

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Helena Aruste

**ÄRIPROTSSESSIDE ÜHTLUSTAMINE  
ETTEVÕTETE ÜHINEMISEL UNIMED  
KLIINIKUD OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2017

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Ettevõtete ühinemised ja omandamised protsessijuhtimise kontekstis .....	6
1.1. Ühinemiste ja omandamiste põhjused, tagajärjed ja edutegurid .....	6
1.2. Protsessijuhtimine ja selle seos ettevõtete ühinemisega .....	16
1.3. Protsessijuhtimise seos kvaliteedi tagamisega meditsiiniettevõttes.....	27
2. Unimed Kliinikud OÜ äriprotsesside ühtlustamine .....	35
2.1. Ettevõtete ja ühinemisprotsessi ülevaade.....	35
2.2. Uuringu meetodika ja tulemused .....	43
2.3. Järeldused ja ettepanekud äriprotsesside ühtlustamiseks .....	55
Kokkuvõte .....	61
Viidatud allikad.....	64
Lisad	
Lisa 1. Kirjanduse ülevaate raamistik .....	72
Lisa 2. Magistritöös kasutatavad inglisekeelsed väljendid .....	73
Lisa 3. Pärnu Hambapolikliinik AS protsessikaart .....	74
Lisa 4. Ortodontiakeskus OÜ protsessikaart.....	75
Lisa 5. Unimed Kliinikud OÜ asukohad Eesti kaardil.....	76
Lisa 6. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik.....	77
Lisa 7. Unimed Kliinikud OÜ juhtumiuuringu tulemused, järeldused ja seostamine teooriaga .....	79
Lisa 8. Dokumendianalüüsi koondtabel .....	82
<i>Summary</i> .....	84

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete ühinemised ja omandamised on aktuaalne teema kogu maailmas. Dealogic'i<sup>1</sup> andmetel oli 2015. aasta ühinemiste ja omandamiste osas rekordiline küündides ülemaailmselt ligi 5 triljoni dollarini ning selle kasvutempo pidurdusmärke ei näita. Aasta alguses Ellex/Mergermarket'i poolt väljaantud Baltic M&A Monitor kinnitab, et 2016 oli tehingute arvu poolest läbi aegade kõrgeim ulatudes Baltikumis kokku 63 tehinguni koguväärtusega 716 miljonit eurot, kasvades eelneva aastaga võrreldes 17%. Eestis teatasid 2016. aastal ühinemiskavatsusest 312 ettevõtet.

Ühinemiste ja omandamiste temaatika on aktuaalne ka meditsiinivaldkonnas, kus ettevõtjad kogu maailmas liiguvad ühinemise poole – olukord, mis Eesti erameditsiinis veel pigem harvaesinev ja uudne. Siiski võib eeldada, et süvenev tööjõunappus, kallihinnalised tehnoloogilised lahendused, erialaspetsialistide vähesus jm tegurid viivad ka Eesti ettevõtjaid järjest enam nii valdkonnasisestele kui ka vahelistele ühinemistele.

Ühinemisel tekib vajadus äriprotsesse analüüsida, kaardistada, luua, parendada ja ümber korraldada. Protsesside ümberkorraldamise põhjuseks võib olla näiteks kliendi ootustele vastamine ja/või tegevuse optimeerimine. Kriitilisi edutegureid tuleb arvestada nii protsessi eel, ajal kui selle järel. Kompetentside jagamine, ressursside juhtimine, kulude optimeerimine ja ühinemisjärgne integratsioon on nendest vaid mõned. Ühinemisalane kirjandus ütleb selgelt, et enam kui 50% ühinemistest ebaõnnestus ja ebaedu võib varjata end nii ühinemise eel kui selle järel tehtud valearvestustes – halb partneri valik, kommunikatsiooniprobleemid, vale strateegia, organisatsioonikultuurilised erinevused jne.

Ettevõtete ühinemine on protsess, kus protsessijuhtimine tähendab kvaliteedi tagamist: süstemaatilist protsesside mõõdistamist ja jälgimist ning järjepidevat parendamist. Prot-

---

<sup>1</sup> Dealogic – 1983. aastal Londonis asutatud ülemaailmne finantsturgude platvorm, mis pakub finantsettevõtetele integreeritud andmeid, analüütikat ja tehnoloogiat.

sesside teadlik korraldamine annab ettevõttele selge konkurentsieelise, mis väljendub suuremas kliendirahulolus, töötajate kõrgemas motivatsioonis, kliendikeskses käitumises ja paremate äritulemuste saavutamises.

Käesolev magistritöö kuulub protsessi- ja strateegilise juhtimise valdkonda ning selle teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist. Neist esimene käsitleb strateegilise juhtimise osana ühinemiste ja omandamiste temaatikat: põhjuseid, tagajärgi, edutegureid ja ebaõnnestumise põhjustajaid. Teine alapeatükk toob sisse protsessijuhtimise teoreetilised käsitlused, kui autor analüüsib äriprotsesse kui ettevõttele olulist vara, mis tagavad strateegiliste eesmärkide täitmise. Kolmas alapeatükk selgitab protsessijuhtimise seost kvaliteedi tagamisega meditsiiniettevõttes.

Magistritöös kasutatavad olulisemad märksõnad:

- ühinemised ja omandamised (*Mergers and Acquisitions*, M&A);
- äriprotsesside juhtimine (*Business Process Management*, BPM).

Magistritöö uurimisprobleem: 2. augustil 2016 ühinesid omandamise teel osäühing (edaspidi OÜ) Ortodontiakeskus, aktsiaselts Pärnu Hambapolikliinik ja valdusfirma OÜ Ortodontia Invest. Ühinemisel muudeti ärinime ja hakati tegutsema Unimed Kliinikud OÜ nime all. Ühinemise eesmärk oli kasvada tegevusvaldkonna tipptegijaks ja maksimeerida ettevõtte kasumlikkust. Magistritöö aktuaalsus avaldub selles, et eraldiseisvate ja samal tegevusala, kuid erinevates asukohtades tegutsevate ettevõtete kasumlikkust on võimalik suurendada nende äriprotsesside ühtlustamise ja ressursside parema rakendamise teel. Ühinemise tulemusel kujunenud ettevõtte erinevates osades (endistes iseseisvates ettevõtetes) teostatakse äriprotsesse erinevalt, kuid ühinemise tõeline efekt võib avalduda alles siis, kui need on ühtlustatud. Erinevate uuringute põhjal saab ühinemise edukust hinnata alles 5-7 aasta möödudes. Samas on tõendatud, et 50-80% ühinemistest ebaõnnestub ja määravaks on sealjuures ühinemisejärgne integratsioon ja protsessijuhtimine. Ettevõtte peab tegelema äriprotsesside ühtlustamise, ümberkorraldamise ja orkestreerimisega<sup>2</sup>, et saavutada ühinemisest loodetud lisaväärtus, mida saab mõõta näiteks

---

<sup>2</sup> Orkestreerimine – ettevõttesisene protsesside ja tegevuste koordineerimine ning ühtlustamine (Benyoucef *et al.*, 2011, lk 572).

kahes kategoorias – lisaväärtus omanikule ja lisaväärtus kliendile. Selle eelduseks on ettevõtte kõigi osapoolte pühendumus ja visioon tervikprotsessist.

Magistritöö eesmärk on teha Unimed Kliinikud OÜ juhtkonnale ettepanekuid äriprotsesside ühtlustamiseks. Magistritöö sihtrühm on Unimed Kliinikud OÜ juhtkond ja omanikud, kelle hulka kuulub ka era- ja riskikapitaliettevõtte aktsiaselts Baltcap.

Uurimisküsimus: Kuidas ühtlustada äriprotsesse nii, et maksimeerida ühinemisest saadav kasu ja vältida ühinemistega seotud negatiivseid tagajärgi?

Uurimisülesanded:

- selgitada ühinemiste põhjused, tagajärjed ja kriitilised edutegurid ning seostada ühinemine protsessijuhtimisega;
- leida teoreetiline raamistik protsesside orkestreerimiseks ettevõtete ühinemisel;
- selgitada protsessijuhtimise roll kvaliteedi tagamisel meditsiiniettevõttes;
- anda ülevaade ühinenud ettevõtetest ning nende äriprotsessidest, et põhjendada äriprotsesside orkestreerimisvajaduse ulatus;
- viia läbi kvalitatiivne uuring ühinemiste ja protsessijuhtimise teoreetiliste käsitluste kohta uuritava ettevõtte ühinemiskaasuses;
- analüüsi tulemuste põhjal sünteesida Unimed Kliinikud OÜ juhtkonnale soovitusi äriprotsesside ühtlustamiseks.

Uurimisülesannete täitmiseks on magistritöö autor töötanud läbi teemakohase teaduskirjanduse ja viinud läbi empiirilise uuringu. Kõik kasutatud materjalid on töös viidatud, võõrkeelsed tekstid on autori tõlgitud. Töö on koostatud vastavalt Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži kirjalike tööde koostamise 2015. aasta juhendile.

Magistritöö autor tänab juhendaja Arvi Kuurat teadmiste, tähelepanekute ja väärtusliku tagasiside eest töö kirjutamisel. Samuti tänan Unimed Kliinikud OÜ juhtkonda avatuse ja töötajaid uuringus osalemise eest.

# 1. ETTEVÖTETE ÜHINEMISED JA OMANDAMISED PROTSESSIJUHTIMISE KONTEKSTIS

## 1.1. Ühinemiste ja omandamiste põhjused, tagajärjed ja edutegurid

Käesolevas alapeatükis uurib autor ettevõtete ühinemiste ja omandamiste (*Mergers and Acquisitions*, edaspidi M&A) põhjuseid, tagajärgi ja kriitilisi edutegureid ning seoseid protsessijuhtimisega. Ühinemiste ja omandamiste erisust selgitavad Häkkinen, Norrman, Hilmola ja Ojala (2004, lk 27) järgnevas tabelis.

**Tabel 1.** Ühinemise ja omandamise määratlused

Ühinemine	Omandamine
Kahe või enama ettevõtte otsus ühineda, et saavutada ühiseid eesmärke. See toimub aktsiate või osakute ning teiste varade ühendamise kaudu.	Ühe ettevõtte juhtkond teeb teise ettevõtte omanikele pakkumise omandada nende ettevõttes enamusosalus.

Allikas: Häkkinen *et al.*, 2004 (autori koostatud).

Ühinemised jagunevad ühinemisteks omandamise või asutamise teel, kus omandamine on kahe või enama ettevõtte ühinemine nii, et üks neist jääb alles. Ühinemine asutamise teel on uue ettevõtte asutamine, mille korral ühinenud ettevõtted lõpetavad oma tegevuse. (Ühinemised ja... 2011, lk 61).

Äriseadustiku § 391 lg 1 sätestab ühinemisi järgnevalt: „Äriühing (ühendatav ühing) võib ühineda teise äriühinguga (ühendav ühing). Ühendatav ühing loetakse lõppenuks.“ Kuna käesolev magistritöö tegeleb empiirilises osas ühinemiskaasusega, kus ühinemine toimus omandamise teel (vt joonis 5 lk 47), siis edaspidi kasutab autor selguse ja üheselt mõistetavuse eesmärgil määratlust „ühinemine“.

Ühinemise otsuse tegemisel mõjutavad ettevõtjaid erinevad tegurid, mis sõltuvad ettevõtte tegevusalast, potentsiaalselt ühinevate ettevõtete vastastikku kasulikest oskustest ja ressurssidest, püsikulude optimeerimise võimalusest, maksueelistest, mõjuvõimu saavutamise jms. Ühinemise kaudu soovitakse saavutada positiivset mõju ettevõtte edasisele tegevusele ja kasumlikkusele. Paraku näitab ühinemisalane kirjandus selgelt, et suur osa ühinemistest ebaõnnestub (Gomes, Angwin, Weber, & Yedidia Tarba, 2013, lk 14). Ebaõnnestumiste osakaaluks märgitakse 50-80% (Bryson, 2003, lk 14; Gadiesh, Ormiston, & Rovit, 2003a, lk 35; Boateng, 2006, lk 1406; Cartwright & Schoenberg, 2006, lk S1; Lauser, 2010, lk 7; Banal-Estanol & Seldeslachts, 2011, lk 589-590; Osarenkhoe & Hyder, 2015, lk 858; Studer & Thomas, 2016, lk 15) ja kirjandusest leiab selgeid viiteid, et suur osa neist on põhjustatud just ühinemisjärgse integratsiooni ebaõnnestumisest (Galpin & Herndon, 2008, lk 4; Banal-Estanol & Seldeslachts, 2011, lk 594; Osarenkhoe & Hyder, 2015, lk 858), kus võimalike põhjustena on rõhutatud just uue, alles ühinenud ettevõtte puudulikud toimetehhanismid, nagu näiteks välja kujunemata protsessid. Loodetud sünergiate saavutamine lükkub edasi seniks, kuni ettevõtte on suutnud ennast parimal viisil toimima panna. Ebaõnnestumise suur osakaal ei näi takistavat ettevõtjaid ja investoreid pühenduma veelgi suurema innuga uutesse ühinemistesse, samas kui ühinemiste pikaajaline kogemus ja õppetunnid ei näi olevat mõjutanud õnnestumiste arvu.

