

Tallinna Ülikool
Informaatika Instituut

ÄRIPROTSESSIDE JUHTIMISE JUURUTAMINE KONTSERNI XYZ NÄITEL

Magistritöö

Autor: Kristjan Kanarik

Juhendaja: Taivo Kangilaski

Autor: „.....“ 2013

Juhendaja: „.....“ 2013

Instituudi direktor: „.....“ 2013

Tallinn 2013

Autorideklaratsioon

Deklareerin, et käesolev magistritöö on minu töö tulemus ja seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(kuupäev)

.....

(autor)

Sisukord

Autorideklaratsioon	2
Sissejuhatus	5
Teema aktuaalsus	5
Teema valiku põhjendus.....	7
Töö eesmärk ja ülesehitus	8
1 Äriprotsesside juhtimine ja nende juhtimise juurutamine	11
1.1 Äriprotsessid.....	11
1.2 Äriprotsesside juhtimine	14
1.2.1 Taust.....	14
1.2.2 Definiitsioon.....	15
1.2.3 Motivatsioonid äriprotsesside juhtimiseks.....	17
1.2.4 Äriprotsessi elutsükkel.....	18
1.2.5 Äriprotsesside juhtimise tasemed	20
1.2.6 Levinumad probleemid ja riskid.....	21
1.3 Äriprotsesside juhtimise juurutamine	23
1.3.1 Soovitud olukord	23
1.3.2 Tegevuste läbiviimine	24
1.3.3 Rollid ja organisatsioonilised muudatused	27
2 Äriprotsesside juhtimise juurutamine kontsernis XYZ.....	28
2.1 Kontsern XYZ ning selles teostatud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevused	28
2.1.1 Kontserni XYZ lühitutvustus	28
2.1.2 Äriprotsesside juhtimise juurutamiseks läbiviidud tegevused	29
2.1.3 Esilekerkinud probleemid	30
2.2 Uuring	31
2.2.1 Metoodika ja sisu ülevaade	31

2.2.2	Valim ja korraldus	32
2.2.3	Tulemused: äriprotsesside juhtimise tase kontsernis	33
2.2.4	Tulemused: teadlikkus ja kompetents äriprotsesside juhtimise osas.....	36
3	Järeldused	40
3.1	Riskianalüüsi tulemus	40
3.2	SWOT analüüs.....	42
3.3	Soovitused	43
	Kokkuvõte	44
	Kasutatud allikad	46
	Summary	48
	Lisad.....	49
	Lisa 1	49
	Lisa 2.....	50

Sissejuhatus

Äriprotsesside juhtimise (ingl. k. *Business Process Management* e. BPM) juurutamine nii väikestes kui ka suurtes ettevõtetes on nende edu või ebaedu oluliseks faktoriks. Suurettevõtetest veelgi keerukama ülesehitusega on kontsernid, mis koosnevad mitmetest ettevõtetest, kusjuures igal ettevõttel on kontserni vaates oma eesmärk ja pakutav tootevalik, seda kas siis välisele või kontserni sees olevale kliendile. Äriprotsesside juhtimine taolistes kontsernides on keeruline, kuid vajalik – vastasel juhul on ettevõtete põhised alamoptimumid kerged tekkima, samuti ei ole ilma äriprotsesside süstematiseeritud juhtimiseta kerge ära kasutada kogu kontserni kõiki potentsiaale ja võimekusi.

Üha süvenev on tendents võimalikult paljude äriprotsesside automatiseerimise poole ning jätkuvalt mängib selles rolli infotehnoloogia. Infotehnoloogia abil protsesside automatiseerimine nõuab aga protsessidest selget ja ühest arusaamist. Samuti on ilmselge, et paljalt automatiseerimine IT abil muudab ainult protsessi käitamise viisi, mitte ei muuda protsessi kui sellise sisendeid, väljundeid ega suure tõenäosusega mitte ka protsessi sees toimuvaid tegevusi. Kuna automatiseerimine toob kaasa endaga kulusid, siis tuleb enne automatiseerimisega alustamist eneselt küsida, kas protsess on optimeeritud või mitte. Antud küsimusele vastamiseks on tarvis aga jällegi protsessist aru saada ning olla võimeline protsessi efektiivsust või ebaefektiivsust ka mõõtma. Kuigi protsessi automatiseerija võib teha oma tegevusi vaid tellimustööna, siis jätkusuutlikuks tegutsemiseks ning kliendisuhete jätkumiseks on ka tema huvides, et protsessi automatiseerimise läbi kliendile antav kasu oleks maksimaalne. Ehk teisisõnu: ka IT osakondade ja organisatsiooniväliste teenusepakkujate huvi peaks olema, et nende poolt automatiseeritavad protsessid oleks juhitud ja ideaalis ka optimeeritud. Käesolev magistritöö käsitlebki äriprotsesside juhtimise juurutamist ühe kontserni näitel.

Teema aktuaalsus

Treacy ja Wiersma (1993) kohaselt on ettevõtetel ellujäämiseks ja õitsemiseks valida kolme valiku vahel:

- 1) Kliendikesksus (*customer intimacy*) – kliendi jaoks parim lahendus, sobib peamiselt nišitoodetele või keskmisest jõukamatele klientidele;
- 2) Operatsiooniline suurepärasus (*operational excellence*) – optimaalsemad võimalikud kulud, toode või teenus sobib massturule;

- 3) Tootealane juhtpositsioon – parim toode, mille hind tagab suured tulud ning võimaldab seejuures toote pidevaks edasiarendamiseks keskmisest kõrgemaid kulusid.

Kui ettevõtte toodete- ja teenusteportfell koosneb standardiseeritud toodetest, mille kvaliteedinormidest kinnipidamine on garanteeritud ja klienti huvitab põhimõtteliselt ainult lõpphind, siis omavad konkurentsieelist ettevõtted, kes suudavad oma kulud (ja seeläbi ka kliendi käest küsitava hinna) kõige madalamal hoida. Taolisteks teenusteks on nt. lennureisid (nt. *Ryanair*, mis keskendub inimeste transportimisele punktist A punkti B vs. *Emirates*, kes lisaks soovib kliendile isegi turistiklassis esmaklassilist teenindust pakkuda), toodeteks on nt. bensiin (nt. *Neste* ja *Alexela* vs. *Statoil* – viimane pakub lisaks bensiinile ka muid teenuseid ja kaupu) ja ka elekter (Eesti suurim elektrimüüja vs. 220 Elekter, Elektrum jt. – viimased ei oma erinevalt esimesest büroosid ja muid teeninduskanaleid, vaid on piiranud oma müügi- ja teenindustegevused vaid elektroonilistesse kanalitesse).

Seoses üha rohkem avanevate (läbi dereguleerimise või mõnel muul moel) turgudega ja sellega seonduva tiheneva konkurentsiga ning allapoole suunas tekkinud hinnasurvega peavad ettevõtete äritegevus ja seeläbi ka äriprotsessid muutuma üha rohkem automatiseeritumaks (ja seejuures võimalikult odavaks), oma olemuselt paindlikumaks ja seeläbi paratamatult ka keerulisemaks (see on kindlasti vaieldav, aga autori hinnangul põhimõtteliselt vältimatu). Samuti üha enam üritavad paljud ettevõtted oma kulude kokkuhoiu eesmärgil teatud protsesside läbiviimist väliste teenustepakkujate käest sisse osta, fookuseerides ennast ise võimalikult palju enda põhitegevusele. Äriprotsessidest ülevaadet ja nende üle kontrolli omamata on allhanget aga väga keeruline teostada, samuti ei ole võimalik äriprotsesse automatiseerides kindel olla, et automatiseerimisele kulutatavad vahendid just kõige optimaalsemat kasutust leidnud on. Äriprotsesside juhtimise juurutamine ei ole aga lihtne. Tegemist ei ole ühekordse projektiga, vaid uue mõtteviisi ning kvaliteedi- ja juhtimissüsteemi kasutuselevõtuga, mis lõppkokkuvõttes puudutab sisuliselt kõiki organisatsiooni liikmeid ning nende igapäevast tööd. Samas ei ole võimalik äriprotsesside juhtimise juurutamiseks ettevõttel igapäevast tööd seisma panna – tõsiasi, mis lisab juurutamisprojektile veelgi keerukust juurde. Louw (2011, lk. 9) on toonud välja, et 2008. .a. ennustati, et aastaks 2011.a. ca 50% äriprotsesside juhtimise juurutamise projektidest ebaõnnestub. Seega, mis ikkagi tagab äriprotsesside juhtimise juurutamise õnnestumise?

Teemale lisab aktuaalsust ka äriprotsesside juhtimiseks pakutavate tarkvaratoodete (BPMS e. *BPM System*) mitmekülgsus ja edasiareng. Vastavat tarkvara pakkuva sektori tulud peaks

2011.a. 2,6 miljardilt USA dollarilt kasvama aastaks 2018 7 miljardile dollarile (Appian BPM News, 2012). Tihtipeale jõuabki antud temaatika organisatsioonideni läbi erinevate tarkvaraliste platvormide tutvustuste, vajadust süstematiseeritud äriprotsesside juhtimise järele enne tarkvara võimalustega tutvumist vähemalt väikestes ettevõtetes tihtipeale ei tunnetata. Samas, pelgalt tarkvara kasutuselevõttust ei piisa – äriprotsesside juhtimise juurutamine on nii juhtimise kui ka infotehnoloogiaga seotud teema, kusjuures viimane peaks ideaalis tagama ikkagi ainult head töövahendid, sisuline juhtimine tuleb viia läbi ikkagi inimeste poolt.

Teema valiku põhjendus

Kontsern XYZ¹ toote- ja teenusevalik on selline, mis sobib massturule ja mis tingib vajaduse operatsioonilise suurepärasuse järele (vt. lk. 6). Töö autor on lähemalt seotud kontserni XYZ keskse teenustusega, mis pakub kontserni ettevõtetele infotehnoloogilist tuge. Autor puutub pidevalt kokku arendusprojektidega, mille käigus muudetakse nii äriprotsesse kui ka neid toetavaid infosüsteeme. Tihtipeale ei ole äriprotsessid kaardistatud ning sellest tulenevalt ei ole arendusprojektidele täpne lähteülesannete püstitamine ja nende läbiviimine piisavalt lihtsa vaevaga saavutatavad, seda tulenevalt eelkõige riski- ja mõjuanalüüsi teostamise võimatusest. Samuti ei võimalda taoline olukord adekvaatselt prognoosida arendusprojektide maksumust – mõjutatud protsesside seosed teiste protsessidega ei ole alati teada ning sellega kaasneb projektide eelarvestamisel ja ka läbiviimisel soovimatu hulk määramatust.

Kontsern XYZ, mille lähem tutvustus on töö peatükis **Error! Reference source not found.**, on süstemaatiliselt äriprotsesside juhtimise juurutamise programmi läbi viinud juba mitmeid aastad. Esialgsed plaanid on osaliselt muutunud, seda nii sisulises kui ka ajalises vaates. Kindlasti ei olda praeguste tulemustega rahul, kuid läbikukkumiseks üritust veel samuti nimetada ei saa – palju tööd on veel teha ning ajalised tegevusplaanid on hetkel koostatud kuni aastani 2019. Töö autor on antud programmiga kokku puutunud, kuid jäänud senini peamiselt kõrvalvaataja rolli. Seega ongi käesoleva töö teema valiku tinginud reaalne soov ja võimalus anda sisendit äriprotsesside juhtimise juurutamiseks, pidades seejuures silmas töö autori vajadusi arendusprojektide efektiivsemaks ja tulemuslikumaks läbiviimiseks.

Töö autor pidas teema valikul silmas ka järgnevaid isiklikke aspekte:

¹ Tegemist on realselt eksisteeriva Eestis asuva kontserniga, mille tegelikku nime ja identiteeti käesolevas töös tulenevalt töö autorile esitatud konfidentsiaalsusnõuetest ei esitata.

1. Äriprotsesside juhtimine ja selle juurutamine on autori senise kogemuse järgi olnud paljuski vaid sõnakõlks (ingl. k. *buzzword*), reaalselt ja süsteemselt taolise juurutusprojektiga kokkupuutekogemus puudub;
2. Töö temaatikast parema teoreetilise ülevaate saamine annab autorile parema tausta ja tugevama aluspõhja antud teemadel kontserni sees kaasa rääkimiseks;
3. Huvi antud temaatika vastu, võimalus ja potentsiaal antud teemas kogemusi omandada ja ennast arenedada.

Nagu eelmisel leheküljel mainitud, siis äriprotsesside juhtimine on multidistsiplinaarne valdkond, olles tihedalt seotud nii juhtimise kui ka infotehnoloogiaga. Töö autoril on olemas nii akadeemiline kui ka professionaalne kokkupuude mõlemaga.

Töö eesmärk ja ülesehitus

Töö eesmärgiks on teha ettepanekuid edasisteks äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevusteks kontsernis XYZ. Seejuures keskendutakse ühele kontserni kolmest valdkonnast – kontserni ja konkreetse valdkonna tutvustus on toodud käesoleva töö peatükis **Error! Reference source not found.**

Oluline on rõhutada, et käesolev magistritöö ei keskendu ühele või teisele äriprotsessi elutsükli etapile (vt. täpsemalt peatükk 1.2.4), vaid äriprotsesside juhtimise protsessi kui terviku juurutamisele. Autori kogemuse kohaselt on paljude teemaga süvitsi kokku mittepuutunud inimeste nägemuses äriprotsesside juhtimine ekvivalentne nende modelleerimisega. Modelleerimine on äriprotsesside juhtimise juures lahutamatu ja väga oluline (ning üldiselt kõige esimene) tegevus, kuid kindlasti ei saa seda võrdsustada äriprotsesside juhtimise kui tervikliku juhtimissüsteemiga. Viimane peab katma kõik vajalikud tegevused erinevates äriprotsessi elutsükli etappides ning tagama tegevuste koordineerituse ja eesmärgistatuse üle erinevate protsesside kõikidel üldistustasemetel.

Magistritöö peamised uurimisküsimused on järgmised:

- a) Millisena nähakse äriprotsesside juhtimist teaduskirjanduses ning kontserni fookuses oleva valdkonna töötajate poolt?
- b) Kuidas ületada seni üleskerkinud probleeme ja takistusi äriprotsesside juhtimise juurutamisel? Kuna osades kontserni ettevõtetes on juurutamine põhimõtteliselt edukalt teostatud, siis millised on need faktorid, mis soovitud tulemuse saavutamist vaatluse all olevas valdkonnas tagasi hoiavad?

- c) Milline on inimeste võime, soov ja tahe juhtimissüsteemi uuendustega kaasa minna?

Töö eesmärgi saavutamiseks on vaja lahendada järgnevad ülesanded:

- a) Luua teoreetiline baas, töötades selleks läbi erialast kirjandust ning teadusartikleid;
- b) Anda ülevaade kontsernist XYZ ja seal seni toime pandud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevustest ja esilekerkinud probleemidest;
- c) Eelnevate ülesannete lahenduste põhjal koostada riskianalüüs, SWOT analüüs ja tuua välja ettepanekud edasisteks tegevusteks.

