organisatsiooniga seotud inimesed on äriprotsessidega täielikult kursis ning töötatakse ühtse tiimina.
- 4) Kes omab äriprotsesside juhtimisõigust sinu organisatsioonis?
  - Formaalselt ei ole sellist isikut.
  - Juhtimise määrab kindla protsessiga tegelev osakond või üksus.
  - On olemas n-ö protsessi juhid, organisatsioon toetab vähesel määral.
  - Kogu organisatsiooni tugi protsesside disainis, rakendamises ja arendamises.
  - Juhtimine on kogu organisatsiooni läbiv ja hõlmab kõiki organisatsiooni osapooli.
- 5) Kuidas mõõdab sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimise tulemuslikkust?
  - Vähene või täielik protsesside juhtimise tulemuslikkuse mõõtmise/hindamise puudumine.
  - Fookus on protsesside puuduste või protsessi väljundite mõõtmisel/hindamisel.
  - Tasakaalukas juhtimise ja puuduste mõõtmine/hindamine.
  - Mõõdetakse/hinnatakse protsessi toimimist täies ulatuses.
  - Protsessi toimimist ja eesmärke kasutatakse edasisteks eesmärkide/arengute planeerimiseks.
- 6) Kui tihti vaadatakse üle äriprotsesside arengu võimalused?
  - Mitte kunagi, arengud toimuvad juhuslikkuse alusel.
  - Harva, suurte muudatuste raames osakonnas või üksuses.
  - Regulaarselt, läbi struktureeritud organisatsiooni läbiva tuvastamise ja prioritseerimise.

- Rutiinselt, arvestades organisatsiooni strateegiaid, finantstulemusi, ajalugu ja trende.
  - Koguaeg, läbi standardsete, perioodiliste raportite, mis tuvastavad/hindavad parimad tegevus suunad.
- 7) Kuidas reageerib sinu organisatsioon kiiretele muutustele või kuidas lahendatakse protsessides esinevad anomaaliad?
- Täielik kaos, protsessid saavad tehtud tänu n-ö kangelastele, kes päästavad päeva.
  - Osakonna või üksuse siseselt on sellisteks olukordadeks määratud reeglid ja isikud, kellel on otsustusõigus.
  - Läbi kogu organisatsiooni on kehtestatud meetmed ja protsessi muutuste eeskirjad, mis annavad paindlikkust.
  - Paindlikud/kohanemisvõimelised protsessid on kooskõlas organisatsiooni juhtimisega.
  - Struktureeritud meetodid, et kooskõlastada paindlikke protsesse vajalike muutuste ja arengutega.
- 8) Milline on äriprotsesside juhtimise, kvaliteedi- ja riskijuhtimise suhe sinu organisatsioonis?
- Protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimine ei tee otseselt koostööd.
  - Mitte formaalne koostöö protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimise eestvedajate vahel.
  - Kogu organisatsiooni läbiv struktureeritud koostöö protsessi-, kvaliteedi- ja riskijuhtimise vahel.
  - Kvaliteedi-, riski- ja protsessijuhtimist peetakse üheks osaks protsessi toimimisest.
  - Protsessijuhtimine, kvaliteedijuhtimine ja riskijuhtimine on pidevas koostöös ja töötavad organisatsioonis ühtselt.
- 9) Kuidas panustab äriprotsesside juhtimine töökohtade ja töökirjelduste loomisesse?
- Meie organisatsioonis puudub protsessi teadlikkus ja roll.
  - Protsesside rollid on määratletud individuaalselt osakonna või üksuse põhisel.
  - Rollid on disainitud ja teadvustatud kogu organisatsioonis.
  - Protsesside rollid on kooskõlas organisatsiooni rollide ja tulemuslikkuse mõõtmisega.
  - Rolli definitsioon ühendab protsessi, funktsiooni ja organisatoorsed faktorid.
- 10) Kuidas finantseerib sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimiseks vajalike vahendeid?
- Vahendid(tarkvaralised lahendused) protsesside juhtimiseks on limiteeritud või puuduvad.
  - Võib olla mitmeid vahendeid, mõned tarkvaralised lahendused, kuid ainult osakonna või üksuse sisene.
  - Organisatsiooni läbiv vahendite/ tarkvaraliste lahenduste/ automatiseerituse kasutamine.
  - Vahendeid/ tarkvaralisi lahendusi/ automatiseeritust kasutatakse struktureeritult analüüsimiseks ning on kooskõlas kogu protsessi teekonnaga.
  - Protsessid on kogu organisatsioonis optimeeritud läbi erinevate vahendite/tarkvaraliste lahenduste/ automatiseerituse.

# SUMMARY

## HOME DEPOT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT STRATEGY IMPLEMENTATION IN BLUEGLASS INTERACTIVE OÜ TALLINN OFFICE

Laura Võrk

Language: Estonian	Figures: –
Pages: 37	Tables: 4
References: 30	Appendixes: –

Keywords: business processes, business process management, business process management implementation, customer centricity, Home Depot strategy

In modern world the customers value the qualities they get after using a certain service or buying a product. It has become important to be strong in rather smaller sets of values. So the most successful companies have changed their focus to excelling in fewer sets of values and delivering them to customers.

Capgemini has pointed out that, to be successful companies need to choose from the following (2016/2017):

- 1) customer centricity
- 2) operational excellence
- 3) product leader.

Beside changing business strategies, the need and possibilities to automate processes has surfaced even more with past years. Although there has been developments in the field of business process management systems, it still can not reach the same level as others systems, which make business management more comfortable.



As the BlueGlass Interactive OÜ range of service is such, companies and individuals who want more personal approach and high quality, it is clear that the most suitable strategy would be customer centric business strategy.

The purpose of this paper is to find out if, how and on what level is business process management in BlueGlass Interactive OÜ Tallinn Office and would choosing customer centric strategy, as Home Depot, be suitable.

The main research questions are as follows:

- a) How are business processes and their management viewed in scientific articles and literature?
- b) What is the Home Depot business process management strategy and the suitability to BlueGlass Interactive OÜ Tallinn office?
- c) At what level do the employees of the focus company see business process management and are they willing to develop?

To achieve the objectives following tasks should be solved:

- a) create a theoretical base, to give an overview of topics literature and scientific articles;
- b) provide an overview and analysis of the company Home Depot business process management strategy;
- c) On the basis of previous work, form a questionnaire for employees, carry out risk analysis, SWOT analysis and make proposals for future activities.

BlueGlass Interactive OÜ Tallinn office has done very few steps towards business process management implementation. Questionnaire was held among all employees, to get an overview of the situation in Tallinn office. It surfaced, that Tallinn office business process management is at level two out of five maturity levels. Second level means, that projects are planned, delivered, measured and controlled. The employees of focus company were positive about making changes and developing with company, but their lack of knowledge on the topic was evident. The idea of customer centric strategy got positive feedback and all the answers suggest that taking up customer centric strategy is possible. The biggest risks were found to be the complexity of business process management implementation with the customer centric strategy and getting past first steps of implementation. It is important to note that the risks that were brought out can be lowered or accepted.

The main suggestions for further implementation activities were explaining the roles and their importance to existing employees and forming documents on the topic. The sales department chaos must be solved, so the processes could begin to develop, and after those steps, the search for suitable software could begin.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....

(Laura Võrk, 29. mai 2017)

Üliõpilaskood: 172203BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: .....

(Kristo Krumm, 29. mai 2017)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” ..... 2017

Kaitsmiskomisjoni esimees:

..... (nimi, allkiri)