Ühinemise temaatika arengut on juhtinud erinevate koolkondade käsitlused, kus ühinemise fookus ja põhimõtted on vaatamata ühisele, suurema kasu teenimise eesmärgile, olnud erinevad (vt tabel 2 lk 8). Nii on kapitalituru koolkond keskendunud lühiajalistele eesmärkidele ja ebaõnnestumistele pööratakse vähe tähelepanu – ootus on pigem kiirele kasumile ja ühinemiseelsele perioodile. Magistritöös lähtub autor protsessipõhise koolkonna väärtustest, kus ühinemise tähelepanu on koondatud ühinenud ettevõtete integratsiooniprotsessile ja äriprotsesside ühtlustamisele, kui ühinemise edukuse võtmeteguritele. Protsessipõhine koolkond toob välja, et ühinemise järgselt on vaja ühtlustada ühinevad ettevõtted, mis aitavad täita uue ettevõtte eesmäärke. Ühinemised ja protsessijuhtimine on omavahel tihedalt seotud, protsessipõhise koolkonna olemasolu ühinemiste uurimises võib pidada selle seose üheks indikaatoriks.

**Tabel 2.** Ettevõtjate ühinemise koolkonnad ja uurimissuunad

<b>Koolkond</b>	<b>Fookus</b>	<b>Põhimõtted</b>
Kapitalituru koolkond	Kinnisideeks lühiajalisus. Ühinemises keskendub kasumile, üleüldisele ettevõtete tootlikkusele või aktsiate väärtusele.	Analüüsib ühinemise edukust aktsiaturu ja finantsnäitajate kaudu. Ühinemised toovad kaasa tõhusama turgude kontrolli. Ebaõnnestumise põhjustele pööratakse vähest tähelepanu.
Strateegilise juhtimise koolkond	Mitmekesine vaade ühinemisele pöörates tähelepanu nii erinevatele ühinemise tüüpide motiividele kui nende mõjule ühinemise tulemuslikkusele.	Sünergial on positiivne mõju ühinenud ettevõtete tootlikkusele. Keskendub teemadele, mis on olulised mõistmaks ühinemist juhtimise seisukohast. Keskendub ettevõtetetasandi juhtimisele.
Organisatsiooni-käitumise koolkond	Ühinemise mõju üksikisikule. Rõhutab kommunikatsiooni ja inimfaktori tähtsust ühinemise eesmärkide saavutamiseks. Hõlmab personalijuhtimist, kriisijuhtimist ja kultuuride ühendamise valdkondi.	Kahe organisatsiooni kultuuri kokkusaamine mõjutab töötajate rahulolu. Keskendub organisatsioonilistel ja „pehmetel“ ühinemisjärgsetel teguritel.
Protsessipõhine koolkond	Põhifookus on ühinemise järgsel integratsiooniprotsessil. Rõhutatakse ühinemisjärgsete muudatuste oskuslikku juhtimist kui olulist tegurit ühinemise õnnestumiseks.	Ühinemise edukuse määravad integratsiooniprotsess ja juhtimine. Ühinemine isenesest ei pruugi tekitada vajalikke seoseid ühinevate ettevõtete ressursside vahel.

Allikas: Osarenkhoe & Hyder, 2015, lk 863.

Ettevõtjate ühinemine on globaalselt kasvav trend (Harrison & Farrell, 2008, lk 3), puudutades sealhulgas nii Euroopat kui Eestit ning muutunud üha populaarsemaks tänu ülepiiriliste ühinemiste võimalikkusele ja de-reguleerimisele (Osarenkhoe & Hyder, 2015, lk 857) – ebaõnnestumiste suur osakaal ei näi seda indu kahandavat. Ühinemise õnnestumise määrab sageli paljude väikeste tegevuste või tegevusetuste jada, mitte üks „tähtis“ tegur. Ühinemise ebaedu võib ohustada ka kõige paremini planeeritud ühinemisjuhtusid. Viimase mõnekümne aasta jooksul on ühinemisi peetud suurimaks ettevõtete kasvu võimaluseks, kuid liiga sageli tõdetakse ühinemisjärgselt, et loodetud kasvu ei suudetud saavutada ning omanike ootused ei ole realiseerunud. Ebaõnnestunud ettevõtete integratsiooni järgselt on selgunud, et suur osa omanike rikkusest on kadunud ja osa neist lahkub, kui ühinemiseelsed lubadused ei saa täidetud.

Gomes *et al.* (2013) selgitavad, et ühinemisalastes uurimustes ei keskendutud senini piisavalt erinevate edutegurite koosmõjule ühinemiste erinevates faasides olles seis-

kohal, et kriitilisi edutegureid ei saa tingimata vaadelda eraldiseisvatena. Banal-Estanol ja Seldeslachts (2011, lk 589) selgitavad, et nende jäik eristamine võib viia pigem ebaeduni ning edu saadab just neid, kes oskavad märgata olulisi detaile ühinemise erinevates etappides ja nende koosmõjus. Nii näiteks on strateegilised ja finantsilised muutujad need, millele pööratakse enim tähelepanu samas kui organisatsiooni- ja juhtimiskultuuride erinevus, kui ühinemisejärgsed tegurid, on edukaks integratsiooniks kriitilise tähtsusega. Töötajate reaktsioon ja suhtumine, ebakindlus töö muutuse ja töökoha olemasolu suhtes on määrava tähtsusega.

Tabel 3 analüüsib ühinemiseelseid kriitilisi edutegureid, mida ettevõtjate ühendamisel arvestada. Nende põhjal on edukamad ühinemised sarnaste ettevõtjate vahel, kellel on eelnev ühinemispraktika ja oskus töötajate ebakindlust kommunikatsioonitegevuste kaudu vältida. Õiglase ostuhinna maksmine ja eesmärgistatud motiveerimine annavad veelgi suurema võimaluse õnnestuda.

**Tabel 3.** Ühinemiseelsed edutegurid

<b>Edutegur</b>	<b>Kirjeldus</b>
Strateegilise partneri valimik ja hindamine	Strateegiliselt ja organisatsiooniliselt sarnased ettevõtted on edukamad. Ressursside poolest sarnasemad saavutavad suurema sünergia.
Õiglase hinna maksmine	Investeeringu tasuvus on otseses seoses tehingu hinnaga. Liiga kõrge hinna maksmisega väheneb loodetud lisaväärtus.
Ettevõtete suurused	Reeglina on edukamad sarnase suurusega ühinevad ettevõtted. Erineva suurusega ühinevate ettevõtete vahel võib toimuda võimuvõitlus, domineerimisprobleemid, suur ettevõtte võib väiksema „alla neelata“.
Üldine strateegia ja varasemad ühinemiskogemused	Varasem ühinemispraktika loob õnnestumiseks suuremad eeldused. Selle puudumisel on oluline püüda õppida teiste kogemustest. Vajadusel kaasatakse ettevõttevälised professionaalsed M&A konsultandid.
Ühinemiseelne tundmaõppimine (kurameerimisperiod)	Etapp, mis vähendab tulevikus informatsiooni asümmeetrilisi riske ja aitab luua vastastikust usaldust ja efektiivsemat kommunikatsioonil.
Ühinemiseelne kommunikatsioon	Ettevõtte töötajate ebakindluse vältimiseks on vajalik õigeaegne ja adekvaatne informatsiooni jagamine.
Tuleviku kompensatsiooni- poliitika	Uue tasusüsteemi väljatöötamine (eelkõige juhtivtöötajatele), et suurendada nende isiklikku motivatsiooni ettevõtte eesmärkide saavutamisel.

Allikas: Gomes *et al.*, 2013 (autori koostatud).

Edukad ühinemiskaasused saavad alguse selgest arusaamisest ühinevate ettevõtete võimalikest sünergiatest ja seda mitte tippjuhtkonna, vaid ka keskastmejuhtide nägemuses,

mida selgitatakse ja peegeldatakse nii ühinemiseelses kui ka -järgses integratsiooniprotsessis. Fookus peaks olema sellel, kuidas ühinevad ettevõtted suudavad luua suuremat väärtust, kui kumbki neist suudaks seda eraldi tegutsedes. Loodava lisaväärtuse all võidakse mõista erinevaid tegureid, mida ühinemisest loodetakse saavutada, olgu selleks siis kulude vähenemine, turuosa suurendamine vms.

Ettevõtjate ühinemist peetakse üldiselt heaks kasvu ja arengu võimaluseks (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, & Jobin, 2000, lk 674; Van Dick, Ullrich, & Tissington, 2006, lk S69; Bansal, 2016, lk 55), kuid sellel on omad riskifaktorid. Ühinemised kulgevad harva vastavalt esialgselt loodud plaanile, sest tegevuse käigus ilmneb mitmeid tegureid ja takistusi, mis nõuavad sekkumist ja millega algselt ei osatud arvestada. Äriprotsesside ühtlustamine on üks kriitiline edutegur saavutamaks maksimaalset kasu ettevõtete ühendamiseks. Mida suurem ettevõtte või keerulisem ühinemisjuhtum, seda komplitseeritum, kuid samas vajalikum, on tavaliselt ka äriprotsesside ühtlustamine. Ettevõtted peavad tihenevas konkurentsisis muutuma kliendirahulolu saavutamise nimel üha paindlikumaks, mis teatud juhtudel võib tähendada just äriprotsesside keerukamaks muutumist. Sageli on vaja juhtida mitut muutuste protsessi korraga, kus juhid peavad tegema mitmeid olulisi otsuseid, neist olulisim – mida tuleb muuta ja millal ning kas muutus tuleb läbi viia kohe või pikema aja jooksul. (Lauser, 2010) Ettevõtte protsessi-põhine juhtimine tähendab eelkõige mõtteviisi muutumist, kus esikohale seatakse ärieesmärki-de saavutamine läbi kliendirahulolu tagamise.

Ettevõtjatel on ühinemiseks erinevad põhjused: kasvada läbi turuosa suurendamise, saavutada juurdepääs klientidele, toodetele ja turuosale, mis toetab nende äritegevust, suurendada kliendibaasi, siseneda uutesse ärivaldkondadesse. Ettevõtet müüva omaniku huvi on hoida müüdava ettevõtte väärtust läbirääkimiste- ja müügiprotsessi kestel, et vältida müügihinna langust (Pathak, 2016, lk 20). Selleks on vaja töötajatele oskuslikult selgitada käimasolevaid protsesse ning püüda vältida segadust, infosulgu, moonutusi ja motivatsiooni langust. Ühinemised võivad toimuda nii sarnasel tegevusalal kui täiesti erinevate tegevusaladega ettevõtete vahel ja selle edukust mõjutavad nii ühinemiseelses kui -järgses edutegurid. Sageli pööratakse suurt tähelepanu just ühinemiseelsetele eduteguritele eeldades, et nende kaudu saavutatakse oodatav edu. Samas leiab üha enam