Ülesanded ja nende lahendamise järjekord toovad endaga kaasa töö järgneva struktuuri:

- a) Esimese peatüki ülesandeks on teoreetilise tausta loomine läbi temaatilise kirjanduse ning teadusartiklite analüüsi;
- b) Teine peatükk hõlmab kontserni XYZ tutvustust ning ülevaadet seni teostatud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevustest, saavutatud tulemustest ning olulisematest esilekerkinud probleemidest. Töö osa koostatakse toetudes kontserni sisemiste materjalide analüüsidele;
- c) Kolmas peatüki sisuks on ettepanekud, mis on loodud toetudes teoreetilisele taustale ja teadmisele hetkeolukorrast kontsernis XYZ.

Metoodiliselt põhineb magistritöö seega nii teoreetilise kirjanduse analüüsile kui ka konkreetses kontsernis läbiviidud küsitlusele. Taoline metoodika valik võimaldab töö autoril ühildada teoreetilist käsitlust reaalse maailma takistuste ja probleemidega, millega töö autoril nii otse kui ka läbi oma kolleegide reaalne kokkupuude olemas on. Nii on lisaks autori akadeemiliste eesmärkide täitmisele tagatud ka magistritöö reaalne kasutamisevõimalus.

Alternatiivseks metoodilise lähenemisena kaalus autor teiste Eesti ettevõtete kogemuste uurimist protsessipõhise juhtimissüsteemi kasutuselevõtul. Kasutatava metoodika kasuks otsustas autor tulenevalt antud temaatikat käsitletavate avalike materjalide (s.t. Eesti ettevõtete juhtumiuuringud) vähesusest ning teatud mõttes ka kontserni XYZ unikaalsust Eesti võtmes.

Magistritöö praktiliselt kasutatavaks tulemuseks on kontsernis XYZ äriprotsesside juhtimise juurutamisega tegelevale töögrupile antav materjal, mida on võimalik kasutada lisaks enda tegevuste korrigeerimisele ka juurutamisel oleva juhtimissüsteemi olemust tutvustavana ja vajalikkust tõestavana. Eelkõige saab käesolev magistritöö olla abiks temaatika selgitamisel ning muudatustega kaasa mitte minna soovijate veenmisel. Tulemus lähtub eelkõige töö autori

vaatest ning selle praktilisel kasutamisel tuleb arvestada, et töö on koostatud vaid ettevõttesisest mittekonfidentsiaalset informatsiooni omades.

Lisaks taolisele informatsiooni asümmeeriale tuleb arvestada ka võimaliku huvide konfliktiga. Nagu eelneval leheküljel mainitud, on töö autori huvides eelkõige arenduste läbiviimise lihtsustamine ning arenduste kvaliteedi kasv. Samas mõõdetakse kontserni ettevõtteid ja nende struktuuriüksuseid hetkel paljuski numbriliste naturaalnäitajate (nagu käive ja kasum, jm.) järgi, mitte ilmtingimata protsesside efektiivsuse alusel. Esimesi saab soovitud suunas optimeerida ka muud moodi kui protsessipõhist juhtimissüsteemi juurutades.

1 Äriprotsesside juhtimine ja nende juhtimise juurutamine

Käesolevas peatükis antakse esmalt lühikene ülevaade äriprotsesside olemusest. Seejärel käsitletakse äriprotsesside juhtimise motivatsioone, äriprotsessi elutsüklit ning juhtimise tasemeid. Peatüki viimases osas on vaatluse all äriprotsesside juhtimise juurutamine.

1.1 Äriprotsessid

Enne äriprotsesside juhtimise käsitlust on tarvis äriprotsess kui selline defineerida. Defineerime käesolevas töös äriprotsessi kui tegevuste jada, mille tulemusena luuakse lisaväärtust otse kliendile (ettevõtte nõ. operatsiooniline e. põhiprotsess) või toetatakse kliendile lisaväärtuse loomist (ettevõtte nõ. tugiprotsess). Lisaks põhiprotsessidele ja tugiprotsessidele eksisteerivad ettevõtetes ka juhtimisprotsessid. Ko (2009, lk 1) on liigitanud protsesse ka avalikeks ja privaatseteks – see on ka loogiline, sest ettevõtte klientidele ei lähe tugi- ja juhtimisprotsessid tegelikult korda, neid huvitab eelkõige neile pakutav toode või teenus.

Klassikaliselt on ettevõtteid vaadeldud hierarhilistena ja struktuuriüksustest koosnevana. Äriprotsessid võivad aga alata ühest struktuuriüksusest ja kulgeda kasvõi läbi terve ettevõtte – oluline on siinjuures see, et kõik äriprotsessi sammud on vajalikud ning loovad protsessi lõpptulemuse e. eesmärgi saavutamisele lisaväärtust. Seega ettevõtte vaatlemine äriprotsesside kogumina võimaldab aru saada, et mis ettevõttes tegelikult toimub. Kui mõni ettevõtte osa ei osale üheski äriprotsessis, siis tekib küsimus selle eksisteerimise eesmärgi ja majandusliku mõttekuse kohta.

Äriprotsessi moodustava tegevuste jada võib mitmel moel fikseerida, nii kirjalikult teksti vormis kui ka visuaalse representatsioonina. Teksti vormis esitatav äriprotsess on üldiselt raskemini mõistetav, seega tuleks võimalusel eelistada visualiseerimist. Visualiseerimist on võimalik saavutada erinevate vahenditega, alates tavalisest kastikeste joonistamisest kuni erinevate modelleerimisvahendite kasutamiseni. Infotehnoloogiliste modelleerimisvahendite (nt. *Sparx Systems*'i toode *Enterprise Architect*) eelis tavaliste joonistamisprogrammide (nt. MS Visio) seisneb peamiselt korduvkasutuses ning analüüsi võimalustes – iga element (tegevus, roll, ametikoht, struktuuriüksus, infosüsteem jne.) on kirjeldatud ideaalis vaid ühekordselt. Taoline korduvkasutusega lähenemine võimaldab luua kogu mudeli põhjal luua organisatsioonist ja selle struktuuriüksustest erinevaid vaateid, olenevalt vajadusest. Samas on garanteeritud, et kõikidel vaadetel on elemendid nõ. uuendatud ja värsked, samuti on võimalik lihtsasti näha nii iga elemendi paiknemist erinevatel vaadetel kui ka tema seoseid teiste elementidega.

Autori kogemuse kohaselt enamik inimesi mõistabki äriprotsessi all eelkõige selle visuaalset esitlust, kuigi äriprotsessid eksisteerivad ka siis, kui neid üles joonistatud ei ole. Selle arusaamaga kaasneb tihti peale paraku ka tunnetus, et äriprotsesside juhtimine koosnebki põhimõtteliselt ainult äriprotsesside joonistamisest või modelleerimisest, kuigi nagu töö hilisemas osas näha, siis on see vaid äriprotsessi elutsükli üks osa. Äriprotsesside modelleerimine iseseisvana võib omada väärtust, kuid kui loodud mudelitel puudub tarbija e. klient, kes nende loomise eest nõus maksma on, siis on teostatud modelleerimine sisuliselt ikkagi ainult raiskamine.

Erinevaid notatsioone äriprotsesside visuaalseks esitamiseks on mitmeid, autori jaoks tuntumad neist on UML, BPMN ja EPC. Kuigi viimane neist on kõige vähem levinud, siis on ta kasutuses ka XYZ kontsernis. Käesolev magistritöö notatsioonidele ja nende erinevustele ning plussidele-miinustele ei keskendu, kuid oluline kogu äriprotsesside juhtimise ülesehitamise juures on see, et organisatsioonis kasutatav notatsioon on kokku lepitud ning võimalikult paljudele arusaadav. Kui ettevõtte on äriprotsesside identifitseerimise ja ülesjoonistamise alles algusjärgus, siis tahvli ja markeri kasutamine esimeste sammude tegemiseks sobib suurepäraselt. Esimesed sammud peaksid kindlasti hõlmama organisatsiooni kui terviku vaates protsesside identifitseerimist ning nendevaheliste sisend-väljund seoste ülesmärkimist. Seeläbi on olemas protsessiomanike (vt. peatükk 1.3.3) vahelised kokkulepped selles osas, kuidas nende protsessid omavahel suhtlevad ning on tagatud ühtne arusaamine – vähemalt teatud määral on maandatud risk, et protsessi parendamisel ja optimeerimisel tehakse valesid eeldusi.

Äriprotsesse modelleerides ei ole võimalik piirduda vaid protsessides teostatavate tegevuste modelleerimisega. Protsessi tegevusi viivad läbi kindlaid rolle täitvad inimesed, kes paiknevad organisatsiooni struktuuris üldjoontes kindlatel kohtadel. Protsessidel on kindlad sisendid ja väljundid, protsessi tegevuste läbiviimise tingivad üldjuhul kindlad sündmused. Protsessi tegevuste läbiviimiseks kasutatakse töövahendid ja infosüsteeme, samuti produtseeritakse ja kasutatakse tegevuste läbiviimisel dokumente ning muid tulemeid. Tegevuste läbiviijad paiknevad organisatsioonis ning täidavad kindlaid funktsioone organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasaaitamiseks. Samas on protsessid ettevõtte arhitektuuris kesksel kohal – ilma nendeta ei omaks mõtet ei infosüsteemid, inimesed/rollid ega ka tulemid. Käesolev töö ettevõtte arhitektuuri kontseptsiooni põhjalikumalt ei käsitle, kuid on oluline rõhutada protsesside seoseid sellega. Ettevõtte arhitektuuri haldamise ja protsessijuhtimise ühildamise potentsiaalsetest sünergiatest kirjutab oma 2011.a. artiklis Jensen.

Mida täpselt modelleerida, millisel detailsustasemel ja kuidas seda seostada protsesside modelleerimisega, peab iga ettevõtte oma tegevuse iseloomust ja äriprotsesside juhtimisega seotud vajadustest tulenevalt ise otsustama.

1.2 Äriprotsesside juhtimine

1.2.1 Taust

Ükski ettevõtte ei seisa ajas paigal, nii ellujäämiseks kui kasvuks tuleb pidevalt kohanduda muutuva turusituatsiooniga ning klientide uuenevate vajaduste ja soovidega. Seega muutuvad ka ettevõtte tegevus ja äriprotsessid. Äriprotsesside efektiivseks muutmiseks ning ka nende efektiivsemaks muutmiseks on tarvis, et nad oleks juhitud.

Äriprotsesside juhtimise kohta käiv kirjandus jaguneb üldjoontes kaheks: juhtimisalase suunitlusega ning IT süsteemide alase suunitlusega. Viimases keskendutakse peamiselt erinevatele tarkvaralistele lahendustele ning võimalustele äriprotsesse IT lahendustega võimalikult lihtsalt siduda. Käesolevas magistritöös keskendutakse temaatika juhtimisalastele aspektidele.

Süstemaatiline äriprotsesside juhtimine pärineb 1990ndate aastate algusest – siis oli teemaks väga paljuski äriprotsesside efektiivsemaks muutmise (BPR e. *Business Process Re-engineering*). Tihtipeale seostati seda mõistet aga lihtsalt võimalusega taktitundeliselt rääkida kulude kokkuhoidmisest eelkõige töökohtade arvelt (Minonne, Turner, 2012, lk. 111). Äriprotsesside juhtimise mõiste käesoleva töö tähenduses (BPM) on aktiivsemalt kasutusel käesoleva sajandi algusest

Äriprotsesside juhtimise lahtumatu osa äriprotsesside mudel omab kohta nii Zachman'i raamistikus kui ka TOGAF'i versioonis 9.1. Kindlasti hõlmavad ka teised ettevõtte arhitektuuri raamistikud endas nii äriprotsesside mudeleid kui ka nende modelleerimis- ja juhtimistegevusi. Seega on äriprotsesside juhtimine küpse organisatsiooni puhul üks osa ettevõtte arhitektuurist, mitte ei eksisteeri eraldiseisvalt. Tihtipeale aga organisatsioonid alustavad protsesside kaardistamise ja modelleerimisega, mitte süsteemse ettevõtte arhitektuuri koostamisega. Rosemann (2006, lk. 378) nimetab seda „muna ja kana“ probleemiks – kuigi modelleerimisega on juba alustatud, siis hiljem selgub, et lisaks on tarvis hallata ka ettevõtte arhitektuuri muid aspekte ning seetõttu püütakse tihtipeale valida taolist arhitektuuriraamistikku ja töövahendeid, mis eelnevalt valitud modelleerimise metoodika ja töövahenditega kenasti ühilduks. See alati aga ei õnnestu ning tulemuseks on ebaõnnestunud ja mittekokkusobivad vahendite ning metoodikate valikud.

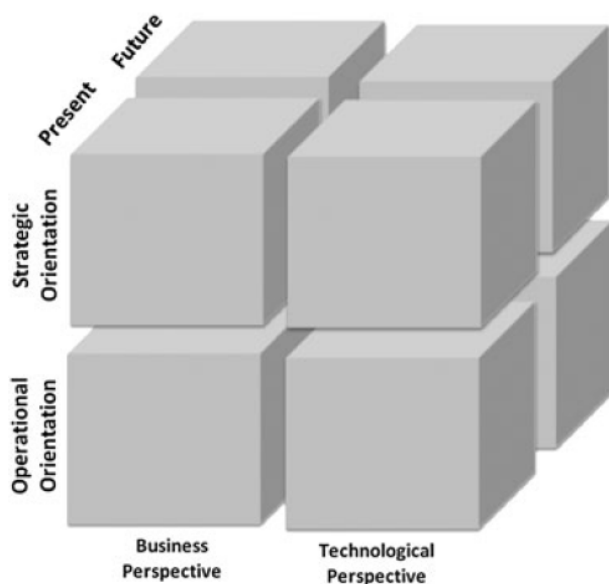
Äriprotsesside juhtimise defineerib paljuski vastus küsimusele - kuidas teame, et äriprotsessid on juhitud? Sõltubki see paljuski äriprotsesside juhtimise definitsioonist ning vaadeldavastest

küpsusmodelitest. Esimesest tuleb juttu järgmises alampeatükis. Äriprotsesside juhtimise motivatsioonist, äriprotsessi elutsüklist, juhtimise tasemest ja levinumatest probleemidest tuleb juttu alampeatükkides 1.2.3 kuni 1.2.6.

1.2.2 Definiitsioon

McSweeny (2009, lk. 3.) defineerib äriprotsesside juhtimist kui meetodit, mis efektiivselt ühtlustab organisatsiooni tema klientide vajaduste ja soovidega. Tegemist on juhtimisfilosoofiaga, mis väärtustab ärilist efektiivsust, püüeldes samaaegselt innovatsiooni, paindlikkuse ja tehnoloogia maksimaalse ärakasutamise poole. Äriprotsesside juhtimine on pidev tegevus, mis tegeleb protsesside defineerimisega, mõõtmise ja parendamisega e. organisatsiooni äriprotsesside elutsükli haldamisega. Tegemist on seega protsesside optimeerimise protsessiga, mille tulemusena peaks organisatsioon muutuma üha efektiivsemaks ning säilitama pidevalt võime keskkonna muudatustele kiiresti reageerida. Äriprotsesside juhtimist nimetatakse mõnikord ka juhtimiseks läbi äriprotsesside. Kuna äriprotsess on defineeritud tegevuste jadana, siis võimaldab protsessipõhine lähenemine organisatsioonis juurutada ka tegevuspõhist kuluarvestust (ABC e. *Activity Based Costing*).

Van der Aalst *et al* (2004, 2) on äriprotsesside juhtimise defineerinud kui **operatsiooniliste äriprotsesside toetamise** tegevuse eesmärgiga disainida, rakendada, kontrollida, mõõta ja analüüsida protsesse, mis sisaldavad endas lisaks tegevustele ka inimesi, struktuuriüksusi, rakendusi, dokumente jm. Eriti rõhutatakse definiitsioonis tehnoloogia (spetsiaalse tarkvara) kasutamist äriprotsesside juhtimisel ning seda, et äriprotsesside juhtimine ei hõlma endas juhtimisprotsesse, vaid piirdub operatsiooniliste protsessidega. Kontsernis XYZ on fookus aga ka juhtimisprotsessidel, kuna ka nende efektiivsus on operatsiooniliste protsesside kõrval oluline. Fookus juhtimisprotsessidel on hetkel seetõttu, et kontsernis on võrreldes tavalise ettevõttega juhtimistasandeid väga palju ning juhtimiskulude summa suhe kõikidesse tegevuskuludesse on tavalistest ettevõtetest suurem. Autori arvates on juhitud ja vajavad juhtimist mõlemad. Autori arvamust toetab ka Minonne'i ja Turneri artikkel (2012) ning sealt pärinev järgneval leheküljel olev joonis:



Joonis 1. Erinevad vaated äriprotsesside juhtimisele (Minonne, Turner, 2012, lk 2)

Nagu eelnevalt mainitud, siis lisaks operatsioonilisele ja strateegilisele vaatele on äriprotsesside juhtimist võimalik vaadelda ka läbi tehnoloogilise ja juhtimispõhise vaate. Jooniselt on näha, et mõlemat eelmainitud mõõdet arvestades on selgelt vaja fookuseerida ka edasiliikumise ajaliinile e. olevikule ja tulevikule.

Autori hinnangul on äriprotsesside juhtimine muutunud aktuaalseks eelkõige seda toetava tarkvara laiemale levikule – tarkvara endaga ei ole ettevõtetal midagi peale hakata, seega on tulnud teatud mõttes luua vajadus taolise tarkvara järele. Kuna taoline tarkvara võimaldab protsesse läbi modelleerimise defineerida, siis ongi modelleerimine üks äriprotsesside juhtimise kõige olulisemaid ja lahutamatu tegevusi.

Jeston ja Nelis (2006, lk. 11) võtavad äriprotsesside juhtimise olemuse kokku järgnevalt:

- a) Tegemist ei ole ainult tarkvaraliste lahendustega, mis võimaldavad protsesse modelleerida;
- b) Tegemist ei ole ainult protsesside parandamisega või ümberdisainimisega, äriprotsesside juhtimine ongi üks väga oluline osa ettevõtte juhtimisest;
- c) Modelleerimine on vaid üks väga väike osa äriprotsesside juhtimisest, tarvis on ka modelleeritud protsessid käima lükata ja nende tulemusi analüüsida.

Ehk sisuliselt on äriprotsesside juhtimine lai distsipliin, mis suunab ettevõtte juhtkonda juhtimist teostama tarkvaraliste lahenduste abil. Järgnevalt analüüsime lühidalt äriprotsesside juhtimise motivatsioone.

1.2.3 Motivatsioonid äriprotsesside juhtimiseks

Kuigi äriprotsesside juhtimine tarkvaraliste lahenduste abil on leidnud populaarsust eelkõige viimase 10 aasta jooksul (Minonne, Turner, 2012), siis äri kui sellist on inimkond ajanud juba aastatuhandeid. Ja kuigi äriprotsessid pole alati olnud kaardistatud, siis ettevõtted ja organisatsioonid on ikkagi kenasti oma eesmärgi teinud. Seega tuleb kriitiliselt küsida, et mis on nüüd äriprotsesside juhtimise tagajärjel teistmoodi ning kas seda ei oleks võimalik ka traditsioonilisi juhtimismeetodeid kasutades saavutada.

McSweeny (2009) toob äriprotsesside juhtimise motivatsioonina välja järgmised põhjused:

- a) Efektiivsus – juhitud ja optimeeritud protsessidega on võimalik saavutada paremaid tulemusi;
- b) Võimekus uusi protsesse luua kiiremini ja olemasolevaid ressursse ära kasutades;
- c) Arusaamise saavutamine selle kohta, mis ettevõttes hetkel toimub;
- d) Paralleelprotsesside avastamine ning võimalused nende konsolideerimiseks, eelkõige mastaabiefekti saavutamiseks;
- e) Loob eeldused protsessi teatud osade automatiseerimiseks

Eeltoodud loetelu kõige viimane punkt on autori hinnangul eriti oluline. Eeldada võib, et juhitud protsessid on suure tõenäosusega optimeeritud kui kaardistamata ja juhtimata protsessid (ehk *ad-hoc* protsessid). Optimeerimata protsesside automatiseerimine toob endaga kaasa vaid mitteoptimaalsed automatiseeritud protsessid ning ebaefektiivsed IT investeeringud. Teoreetiliselt on võimalik protsesse teatud lisaomadustega tarkvaraliste vahenditega juhtides hinnata väga lihtsalt ka IT investeeringuid, seda teemat käsitlevad oma 2007.a. artiklis põhjalikult Neubauer ja Stummer (2007).

Ko (2009) toob motivatsioonide juurde ka võimaluse pudelikaelte avastamiseks, samuti vajaduse saavutada ettevõttele auditeeritavus ning vastavus erinevatele regulatsioonidele (nagu nt. *Sarbanes-Oxley* Ameerika Ühendriikides).

Autor toob oma kogemuste põhjal kontsernis XYZ juurde veel järgmised põhjused äriprotsesside juhtimiseks:

- a) Võimalus üles leida alaoptimume e. kui äriprotsessid on juhitud kontserni ettevõtetes üksteisest eraldatuna, siis võivad protsessid olla optimaalsed ettevõtete vaates, kuid mitte kontserni kui terviku vaates;
- b) Kontserni ettevõtetes olevate protsesside sisendite- ja väljundite kombinatsioonide arv on väga suur ning kõikide protsessides osalevate üksuste võimekused ei pruugi igal ajal olla 100% kasutatud. Seega esineb teoreetiline võimalus, et lisaks praegustele teenustele ja toodetele oleks võimalik kontsernil luua ka täiesti uusi teenuseid ja tooteid, kombineerides selleks omavahel kontserni ettevõtete võimekusi. Taoliste peidetud potentsiaalide ülesleidmiseks on tarvis, et äriprotsessid oleks juhitud.

Samuti tahab autor rõhutada suurettevõtete ja kontsernide puhul võimalusi äriprotsesside juhtimisega saavutada teadmusjuhtimisega sarnast efekti. S.t., et kui on modelleeritud/kirjeldatud rollid, infosüsteemid, dokumendid/tulemid, protsessid, protseduurid ja instruktsioonid, ning need kogu uuendatuna hoitud, siis on teoreetiliselt igal hetkel võimalik iga rolli jaoks välja võtta tema ametijuhend. See lihtsustab uute inimeste sisseelamist ning võimaldab olemasolevatel erinevate ametite vahel kergemini liikuda. Autori arvamus langeb kokku McSweeny nägemusega [2009, 6], samuti käsitlevad äriprotsesside juhtimise seoseid ning nende kahe võimalikku unifitseerimist oma 2012.a. artiklis Freeze ja Marjanovic (2012)

1.2.4 Äriprotsessi elutsükkel

Äriprotsesside juhtimine seisneb sisuliselt äriprotsesside elutsükli muudatuste haldamises. Kuna ühes organisatsioonis on äriprotsesse tavaliselt rohkem kui üks, siis tuleb äriprotsesside juhtimises hallata korraga erinevate äriprotsesside elutsükleid ja nendevahelisi seoseid.

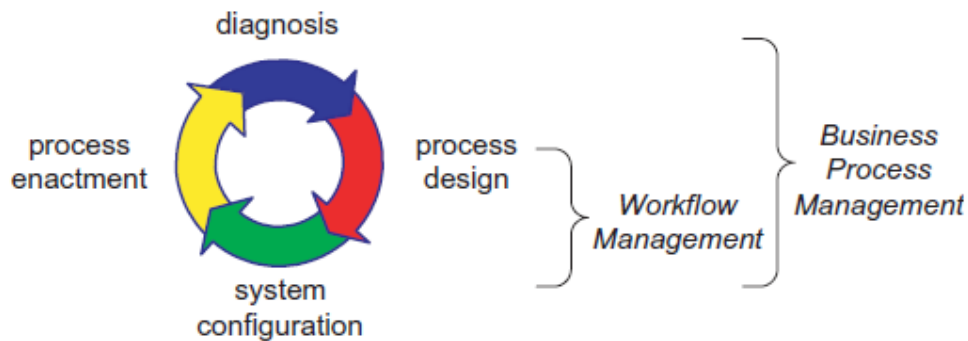
Äriprotsessi elutsükli sammudeks jaotamisi on mitmeid, kuid üldjoontes on enamus neist taandatavad klassikalise Demingi ringi etappidele. Sisuliselt tähendab see tegevuste planeerimise ja teostamise järel ka analüüsimist ning seeläbi tegevuste efektiivsemaks ja tõhusamaks muutmist. Kontsernis XYZ on äriprotsessi elutsükkel jaotatud järgnevalt:

- a) Protsessi planeerimine, disain ja modelleerimine. Disainitegevuse ülesandeks on protsess sisuliselt välja mõelda, et see ka äriliselt kasulik oleks. Modelleerimine võimaldab protsessi üheselt fikseerida ning leida optimeerimisvõimalusi. Üks etapp, kuna disain ja modelleerimine käivad sisuliselt koos ning nende tulemus on ühtne.
- b) Juurutamine e. sisseviimine. Kui protsessi käivitamiseks on vajalikud ressursid ja vahendid leitud, siis tuleb protsess käivitada.

- c) Mõõtmine. Protsess peab olema disainitud nii, et selle efektiivsust on võimalik mõõta. S.t., et protsessi käigus peavad tekkima selle efektiivsuse hindamiseks kvalitatiivsed mõõdikud.
- d) Korrigeerimine. Elutsükli antud etapis on võimalik mõõtmise tulemusena leitud kitsaskohad optimeerida ning valmistada ette protsessi uuesti disainimine ja remodelleerimine.

Iga äriprotsess teeb läbib elutsükli vähemalt ühe korra. Mida kiiremad on muudatused organisatsioonis, seda tihedamini juhitud äriprotsesside korral äriprotsess antud elutsükli läbib. Mida küpsem on organisatsioon (s.t. mida kõrgemal ja edasiarenenumal tasemel on toimumas äriprotsesside juhtimine – vt. täpsemalt peatükki 1.2.5), seda tihedamini ollakse võimelised ja valmis muudatusi organisatsioonis läbi viima.

Äriprotsessi elutsükli iseloomustab järgnev joonis:



Joonis 2. Äriprotsessi elutsükli etapid. Töövojuhtimise ja äriprotsessi juhtimise omavaheline suhestumine (van der Aalst, 2004, lk. 3)

Jooniselt on lisaks näha ja seda, et klassikaline töövojuhtimise domeen on äriprotsesside juhtimise protsessist vaid üks etapp. Nagu käesoleva töö peatükis 1.1 mainitud, siis levinud eksiarvamus on, et äriprotsesside juhtimine sellest vaid koosnebki.

Ko (2009) toob välja, et teoreetiliselt on võimalik elutsükkel jaotada ka kuueks osaks. Kahte esimest neist ei ole võimalik automatiseerida, ülejäänuid aga on võimalik lahendada erinevaid tarkvaralisi lahendusi kasutades. Kui kaks esimest sammu on äri vajaduse identifitseerimine ja konkreetsete ärieesmärkide püstitamine, siis ülejäänud neli keskenduvad mudeli loomisele ning selle transformeerimisele BPEL (*Business Process Execution Language*) standardile. Autor isiklikult ei usu, et BPEL'i kasutamine äriprotsesside juhtimisele väga suurt lisaväärtust looma

võimeline on. Eelduseks oleks organisatsiooni väga kõrge küpsustase ning erinevate tehniliste lahenduste ideaalne kokkusobivus. Viimane on võimalik enamasti siis, kui kasutatakse üha kindla tootja tarkvara nii äriprotsesside haldamiseks kui ka äriprotsesside käitamiseks. See omakorda võib luua riskantse situatsiooni, kus ollakse sellest tootjast sõltuvuses ning organisatsioonipõhiste eritäienduste tegemine äriprotsesside käitamise tarkvarasse võib osutada ebamõistlikult kalliks või lausa võimatuks. Autori hinnangul kontsern XYZ teatud äriprotsesside osas paraku taolises olukorras on.

1.2.5 Äriprotsesside juhtimise tasemed

Erinevad organisatsioonid on äriprotsesside juhtimise juurutamisega jõutud erinevatesse staadiumitesse. Võrdlemaks omavahel erinevate ettevõtete küpsust äriprotsesside juhtimisel on loodud küpsusmudelid. Kui organisatsioonis ei ole äriprotsessid juhitud, siis on tegemist sisuliselt *ad-hoc* olukorraga, ehk teisisõnu kaosega. Lihtsaim viis ettevõtte paigutamiseks küpsusmudelil sobivale kohale on küsimustik. Vastavalt küsimustikus olevate küsimuste vastustele saab hinnata äriprotsesside juhtimise erinevate aspektide küpsustasemeid. Jeston ja Nelis (2006, lk 15) on loonud lihtsa küsimustiku, mille alusel on võimalik hinnata, et kas äriprotsessid on juhitud või mitte. Küsimustik sisaldab nt. järgnevaid EI/JAH stiilis küsimusi:

- a) Kas Sinu üksuses luuakse lihtsamaid vahetabeleid (Excel) ja/või andmebaasirakendusi, et protsessides esinevatele probleemidele kiiremini lahendusi leida?
- b) Kas üksuse juhid keskenduvad lühiajaliste taktikaliste probleemide lahendamisele?
- c) Kas üksuste juhid keskenduvad süvaanalüüsil põhinevatele protsessiparandustele, kus on välja selgitatud probleemide juurpõhjused?
- d) Kas perioodiliseks protsesside kvaliteedi hindamiseks kasutatakse juhuslikke valikuid protsessi (osadest/etappidest)?
- e) Kas protsessides olevate probleemide hulk väheneb või püsib vähemalt samal tasemel?
- f) Kas juhtidel ja spetsialistidel on olemas täpsed mõõdikud, et hinnata erinevates osakondades läbiviimist vajavate järeltööde (tegemist vajavad tööd, mis on tekkinud vajadusest lahendada esinevaid probleeme protsessides) hulka?
- g) Kas ettevõtte juhtide peamine fookus on kulude kokkuhoiul?
- h) Kas üle 80% elluviidavatest projektidest lõpetatakse selliselt, et nad ei loo tegelikult seda lisaväärtust, mida nende käivitamisel loodeti?