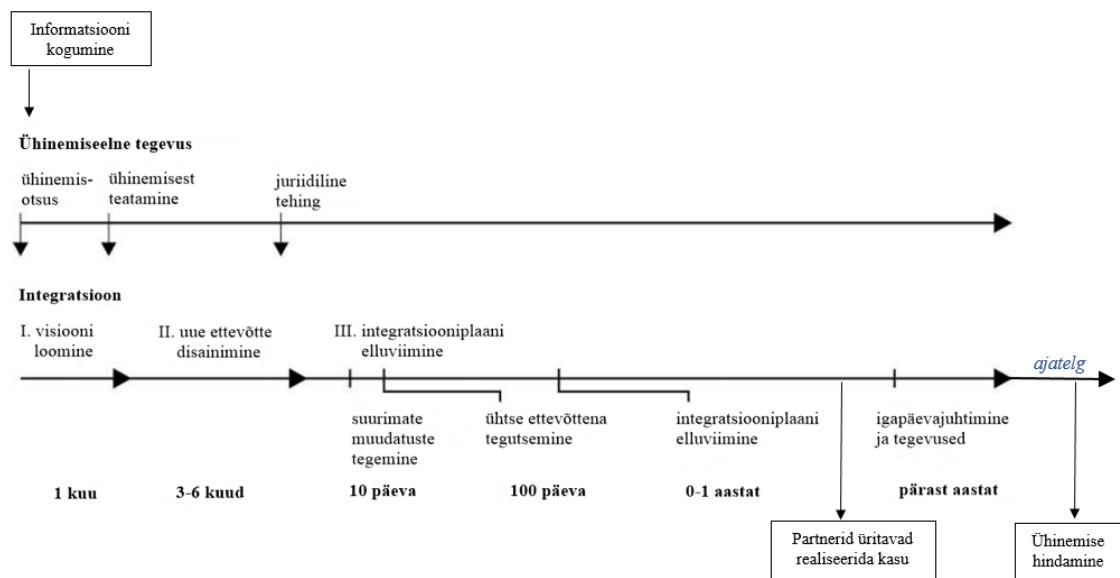
tõendust, et tõeline kasu saavutatakse just ühinemisjärgsete kriitiliste edutegurite kaudu, kuigi sageli ei teadvusta ettevõtete omanikud just ühinemisjärgse integratsiooniprotsessi tähtsust – milles aga võibki peituda tegelik ühinemise edu. (Buono, 2003)

Ettevõtete, eriti suuremate, ühendamisel on maksimaalse kasu saavutamiseks vajalik ühildada nende keerukas struktuur, protsessid ja ressursid, mis võivad osutada mitmetahuliselt keerulisteks ja kulukateks väljakutseteks. Nende väljakutsete täitmiseks on vajalik erinevate osapoolte panus ja arusaam tervikprotsessist. Ettevõtte kasvades on oht protsesside toimimise halvenemisele – nii võib kannatada infovahetus ja kliendiootustele vastamine, hägustuda vastutuse võtmine jne. Tähtis on, et suurte muudatuste korral ei kannataks ettevõttesisene- ega väline klient. See olukord on kerge tekkima, kui muutuste meelevaldas ettevõtte alles otsib enda „nägu“ ja valitseva ebakindluse või eneseotsimine tõttu kannatab klient, kelle ootused ei saa täidetud ning ettevõtte võib kaotada enda konkurentsieelise. (Galpin & Herndon, 2008)

Ühinemine on protsess oma alguse ja lõpuga, mis kulgeb informatsiooni kogumisest ühinemisotsuse tegemiseni, kus integratsiooniplaan peab olema kooskõlas eelmainituga, et tagada ettevõtete kiire ja sujuv ühendamine, äriprotsesside ühtlustamine ja strateegiliste eesmärkide saavutamine.

Ühinenud ettevõtete integratsioon on 3-etapiline, mida Gadiesh *et al.* (2003b, lk 40) põhjal planeeritakse ja teostatakse juba ühinemistehingu algfaasis (vt joonis 1 lk 12):

- visiooni loomine: selge uue ettevõtte visiooni loomine ja tippjuhtkonna valimine, mis toimub enne ühinemisotsuse väljakuulutamist;
- uue ettevõtte disainimine: pärast ühinemisotsuse teatavakstegemist ja juhtmeeskonna määramist kaasab juhtmeeskond kogu ülejäänud ettevõtte. Juhid jagatakse kahte kategooriasse: need kes juhivad üleminekuprotsessi ja need, kes viivad ellu igapäevategevusi. Seejärel tuleb disainida niinimetatud uus ettevõtte ja määrata tegevusplaan, et aktiivselt tegutsedes kutsuda ellu ettevõtte visioon;
- integratsiooniplaani elluviimine: edukust mõjutab nii selle läbiviimise kiirus, kui strateegiline planeerimine ning suurimaks väljakutseks võib pidada nende kahe omavahelist tasakaalu. Liigne pühendumine ühe või teise suunas viia ebaõnnestumiseni.



**Joonis 1.** Ühinemiseelsed ja ühinemisjärgsed faasid. Autori täiendustega Banal-Estanol & Seldeslachts (2011) ja Gadiesh *et al.* (2003) põhjal

Joonisel 1 on ettevõtte integratsiooniprotsess müügitehingu sõlmimisest igapäevategevuste elluviimiseni, kus 1. päev algab „lõputu“ tegevusnimekirjaga: juriidilised tegevused, rekvisiitide korrigeerimine arvetel ja programmides, telefonis kasutatavate tervistussõnumite korrigeerimine, uksesiltide ja majajuhtide vahetamine jne. Kõik selleks, et igapäevane äritegevus viperusteta edasi toimiks. 10. päevaks peaks olema personali teavitatud kõikidest suurematest muudatustest nagu osakondade sulgemised, töötajate koondamised, juhtimisfunktsiooni üleviimine peakontorisse jne. Ebameeldivat infot tuleb jagada kohe, sest inimesed eelistavad teada, mitte kahtlustada. Uus ettevõtte peaks toimima ühe ettevõtte 100. päevaks, kus loodud on ühtne juhtimissüsteem, ühine tarneahel, toimivad allhanketeenused, kõik tooted, trükimaterjal, hooned ja ruumid varustatud uute bränditunnustega. Valdav osa uue ettevõtte väärtusest luuakse pärast 100. päeva. Juhtidel tuleb pöörata tähelepanu uutele tegevusvõimalustele, mida tehingu tegemise hetkel ei osatud ette näha. Samuti võib tegevuses veel olla nn üleminekumeeskond, mis peab kinni hoidma etteantud ajagraafikust. Aasta möödudes peaksid olema lõppenud enamus integratsioonitegevusi ning igapäevategevuste eest vastutavad juhid võtma täie vastutuse seatud tulemuste saavutamise eest. (Gadiesh *et al.* 2003b, lk 40-41)

Ettevõtjad ei tohi jääda headel aegadel olukorda nautima, vaid otsima juba edu tipul olles dünaamilise võimekuse tõstmise võimalusi, et järgmiseks langusperioodiks valmis olla. Kesksel rollil mängib siinkohal protsesside juhtimine, sest ainuüksi omanikud või tippjuhtkond ei ole võimeline muudatusi läbi viima ja selleks on neil enda selja taha vaja tugevat ja toetavat tiimi, kes mõistab muutuse vajalikkust ja soovib seda läbi viia (Covin, Kolenko, Sighler, & Tudor, 1997, lk 31; Nogeste, 2010, lk 122). Muutuste juhtimisel ja dünaamilise võimekuse saavutamisel on oluline ettevõtte töötajaid kaasata, sest nendel on kande roll omandada muudatustega kaasnevat uusi oskusi.

Ettevõtete dünaamiline võimekus pannakse proovile, kui nad peavad valmis olema muutuma kiiremini kui kunagi varem – ettevõtte võimekus peab olema pidevas arengus (Teece, 2007, lk 1319; Andreeva & Ritala, 2016, lk 283). Muutuste juhtimisel ja dünaamilise võimekuse saavutamisel on oluline muuta ettevõttesse negatiivselt suhtuvate või vastutöötavate töötajate käitumist, et panna neid uue ettevõttega ühte sammu käima. Ettevõtjate ühinemine on sageli töötajate ebakindluse põhjustajaks ning mõjub pigem halvaendelise uudisena (Appelbaum *et al.*, 2000, lk 675; Bansal, 2016, lk 55; Appelbaum, Karelis, Le Henaff, & McLaughlin, 2017b, lk 147).

Töötajaid saab ettevõttesiseselt klassifitseerida erinevatesse gruppidesse lähtuvalt nende haridusest, ametikohast jm teguritest. Ettevõttesisestes gruppides on töötajate omavahelised suhted üldjuhul head, kuid ettevõtete ühinemisel tekkinud „laiendatud“ gruppides võivad suhted olla tõrjuvad ja negatiivsed. (Joseph, 2014, lk 432) Seega tuleb nende gruppide liikmeskond omavahel sulandada, et saavutada maksimaalne võimalik sünergia ja koostöövõime. Nardelli (2017, lk 31) jääb erinevale seisukohale väites, et heterogeensete huvigruppide vahel olevatele pingetele ja konfliktidele rõhumine võib innovatsioonile hoopis kaasa aidata. Muudatused toovad endaga kaasa riske, kuid nende mitte rakendamine samuti. Muudatuste juhtimine ei ole seega vaid reageerimine muutustele, vaid ka muutuste juhtimine ja eestvedamine, et konkurendid sooviksid antud ettevõtet järgida. Iga ühinemine on unikaalne, kuid õppimine teiste õnnestumistest ja ebaõnnestumistest on võimetekohane kõigile.

Ettevõtete omanikud pööravad suuremat tähelepanu ühinemise toimumisele ja selle juuriidilistele aspektidele unustades samal ajal, et ühinemisejärgsed edutegurid on sisuliseks

õnnestumiseks määrava tähtsusega uue ettevõtte ülesehitamisel. Ühinemiste parimate praktikate loetelu on üldtuntud: keskendu sünergia leidmisele ja loomisele, integreeru kiirelt, keskendu kliendivajadustele, taga operatiivne infovahetus, tõsta kasumit, pühendu organisatsioonikultuuri loomisele. Vaatamata nende üldtuntud ja -tunnustatud seisukohtade aktsepteerimisele ei loo üle poolte ühinemiste oodatud lisaväärtust mis on otseks tõestuseks sellele, kui raske on kõiki neid teadmisi praktikas rakendada. Ühinemisjärgselt peab ettevõtte otsustama, kas struktureerida ettevõtte ümber ja müüa osa varadest ja/või valdkondadest (Maksimovic, Phillips, & Prabhala, 2011, lk 318). Kõige selle juures tuleb arvestada allolevas tabelis esitatud kriitiliste eduteguritega, mis mõjutavad just ühinemisjärgset ettevõtte tegevust. Nendeks on hea integratsioonistrateegia ja ühinemisjärgsete protsesside juhtimine, ühinemisprotsesside elluviimise kiirus, organisatsioonikultuuri erinevus, kommunikatsioon ja inimressursi juhtimine.

**Tabel 4.** Ühinemisjärgsed edutegurid

<b>Edutegur</b>	<b>Kirjeldus</b>
Integratsioonistrateegia	Oluline ebaõnnestumise põhjus on liiga vähene tähelepanu integratsiooniprotsessile. Samas võib pärssivalt mõjuda ka liiga agressiivne integratsioon, kus tagajärjeks võib olla kultuuride põrkumine.
Ühinemisjärgne juhtimine	Uue ettevõtte juhtimiseks võib palgata juhi väljastpoolt või ettevõttest endast. Paljud ühinemised on ebaõnnestunud mitte strateegiate puudumisest, vaid ühinemisjärgsete protsesside juhtimise puudulikusest. Oluline roll on muudatuste juhtimise meeskonnal (koondamised, osakondade sulgemised jne).
Ühinemisprotsesside elluviimise kiirus	Liiga aeglane liikumine võib tekitada ebakindlust, moonutatud info liikumist ja häirida igapäevatööd. Töötajate moraal ja klientide rahulolu langeb, mis võib kaasa tuua suurenenud kulusid, mis kaaluvad üles kiirelt otsuste tegemisega kaasnedavad riskid.
Kommunikatsioon	Töötajad peavad mõistma ühinemise olulisust ja eesmärke. Vältida tuleb ebakindluse tekkimist. Positiivne on tippjuhtkonna otsene osalus ja vahetu suhtlemine töötajatega.
Organisatsiooni- ja rahvuslike kultuuride erinevused	Kultuurilised erinevused puudutavad töökultuuri, juhtimisstiili, ettevõtte kultuuri, raamatupidamist jne.
Inimressursi juhtimine	Võtmeküsimus: kuidas motiveerida ühinevate ettevõtete töötajaid edasi andma oma oskusi, teadmisi ja kompetentse, et tekiks loodetud sünergia. Ühinemist takistavate töötajate „minnalaskmine“.

Allikas: Gomes *et al.*, 2013 (autori koostatud).

Muudatused tähendavad ajaga kaasa käimist ja kohanemist muutunud keskkonnaga. Muudatuste korral on vajalik juhtide ettenägelikkus ja tulevikus potentsiaalset aset leidvate muudatuste ennetamine ning seeläbi strateegiate väljatöötamine, kas võimalike

tekkivate probleemide neutraliseerimiseks või ärivõimaluse nägemiseks ja ärakasutamiseks (Kavanagh & Ashkanasy, 2006, lk S83).

Tippjuhtkonna uuringud on näidanud, et ettevõtete integreerimise ebaõnnestumise juured peituvad ühendatavate ettevõtete erinevas juhtimiskultuuris ja selle mõjust inimkapitalile, tuues kaasa juhtide, spetsialistide ning võtmetöötajate lahkumise (Weber & Tarba, 2012, lk 291). Organisatsiooni struktuuri muutmine on üks vahend eesmärgi saavutamiseks. Brooks'i (2006, lk 235) hinnangul on struktuuri muutmine ja optimeerimine üks juhtide põhiülesannetest.

Ühinenud ettevõtete uute ja ühiste eesmärkide saavutamine eeldab ettevõttepoolset teadlikku tegevust, et sulandada erinevad kultuurid. Kompromissi saavutamine on ühiselt edasiliikumiseks vajalik. Ettevõtjate ühinemine toob peaaegu alati kaasa organisatsioonikultuurilised probleemid (Tienari & Tuunainen, 1998, lk 448). Töötajate vastuseis ühinemisest tulenevatele muudatustele on oluline faktor, millega tuleb arvestada õnnestumise tagamisel. Vastuseis võib tekkida erinevate tegurite koosmõjul, kus oma rolli mängib ühinemismeeskonna poolt jagatava informatsiooni usaldusväarsus ja operatiivsus. Nagu juba eelnevalt märgitud eelistavad töötajad teadmist teadmatusel. Juhtkonna toetust hinnatakse enamasti usalduse loomise, infovahetuse ja toetuse avaldamise kaudu ning selle olulisust on ühinemise õnnestumisele raske üle hinnata (Appelbaum, Karelis, Le Henaff, & McLaughlin, 2017a, lk 140).

Suurem võimalus õnnestumiseks on ettevõtetel, mis tegutsevad sarnastes või teineteist täiendavates valdkondades. Tähtsaks tuleb pidada ka ühinevate ettevõtete suurust, millest sõltub ühinemisjärgsete protsesside juhtimine ja ulatus, sest oluliselt erineva suurusega ettevõtete ühinemisel „neelab“ suurem ettevõtte väiksema ja sisulist integratsiooni ei toimu. Väiksem ettevõtte võtab üle suurema väärtused, kultuuri ja protsessid. (Alluru, & Thomas, 2016) Eelkirjeldatud ühendamise viis ei ole tavapärane võrdse suurusega ettevõtete ühendamisel, kus pigem püütakse erinevaid kultuure integreerida, leida ühiselt aktsepteeritavad väärtused ja ühildada protsessid lähtudes parimast praktikast.

Ühinemise kriitiliseks eduteguriks ka ühinemisprotsessi läbiviimise kiirus (Schweizer & Patzelt, 2012, lk 299) – mida kauem võtab aega ühinemisjärgne integratsioon, seda suu-

remaks võib osutada töötajate vastupanu (Baynham, 2011, lk 17), mis oleks tunduvalt madalam, kui muudatused oleksid toimunud operatiivselt, esimeste kuude jooksul pärast ühinemist (Bijlsma-Frankema, 2004, lk 260). Võtmetöötajad, keda on hoitud ettevõtte juures lubadustega, et koos suudame rohkem, demoraliseeruvad mõne aja jooksul pärast ühinemist ja hakkavad otsima uusi väljakutseid (Gadiesh, Ormiston, & Rovit, 2003b, lk 35). Edukast ühinemisloost võib saada allakäik, mis müüakse edasi vaid pisku eest võrreldes soetusmaksumusega.

Ükskõik kui sujuv ja hästijuhitud on ühinemise protsess, tähendab see teatud töötajaskonna gruppidele arvestatavat muutust või isegi töökaotust. Muudatused ei ole kunagi kõigi poolt aktsepteeritavad, sest olukorras, kus toimumas on palju muutusi või neid ei suudeta töötajate jaoks selgelt ja õigeaegselt kommunikeerida, tekib oht võtmeisikute lahkumisele. Lisaks töötaja lahkumisele ähvardab ettevõtet jääda ilma ka informatsiooni ja oskustest, mida võtmetöötaja valdab. (Junni, 2011, lk 317) Seega on ettevõtetel riskide maandamiseks vaja luua süsteem, kus spetsiifilisi teadmisi talletatakse infosüsteemi, antakse regulaarselt sisekommunikatsiooni, koolituste või koosviibimiste kaudu teistele töötajatele edasi. Kahtlemata on see juhtidele suur väljakutse, kuid äärmiselt vajalik tähelepanukoht, et vältida kompetentsi väljavoolu (Argote & Ingram, 2000, lk 155).

Käesolevas alapeatükis selgitati välja ettevõtjate ühinemiste põhjused, tagajärjed ja edutegurid. Lugeja sai teada, et ühinemise õnnestumiseks ei piisa keskendumisest ainult ühinemise ettevalmistamisele ja formaaljuriidilistele tegevustele, vaid ka selle läbiviimisele – arvestada tuleb nii ühinemiselsete kui ka -järgsete eduteguritega. Liigse kallutatuse korral ühele või teisele ei pruugi realiseeruda ühinemisest oodatav kasu.

## **1.2. Protsessijuhtimine ja selle seos ettevõtete ühinemisega**

Käesolevas alapeatükis analüüsib autor protsessijuhtimist, kui üht instrumenti ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ja selle seost ühinemistega.

Juba 1982. aastal kirjutas Dennis Young artiklis „Organisatsioon ja orkester: õppetunnid lavaaugust“, et: „Viimasel ajal tuleb ühe valdkonna intellektuaalne areng teisest vald-

konnast, mis sageli tunduvad üksteisest kauged ja seosetud“ ning toob organisatsiooni-juhtimise valdkonna probleemide analüüsimiseks võrdluse muusikast, täpsemalt orkestrerimisest, kui keerulise organisatsiooni tegutsemisest. Ettevõtte on kui orkester, kus iga üksik liige peab teadma enda panust esitatava meistriteose õnnestumisesse ja suurima võimaliku väärtuse loomisesse – juhiks dirigent ja töötajateks muusikud (lk 264). Ettevõtte edukas juhtimine on väljakutse, mis pannakse veelgi tõsisemalt proovile, kui ühinevad ettevõtted, mille protsessid ja infosüsteemid on üksteisest erinevad. Erinevate ettevõtete vahel võib tekkida väärtuspõhiseid lahkkelisid, mida vaid oskuslik koreograafia<sup>3</sup> suudab lahendada.

Kirjeldataud, optimaalselt korraldatud ja oluliste tõrgeteta äriprotsessid on otseselt seotud strateegilise juhtimisega, kuna on oluliseks sisendiks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele ja saavutab veelgi suurema tähtsuse ning tähenduslikkuse olukorras, kus äriprotsesse on vaja ühtlustada seoses ettevõtete ühinemisega. Ettevõtete ühendamine on omanike strateegiline, eesmärgistatud otsus, mille suurima kasu saavutamiseks on oluline protsesside analüüsimine, kaardistamine, ümberkujundamine, optimeerimine, parendamine jmt. Kuna ettevõtted saavutavad enda eesmärgi läbi kliendiootuste täitmise ning ettevõtete ühendamise üks eesmärgi on omanikele suurema tulu tootmine, siis halvasti korraldatud äriprotsessid võivad nurjata omanike eduootuse ja -lootuse. Kujundlikult väljendades annab strateegiline juhtimine ettevõttele unistuse, mille poole püüelda ja protsessijuhtimine instrumendid ja meetodika, kuidas see saavutada. Schmiedel, vom Brocke ja Recker (2013, lk 292) rõhutavad tervikliku lähenemise olulisust äriprotsesside juhtimisel, mis hõlmab ka tegelemist organisatsioonikultuuriga, mis on üheks teguriks äriprotsesside parima toimimise tagamiseks.

Protsessijuhtimine sai alguse 19. sajandi masstootmise arenguga, kuid soikus seejärel ja kerkis teenindussektoris päevakorda 70-80-ndatel, olles tihedas seoses kvaliteedijuhtimisega. Alatine ettevõtete püüd täiuslikkusele ja innovatsioonile tõukas juhtimiskontseptsioonid protsesside kui analüüsitava elementide suunas (Rosemann & vom Brocke, 2010, lk ix). Kaasaegse protsessijuhtimise koolkonna vanuseks võib hinnata vaid paari-kolme kümnendit (vt tabel 5 lk 18).

---

<sup>3</sup> Koreograafia – protsesside ja tegevuste ühildamine ja koordineerimine mitme ettevõtte vahel (Benyoucef et al., 2011, lk 572).

**Tabel 5.** Protsessijuhtimise teooria areng

Periood	Märksõnad	Esindajad/teooriad
1880-1900	Teadusliku juhtimise teooria (mehhaniseerimine)	Adam Smith Frederik Winslow Taylor Henry Ford
1970-ndad 1980-ndad	Protsesside pidev täiendamine viigade minimeerimiseks (kvaliteedikontroll protsessi kestel)	William Edward Deming <i>Total Quality Management (TQM)</i>
1990-ndad	Radikaalsed muudatused protsesside ümberkorraldamiseks	Michael Hammer <i>Business Process Reengineering (BPR)</i>
2000-ndad	Protsessikeskne lähenemine (töö lihtsustamine, kvaliteedikontroll)	<i>Lean</i> <i>Lean Six Sigma</i> <i>Kaizen</i>

Allikad: Ko *et al.*, 2009; Rosemann & vom Brocke, 2010 (autori koostatud).

Ettevõtted seisavad igapäevaselt silmitsi kiirelt muutuva majanduskeskkonnaga, mis hõlmab nii ettevõttesiseseid kui ka -vahelisi tegevusi. Krumeich, Weis, Werth ja Loos (2014, lk 615) rõhutavad, et konkurentsivõime säilitamiseks peavad ettevõtted üha operatiivsemalt kohanema kiirete muutustega. Kiireks kohanemiseks ja konkurentsipüsimise üheks võimaluseks on protsessipõhise lähenemise ehk protsessijuhtimise rakendamine, mille edukal implementeerimisel muutub ettevõtte efektiivsemaks (Buh, Kovačič, & Indihar Štemberger, 2015, lk 243) ja saavutab võime ennast muutuvates oludes kiiresti adapteerida.

Sia ja Neo (2008, lk 609) on seisukohal, et äriprotsesside ümberkorraldamine (*Business Process Reengineering*, edaspidi BPR) oli ettevõtetele heaks abimeheks ebaefektiivsuste kõrvaldamiseks ja enda strateegilise võimekuse suurendamiseks. Rosemann ja vom Brocke (2015, lk 4) selgitavad, et algselt oli BPR pigem lühiajaline kui järjepidev tegevus, millel puudus jätkuv kvaliteedi parendamise põhimõte – tegeleti pigem üksikute, mitte kogu protsessi hõlmavate parendustega. Suurte muutuste, sealhulgas ettevõtjate ühinemine ja ettevõtete äriprotsesside ühtlustamine, korral võib vaja olla töökorraldus ümber kujundada ehk reorganiseerida.

Selleks, et rääkida (äri)protsessidest, protsesside juhtimisest ning protsessijuhtimisest, tuleb esmalt mõisted defineerida, sest valdkonnapõhiselt kohtab erinevaid tõlgendusi. Üldtuntud seisukohale tuginedes on protsess (*process*) sisenditest väljundite saamine ja seda mõistetakse kui tegevust. „Eesti õigekeelsussõnaraamat“ defineerib protsessi kui kulgu, käiku või arengut (Eesti Keele Sihtasutus, 2013, lk 714). Dumas, La Rosa,

Mendling ja Reijers (2013, lk 1) nimetavad protsessiks sündmuste, tegevuste ja otsuste jada. Äriprotsess (*business process*) on vastastikku seotud mõjurite ja tegevuste kogum, mis lähtub kliendi vajadusest ja lõpeb kliendi vajaduste rahuldamisega (ISO 9000), samas kui Gong ja Janssen (2012, lk S62) tõlgendavad seda ajast sõltuva tegevuste jadana.

Protsessijuhtimise alases kirjanduses hoitakse lahus mõisted protsesside juhtimine (*management of processes*) ja äriprotsesside juhtimine (*Business Process Management*, edaspidi BPM). Protsesside juhtimine on üksikute protsesside juhtimine, korrigeerimine, täiustamine, kvaliteedi tagamine. BPM lähtub kõigest eelmainitust, kuid teeb seda süsteemselt kõikide ettevõtte protsesside vaates. Nii rõhutavad Dumas *et al.*, (2013, lk 1), et BPM on ettevõttele ja tema klientidele väärtuse lisamine just läbi tegevuste ahela parema juhtimise, mitte üksikute tegevuste parendamise.