Nagu näha, siis küsimused on teatud mõttes provotseerivad ning püüavad leida organisatsioonis nõrku kohti. Magistritöö autor kasutas küsimustiku osasid küsimusi ka kontsernis, tulemusi analüüsitakse täpsemalt peatükkides 2.2 ja **Error! Reference source not found.**

Kuigi erinevaid küpsusmudeleid on töötatud välja palju ning erinevate tööstusharude jaoks sobivad erinevad küpsusmudelid, siis autori arvates suhteliselt universaalne on CMMI küpsusmudel, millel on tasemeid viis:

- 1) Algtase
- 2) Teadlikkus
- 3) Defineeritud
- 4) Juhitud
- 5) Täiuslikkus

Oluline on rõhutada, et kõrgemale tasemele jõudmine tähendab organisatsiooni jaoks ka suuremaid kulusid. Äriprotsesside juhtimine ei saa olla iseenesest äriliseks eesmärgiks, ärielistest eesmärkidest tulenevalt tuleb luua plaanid soovitud küpsustasemetele jõudmiseks.

Samuti tuleb meele pidada, et organisatsioonid ei ole homogeesed. Kontsernid koosnevad mitmetest ettevõtetest, mis võivad olla erinevatel küpsustasemetel ja see võibki olla soovitud olukord.

1.2.6 Levinumad probleemid ja riskid

Rosemann (2006) toob välja peamised äriprotsesside juhtimisega seotud probleemid, keskendudes eelkõige modelleerimise etapile:

- a) Ei keskenduta modelleerimisele kui tegevusele, liiga palju rõhutatakse tulemite olulisust. Modelleerimine tegevusena loob samuti lisaväärtust, eelkõige siis, kui seda tehakse *workshop*'idena.
- b) Ühe organisatsiooni modelleerijate käekiri ei ole ühtne, inimesed saavad loodud mudelitest erinevalt aru. Tuleks tagada, et mudeli loomisel ei ole modelleerija isik tähtis – metodoloogia tagab ühesuguse tulemi olenemata isikust.
- c) Modelleerimine ennetavalt või teise ekstreemumina liiga hilja (vastavalt vajadusele). Liiga vara protsessidest mudelite loomine tähendab sisuliselt modelleerimist modelleerimise enda pärast – kui loodud tulemil puudub tarbija, siis on modelleerimise tegevus olnud sisuliselt raiskamine. Samas, liiga hilja

modelleerimine tähendab, et puudub piisav aeg korralikult süvenemiseks ning seetõttu võib kannatada ka tulemi kvaliteet.

- d) Liigne keskendumine süntaksi korrektsusele. Oluline on mudeli kasutatavus, mitte perfektsus. Samas, kindlasti tuleb tagada kvaliteedi miinimumtase, vastasel juhul on tegemist sõna otseses mõttes rämpisuga.
- e) Vale detailsusastmega mudelid ettemääratud sihtgrupi jaoks. Tippjuhtkonna jaoks on sisuliselt kasutu instruksiooni taseme mudel, väärtusahela taseme mudelid on aga reatöölisele vaid nö. „suured sõnad“, millega tal reaalselt midagi pihta hakata ei ole.
- f) Ei anta aru, et modelleerimistegevuste edu ei ole protsessi kui sellise enda edu. S.t., et sisuliselt ei anta modelleerimise käigus piisavat tagasisidet selle kohta, et milline protsess võiks olla, et ta ka äriliselt kasumlik oleks.
- g) Loodud mudelitel puudub selge omanik. Omaniku vastutada on, et loodud äriprotsess oma elutsükli edasi liiguks. Ilma omanikuta mudelid jäävad sisuliselt „sahtlisse seisma“.

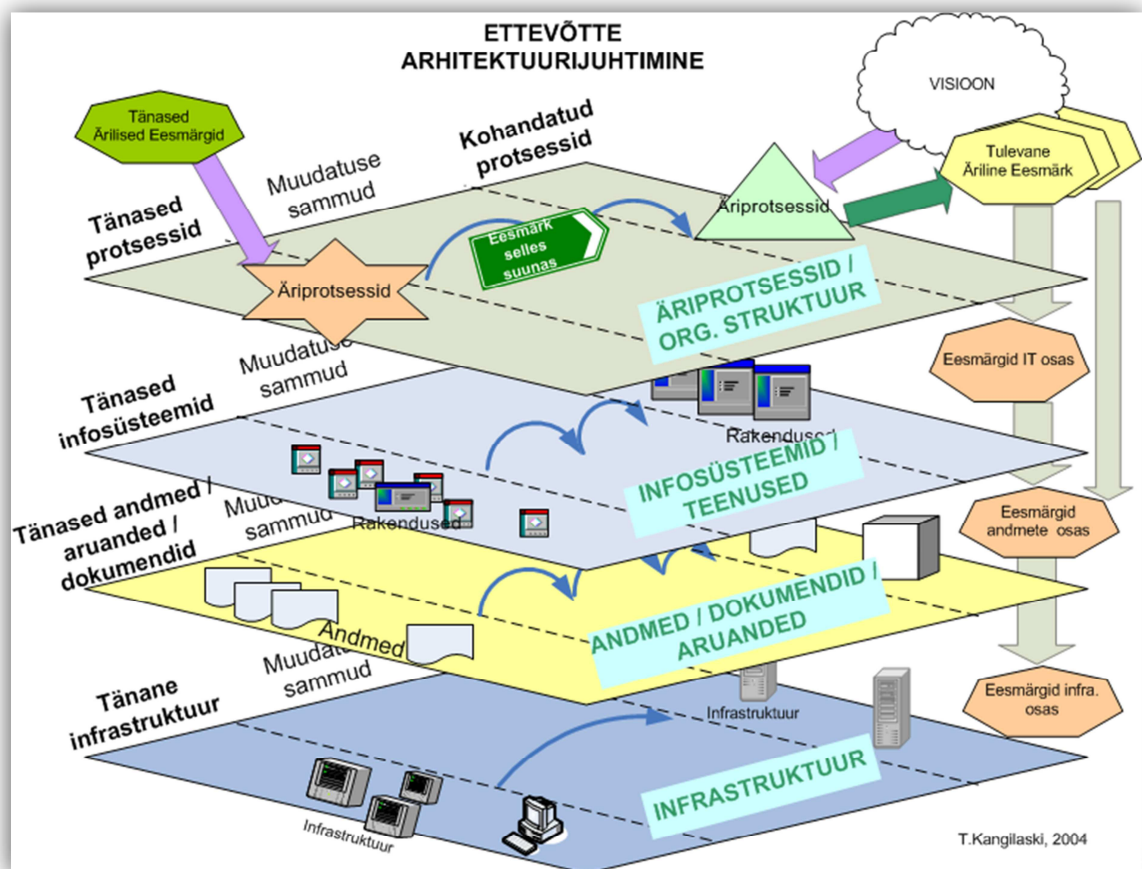
McSweeny (2009) lisab omalt poolt, et suurimaks probleemiks on ikkagi IT ja äripoole vaheline valearusaam sellest, et kes äriprotsesside juhtimise eest vastutab. Kuna äriprotsesside modelleerimine on tihtipeale tehnilisi oskusi nõudev tegevus (eelkõige tulenevalt kasutatavatest IT süsteemidest), siis pakub IT pool äripoolele mõnikord modelleerimise teenust – nii toimib ka kontsern XYZ. Sellest tulenevalt aga kipub äripool tihtipeale arvama, et vastutus kogu äriprotsessi elutsükli juhtimise eest on IT poolel.

Äriprotsesside juhtimisega seotud müütidest annavad lühiülevaate oma 2006. a. artiklis Jeston ja Nelis. Suurim oht nende sõnutsi on asjaolu, et äriprotsesside juhtimist nähakse liiga lihtsana ja lihtsustatuna. Nad võrdlevad seda jäämäe sündroomiga, kus veepealne osa tundub suhteliselt lihtne, kui tegelikkus ja seosed ettevõtte juhtimise teiste lähenemistega teevad valdkonna äärmiselt keeruliseks ning komplitseerituks.

1.3 Äriprotsesside juhtimise juurutamine

1.3.1 Soovitud olukord

Ettevõttes protsessijuhtimise juurutamise järel tekkinud olukord peab tagama, et protsessid toetaksid ettevõtte strateegiat ning eesmärke ning ettevõtte struktuur toetaks protsesse (Minonne, Turner, 2012). Protsesside elutsüklid on juhitud, arvestatakse nende omavaheliste sisendite ja väljunditega ning muudatuste korral mitmes protsessis toimub ka mõjuanalüüs. Protsessides muudatuste planeerimise arvestatakse protsessimõõdikutega ning uute eesmärkidega. Kuna protsessides muudatuste tegemine eeldab muudatusi infosüsteemides, siis on protsesside elutsüklid alati sünkroniseeritud. S.t., et protsessimuudatused viiakse ellu teatud konkreetselt kuupäevadel, koos protsesse toetavate infosüsteemide uuendamisega. Kontsernis XYZ juhib uuenduste käikuvõtmist konkreetsete kuupäevadega reliisikalender. Nende kuupäevade vahel saab toimuda protsesside disain, analüüs ja korrigeerimine. Äriprotsesside ja seda toetavate olemite muudatustehaldust illustreerib järgnev joonis:



Joonis 3. Äriprotsesside juhtimisega seotud muudatustehaldimine (Kangilaski, 2004).

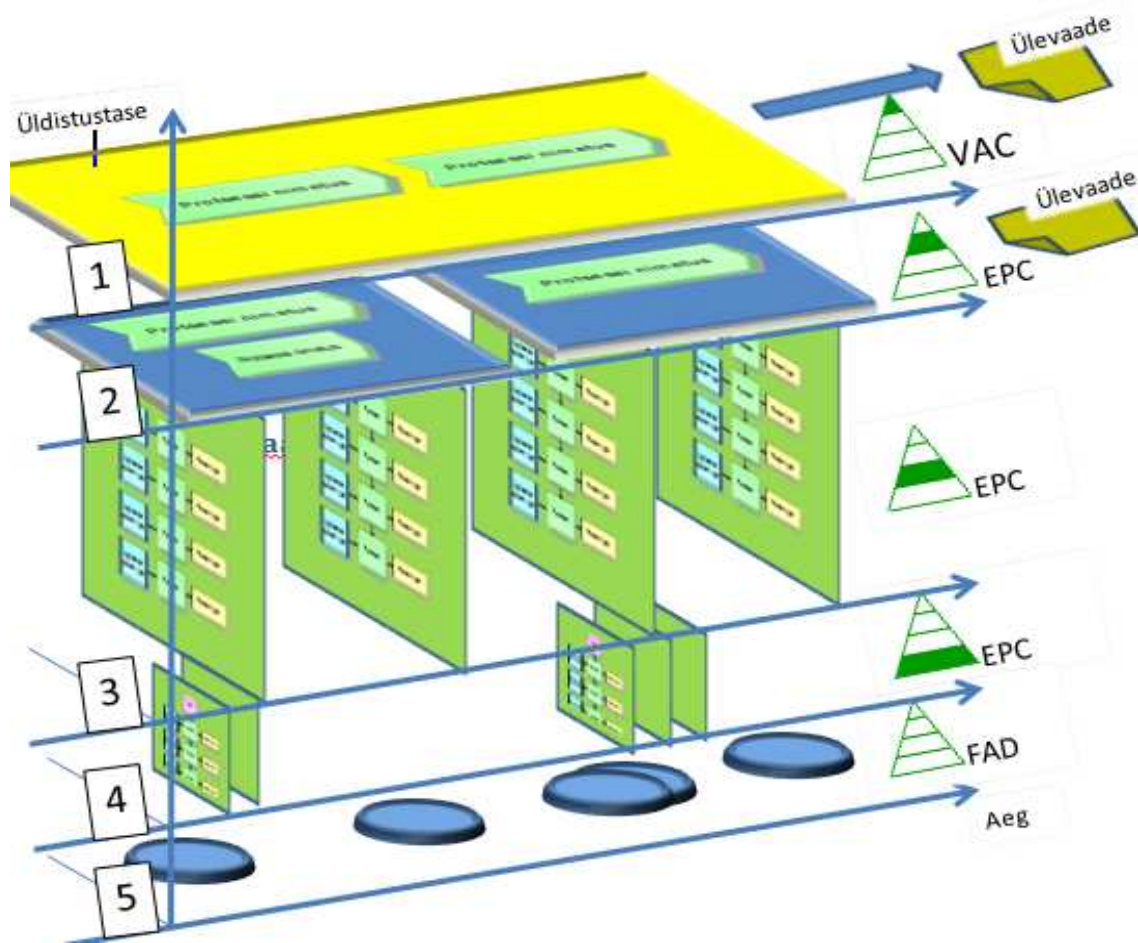
Autori kogemuste kohaselt ei pärine kõik infosüsteemides tehtavad muudatused vajadusest protsesse kohandada. Taoliste infosüsteemide muudatuste korral tuleb enne nende sisseviimist väga hoolikalt analüüsida nende vajalikkust ning panust protsesside eesmärkidele kaasaaitamisel.

1.3.2 Tegevuste läbiviimine

McSweeny (2009) kohaselt toimuvad organisatsioonides olulised muudatused parendused üldjoontes järgneva loogika alusel:

- a) Olulised muudatused peavad algama ülevalt, kuid viimaks peavad kõik inimesed kaasatud saama;
- b) Muudatused on efektiivsed siis, kui on püstitatud ja võimalikult paljudele teadvustatud nende selge eesmärk;
- c) Kuigi muudatused ja parendused peavad toimuma pidevalt, siis on vahepealsed forsseeritud „tõuked“ äärmiselt vajalikud, vastasel juhul on karta nõ. äravajumist

Äriprotsesside juhtimise juurutamist on võimalik teha mitme erineva lähenemisega, kuid autori hinnangul on soovitavaim lähenemine ülevalt-alla (*top-down approach*). Esmalt kaardistatakse ettevõtte kui terviku eesmärgid ja seejärel väärtusahel – pannakse kirja struktuuriüksused, mis ettevõtte protsessides osaledes aitavad ettevõtte eesmärkide saavutamisele kaasa. Seejärel asutakse vertikaalselt protsesside kaupa üha madalama üldistustaseme suunas. Taolist lähenemist XYZ kontsernis illustreerib järgnev joonis:



Joonis 4. Äriprotsesside üldistustasemed (Kangilaski, 2004)

Oluline on siinkohal rõhutada, et üldise kõrgeima üldistustaseme puhul kontserni/ettevõtte üldvaate koostamine on väga oluline. Vastasel juhul ei ole võimalik madalamatele üldistustasemetel liikumisel kaardistatavaid protsesse millegi külge siduda. Igal tasemel on oluline leida ja kokku leppida liidesed teiste protsessidega. Liideste defineerimine tähendab sisuliselt sisendite ja väljundite ning nendele esitatavate kvaliteedinõuete kokkuleppimist. Seeläbi defineeritakse ka vastutuspiirid erinevate protsesside ning protsessiomanike vahel.