Burlton (2011, lk 2-4) rõhutab, et BPM:

- on strateegia äritegevuse parendamiseks ja järjepidevuse tagamiseks;
- on vahend äritegevuse jälgitavuse tagamiseks;
- on vahend kõikide ettevõtte jaoks vajalike tegevuste ja võimaluste ärakasutamiseks;
- on seotud välise sidusrühmade ehk klientide ja koostööpartnerite soovidega;
- nõuab järjepidevat protsesside kujundamist koos üheselt mõistetava terminoloogiaga;
- nõuab ühist vastutust põhimõtete kokkuleppimisel;
- nõuab ühist ulatuslikku metoodikat protsessimuudatuste juhtimiseks;
- vajab raamistikku, mis areneb koos küpsuse saavutamisega;
- nõuab pühendumist turundusele, infovahetusele, koolitustele ja koostööle;
- vajab eksperte, et tagada jätkusuutlikkus, korratavus ja teadmiste ning parimate praktikate jagamine.

Magistritöö autor on eelnevalt (vt lk 10) rõhutanud, et protsessipõhine juhtimine on just mõtteviisi muutus, kus kõige olulisemaks peetakse ettevõtte eesmärkide saavutamist kliendi-rahulu kaudu, mis viitab selgelt strateegilise- ja protsessijuhtimise seosele.

BPM-i on tõlgendatud kolme valdkonna kaudu: juhtimis- ja kvaliteedipõhine ja IT-põhine. Tuleb ette, et ühe valdkonna esindaja välistab teise, kuid üha enam ollakse sei-

sukohal, et BPM saavutab maksimaalse tulemuse kõigi kolme koostoimel. Analüüsisides BPM-i erinevaid definitsioone selgub, et põhiline ja kõige silmapaistvam erinevus mõiste käsitleluses avaldub selles, kas BPM-i on infotehnoloogiapõhine (edaspidi IT) või mitte (vt tabel 6). BPM on saanud küll alguse IT-valdkonnast, kuid üha enam liikunud ettevõtte kõiki protsesse haaravale käsitlusele.

**Tabel 6.** BPM-i tõlgendused tuginedes erinevatele allikatele

<b>Definitsioon</b>	<b>Peamised autor(id)</b>
Generiline tarkvara süsteem äriprotsesside sätestamiseks ja opereerimiseks, mida juhib selge protsessidisain.	Weske, van der Aalst & Verbeek, 2004
Ulatuslik organisatsiooni protsesside juhtimise ja muutmise süsteem.	Rosemann & vom Brocke, 2010
Kunst ja teadus organisatsiooni töö korraldamiseks, järjepidevate väljundite tagamiseks ning parandusvõimaluste ärakasutamiseks.	Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013

Allikad: Weske, van der Aalst, & Verbeek, 2004; Rosemann & vom Brocke 2010; Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013 (autori koostatud).

Käesoleva magistr töö põhifookus on äriprotsesside juhtimisel, kui ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste süsteemsel korraldamisel, kus IT aspekti käsitletakse neid tegevusi toetavana. Kvaliteediküsimustele pöörab autor enam tähelepanu alapeatükis 1.3, kus luuakse BPM-i seos kvaliteedi tagamisega meditsiini-ettevõttes.

Ettevõtte peab esmalt määratlema, milliseid protsesse on oluline ja vajalik kaardistada ning otsustuskoht on seegi, kas kaardistatakse ainult ettevõttesiseseid või ka -väliseid protsesse. Kirjanduses esineb protsesside jaotamist kriitilisteks- ja võtmeprotsessideks (Trkman, 2010, lk 131), kuid selge piiri tõmbamine nende kahe vahele võib olla mõneti raskendatud. Magistr töö raames keskendub autor Oaklandi klassifikatsioonile, mis on selge ja üheselt mõistetav ning ei tekita erinevaid tõlgendusi protsesside jagamisel eelpool mainitud kolme kategooriasse. Oluline on luua protsesside raamistik ehk määratleda, millistesse gruppidesse protsessid jagatakse ning selleks on Oakland (2006, lk 174) pakkunud järgneva protsesside jaotuse:

- põhitegevusprotsessid;
- juhtimisprotsessid ja tugiprotsessid.

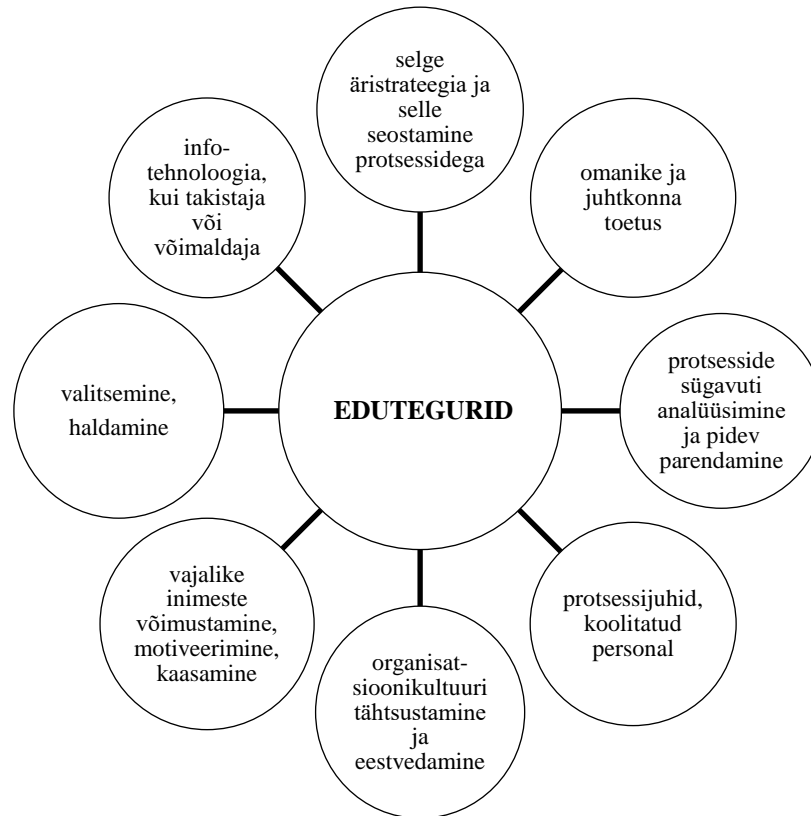
Protsesside jaotus protsesside raamistikes (näiteks *APQC Process Classification Framework* ehk APQC PCF) lepitakse kokku ettevõttesiseselt, mistõttu võib erinevates ettevõtetes jaotus varieeruda. Valida ja kokku leppida tuleb konkreetsete protsesside haldajad ehk protsessiomanikud ning seda toetab alapeatükis 1.1 selgitatu, et ühinenud ettevõtete protsesside juhtimisel on tippjuhtkonnale vajalik tugev ja toetav meeskond, et muudatusi läbi viia (vt lk 13). Kõikidele protsessidele üheaegselt keskendumine ei ole mõistlik, kuna see on väga aja- ja ressursimahukas – tegurid, mis just ühinevate ettevõtete puhul sageli kriitilised. Esmalt tuleb kirjeldada ja korrastada protsessid, millega saavutatakse suurim võimalik lisaväärtus ja ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamine. Protsessidele, kui ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamise vahenditele tuleb määrata mõõdikud, mille kaudu saab hinnata eesmärkide saavutamist. Klient võib ettevõtte tegevusele anda hävitava hinnangu, kui põhiprotsesside suurepärase toimimine rikutakse ära tugiprotsesside halva kvaliteediga ja *vice versa*. BPM-i põhieesmärk on kliendi ootustele vastamine ning sageli ei ole kliendile oluline ega vajalik põhi-, juhtimis- ja tugiprotsesside eristamine – toote ja/või teenuse kvaliteedi hindamiseks on oluline lõpptulemus ehk tervikkogemus.

Seega, nagu autor eelnevalt selgitas, on protsesside puhul vajalik eristada põhi-, juhtimis- ja tugiprotsesse. Põhiprotsessid on seotud ettevõtte põhitegevusega, need väärtustavad ja täidavad kliendiootusi (McCormack & Rauseo, 2005, lk 66; Trkman, 2010, lk 128). Põhiprotsessid kulgevad ettevõttes horisontaalselt. Tugiprotsessid sekundeerivad ja toetavad põhiprotsesse. Tugiprotsessideta ei ole ettevõttel võimalik põhiprotsesse läbi viia, kuid nende lühiajaline puudumine ei pruugi olla takistus. Protsesside omavahelisi seoseid on rõhutanud ka Michael Porter (Rosemann & vom Brocke, 2010, lk 46-47 vahendusel) väärtusahela kontseptsiooni kaudu, kus protsessid on jaotatud kahte põhikategooriasse: põhi- ja tugiprotsessid. Väärtusahel on protsesside kogum, mis on vajalikud toote ja/või teenuse loomiseks ja müümiseks. Protsessid on siinses tähenduses konkurentsieelise põhitegurid, mida autori hinnangul ühinenud ettevõtted enda parimate praktikate rakendamise kaudu ära saavad kasutada. Porter oli seisukohal, et ettevõtted sõltuvad enda protsesside korraldamises ja parendamises kahest mõtteviisist: protsessi tulemuslikkusest ja strateegilisest positsioneerimisest. Protsesside tulemuslikkus on nende läbiviimine konkurentidest paremal tasemel, mis ei pruugi olla parim lähenemine,

kuna konkurendid püüavad teha sama. Strateegiline positsioneerimine on konkurentidest erinevate tegevuste läbiviimine või nende tegemine konkurentidest erineval viisil. Kui protsessi tulemuslikkus sõltub üksiku protsessi või funktsiooni teostamisest parimal võimalikul viisil, siis strateegiline positsioneerimine tugineb protsesside omavahelisele kombineerimisele. (Rosemann & vom Brocke, 2010, lk 46)

Tavapärastelt on horisontaalsed protsessid hästi dokumenteeritud ja struktureeritud, samas kui vertikaalsed, erinevaid ettevõtte tasandeid haaravad ja läbivad, on pigem segased, hõlmavad palju osapooli ja põhinevad paljuski hetkeotsuste ajendil. Horisontaalsete protsesside arenguid innustavad klientide ootused ja koostööpartnerid. Gong ja Janssen (2012, lk S62) selgitavad, et BPM aitab ettevõttel tõsta efektiivsust ja olla tänapäeva kiiresti muutuvast majanduskeskkonnas paindlikum ning reageerida muutustele kiiremini, kui traditsioonilised hierarhilised juhtimisstruktuurid. Tüüpiline ettevõtte hierarhia on autoriteedi ja võimu kaardistamine ehk struktuur. Ettevõtjate ühinemise teooriast selgus (vt lk 14), et struktuuri muutmine on ettevõtte eesmärgi saavutamise vahend ja nende muutuste läbiviimine üks juhtide põhiülesannetest. Esmaseks BPM-i eelduseks on tüüpilise struktuuri kõrvaleheitmine ja ettevõtte tegevuse kaardistamine läbi protsesside, mitte hierarhia (McCormack & Rauseo, 2005, lk 64). Protsessid ei tunne struktuuriüksuste piire, nad ulatuvad üle osakondade ja asukohtade ehk on ristfunktsionaalsed.

BPM on tekkinud erinevate valdkondade sulandumisel ja uskumusel, et protsessikeskne lähenemine tõstab ettevõtte tootlikkust ja kvaliteeti ning on läbi pideva parendamise (Trkman, 2010, lk 125) jätkusuutlik ning kliendirahulolu tekitav (Antony, Antony, Kumar, & Cho, 2007, lk 294). BPM-i rakendamise põhjustena tuuakse välja erinevaid tegureid nagu klientide rahulolematust toodete või teenustega, vajadus suurendada tootlikkust, vajadus optimeerida kulusid, vältida töötajate poolt sarnaste olukordade erinevat lahendamist, välistada kommunikatsiooniprobleemid, lihtsustada uute töötajate integreerimist – mõnedki neist sarnased ettevõtete ühendamise temaatikaga. Edukuse saavutamisel BPM-i rakendamisel on vältimatu arvestada kriitilisi edutegureid, mis sõltuvalt ettevõttest võivad varieeruda ja olla erineva raskusastmega (vt joonis 2 lk 23).



**Joonis 2.** BPM-i edutegurid. Autori koostatud Rosemann, 2006a, lk 249-254; Ravesteyn & Batenburg, 2010, lk 293-294; Trkman, 2010, lk 127-128; Buh *et al.*, 2015, lk 247 põhjal

BPM-i eduka rakendamise eelduseks on ettevõtte võtmeisikute, juhtkonna ja töötajate selge arusaam sellest tulenevatest võimalustest ja kasudest. Tulemusrikas muudatuste juhtimine nõuab ettevõtte võtmeisikute pühendumist ning on vähetõenäoline, et edu saavutatakse ilma nende initsiatiivita (McCormack & Rauseo, 2005, lk 72). Oluline on, et igaüks saaks ettevõttes aru, et BPM-i keskmes on klient, kelle heaks ja nimel ettevõtte pingutab ning läbi mille saavad „kasu“ ka liikmed ise. Magistritöö autori hinnangul võib ettevõtte BPM-i lugeda edukaks, kui see täidab ettevõtte nii lühi- kui ka pikaajalise tegevuse kaudu seatud strateegilisi eesmärgi.

Buh *et al.* (2015, lk 243) selgitavad, et erinevalt laialt levinud seisukohale, et kriitilised edutegurid on kõikides BPM-i rakendamise etappides ühesugused, sõltuvad need tegelikult sellest, millises BPM-i rakendamise faasis on ettevõtte konkreetsel ajahetkel. Töö autori hinnangul on selline tähelepanek oluline, sest näitab, et ettevõtte ei tegele kõikide

kriitiliste eduteguritega samaaegselt ja läbi kogu protsessi, vaid saab ja peab keskenduma nendele, mis on käesolevas etapis relevantset. Eelöeldu loob paralleeli ettevõtete ühinemisega, kus ühinemisprotsessi läbiviimisel juhitakse erinevaid protsesse korruga ja vaja on otsustada, mida ja millal läbi viia (vt lk 100 ehk ettevõtte tegeleb konkreetsel ajahetkel oluliste tegevustega. Kriitiliseks eduteguriks võib omakorda kujuneda oskus eristada relevantseid edutegureid mitterelevantsetest. BPM-i edutegurite analüüsimisel leidis autor nende kattumise ühinemiste eduteguritega (näit. omanike ja juhtkonna toetus, organisatsioonikultuur, inimeste motiveerimine ja kaasamine), mis taaskord tõestab erinevate juhtimisdistsipliinide omavahelise seotuse (vt joonis 2 lk 23).

BPM-i põhimõtete rakendamise eelduseks on ettevõtte protsesside kaardistamine, struktureerimine, dokumenteerimine ja visualiseerimine. Protsesside mõistmine on nende kaardistamise eelduseks. Protsesside kaardistamine ehk modelleerimine algab kaardistamise eesmärgi määramisest, mis sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast ja eesmärkidest. Kaardistus tuleb teha kliendi vajadustest lähtuvalt ning ettevõttele piisava detailsusega. Protsessi osapoolte rohkus tingib suurema kaardistusvajaduse.

Erinevate osapoolte korral annab protsessikirjeldus võimaluse luua selle toimimisest ühist arusaama, määrata protsessis osalejate rollid, kitsaskohad ja optimeerimisvõimalused. Kui klient puutub toote ja/või teenuse kasutamisel kokku ettevõtte erinevate töötajatega, on eriti oluline luua osapooltele protsessist ühene vaade ehk tagada, et protsessiosalisel „räägiksid ühte keelt“.

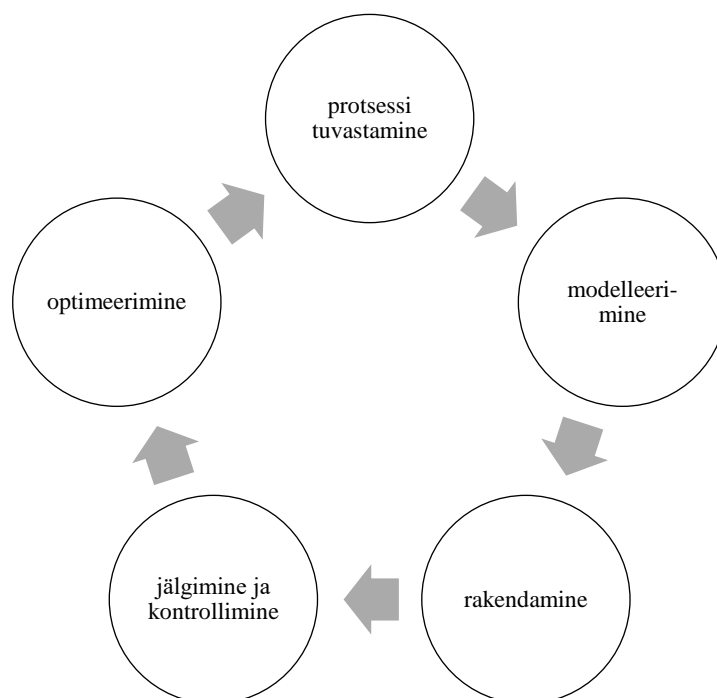
Protsesside modelleerimise etapid on (Ernst&Young, 2013, lk 6; Dumas *et al.* 2013, lk 21-22):

- protsessi alguse ja lõpu määratlemine;
- protsessi eesmärgi saavutamiseks kõikide vajalike sammude määratlemine (sisendid, osalised, tegevused, otsused, ressursid, väljundid);
- protsessi hetkeolukorra (*as is*) visualiseerimine;
- protsessi analüüsimine ja parendustegevuste kokkuleppimine protsessi osalistega;
- protsessi visualiseerimine parendustegevustega tulevikuvaatesse (*to be*);
- protsessi rakendamine ja pidev parendamine.

Protsesse saab kirjeldada nii sõnaliselt kui graafiliselt, mida peetakse ülevaatlikumaks ja lihtsamalt mõistetavaks. Protsesside kirjeldamisel on oluline mõista, millise detailsuse astmega on see vajalik – valik sõltub sihtgrupist. Juhtkonna jaoks võib instruksiooni detailsusega loodud protsessikirjeldus osutada liigseks, samas kui tootmisliini töötajale on see hädavajalik. Juhtimistasandil sageli kasutatav kantseliit võib tootmisliini töötajale kõlada kui tühine „sõnakõlks“. Protsesside visualiseerimine ei tähenda tingimata mahukate IT-alaste investeeringute tegemist. Visualiseerimise algfaasis on piisav „terve mõistus“ ja paberi-pliatsi või „kontoritarkvara“ olemasolu, et vajalik üles joonistada. Kaardistamiseks on ettevõttel vaja valida sobilik protsessijoonise modelleerimisvahend ja määrata protsesside ulatus. Protsesside mudeldamiseks ehk modelleerimiseks on loodud erinevaid võimalusi. Igal mudelil on omad puudused ja eelised ning kasutusvaldkonnad. Nii näiteks loodi ühtne mudelikeel (*Unified Modeling Language, UML*) ja protsesside kaardistamise standard (*Integrated Definition Function Modeling, IDEF*) IT-süsteemide analüüsimiseks ja disainimiseks, mitte äriprotsesside modelleerimiseks. (Rosemann, 2006b, lk 378) Modelleerimisvõimaluste võrdlev analüüs ei ole käesoleva magistritöö põhifookus ja seetõttu peatub autor neist vaid ühel – *Business Process Modelling and Notation* (edaspidi BPMN). BPMN on üks levinumaid äriprotsesside mudeldamise standardeid, kuna see on lihtsalt arusaadav ja rakendatav (Ko *et al.*, 2009, lk 754) ka neile, kelle jaoks protsesside modelleerimine ei ole igapäevane tegevus. Tegevused, sündmused jm kuvab BPMN voogelementidena, mis kirjeldavad protsessiosakeste omavahelisi seoseid.

Modelleerimisel vajalike protsessijooniste koostamiseks on loodud spetsiaalsed tarkvaralised lahendused, millega antakse edasi protsesside olulised etapid ja omadused märkide keeles ehk notatsioonina. Valikul peaks lähtuma eelkõige selle kasutusmugavusest ja arusaadavusest ettevõtte töötajatele ja sõltuvalt protsessist ka koostööpartneritele. Äriprotsesside visualiseerimiseks sobilik tarkvara on *Bizagi Process Modeler* (edaspidi Bizagi), millele on olemas ka alternatiive, kuid eelkõige sõltub tarkvara valik protsessi notatsiooni koostaja eelistustest või varasemast kogemusest. Äriprotsesside visualiseerimine annab selle lugejale ülevaate protsessi kulgemisest ning on kergemini haaratav, kui sõnaline kirjeldus.

Protsesside kirjeldamine on vaid üks osa protsessi elutsüklist (*life cycle*), mida sageli võrreldakse Deming'i kvaliteediringi (Rosemann & vom Brocke, 2010, lk 6) nelja staadiumiga: planeeri-teosta-kontrolli-korrigeeri. Protsessi elutsükli on autorid kujutanud erinevalt (Weske, van der Aalst, & Verbeek, 2004; Ko *et al.*, 2009; Rosemann & vom Brocke, 2010, 2015;), mistõttu autor koostas omapoolse nägemuse, kus protsess läbib viite elutsükli etappi (joonisel 3).



**Joonis 3.** Protsessi elutsükkel. Autori koostatud Weske, van der Aalst, & Verbeek, 2004; Ko *et al.*, 2009; Rosemann & vom Brocke, 2010 põhjal

Autori hinnangul asuvad ettevõtted BPM-i elutsükli erinevates faasides. Samuti võivad ettevõttes olevad protsessid olla erinevates arengufaasides ja see kehtib ka ettevõtete ühinemisel, sest juhul, kui tegemist on ressursside piiratudusega, siis kõikide tegevustega juht- ja meeskonnad samaaegselt tegeleda ei jõua. Töö autori hinnangul on tõenäoliselt ettevõtete äriprotsesside juhtimise tase ja/või oskus seda madalam, mida vähem aega on ettevõttes BPM-i rakendamisega tegeletud. Siiski ei pruugi see nii olla, kui BPM-i rakendamisse on pühendunud kogunud ja teadlik meeskond. Aeg ei pruugi olla määrava tähtsusega, kui meeskonna ees on täpselt ajastatud ja asjatundlik tegevusplaan – seda nii ühinemiste kui BPM-i vaatenurgast.

Mida rohkem on ettevõttes vajalikud protsessid kirjeldatud ja mida kaugemale nad on elutsükli jõudnud, seda küpsem on ettevõtte BPM. Protsessiomanike poolt hästijuhitud protsessid läbivad elutsükli vähemalt ühe korra, küpsemates BPM ettevõtetes suudetakse protsesse pidevalt kaasajastada ja ajakohasena hoida, mis näitab nende parimat võimalikku küpsusastet.

Autori hinnangul on juhtimise kvaliteedi, protsesside juhtimise, liidrite motiveerituse ja süsteemse tegutsemise roll seda olulisem, mida kiiremini arenevas valdkonnas ettevõtte tegutseb. Ümberkorraldused ja ühinemisprotsess on muutunud strateegilise eesmärgiga ettevõtte jaoks kriitiliseks, sest toimivad protsessid on strateegiliste eesmärkide saavutamisel üks peamisi edutegureid.

Kokkuvõtvalt selgus alapeatükis, et protsessijuhtimine on üks võimalik instrument ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, mille õnnestumise taga on edutegurite oskuslik arvestamine. Samuti selgitati protsessijuhtimise seost ettevõtjate ühinemistega. Selgus, et ühinemised ja äriprotsesside juhtimine on omavahel igapäevaselt seotud, sest uue ettevõtte eesmärkide saavutamiseks peab see töötama parimal võimalikul viisil ning äriprotsesside ühtlustamine on vahend selle saavutamiseks.

### **1.3. Protsessijuhtimise seos kvaliteedi tagamisega meditsiinettevõttes**

Magistritöö esimeses alapeatükis selgus, et ühinemine on mitmetahuline protsess, mille erinevad tegurid viivad sagedamini ebaedu kui eduni ning paljudel juhtudel selgub aastaid hiljem, et loodetud kasu ei ole saavutatud. Vaatamata sellele on ühinemised ka meditsiini valdkonnas tõusev trend ning nagu teisi valdkondi, tõukab ka neid ühinemise suunas lootus parendada teenuste kvaliteeti, turupositsiooni ja finantsvõimekust. (Postma & Roos, 2015, lk 121). Käesolevas alapeatükis analüüsitakse, milline on ühinemiste ja protsessijuhtimise spetsiifika ning väljakutsed meditsiini valdkonnas.