Seeläbi on alustatud osade äriprotsesside elutsükli esimese etapiga. Sellest aga ei piisa – esmasest etapist kasu saamiseks on tarvis äriprotsesside elutsükli kindlasti ka jätkata. Vastasel juhul on esimesele etapile kulutatud ressursside efektiivsus madalam, kui ta võiks olla juhul kui äriprotsesside elutsükli jätkataks. Seega peab iga protsessivertikaali juurde asumist olema koostatud projekt ning planeeritud vahendid lisaks esimesele sammule ka järgnevate sammude tarbeks. Projekti ülesehitamine võimaldab kontrollida kulusid, jälgida protsessi ning selgelt aru

saada erinevate tegevuste poolt antavast lisaväärtusest. Projektide raames tegutsemise vajadust rõhutab ka McSweeny (2009), kelle sõnutsi on hea projekt defineeritud järgnevalt:

- a) Ei fokuseerita koheselt kõikidele ettevõtte protsessidele, vaid kõige kriitilisematele/olulisematele ja nendele, mille juhtimise juurutamisega teoreetiliselt kõige rohkem kohest lisaväärtust luua võimalik oleks;
- b) On võimalik ja lihtne saada äriprotsessi omaniku käest sisendit;
- c) Juhtkond seab projektile kõrge prioriteedi;
- d) Protsessiomanik ja teised peamised huvigrupid on defineeritud;
- e) Probleem on sõnastatud kui eesmärk või vajadus, probleemi olemasolu ei ole lahendus millelegi suuremale;
- f) Äriprotsessid on suhteliselt stabiilsed ja nende olulist muudatust ei ole projekti jooksul oodata.

Sealsamas sõnastab McSweeny ka projekti kriitilised edutegurid:

- a) Seotud äristrateegia ja eesmärkidega;
- b) Seotud lõppkliendi jaoks loodava lisaväärtusega;
- c) On võimalik näha, et tehtavate tegevuste piirkasulikkus on positiivne;
- d) On võimalik jälgida tulemusi ja mõõta edu või ebaedu;

Jeston ja Nelis (2006, lk. 50) pakuvad välja äriprotsesside juhtimise juurutamiseks 10 faasilise raamistiku. Esimeseks faasiks on ettevõtte strateegia mõistmine ning viimaseks faasiks pidev ja stabiilne olukord – töötatakse uuel moel ning äriprotsessid on juhitud. See läheb kokku ka kontserni XYZ poolt võetud lähenemisega.

Samas ei ole Jeston'i ja Nelis'e poolt pakutud lähenemine oluliselt erinev kontsernis XYZ tehtuga. Esmalt käivitati nõ. tõestusprojekt (*proof-of-concept*) ning esialgse olulise lisaväärtuse näitamise järel oli võimalik järgnevaid projekte juba oluliselt lihtsamini alustada. Projektide läbiviimise edukuse tagamiseks soovivad Jeston ja Nelis (2006, 56) jälgida järgnevaid aspekte:

- a) Projektijuhtimine;
- b) Inimeste muudatuste juhtimine;
- c) Eestvedamine.

Ehk sisuliselt ei ole tehnilised aspektid projekti edukuse tagamiseks hädavajalikud ning potentsiaalselt kõige nõrgemaks lüliks on inimfaktor. Rosemann (2006, 377) toob oma artiklis näite, kus üks Austraalia kindlustusettevõtte tippjuht küsis konsultandilt äriprotsesside juhtimise juurutamise projekti alguses hinnangulist protsesside arvu tema ettevõttes – 5,50, 500 või 5000? Rosemann'i sõnutsi kiputakse protsesside arvu ettevõttes pigem alahindama, seega soovib ta vajalikke ressursse pigem väikese varuga planeerida ning mitte alahinnata potentsiaalset töömahtu.

Kokkuvõtteks on äriprotsesside juhtimise juurutamise edu hindamiseks on oluline silmas pidada kahte aspekti:

- a) Juurutamiseks käivitavate projektide edu ei pruugi tähendada juurutamise kui terviku edu juhul kui projektide defineerimisel on tehtud vigu;
- b) Äriprotsesside juhtimise juurutamine ei tähenda pidevaid projekte, vaid projekte, mille tagajärjel peab muutuma igapäevane elu (*business as usual*).

1.3.3 Rollid ja organisatsioonilised muudatused

Iga protsessi puhul on võimalik defineerida järgnevad rollid:

- a) Protsessi omanik. Äripoole esindaja, kes vastutab äriprotsessi mõõdetava tulemuse eest.
- b) Protsessijuht/protsessi analüütik. Sisuliselt protsessi omanikku abistav (või talle teenust pakkuv) roll, kelle ülesandeks on protsessi analüüsida ning teha optimeerimisetpanekuid.

Lisaks protsessipõhistele rollidele on soovitav organisatsioonis luua ka kompetentsikeskused, kes erinevate protsessi elutsükli osade eest vastutavad on. Kontsernis XYZ on loomisel kolm kompetentsikeskust, mis igaüks vastutab äriprotsessi teatud elutsükli faasi eest.

- 1) Esimene kompetentsikeskus vastutab elutsükli sammude 1 ja 2 eest
- 2) Teine kompetentsikeskus vastutab elutsükli sammude 2 ja 3 eest
- 3) Kolmas kompetentsikeskus vastutab elutsükli sammu nr. 4 eest

Kompetentsikeskused võivad olla virtuaalsed ning ei pea olema reaalsed struktuuriüksused. Kompetentsikeskuste kasutamine tagab, et muudatused protsessides ei ole vaid ühe äriüksuse pärusmaa, vaid sellest saavad teada sisuliselt kogu kontserni äriprotsesside eest vastutavad kompetentsikeskused, tehes seejärel vastavad korrigeerivad tegevused.

2 Äriprotsesside juhtimise juurutamine kontsernis XYZ

Käesolev peatükk koosneb kahest osast: esimene tutvustab kontserni XYZ olemust ning selles teostatud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevusi. Informatsioon pärineb autorile teadaolevatest ja kättesaadavatest materjalidest² ning ei pruugi seega 100% tegelikkust peegeldada. Peatüki teine pool tutvustab käesoleva magistritöö autori poolt kontsernis läbiviidud äriprotsesside juhtimise juurutamise kohta käiva uuringu tulemusi ning nende tähendust kontserni jaoks.

2.1 Kontsern XYZ ning selles teostatud äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevused

2.1.1 Kontserni XYZ lühitutvustus

Kontsernis on üle 10 ettevõtte, täpset arvu ei ole võimalik siinkohal paraku välja tuua. Kontsern jaguneb tegevusalade kaupa kolmeks valdkonnaks, iga valdkond tegeleb eraldiseisvate kliendigruppide jaoks toodete ja teenuste pakkumisega. Vaatluse all on üks konkreetne kitsam valdkond, mis tegeleb infrastruktuuri haldamisega ja selle kaudu teenuse pakkumisega. Valdkond on valitud kahel põhjusel:

- a) käesoleva töö autor on sellega kokku puutunud;
- b) valdkonnas ei ole äriprotsesside juhtimise juurutamist veel teadlikult ja süstemaatiliselt läbi viidud.

Valdkonna protsesse on püütud küll modelleerida, kuid see on piirnenud enamasti valdkonna teatud osakondade initsiatiivil tehtud koordineerimata tegevustega, mille tagajärjel sündinud mudelid ei ole üksteisega seotu ning mille omavahelised sisendid ja väljundid ei ole kooskõlas. Suuremaid samme on tehtud eelkõige arveldusprotsessiga.

Oluline on märkida, et XYZ on Eestis asuv kontsern, mille töötajate arv ulatub üle 500 ning mille ettevõtted paiknevad üle Eesti laiali. Valdkonnas on järgmised ettevõtted:

- a) Ettevõtte A, mis omab ja haldab infrastruktuuri ning müüb selle kasutusõigust, s.t. sisuliselt saab infrastruktuuri kasutada lisaks ettevõttele B ka suvaline ettevõtte B konkurent;

² Viidatud ei ole ühelegi kontserni XYZ materjalile. Seda tulenevalt asjaolust, et antud materjalid ei ole avalikkusele kättesaadavad ning nendele viitamisega rikuks töö autor kontserni XYZ ees võetud konfidentsiaalsuskohustusi.

- b) Teenust pakkuv ettevõtte B, kes kasutab teenuse klientideni viimiseks lisaks samas kontsernis oleva ettevõtte A infrastruktuurile ka teiste samalaadsete ettevõtete infrastruktuure;
- c) Klienditeenindusega tegelev ettevõtte C, kes hoolitseb ettevõtete A ja B lepingute, arveldamise ja muude kliendipöördumistega seotu eest. Kuna paljud infrastruktuuriettevõtte kliendid on ka teenust pakkuva ettevõtte kliendid, siis on neil võimalik saada unifikseeritud kliendikogemuse osaliseks. Kontserni jaoks tähendab ka mastaabiefekti.

Kontserni tugiteenuste (üle viie) hulka kuulub ka kogu kontsernile infotehnoloogilist tuge pakkuv teenistus, kes peab lähtuma oma arenduste tegemisel eelkõige ettevõtete äriprotsessidest. Samas ei tohi teenistus ära unustada kontserni kui terviku vaadet – kui täita vaid individuaalsete ettevõtete soove ja tellimusi, siis võib see kokkuvõttes tähendada mitteoptimaalseid lahendusi kontserni vaates.

Kuna iga ettevõtte kasutab põhimõtteliselt kõiki tugiteenuseid ning ühe valdkonna ettevõtte on omavahel tihedasti seotud (v.a. ettevõtte A ja B), siis on erinevate protsesside sisendite ja väljundite võimalike kombinatsioonide hulk väga suur.

2.1.2 Äriprotsesside juhtimise juurutamiseks läbiviidud tegevused

Autorile teadaoleva info põhjal on kontsernis äriprotsesside juhtimise juurutamise eesmärgil läbi viidud järgnev:

- a) Aastal 2012. a. on koostatud ja välja antud kogu temaatikat ja programmi reguleeriv kontserni juhatuse käskkiri, mis sätestab üldpõhimõtted, kuid ei sätesta konkreetset ajakava äriprotsesside juhtimise juurutamiseks. Põhjenduseks on siin soov nõ. lööktöö vältimiseks – juurutamine peab toimima kvaliteetselt ja muutma kontserni ettevõtete juhtimissüsteemi sisuliselt, mitte ainult väliselt teatud tulemeid kiiresti produtseerides;
- b) Antud käskkirjaga on välja valitud ka tehnoloogiline platvorm ja protsesside modelleerimise notatsioon. Kasutatakse ARIS platvormi ning modelleeritakse äriprotsesse EPC notatsiooni abil;
- c) Loodud on virtuaalne kompetentsikeskus, millel on liikmeid üle kontserni kõikidest valdkondadest ning mis vahetab omavahel infot ja teadmust. Kompetentsikeskusel on ka eestvedaja.

- d) On sisuliselt lõpule jõutud kontserni vaate kõige kõrgema taseme väärtusahela kaardistamisega. S.t., et on teada kõikide kontserni ettevõtete kõik protsessid ning nende vahelise sisend-väljund seosed. Taoline olukord loob eelduse ettevõtete sees nende sisemiste protsesside kaardistamisega edasi minna ning kui vaja, siis selle käigus naasta kõrgeima taseme vaate juurde ja seda korrigeerida või täpsustada.
- e) Saavutatud teadmus kõrgema taseme juhtides – kompetentsikeskuse eestvedaja konsultatsiooniteenus on tehtud kontserni sisearvelduse mõttes kontserni poolt pakutava juhtimisteenuse osaks – s.t., et antud teenuse eest eraldi vaja arveldada ei ole. Kuna kõik juhid ei pruugi teemaga kursis olla või neil puudub usk äriprotsesside süstemaatilise juhtimise läbi saavutatavasse efektiivsusesse, siis tagab taoline korraldus, et ettevõtete juhid ei hoia ennast antud teemast eemale, kuna see toob kaasa lisakulutusi.

Lisaks on olemas detailne programmi ajakava selle kohta, et millised tegevused peaksid toimuma saavutamaks CMMI neljandat küpsustaset aastaks 2017. 2013.a. alguses läbiviidud juhtimisstruktuuri muudatused on loonud selle saavutamiseks eeldused. Defineeritud on iga küpsustaseme saavutamise faasid ning nende faaside alustamise ja lõpetamise konkreetset tingimused, seda nii rollide mehitamise kui ka nende poolt läbi viidatavate tegevuste vaates. Vaadeldavas valdkonnas ettevõtetes on olemas konkreetset plaanid selleks, et kuidas ära kaardistada protsessid kolmel kõige kõrgemal tasemel. Samuti eksisteerivad hetkel veel juurutamata plaanid, et kuidas tuua protsessijuhtimise sammud sisse igasse IT arendusse – nii nagu see joonisel 3 lk. 23 näidatud on. Järgnevalt vaatleme esilekerkinud probleeme ja takistusi.

2.1.3 Esilekerkinud probleemid

Autorile teadaoleva info põhjal on äriprotsesside juhtimise juurutamisel kontsernis XYZ esilekerkinud järgnevad probleemid. Probleemid on nii realiseerunud kui ka teoreetiliselt ja potentsiaalselt kohe-kohe realiseerumas. Järgneva loetelu järjekord ei näita ei nende probleemide olulisust või lahendamise järjekorda, s.t. on täiesti juhuslik.

- a) Fokuseeritud on loodavate mudelite olemasolule, mitte informatsiooni ja teadmuse levikule organisatsioonis. Teatud mõttes on see mõistetav, kuna info edastamine ja töötajate kaasamine on autori arvates mõttekas alles siis, kui teatud taseme juhtide juures on kooskõlastustega ja kõrgema taseme mudelitega jõutud vähemalt mingigi tasemeni. See loob eeldused informatsiooni ja teadmuse edastamiseks läbi

olemasolevate mudelite ning näitlikustab ka kõige madalama taseme reatöötaja jaoks antud juhtimissüsteemi kasulikkust ja vajalikkust.