Enamik ühinemisi algavad suurte ootustega. Tehingu läbiviijad eeldavad kahe või enama ühineva ettevõtte omavahelise sünergia tekkimist, mis viib suurema väärtusega uue ettevõtte identiteedi tekkimiseni võrreldes sellega, mida iga ettevõtte eraldi oleks suut-

nud luua – paraku ja liigagi sageli on ühinemisjärgne tulemus märgatavalt vähem atraktiivne kui ühinemiseelne visioon. Sarnaselt teistele valdkondadele peetakse ka meditsiini valdkonna ühinemisi sageli ebaõnnestunuteks (Choi, Holmberg, Löwstedt, & Brommels, 2012, lk 487).

Meditsiiniteenuse tõhusus ja efektiivsus sõltuvad otseselt sellest, kuidas asju tehakse ja millised konkreetsed ülesanded ning protsessid on omavahel seotud. Maailma Terviseorganisatsioon on selgelt väljendanud, et tervishoiuteenuste kvaliteedi parendamine on läänemaailmas kõrge tähtsusega. Rahvusvaheline Meditsiiniinstituut on täiendanud, et kvaliteedi parendamist tõukab tagant kõrvaltoimete vähendamine, efektiivsuse optimeerimine ja patsiendirahulolu saavutamine (The Institute... 2001). Donabedian (1997, lk 1745) lisab, et sisuliselt võib ravikvaliteeti selgitada ja hinnata ettevõtte struktuuri, protsesside ja tulemuste kaudu ning kuigi spetsiifiliste organisatsioonistruktuuride olemasolu ei tähenda ilmingimata paremaid raviprotsesse ja -tulemusi, on organisatsioonilised tegurid siiski eelduseks nende saavutamisel. Valdav osa meetodikast, kuidas hinnata kvaliteeti hambaravis tuleneb üldmeditsiinist, mitte hambaraviettevõtetest (Goetz *et al.*, 2014, lk 3), mistõttu on autori hinnangul vaid õiglane tuua hambaraviettevõtete ühinemise analüüsimiseks paralleele üldmeditsiini vastavate kogemustega. Eesti Haigekassa kinnitab Eesti tervishoiusüsteemi kvaliteedisüsteemi loomise olulisust, mis väljendub raviprotsessi standardiseerimises ja raviprotsessi tulemuslikkuse hindamises (Tervishoiuteenuste kvaliteet, 2017), mis autori hinnangul loob otsese seose protsessijuhtimise valdkonnaga.

Ühinemised meditsiini valdkonnas teeb eriliseks see, et tavapärastele juhtimisalastele väljakutsetele lisandub professionalismifaktor, mis väljendub selles, et meditsiini valdkonnas autoriteedi ja kõlapinna saavutamiseks ei piisa juhtide oskuslikust käitumisest, vaid kaasata tuleb ka prominentseid meditsiinitöötajaid, kes juhtkonna poolt antud signaale suudavad ja tahavad levitada ning töötajaid „üle võita“. Siiski on iga ühinemine ka meditsiini valdkonnas väljakutse just organisatsioonikultuuride võimaliku pörkumise tõttu, mida autor on juba selgitanud alapeatükis 1.1. Ühinenud ettevõtete töötajad tuleb ühtseks liita kindla, kuid mitte liigagressiivse plaani alusel (Tienari & Tuunainen, 1998, lk 452). Täiendavalt on rõhutatud meditsiiniteenuse kvaliteedi seost organisatsioonikul-

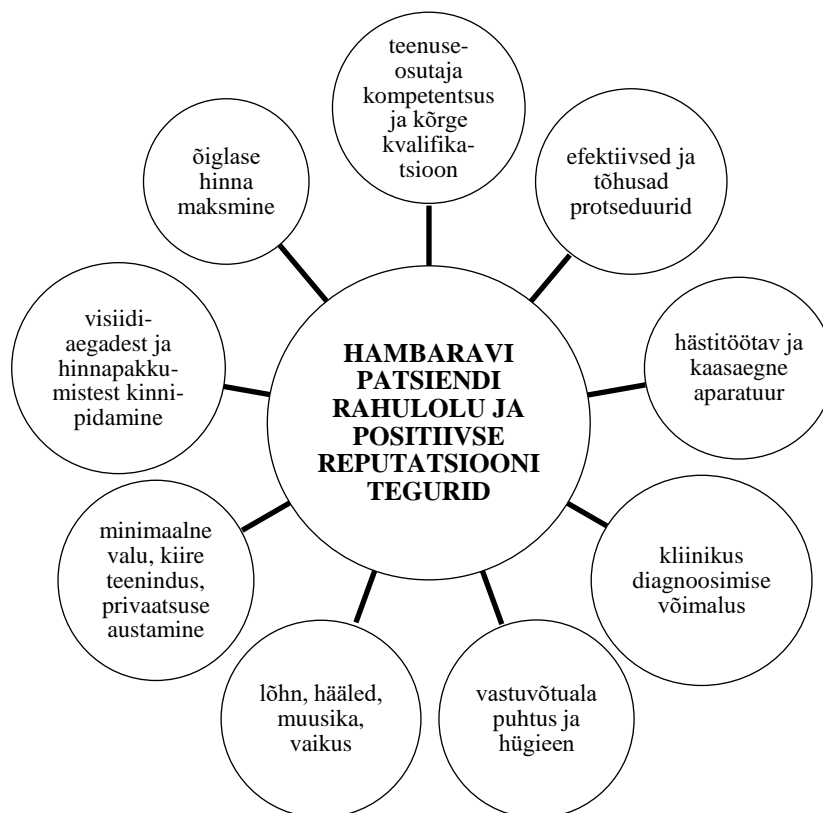
tuuriga (Carney, 2011, lk 523) ja inimkapitali juhtimisega (Ramadevi, Gunasekaran, Roy, Rai, & Senthilkumar, 2016, lk 387).

Nakhai ja Neves (2009) märgivad, et kõrge teenuste- ja teeninduskvaliteet on ettevõttele suureks eeliseks enda esiletõstmiseks üha tugevnevas konkurentsisis ja toovad välja viimase kolme kümnendi kolm kõige enam kinnitanud seisukohta teenuste kvaliteedi osas:

- teenuse kvaliteeti on raskem hinnata kui toote kvaliteeti;
- teenuse kvaliteeti tajutakse ootuste võrdlemisega tegeliku kogemusega;
- kvaliteeti ei hinnata lõpliku tulemuse vaid kogu teenuse saamise ja/või pakkumise protsessi põhjal.

Meditšiinivaldkonnas on kvaliteedi tõstmine muutunud aastatega üha tähtsamaks ja see mõjutab otseselt ravitulemusi ning patsiendi rahulolu, mis omakorda parandab inimeste heaolu ja päästab elusid (van Schoten, de Blok, Spreeuwenberg, Groenewegen, & Wagner, 2016, lk 902). Rashid ja Jusoff (2009, lk 471) rõhutavad, et meditsiinivaldkonnas on kvaliteet maksimaalse tähtsusega, kuna teenuse tarbimisega käib kaasas tavapärasest suurem risk – risk tervisele.

Kõige olulisemad kvaliteedinäitajad hambaravi valdkonnas on arsti ja patsiendi vaheline suhe, raviprotseduuri arusaadavus, ravi maksumus, üldine teenuse kvaliteet, protseduuriaegne suhtlus arsti ja personaliga ning teiste patsientide soovitusel (Baldwin & Sohal, 2003; Mazzei, Russo, & Crescentini, 2009). Patsientide usalduse ja lojaalsuse saavutamiseks on tähtis tema rahulolu ja stomatoloogi reputatsioon. Välja tuuakse ka tegurid nagu visiidiaegadest kinnipidamine ja kiire teenindus, mis on tõenduseks, et patsiendid hindavad kvaliteeti läbi tervikprotsessi (vt joonis 4 lk 30). Autori hinnangu tõendab see, et BPM on seotud kvaliteedi tagamisega meditsiiniettevõttes.



**Joonis 4.** Hambaravi patsiendi rahulolu ja positiivse reputatsiooni tegurid. Autori koostatud Baldwin & Sohal, 2003, lk 207-208; Mazzei *et al.*, 2009, lk 369 põhjal

Lillrank (2015, lk 363) nimetab meditsiinivaldkonnas kolme üldistavat kvaliteedikategooriat, millest moodustub kvaliteetse meditsiiniteenuse mudel ning toodud kategooriate põhjal saab hinnata teenuse kvaliteeti (vt tabel 7 lk 31). Kliinilise otsuse all mõistetakse patsiendi ravimist vastavalt raviprotokollidele ehk protsessikirjeldustele, kus sagedli ja just raskemate ravijuhtude puhul on võimalik kvaliteeti hinnata läbi tagajärgede ehk *ex post* pärast ravi lõppu. *Ex ante* ehk etteaimatavad ravitulemused tagavad patsiendi turvalisuse just kergemate haigestumiste (näiteks külmetushaigused) puhul, mil eelnevate ravikogemuste põhjal saame ennustada tervenemist ja seeläbi patsiendi turvalisust. Patsiendi kogemus – rahulolu või rahulolematus, on viimane tegur ravikvaliteedi hindamisel. Lillranki (2015, lk 364) hinnangul on rahulolu saavutamine keeruline, sest see sõltub subjektiivsetest eelistustest, patsiendi vaimsest seisundist ja teistest muutujatest.

**Tabel 7.** Kvaliteetse meditsiiniteenuse mudel

<b>Kvaliteedi-kategooria</b>	<b>Kvaliteedikategooria tagamine</b>	<b>Nimetus</b>	<b>Kvaliteedinäitaja</b>	<b>Sisend</b>
Kliiniline otsus	Raviepisood, raviprotokoll	Tagajärjed ehk raviepisoodi <i>ex post</i> tulemused	Vastavus raviprotokollidega	Haridus, konsultatsioonid, professionaalsus, raviprotokollid
Patsiendi turvalisus	Raviepisoodi toimumise viis.	Raviepisoodi etteaimatavad tulemused ehk <i>ex ante</i> tulemused	0-vea esinemine	Kvaliteedi tagamine ja parendamine
Patsiendi kogemus	Patsiendi subjektiivne hinnang raviepisoodile.	Intervjuud, vaatlused, käitumise jälgimine	Situatsiooni kontroll	Teeninduskultuur ja väärtused, värbamine

Allikas: Lillrank, 2015, lk 363.

Ettevõtted, kus kvalifitseeritud inimkapital on oluline konkurentsieelis, peavad eriliselt pingutama, et seda mitte kaotada ning meditsiinivaldkonna ettevõtted kuuluvad nende hulka. Ettevõtte huvi kasutada inimkapitali ettevõtte eesmärkide täitmiseks võib ebaõnnestuda põhjusel, et inimkapitalil endal on ettevõtte eesmärkidest eraldiseisvad eesmärgid ning sageli need ei pruugi omavahel ei kattuda. (Chatain & Meyer-Doyle, 2016, lk 2-3) Eeltoodu rõhutab ettevõtete ühinemise eduteguri, võtmetöötajate teadmiste ja oskuste talletamise vajadust ettevõttes (vt lk 16), et maksimaalselt vähendada inimkapitali muutustest tulenevad riskid. Kahtlemata on see juhtidele suur väljakutse, kuid äärmiselt vajalik tähelepanukoht, et vältida kompetentsi väljavoolu (Argote & Ingram, 2000, lk 155).

Meditsiinivaldkonnas muutub teenustele suunatud ettevõtte ülesehitus (*architecture*) üha olulisemaks, kuna see tagab erinevate meeskondade nähtamatu integratsiooni ja koostöö ettevõtte sees ja partnerite vahel (Benyoucef, Kuziemsky, Rad, & Elsabbahi, 2011, lk 593). Tervishoiu efektiivsemaks ja tõhusamaks muutmiseks peavad ettevõtted mõistma ja tähtsustama enda sees toimuvaid protsesse ning üheks selle saavutamise viisiks on protsessijuhtimine. Teenuste juhtimisele orienteeritud keskkonnas avab ettevõtte enda jaoks uusi perspektiive ja väljakutseid. Moumtzoglou (2007, lk 278) on seisukohal, et meditsiinivaldkonda on ees ootamas märkimisväärsed muudatused, kui tavapäraselt mõtteviisilt, et haigused on ootamatud ja vältimatud, suudetakse lahti lasta ja

omaks võtta, et neid on võimalik ette näha ja ennetada, mis on eelkõige humaansem ja ühiskonnale odavam.