- b) Paljude juhtide jaoks on lähiaastate prioriteediks kulude oluline vähendamine. See tähendab, et uue juhtimissüsteemi juurutamine on nende jaoks teatud mõttes tüütus, millega tegeleda tuleb ning mille juurutamise maksumuse ja tasuvuse kohta neil hetkel veel ettekujutus puudub. Kuigi osades kontserni ettevõtetes on edulugu juba täiesti olemas, siis selle kohta selget ja veenvat presentatsiooni paljude juhtide jaoks tehtud ei ole.
- c) Paljude programmist teadlike spetsialistide ja madalamate astme juhtide seas valitseb segadus – protsessipõhisest juhtimisest küll räägitakse, kuid ei ole täpselt teada, et millised sammud selle juurutamiseks edasi toimuvad, kes neid samme läbi viib ning kuidas need sammud konkreetselt neid inimesi puudutavad.
- d) Mõnel pool valitseb veel segadus ja väärarusaam protsessijuhtimisega seotud vastutuse kuuluvuse üle – kuna protsesside modelleerimine on teatud mõttes tehnilisi oskusi nõudev tegevus, siis tellitakse seda infotehnoloogia teenistusest. Sellega koos on kaasnenud aga mulje, et infotehnoloogia teenistus ongi see vastutav üksus kontsernis, kes peab protsesside õigsuse ja kaasajastamise eest hea seisma. Kuna äriplaneerimine vastutab ettevõtte eesmärkide (ja seeläbi kontserni kui terviku eesmärkide) saavutamisel lasub ikkagi konkreetsetel ettevõtetel, siis infotehnoloogia teenistus ei saa mingil moel olla see osapool, kes protsesside õigsuse ja kaasajastamise eest vastutav on.

Järgnevas alapeatükis käsitletav uuring toob potentsiaalseid probleeme ja riske veelgi rohkem välja.

2.2 Uuring

2.2.1 Metoodika ja sisu ülevaade

Uuring kontsernis XYZ viidi läbi küsimustiku abil. Uuringu eesmärgiks on saada kätte reaalne tunnetus äriprotsesside juhtimise ja selle juurutamise olukorra kohta kontsernis. Käesoleva alampeatüki eesmärgiks on tutvustada küsimustiku sisu.

Küsimustik koosnes kahest osast:

- 1) Äriprotsesside juhtimise küpsustaseme hindamiseks tarvilikud küsimused. Pärinevad eelkõige Jestoni ja Nelise poolt loodud küsimustikust, millele on viidatud ka juba

peatükis 1.2.5, kuid mida on mõnevõrra modifitseeritud. Küsimused ja tulemused on võetud kokku punktis 2.2.3

- 2) Äriprotsesside juhtimise üldist taset ja perspektiivi hindavad küsimused, mille abil oleks võimalik teada saada inimeste suhtumist ja teadlikkust. Küsimused ja tulemused on kokku võetud punktis 2.2.4

Küsimustikku ennast tervikuna käesolevale tööle lisatud ei ole. Osade küsitud küsimuste vastuste põhjal ei olnud autoril ka võimalik järeldusi teha, ka neid küsimusi ei ole käesolevas töös välja toodud.

2.2.2 Valim ja korraldus

Kuna küsimustik sisaldab endas ka vabatekstilise vastusega küsimusi, siis ei olnud käesoleva töö koostamise ressursipiiranguid arvestades vastuste töötlemise mahukusest tulenevalt otstarbekas seda kõigile kontserni töötajatele laiali saata. Seega sai küsimustik laiali saadetud juhtidele ja tippspetsialistidele, kellega töö autor ka ise ametialaselt kokku puutunud on. Juhid ja tippspetsialistid töötavad kõik kas infotehnoloogia teenistuses või peatükis 2.1.1 kirjeldatud kontserni valdkonnas. Teatud mõttes teeb see küsimustiku vastused kallutatuks ning ei näita olukorda kontsernis XYZ tervikuna, kuid kuna autor on ametialaselt kokku puutunud eelkõige inimestega, kes peaksid süstemaatilise äriprotsesside juhtimisest huvitatud olema, siis peaks uuringu tulemus olema edasiste tegevuste ja plaanide seadmiseks paremini ja konkreetsemalt tõlgendatav olema. Ehk teisisõnu: uuringu tulemused taolise valimiga omavad tugevamat tähendust kui uuring, millesse oleks olnud kaasatud kõik kontserni töötajad.

Küsimustik sai 2013. a. aprillikuus välja saadetud 58 inimesele, neist etteantud 7 päeva jooksul vastasid 31. 45% vastanutest olid infotehnoloogia teenistuse töötajad, ülejäänud esindavad nõ. äripoolt. Küsimustiku väljasaatmiseks ja vastuste kogumiseks kasutati *Google Forms* tarkvara. Enamik küsimusi oli JAH/EI vormis, kuid vastata sai ka variandiga MUU, lisaks võimalik anda vabatekstiline kommentaar. Paar küsimustik olid ka vabatekstilise vastusega. Ükski küsimus ei olnud kohustuslik. Vastata oli võimalik anonüümselt, kuid soovi korral oli võimalik ennast ka identifitseerida – eelkõige siis kui oli soov käesoleva töö valmimisel sellest lugemiskoopiat saada.

Autori hinnangul ei ole võimalik sedavõrd väikese valimi ja vastanute hulga alusel üldistava statistika meetodeid kasutades järeldusi teha. Seega analüüsitakse järgnevas kahes alapunktis küsimustiku kõiki vastuseid eraldiseisvana.

2.2.3 Tulemused: äriprotsesside juhtimise tase kontsernis

Järgnevad küsimused koos vastustega annavad võimaluse saada aimdust äriprotsesside juhtimise küpsustasemest kontsernis XYZ. Kuna mudel on alati reaalse maailma lihtsustus, siis mitte ükski küpsusmudel ei peegelda kontsernis valitsevat olukorda täpselt ega täielikult.

Järgnevas tabelis on ära toodud küsimused ning neile antud vastused protsentuaalselt väljendatuna. Iga küsimuse järel on toodud autori interpretatsioon küsimusele antud vastuse tähendusest.

#	Küsimus	JAH	EI	MUU
3	Kas Sinu üksuses luuakse lihtsamaid vahetabeleid (Excel) ja/või andmebaasirakendusi, et protsessides esinevatele probleemidele kiiremini lahendusi leida?	80%	20%	0%
Antud vastuste protsent näitab, et kasutatakse ajutisi nõ. põlve otsas tehtud IT lahendusi, mis ei ole alati infotehnoloogia teenistusega läbi räägitud ning millest IT pool ei pruugi isegi teadlik olla. Taolised ajutised lahendused kipuvad tihtipeale saama endale permanentset staatust ning edasiste protsessi parendamiste sammude käigus arvestatakse nende ajutiste lahendustega kui paratamatusega taustsüsteemis. Täheb see aga ebaoptimaalsusi ning protsessi lihtsuse tagamise asemel protsessi keerulisemaks muutumist. Samuti ei ole taolised lahendused jätkusuutlikud ega veakindlad.				
4	Kas üksuse juhid keskenduvad lühiajaliste taktikaliste probleemide lahendamisele?	60%	23%	17%
Sisuliselt tähendab antud vastuste protsent, et vähemalt poolte üksuste juhtide fookuses on põhimõtteliselt tulekahjude kustutamisele. Sellevõrra väiksem on võimalus, et leitakse aega ja energiat „suurelt mõtlemiseks“ ning süstemaatiliseks protsessijuhtimiseks. Kindlasti on vajalik lühiajalised probleemid ära lahendada, aga fookuses ei saa see pidevalt olla – taoline olukord ei ole lihtsalt jätkusuutlik. On vaja analüüsida ka seda, miks probleemid tekivad ja nende juurpõhjused kõrvaldada.				
5	Kas üksuste juhid keskenduvad süvaanalüüsil põhinevatele protsessiparandustele, kus on välja selgitatud probleemide juurpõhjused?	60%	27%	13%
Eeldades, et korraga on võimalik keskenduda ainult ühele eesmärgile, siis teatud mõttes on				

<p>antud küsimusele antud vastuste statistika eelmise küsimuse vastustega vastuolus. Hirmutav on asjaolu, et ligi veerand vastajatest nendib, et probleemide juurpõhjuseid protsessi parendamise eesmärgil ei analüüsita.</p>				
6	Kas perioodiliseks protsesside kvaliteedi hindamiseks kasutatakse juhuslikke valikuid protsessi osadest või etappidest?	43%	47%	10%
<p>Juhuslikke valikute kasutamine tähendab, et protsess tervikuna ei ole mõõdetav. On arusaadav, et protsessi efektiivsusele (e. kvantitatiivselt mõõdetavusele) lisaks on oluline ka protsessi kvaliteet, mis ei ole alati lihtsasti mõõdetav. Samuti on oluline märkida, et juhuslikud valikud on juhuslikud ning seega võib ka protsessi kvaliteedi ning efektiivsuse hinnang kõikuda, sõltuvalt juhuslike valikute rakendamise meetoditest. Ideaalis oleks protsess vaja kvantitatiivsete mõõdikutega kaetuna üles ehitada, või siis juba olemasolevat protsessi sellise sihiga parendada. Hetkel ca. pooltel juhtudest see nii ei ole. 47% juhtude kohta oleks tarvis täpsemalt uurida, et kas seal protsessi kvaliteeti üleüldse ei hinnata või on selleks vajalik loogika juba protsessi endasse sisse ehitatud.</p>				
7	Kas protsessides olevate probleemide hulk väheneb või püsib vähemalt samal tasemel?	47%	20%	33%
<p>Üle poolte vastanute arvates probleemide hulk ei vähene ega püsi samal tasemel. See tähendab, et pidev protsessiparendamine küll toimub, aga mitte sellisel määral, mida ideaalseks pidada võiks. Oluline on siinjuures märkida, et paaril juhul vabatekstilise kommentaarina lisati, et konkreetses protsessis olevate probleemide hulk suureneb seetõttu, et teised protsessid annavad ebakvaliteetset sisendit. See võib tähendada, et on tehtud eeldused, mis ei kehti, või tõepoolest on konkreetsesse protsessi sisendit andev protsess sisuliselt kvaliteedi mõttes ära lagunemas.</p>				
8	Kas juhtidel ja spetsialistidel on olemas täpsed mõõdikud, et hinnata erinevates osakondades läbiviimist vajavate järeltööde (tegemist vajavad tööd, mis on tekkinud vajadusest lahendada esinevaid probleeme protsessides) hulka?	17%	63%	20%
<p>Kuna rohkem kui poolte vastanute arvates taolised mõõdikud puuduvad, siis tähendab see, et protsessid on üles ehitatud peamiselt vaid positiivsete stsenaariumite jaoks. Erijuhtumeid ja negatiivseid stsenaariume protsessidesse otseselt sisse ehitatud ei ole – seega ei ole võimalik</p>				

<p>ka mõõta, et palju neid reaalselt esineb. Ei ole välistatud, et protsesse toetavad infosüsteemid lihtsalt ei toeta protsessides ettenähtud negatiivseid stsenaariume ja erijuhtumeid, või lausa ise tekitavad neid. Taoliste juhtumite lahendamine on enamasti käsitöö ning ei ole teada, et kes ja milliste ressurssidega seda teeb.</p>				
9	Kas on võimalik hinnata, et palju eelmises küsimuses defineeritud järeltöö organisatsioonile maksma läheb?	17%	66%	17%
<p>Kaks kolmandikku vastanutest arvab, et sisuliselt ei ole järeltöö mahtu võimalik hinnata. S.t, et selleks ei ole võimalik planeerida ka ressursse. Vabatekstilise kommentaarina mainiti antud küsimuse juures ka seda, et mitmed inimesed organisatsioonis teevad järeltööde teostamiseks vajalikke tegevusi omast vabast ajast selle eest lisatasusid saamata. Kui see ka tõele vastab, siis on tegemist sisuliselt olukorraga, kus protsesside ebaefektiivsuse maksab kaudselt kinni kontserni töötaja.</p>				
10	Kas ettevõttel on olemas teadmine, et kui palju maksab iga protsessi osa/etapi või täiesti uue protsessitegevuse käivitamine?	0%	60%	40%
<p>Üle poole vastanutest arvab, et ABC kuluarvestust ei ole võimalik hetkel veel teostada. Sellest tulenevalt võib järeldada, et protsessid ei ole juhitud – protsesside kulude mittemõõdetavuse korral ei ole võimalik hinnata protsessi efektiivsust. Võimekus kulusid protsessipõhiselt mõõta on lahutamatu eeldus süstemaatilise protsessijuhtimise juurutamiseks.</p>				
11	Kas ettevõttes töötavate inimeste tööpanust hinnatakse nende poolt tehtud töö mahu alusel?	23%	47%	30%
<p>Kuna enamik vastanutest kipub arvama, et töö maht ei ole peamine mõõdik, siis on ka teostatud töö kvaliteet oluline. Kuna tööpanuse hindamiseks on vajalik erinevaid inimesi omavahel võrrelda, siis võib siit järeldada, et on olemas mingid mõõdikud töö kvaliteedi hindamiseks kvantitatiivsetel alustel. On loodud aluseks protsesside efektiivsuse mõõtmiseks kvaliteedi aspektist lähtuvalt.</p>				
12	Kas ettevõtte juhtide peamine fookus on kulude kokkuhoiul?	60%	27%	13%
<p>Võiks esmapilgul arvata, et tegemist on üllatava vastusega, kui vaadata küsimusele nr. 10 antud vastuste iseloomu. Samas, protsessi kulude hindamine ongi keeruline kui protsessi kirja pandud ei ole. Kuna kulude kokkuhoiu üks osa on inimesed (töökohtade arv), siis näeb töö</p>				

autor siin ohtu, et enne protsesse süstemaatiliselt ja teadlikult üles ehitamata kõrvaldatakse ära hetkel olemasolevad võimekused. Kui protsessijuhtimises järgmised sammud tehtud on, siis võidakse leida ennast olukorras, kus allesjäänud inimestel on selgelt liigselt tööd (ülekoormus ja stress) ning kõrvaldatud võimekust tuleb hakata taastama. Kulude kokkuhoiu otsuseid tuleks lähtuvalt protsesside vajadustest – hetkel tundub see põhinema hinnangutel.

Jestoni ja Nelise küsimustiku kohaselt ei ole taoliste vastuste arvates äriprotsessid juhitud. Autor on sellega nõus ning paigutaks kontserni XYZ vaatlusaluse valdkonna protsessiküpsuse CMMI mudelis teisele tasemele, e. protsessid on korratavad, kuid mitte veel defineeritud. Taolise hinnangu andis ka enamik vastajaid küsimusele nr. 18: „Mis arvad, millisel küpsustasemel on hetkel protsessid juhitud?“:

- | | |
|--|-----|
| a) Algtase e. ad-hoc: sisuliselt kaos | 0% |
| b) Korratav: protsessid on mingil määral kirjas, et neid korrata | 50% |
| c) Defineeritud: protsessid on kirjas vähemalt kolmel erineva detailsusastmega üldistustasemel | 30% |
| d) Juhitud: protsesse mõõdetakse kvantitatiivsete mõõdikutega | 10% |
| e) Täiuslikkus: mõõdikute alusel toimub pidev optimeerimine | 0% |
| f) Muu | 10% |

Jätkutegevusena oleks mõttekas kontsernis tervikuna taoline küsitlus läbi viia, võrdlemaks kontserni erinevaid ettevõtteid ja valdkondasid. Samuti maksaks küsimustikku täiendada, olemaks võimeline põhjapanevamaid järeldusi tegema ning konkreetsete vastuste põhjal probleemseid kohti ning parendamist vajavaid protsesse üles leida.

2.2.4 Tulemused: teadlikkus ja kompetents äriprotsesside juhtimise osas

Kui eelmises alapeatükis käsitletud uuringu tulemused leidsid, et äriprotsesside juhtimise küpsustase kontsernis XYZ on suhteliselt madal, siis käesoleva alampeatüki eesmärgiks on tutvustada järeldusi neist küsimustest, mille alusel oleks võimalik välja tuua korrigeerivaid ja täiendavaid tegevusi kontserni äriprotsesside juhtimise juurutamise programmi tarbeks.

Küsimused on koostatud autori poolt, tuginedes muuhulgas ka kontsernis seni teostatud äriprotsessi juhtimise juurutamise tegevustele (vt. alampeatükk 2.1.2).

Küsimus 15: Kas oled teadlik sellest, kuidas ja mille alusel on reguleeritud äriprotsesside juhtimine kontsernis?

Nii EI kui JAH vastanute hulk on 43%. See tähendab, et ei olda kursis 2012.a. kontserni juhatuse käskkirjaga, mis reguleerib protsessijuhtimise üldpõhimõtteid. Autori kogemuste kohaselt ei olnud 2012. a. teises pooles antud käskkirjaga tuttavad isegi mitte mõned ettevõtete kõrgema taseme juhid. S.t., et teadmusjuhtimine ja kommunikatsioon vajavad kontsernis parandamist – vastasel juhul ei jõua ka juhtkonna poolt heaks kiidetud ja tuge omava programmi põhialused kontserni juhtide ja spetsialistide tasemeni.

Küsimus 16: Kas tead, kust peaksid saama teoreetiliselt vaadata Sinuga seotud äriprotsesse ja nende protsesside seoseid teiste protsessidega?

JAH vastanuid 43%, EI vastanuid 50%. Autorile on JAH vastanute osakaal positiivseks üllatuseks. Kuna äriprotsesside juhtimine tavalisele reaspetsialistile tähendab tegelikult seda, et tema rollid ja osalus protsessides on kenasti kaardistatud ja nähtaval, siis peaks ta olemine võimeline enda kohta käiva informatsiooni süsteemidest ka välja võtma. Lisaks enda rolli kohta käivale olulisele infole on oluline reaspetsialistidel teada ka seda, et kuidas tema roll suhestub erinevatest protsessides tema kolleegide ja partnerite poolt täidetavate rollidega.

Küsimus 17: Millised on Sinu arvates kontsernis kõige suuremad takistused äriprotsesside juhtimise süstemaatiliseks juurutamiseks?

Tegemist küsimusega, millele tuli anda vabatekstiline vastus. Valik vastustest on toodud muutmata kujul käesoleva töö lisa nr. 1. Läbi jäid kõlama kompetentsi puudumine, kommunikatsiooni kehvus, äripoole soov kulusid mitte kanda, erinevate üksuste kultuuriruumide erinevused ja protsesside liigne keerukus ning sagedane muutumine. Kokkuvõtvalt on suurimaks teemaks jällegi kommunikatsiooni puudumine.

Küsimus 19: Kas oled teadlik erinevatest äriprotsessi elutsükli mudelitest?

Positiivse vastuse andis 40% vastanutest, negatiivse 53%. Kui ei olda teadlik äriprotsessi elutsükli mudelitest, siis on kaheldav, kas äriprotsesside juhtimise olemusest üleüldse aru saadakse. Autori arvates suure tõenäosusega enamik EI vastanutest samastavadki äriprotsesside juhtimist nende modelleerimisega.

Küsimus 21: Palun iseloomusta äriprotsesside juhtimist kontsernis enda vaatenurgast.

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

#	Väide	JAH	EI
1	Olen teadlik edasistest plaanidest ja sellest, et kuidas äriprotsesside juhtimine meie kõigi igapäeva elu puudutab	60%	40%
2	Tean, mis on ARIS ³	70%	30%
3	Olen kasutanud ARIS keskkonda	43%	57%
4	Näen ARIS keskkonnal väärtust, kõik peaksid seda kasutama	55%	45%
5	Minu jaoks on teema segane	64%	36%
6	Antud teema ongi keeruline ja ma ei peagi sellest aru saama	14%	86%
7	Olen teema suhtes positiivselt meelestatud ja usun, et kontsern muutub efektiivsemaks ja paremaks	93%	7%
8	Olen skeptiliselt meelestatud kogu teema suhtes	18%	82%

Sisuliselt saame eelneva tabeli statistika põhjal järeldada, et temaatika on ca. poolte vastanute jaoks võõras, kuid suur enamus usub, et äriprotsesside juhtimise juurutamisest võib olla pikas perspektiivis kasu. Eraldi väljatoomist väärivad väide nr. 4 – ligi pooled arvavad, et mitte kõik ei peaks ARIS keskkonda kasutama. Autor ei ole sellega kuidagipidi nõus – arvutioskus on tänapäeval siiski elementaarne ning ARIS keskkond võimaldaks igal organisatsiooni liikmel saada toimuvast saada ette just sellise pildi, nagu talle endale vajalik tundub.

Küsimus 22: **Muud kommentaarid ja mõtted, mis antud temaga soetult pähe tulevad**

Valik kommentaare on ära toodud käesoleva töö lisan nr. 2. Märkimisväärseim neist on autori arvates see, mis toob välja, et antud temaatikat on kontsernis iga 3-4 aasta tagant „üles puhuma“ hakatud, kuid see on mingi aja pärast ära vaibunud. Kuna töö autor ei ole kontserniga sedavõrd pikalt kokku puutunud ning antud kommentaari kirjutanud inimene jäi ka anonüümseks, siis ei oska autor kommenteerida, et kas see tõepoolest ka nii. Võimalik, et

³ Nagu käesoleva töö punktis 2.1.2 mainitud, siis tegemist on kontserni XYZ poolt välja valitud infotehnoloogilise platvormiga äriprotsesside modelleerimiseks ning ka muu seonduva ettevõtte arhitektuuri haldamiseks.

eelnevad lähenemised on olnud pelgalt töövoogude kaardistamise projektid. Samas, autor on nõus skeptikutega, kes küsivad, et „mis on nüüd seekord teistmoodi?“ Vastusena on võimalik välja tuua kolm aspekti:

- a) On olemas kontserni juhatuse käskkiri, mis loob tugeva põhja;
- b) On olemas kompetentsikeskus;
- c) On olemas reaalne ärintress vajadus.

Järgnev magistritöö kolmas peatükk keskendub soovitudele, kuidas XYZ saaks veelgi paremini ja efektiivsemalt äriprotsesside juhtimise juurutamist ellu viia.

3 Järeldused

Käesoleva peatüki eesmärgiks on välja tuua autoripoolsed järeldused, mis on tehtud baseerudes peamiselt käesoleva töö peatükkidele 1 ja 2. Tuleb veelkord rõhutada, et antud järeldused põhinevad enamasti hinnangutele ning on suure tõenäosusega koostatud puudulike ja mittetäieliku informatsiooni omamise olukorras. Enne järelduste reaalsel kasutamist on soovitatav viia läbi põhjalikum hetkeolukorra hinnang.

3.1 Riskianalüüsi tulemus

Riskianalüüsi läbiviimise valis autor seetõttu, et saada aru võimalikest ohukohtadest, mis võivad kontsernis XYZ juba nihkunud äriprotsesside juhtimise programmi ajalisel vaates veelgi edasi nihutada. Riskianalüüsi käigus identifitseeris autor allpool tabelis toodud riskid. Realiseerumise tõenäosus ja mõju on mõlemad hinnatud skaalal 1-3, kusjuures 1 on kõige madalam ning 3 kõige kõrgem. Riski koguskoori saamiseks on tõenäosus ja mõju omavahel korratud.

Riskianalüüs on koostatud vastu kontserni XYZ tegevusplaani aastani 2017.a – sellele on viidatud ka töö peatükis 2.1.2. Riskianalüüs on kokkuvõtlikult leitav järgnevas tabelis:

#	Riski kirjeldus	Tõenäosus	Mõju	Skoor
1	Suureneb bürokraatia ja keeruline tehnoloogiline platvorm. Nii protsessi- kui ka IT arendused muutuvad seetõttu tulevikus veelgi kallimaks ning ajamahukamaks. Võime kiiresti turusituatsiooni muudatustele reageerida väheneb. Loodetud efektiivsust ei saavutata ning programm hüljatakse.	2	3	6
Maandamiseks on soovitatav üritada järgida juurutamisideoloogiat, kus loodavat lisaväärtust ja efektiivsust ollakse võimelised kiiresti demonstreerima. Õnnestunud edulugusid kontsernis tuleks presenteerida täies mahus – s.h. seda, et kuidas toimuvad edasised IT- ja protsessiarendused. Seejuures ei ole muidugi garanteeritud, et valdkonnad või ettevõtted sedavõrd erinevad ei ole, et ühes töötanud edukas meetodika 100% teise valdkonda või ettevõttesse ülevõetav on.				
2	Uute inimeste kaasamine on keeruline, kuna puudub teadmusjuhtimise meetodika, mis ka organisatsiooni värskelt	2	2	4

	saabunud inimeste jaoks temaatika ja seotud mängureeglid koheselt selgeks teeb. See toob enesega kaasa vajaduse uusi inimesi koolitada ning neile kokkulepitud mängureegleid selgitada.			
Antud riski ei olegi võimalik täielikult maandada, sest uued inimesed toovad endaga ikka uut lähenemist kaasa ning organisatsioon peab pidevalt muutuma, võttes arvesse ka uusi inimesi. Samas teadmusjuhtimise rakendamine on oluline mitte ainult uute inimeste vaatevinklist lähtuvalt, vaid ka rotatsiooni võimaldamise tagamiseks ja teemast eemalolevate inimeste uuendustega võimalikult hästi kursis hoidmiseks.				
3	Ette on võetud liiga laialdane ülesanne, kus püütakse kaosest luua korda. Kontserni keerukus lihtsalt ei võimalda taolist ühtsust luua, kuna ettevõtete DNA'd on sedavõrd erinevad. Ühtne lähenemine ei ole võimalik.	1	3	3
Maandamine: kas kontsernis kasutada erinevaid lähenemisi või ülalt alla juurutamise asemel katsuda sotsiaalset ja initsiatiividel põhinevat lähenemist – seda kirjeldavad Erol <i>et al</i> [021]. Samuti hoida juurutamise käigus käivitavate projektid fookust. Kui leitakse, et protsesse on tarvis ümber struktureerida, siis mitte hoiduda ilmtingimata ka kontserni struktuuri ümberkorraldamisest.				
4	Esialgsetest juurutamise projektidest ei jõuta kaugemale, kuna teistes ettevõtetes puudub huvi ning otsene vajadus.	2	2	4
Maandamine: antud riski võiks tegelikult aktsepteerida, e. maandamine ei ole hädavajalik. Võibki olla, et praegune olukord teatud kontserni ettevõtetes on aktsepteeritav ning juurutamiseks ette nähtud juhtimissüsteem ei ole optimaalne valik. Samuti ei pruugi olla ilmtingimata tarvilik tõsta kõiki kontserni ettevõtteid plaanis kirjeldatud küpsustasemetele.				
5	Äriprotsesside juhtimise juurutamisel kontserni strateegiat ei jälgita või ei ole strateegia teada/sätetatud. Toob endaga kaasa protsessid, mis ei aita kaasa kontserni strateegiast tulenevate eesmärkide rakendamisele.	1	3	3
Maandamine: vältida protsesside liiga varast nõ. igaks-juhuks modelleerimist. Alati protsesse disainides ja modelleerides pidada mees seda, et protsess peab aitama kaasa eesmärkide saavutamisele.				

Kokkuvõtlikult on suurimaks riskiks potentsiaalne bürokraatia suurenemine. Lisaks tuleb oluliste riskidena ära märkida ka IT teenistuse võimalikku tahtmatust ja võimetust arendusi uue korra järgi läbi viia ning liigset keskendumist mudelitele, mitte sedavõrd modelleerimisele.

Soovituslik oleks teostada põhjalikum riskianalüüs, võttes aluseks Muehleni ja Ting-Yi Ho loodud raamistiku [027]. Samuti tuleb kõikide riskide suhtes võtta seisukoht – maandamine on vaid üks võimalus riske juhtida – riske saab ka tõrjuda või aktsepteerida. Riskijuhtimine on oluline paralleelprotsess, mis peab pidevalt kaasas käima nii äriprotsesside juhtimise kui äriprotsesside juurutamise juures. Antud funktsiooni eest on kontsernis XYZ vastutav siseauditi osakond.

3.2 SWOT analüüs

Järgnevalt on ära toodud autori poolt läbi viidud SWOT analüüsi tulemus.

<p>S1: on olemas idee ja plaan, kuidas edasi minna</p> <p>S2: tehnoloogiline platvorm on valitud ning see tundub ennast õigustama</p> <p>S3: on olemas potentsiaalne kompetentsikeskuse juht</p> <p>S4: esimesed edukad juurutusprojektid on läbi viidud</p>	<p>W1: puudub tugev eestvedaja e. liider, kellele oleks ka autoriteeti</p> <p>W2: kontsern on keeruline ning kõik ei ole kaasatud – seega ei ole ka juhtimissüsteemi aktsepteerimine tagatud</p> <p>W3: puuduvad kompetentsid äripoolel ja ka IT poolel.</p> <p>W4: virtuaalne kompetentsikeskus, motivatsioonid ei pruugi paigas olla</p> <p>W5: teadmusjuhtimine ei ole käivitunud, inimestel puudub arusaam programmi olemusest</p>
<p>O1: võimalus optimeeritud protsesside abil konkurentsieelis saavutada</p> <p>O2: potentsiaalne börsileminek lihtsam kui juhtimisstruktuur korras ning protsessid optimeeritud</p> <p>O3: võimalus keskenduda oma põhitegevustele ning tugiteenuseid (s.h. IT) allhanke korras sisse osta</p>	<p>T1: kontsern keeruline ja kuna ei vaadata valdkondasid eraldi, siis keerukam turul konkureerida</p> <p>T2: nõrkuseid ja probleeme, mis juurutamise käigus pinnale ujuvad võidaks konkurentide poolt meedias negatiivse kujundi loomiseks ära kasutada.</p>

3.3 Soovitused

Järgnevad on konkreetsed soovitused kontsernile XYZ. Osad soovitused on kindlasti kohaldatavad ka teistele ettevõtetele. Soovitused ei ole olulisuse järjekorras.

- a) Tuleb kaaluda, kas ARIS'e platvormiga kaasnev EPC notatsioon on hea valik. Tegemist on küll lihtsa, kuid eksootilise notatsiooniga, mis võib uutele inimestele ja ka partneritele olla esialgu raskesti mõistetav.
- b) Lisaks tehnoloogilisele vaatele äriprotsesside juhtimise juurutamisel peab olema kaetud ka organisatsiooniline e. rollide täidetuse ja teadmusjuhtimise vaade. Uutel inimestel peab olema lihtsa vaevaga võimalik aru saada, et mis toimub ja millised on mängureeglid ning millist rolli mängib organisatsioonis vastav kompetentsikeskus. Igal inimesel peab olema võimalik aru saada, et kuidas äriprotsesside juhtimine temasse puutub ning milliste äriprotsessidega organisatsioonis tema enda poolt täidetavates rollides seotud on.
- c) Üle tuleb vaadata motivaatorid, mis peaks panema juhte teistmoodi juhtima ning spetsialiste uue juhtimissüsteemi järgi käituma. Kuna hetkel on motivaatoriks tihtipeale kulude kokkuvõtte, siis efektiivsust ei pruugita alati otsida.
- d) Kulude jaotus äriprotsesside juhtimise osas tuleb paika panna – kes maksab kompetentsikeskuse tegevuste eest ning milliseid kulusid peavad ettevõtted ja valdkonnad ise kandma.
- e) IT teenistuse roll tuleks kindlasti määrata valdkonniti ja võimalusel ka ettevõtte põhiselt ära. Teatud valdkondade puhul võib IT teenistus osutada nt. protsesside modelleerimise teenust, kuid teistes valdkondades mitte.

Kõige olulisemaks sammuks on autori arvates virtuaalse kompetentsikeskuse viimine reaalseks üksuseks. Üksusel peavad olema oma mõõdikud ja ülesanded. Tegemist peaks olema toetava ja kontrolliva üksusega, kes koordineerib ka protsesside sisendite-väljundite muudatusi kontserni ettevõtete vahelisel tasemel. Üksuse juht peab olema ka eestvedaja ja juhtimissüsteemi propageerija. Üksuse moodustamisel tuleks sinna kaasata inimesi olemasolevatest äriüksustest, samuti infotehnoloogia teenistusest.

Kokkuvõtlikult: edu saavutamiseks on vaja selle nimel tarvis teha motiveeritud tegevusi motiveeritud isikute poolt, kellele on selleks nii sobilikud oskused kui ka vajalikud volitused.

Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid äriprotsesside juhtimise juurutamise tegevusteks kontsernis XYZ. Siinkohal tuleb rõhutada, et magistritöö käsitles äriprotsesside juhtimise juurutamist tervikuna, mitte vaid äriprotsesside modelleerimisega seotud tegevusi. Töö esimene peatükk lõi antud temaatika kohta teoreetilise tausta, teine ja kolmas peatükk käsitlesid kontserni XYZ spetsiifikat.

Äriprotsessi all mõistetakse tegevuste jada. Protsessi on võimalik fikseerida mitmel moel, kuid igal juhul on äriprotsesside juhtimise eelduseks nende defineerimine ja disainimine- modelleerimine. Äriprotsessid ei eksisteeri iseseisvalt, vaid on üldjuhul kasutatava ettevõtte arhitektuuri raamistiku üheks osaks.

Äriprotsesside juhtimise eesmärgiks on neid pidevalt efektiivsemaks muuta, aidates seeläbi organisatsiooni eesmärkide saavutamisel paremini kaasa. Äriprotsesside juhtimine hõlmab nii operatsioonilisi- kui ka juhtimisprotsesse. Samuti sisaldab äriprotsesside juhtimine tehnoloogilisi ja juhtimisalaseid aspekte, seda nii organisatsiooni oleviku kui ka tuleviku vaates. Seega on tegemist tervikliku juhtimissüsteemiga, e. protsessipõhise juhtimisega, mille kasutuselevõtu peamisteks motivatsioonideks on lisaks protsesside efektiivsemaks muutmise võimalusele ka leida üles organisatsiooni peidetud võimekusi, avastada paralleelprotsesse ning anda vajalikku sisendit organisatsiooni teadmused juhtimise tarbeks.

Äriprotsessi elutsükkel hõlmab kõiki samme, mis on äriprotsesside juhtimiseks tarvis. Mida kiiremini suudetakse erinevate protsesside elutsükleid läbida, seda kõrgemal küpsustasemel organisatsioon äriprotsesside juhtimise vaates on.

Kontsernis XYZ on äriprotsesside juhtimise juurutamist tehtud juba mõnda aega, kuid edukaks programmi nimetada ei saa. Probleemide sisust parema ülevaate saamiseks sai korraldatud kontserni XYZ töötajate seas küsitlus, mis kinnitas, et kontserni küpsustase on põhimõtteliselt vaid ühe sammu võrra kõrgemal algtasemest. Samas, äriprotsesside juhtimise juurutamise spetsiifikat ja detaile teadsid ca. pooled, seega võib järeldada, et äriprotsesside juhtimise edukaks rakendamiseks on tarvis teadmused juhtimisele senisest olulisemaid ressursse eraldada. Läbiviidud riskianalüüs leidis, et kõige suurem oht on äriprotsesside juhtimise juurutamise õnnestumisel bürokraatiaseme oluline tõus, mille maandamiseks on tarvis enne ülekontsernilist juurutamist leida teatud vertikaalides edulugusid, mille põhimõtete ülevõtmist ka teistesse üksustesse kaaluda võiks. Lisaks eeltoodule on kontsernile peamiste soovitusena

välja toodud olulisi rolle täitvate inimeste motivatsiooniallikate ülevaatamise, kulude jaotamise kokkuleppimise ja kompetentsikeskuse eraldi üksuseks viimise soovitused.

Kasutatud allikad

1. Appian BPM News (2012). Major Growth coming in the BPM market.
<http://www.appian.com/bpm-news/bpm-software/major-growth-coming-in-the-bpm-market> (10.04.2013).
2. Freeze, R., Marjanovic, O. (2012). Knowledge-Intensive Business Process: Deriving a Sustainable Competitive Advantage through Business Process Management and Knowledge Management Integration. *Knowledge and Process Management*, vol. 19, number 4 pp 180-188, 2012.
3. Jensen, C.T. (2011). Integrating EA and BPM synergistically. 2011 *IEEE Conference on Commerce and Enterprise Computing*.
4. Jeston, J., Nelis, J. (2006). Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. *Butterworth-Heinemann, Elsevier. United Kingdom*. 2006.
5. Jeston, J. Nelis, J. (2006). How to Demystify BPM? *BPTrends website*.
<http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-06%20ART%20Demystify%20BPM%20-%20Jeston-Nelis.pdf> (13.03.2013).
6. Kangilaski, T. Erinevad kontserni XYZ sees kasutamiseks mõeldud materjalid alates aastast 2004.
7. Ko, R.K.L. (2009) A Computer Scientist's Introductory Guide to Business Process Management (BPM). *ACM Crossroad Magazine*. Summer 2009, Vol. 15, No. 4. lk. 11-18.
8. Louw, I. (2001). Ensuring BPM Implementation Success.
<http://www.oracle-eac.com/downloads/Ian-Louw-Presentation.pdf> (15.04.2013)
9. McSweeney, A. (2009). BPM Implementation – Success Criteria and Best Practice.
<http://www.slideshare.net/alanmcsweeney/bpm-implementation-success-criteria-and-best-practice> (13.03.2013).
10. Minnone, C., Turner, G. (2012). Business Process Management – Are You Ready for the Future? *Knowledge and Process Management*, Volume. 19, Number 3 lk 111-120
11. Muehlen, M., Ho, D.T.Y., Risk Management in the BPM Lifecycle.
[http://www.cebpi.org/downloads/papers/MIZU.DAHO-RISK\(2006\).pdf](http://www.cebpi.org/downloads/papers/MIZU.DAHO-RISK(2006).pdf). (18.04.2013).
12. Neubauer, T. Stummer, C. (2007) Extending Business Process Management to Determine Efficient IT Investments. SAC, ACM. Konverentsi tulemused.
13. Rosemann, M. (2006) Potential pitfalls of process modeling: part B. *Business Process Management Journal*. Vol. 12. No.3, 2006. lk.377-384.

14. Treacy, M., Wiersma, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*. January-February 1993. lk. 83-93.
15. Van der Aalst, W.M.P., Veerbeek, H.M.W., Weske, M. Advances in business process management. *Data & Knowledge Engineering* 50 (2004), lk 1-8.

Summary

Title: Implementing Business Process Management: the Case of Conglomerate XYZ

Conglomerate XYZ has been working on its Business Process Management (BPM) implementation program for quite some time now. The initial schedule has been shifted forward, but the business goals have not been changed. Goal of this thesis is to bring forward suggestions for conglomerate XYZ to take into account for their BPM implementation program.

The first chapter of this thesis focuses on theoretical background of the domain. First business process as such is defined. Chapter continues business process management: what are the motivations for its practice, how does the business process lifecycle work and what kind of importance do the maturity levels of BPM bear. It is highlighted that Business Process Management encompasses much more than Business Process Modeling. When talking about BPM, it is rather common to stumble upon a misconception where those two are thought to be basically the same. This is definitely not the case and should be pointed out whenever possible. The chapter continues with most common pitfalls, problems and risk usually experienced by BPM practitioners.

When talking about BPM implementation, the desired situation should be defined at first. This creates a strong foundation for planning necessary resources, activities and eventually defining exact projects to be undertaken. It must be noted that BPM should be done with projects only during implementation phase. When a desired level of BPM has been implemented, BPM as such should be done within the organization in the “business as usual” manner.

Second part of the thesis first takes a quick glance at the conglomerate XYZ, the BPM implementation activities that have been carried out and which obstacles have been met. A survey in a form of a questionnaire was carried out within the XYZ and the results were hardly surprising. The maturity level of BPM within the organization is low and so is the knowledge level about the field in general. Some view BPM as a resurrecting fad under a new name, which it might as well be, until we’ve seen proven otherwise.

Third chapter of the thesis concludes with risk assessment, SWOT analysis and suggestions for the conglomerate. Next to knowledge management improvement, also motivations of everyone involved should be properly aligned.

Lisad

Lisa 1

Töö punktis 2.2.4 väljatoodud küsimuse nr. 17 „**Millised on Sinu arvates kontsernis kõige suuremad takistused äriprotsesside juhtimise süstemaatiliseks juurutamiseks?**“ kõige olulisemad vastused muutmata kujul:

- a) Pole töötajateni viidud
- b) Juhtide kompetents
- c) Esmapilgul tundub kallis (pole äritellijat kes kulud kannaks). Vajab pidevalt tegelikkusega süngis hoidmist, taas kummitab sõna kallis. Oletan, et emotsionaalsele hinnangule "kallis" ei nähta/usuta juhtide poolt vastukaaluks reaalselt kasu, efekti, lisaväärtust.
- d) Hoiakud
- e) Juhtimine
- f) Järjepidevuse puudumine
- g) Ebapiisav kommunikatsioon. Üksuste huvide erinevused.
- h) Inimeste suutmatus lahti lasta vajadusest iga väike tekkiv probleem automaatselt ära lahendada.
- i) Enda valdkonna vaatenurgast lähtumine ilma laiemalt vaatamata.
- j) Pole meetodikat mille järgi tegutseda
- k) Äri ei ole valmis, pole piisava kompetentsiga inimesi.
- l) Suur takistus on suure hulga erinevate protsesside ja vastutajate olemasolu ja erinevate protsesside ühisosade kokku viimine.
- m) väga palju erinevaid osapooli ja ebaselge rolli/vastutuse jaotus
- n) a) pidevalt muutuv ettevõtte struktuur b) äriprotsessidel ei ole sageli juhti või see juht ei teadvusta endale, et vastutab äriprotsessi juurutamise või pideva arendamise eest c) protsessijuhtimise teadmisi on ettevõtetes vähe
- o) Vaja rohkem eestvedamist ning ühtse pildi hoidmist
- p) 1. Viimastel aastatel on juurutatud mitmed suured infosüsteemid samaaegselt, mille tulemusena on tekkinud mitmed väga pikad stabiliseerimisperiodid (code freeze), mis on omakorda tekitanud üüratud järjekorrad arenduste realiseerimisel. 2. Väga suur "tulekahjude" arv infosüsteemides. Need 2 punkti tekitavad olukorra, kus

- "puudub aeg", et juurutada põhjalikult analüüsitud, protsessist lähtuvad (või ka vastupidi, et arendusega kaasneb protsess) lahendused.
- q) Protsessid läbivad mitmeid üksusi ja on keerukad, sellises olukorras on takistuseks koostöö, ühise eesmärgi ja ühtse metoodika puudumine. Ka kogu kontserni vaadet haldava ja kooshoidva projektijuhi puudumine.
 - r) Kultuuriruumide erinevused ja vastuolulised juhtimise meetodid
 - s) Väga palju suuremahulisi ja tihedalt üksteisega seotud/segunevaid protsesse

Lisa 2

Töö punktis 2.2.4 väljatoodud küsimuse nr. 17 „**Muud kommentaarid ja mõtted, mis antud teemaga seotult pähe tulevad**“ kõige olulisemad vastused muutmata kujul:

- a) Sõna protsess kipub hirmutama paljusid praktilise meelega inimesi.
- b) Protsessidest räägitakse ettevõttes vahel rohkem, vahel vähem. Sõna "vahel" all mõtlen aega mida võib mõõta aastatega. On olnud aastaid kus on jõutud mingil tasemel protsesside üles joonistamiseni ("hoogtöö"). Siis unustatakse teema ära, olemasolev vananeb ja muutub kasutuks. Kolme nelja aasta pärast kordub sama ring. Ei ole suudetud jõuda pidevalt toimiva süsteemini.
- c) Äriprotsessid võiksid olla kaardistatud ja ajakohased, oleks lihtsam vajadusel neid muuta ja saada aru, mis mingist muudatusest mõjutatud saab.
- d) usun äriprotsesside juhtimise vajalikkusesse aga seda on keeruline ellurakendada
- e) Igat äriprotsessi toetab mingisugune rakendus või komplekt rakendusi. Parima lahenduse saavutamiseks peaks äriprotsessi toetav rakendus vastama ca. 80% ulatuses protsessist tulenevatele nõuetele, 20% ulatuses peab äri olema valmis äriprotsessi muutma, et saavutada rakenduses väiksemad arendus- ja halduskulud. St. kaoksid ära kohad, kus protsess on vägisi süsteemi sunnitud, kus rakendus täielikult ei toeta protsessi spetsiifikat.
- f) Olen asunud tööle suure sooviga asju parandada, paraku põrkan pidevalt takistuste otsa.
- g) Puudub võimalus protsesse kiirelt parendada või isegi kiirelt vigu kõrvaldada. -