Meditšiiniteenuste kvaliteetne osutamine muutub üha keerukamaks, kuna spetsiifiliste meditsiiniliste oskuste kõrval saab üha määravamaks oskus orienteeruda kiiresti muutuvas majanduskeskkonnas, tulla toime IT-valdkonna ja juriidilise lugemisoskusega, investeerida uutesse tehnoloogiatesse, pidada sammu üha kõrgemate töökeskkonnanõudmistega jms. Üksiküritajatel muutub konkurentsipüsimine üha suuremaks väljakutseks, mis autori hinnangul võib tõugata ka neid ühinemiste poole. Ettevõtjate ühinemise järel erinevates asukohtades meeskondade sujuvaks koostoimeks on vajalik IT panus, et vajalikud andmebaasid, infovahetus ja integratsioon saaksid võimaluseks, mitte takistuseks ehk ettevõtte põhi-, tugi- ja juhtimisprotsessid tuleb orkestreerida. Siinkohal tuleb autor tagasi eelmises lõigus väljatoodud mõttele, et igasuguse muudatuse aluseks on ettevõtte enda võime mõista toimuvaid (äri)protsesse ning see kehtib ka IT-ga seotud teemades. Helferti sõnul (2009, lk 938) on paljud meditsiiniteenuste pakkujad püüdnud BPM-i kaudu optimeerida kulusid ja suurendada tootlikkust, kuid takerdunud adekvaatse terviseandmete infosüsteemi puudumise taha. IT saab omapoolse panuse ettevõtte efektiivsuse ja võimekuse tõstmisesse anda vaid juhul, kui sisend on selleks õige, objektiivne ja täpne. Seega on enne IT kaasamist oluline protsessid läbi mõelda, sõnastada ja modelleerida (Benyoucef *et al.*, 2011, lk 569). Siinkohal on tähtis keskenduda integreeritud ettevõtteüleste, mitte üksikute tegevuste modelleerimisele. Sellisele järeldusele jõuti ka eelmises peatükis (vt lk 22) leides, et protsessid ei tunne struktuuriüksuste piire, vaid ulatuvad üle osakondade ja asukohtade. BPM hõlmab endas mitmetasandilist protsessijuhtimise põhimõtete rakendamist ja seda peetakse väärt tööriistaks produktiivsuse tõstmisel ja tegevuskulude optimeerimisel läbi protsesside võimaliku automatiseerimise või optimeerimise, milles suur roll täita just IT-valdkonnal. Sõltuvalt modelleeritavast protsessist võib kokkuhoid tekkida arenduskuludelt, kui süsteem on üles ehitatud nutikalt, mis võimaldab väheste kohandustega protsesse ümber kujundada – eriti siis, kui ettevõtte on kasutatavate IT-lahenduste kasutuselevõtmisel põhjalikult analüüsinud ja kaardistanud nende paindlikkuse ja kasutusmugavuse tulevikus. Meditsiiniteenuste osutamisel on IT-kaasamine suure kasuteguriga haiglates pakutavate teenuste ja protsesside simulatsioonimudelite loomisel, mis on kasutusel näiteks erakorralise meditsiini osa-

kondades (Benyoucef et al., 2011, lk 571). Seega tuleb nii IT kui teiste valdkondade ja nendevaheliste seoste modelleerimisel ja orkestreerimisel lähtuda protsessipõhisest mõtviisist, mitte üksikute ülesannete lahendamisest. Teisisõnu, IT ei saa olla eesmärk, vaid vahend meditsiiniteenuse kui protsessi parimaks toimimiseks ning seeläbi selle tõhustamiseks ja efektiivsemaks muutmiseks.

Siinkohal tuleb rõhutada ka meditsiiniettevõtete vajadust suhelda ja vahetada infot teiste teenusepakkujatega, kus partneriteks on haigekassa, E-tervise süsteem vms. Selliste ettevõttevaheliste partnerite vahel vahetatakse igapäevaselt teenuse saajate kohta koostatud tervise- ja finantsdokumente, mis on tähtis lõik ettevõttesiseste protsesside juhtimises. Meditsiiniettevõttes, nagu ka igas teises majandusüksuses, tuleb protsessijuhtimise parimaks praktikaks kirjeldada, rakendada ja parendada igapäevaselt toimuvad ja toimivad protsessid, sest just nendes peitub suurim väärtus ning suurim väärtuse kadu, kui need on korraldatud ebaefektiivselt.

Bosilj-Vukšić *et al.* (2013, lk 613) selgitavad, et teenused on dünaamilised ja neid on raskem standardiseerida, kui tootmisega seotud tegevusi ja toovad välja, et õigesti rakendatud BPM mõjutab positiivselt teenusettevõtte toimetulekut näiteks läbi käibe kasvu, kulude vähendamise, protsesside lühendamise ja suurenenud kliendirahulolu. Heuvel, Koning, Bogers, Berg ja Dijen (2005, lk 364) toovad meditsiiniteenuste halva kvaliteedi põhjuseks disainimata protsessid, mis on sageli põhjendamatult dubleeritud, pikkade järjekordade ja viivitustega. Protsesside parendamiseks pakutakse välja BPM-i põhine lähenemine toetudes ISO 9001 kvaliteedistandardile. ISO 9001 abil saab protsessipõhise lähenemise kaudu süstematiseerida ettevõtte tegevust ja täita eesmärged kvaliteedijuhtimise, protsesside kontrollimise ja kvaliteedi tagamise meetodite kaudu. (*Ibid.*, 2005, lk 362)

Kokkuvõtvalt võib välja tuua selle, et meditsiinivaldkonna ettevõtete üheks oluliseks kvaliteediteguriks on hästitoimivad protsessid, mis on omakorda üheks eduteguriks ühinenud ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Magistritöö teoreetilises osas jõuti järeldusele, et ettevõtete ühendamise ja protsessijuhtimine on omavahel tihedalt ning igapäevaselt seotud valdkonnad, kus edu saavutamiseks tuleb arvestada erinevate eduteguritega. Teoreetilistest käsitlustest kasvasid välja teemad ja märksõnad, mille

põhjal koostati kvalitatiivne uuring, et kinnitada või ümber lükata teooria paikapidavus uuritavas ettevõttes. Töö järgmises, empiirilises, osas uurib autor ettevõtete ühinemist ja äriprotsesside ühtlustamist Unimed Kliinikud OÜ juhtumiuuringu tulemuste ja analüüsi põhjal.

## **2. UNIMED KLIINIKUD OÜ ÄRIPROTSSESSIDE ÜHTLUSTAMINE**

### **2.1. Ettevõtete ja ühinemisprotsessi ülevaade**

Magistritöö teoreetilises osas jõudis autor järelduseni, et ettevõtete ühinemisi mõjutavad mitmed kriitilised ühinemiseelsed ja -järgsed edutegurid ning ühinemisjärgses protsessis ettevõtete edu saavutamiseks on vajalik äriprotsesside ühtlustamine, et saavutada maksimaalne kasu ning täita ühinemisega seatud eesmärgid. Kuigi sageli ei peeta meditsiinivaldkonda klassikaliseks äriettevõtluks, peavad meditsiinivaldkonna ettevõtted siiski arvestama samasuguste eduteguritega ning mõningad nendest (näiteks kvalifitseeritud tööjõud) on selles valdkonnas kriitilisemad, kui algselt arvata võiks. Arvestades autori poolt eelnevalt (vt lk 3) toodud põhjendusi võib eeldada, et lähiaastad lisavad uusi kaasusi – seda kas osaühingu (edaspidi OÜ) Unimed Kliinikud (edaspidi Unimed) laienemisega läbi uute ühinemiste või ühinemistega teiste erameditiiniettevõtete vahel.

Eestis on ühinemiskaasusi varasemalt uuritud, kuid autorile teadaolevalt ei ole neid seostatud äriprotsesside ühtlustamise ega meditsiinivaldkonnaga, mistõttu on käesolev ühinemiskaasus uudne ja huvipakkuv. Autorile teadaolevalt on Unimedi ühinemiskaasus Eestis töö koostamise hetkel ainuke omataoline. Tervise Arengu Instituudi andmetel tegutseb Eestis 2015. aasta lõpu seisuga 1378 iseseisvat tervishoiuettevõtet (vt tabel 8 lk 36), nende hulgas 462 iseseisvat hambaraviettevõtet (Tervise Arengu Instituut, *s.a.*).

**Tabel 8.** Eesti tervishoiuettevõtted 31.12.2015 seisuga

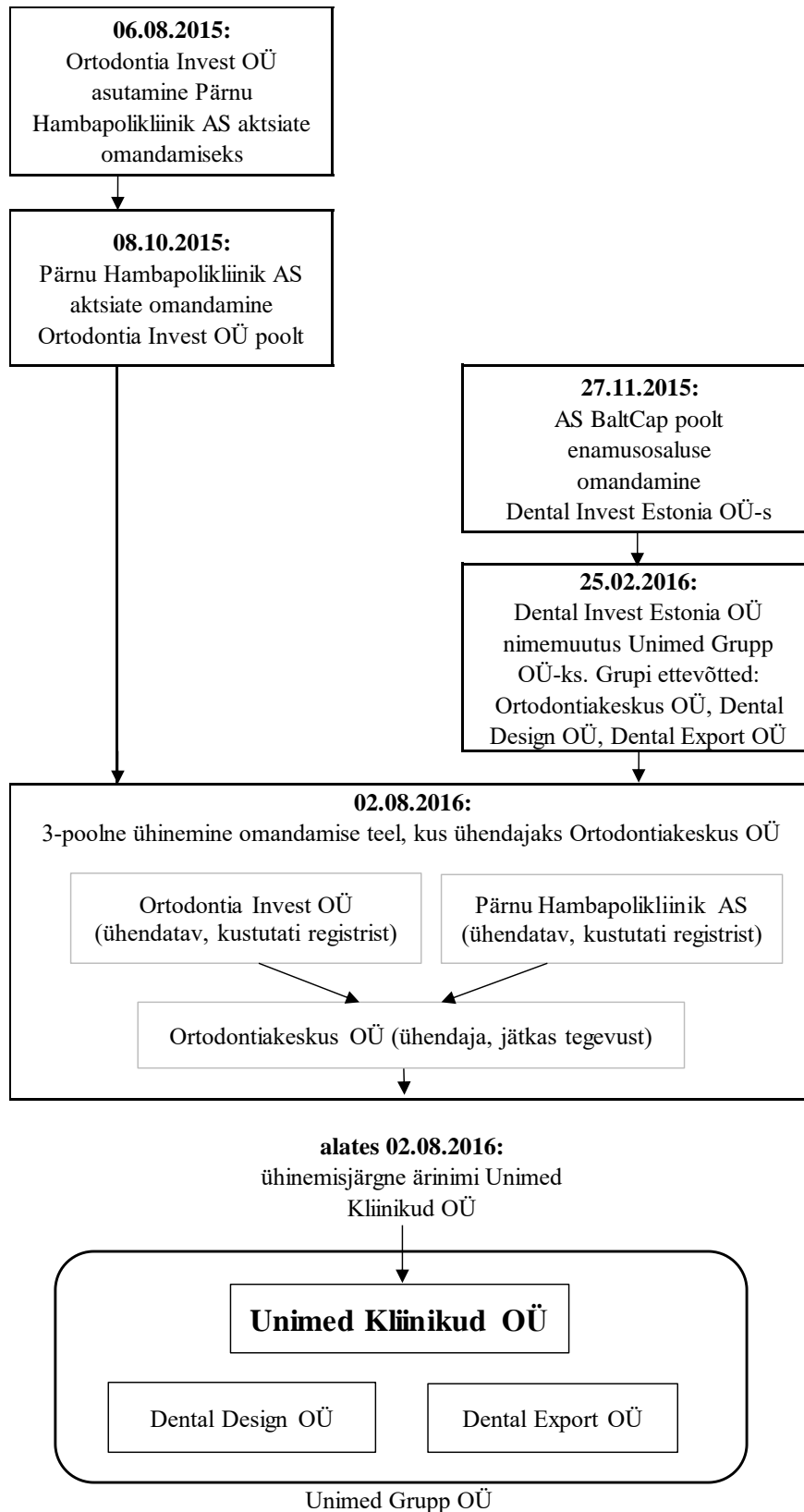
<b>Kategooria</b>	<b>Arv</b>
Iseseisvaid tervishoiuettevõtteid	1378
neist iseseisvaid hambaraviettevõtteid	462
neist iseseisvaid hambaraviettevõtteid koos allettevõtetega	519
2015 tegevuse peatanud tervishoiuettevõtted	25
2015 taasalustanud tervishoiuettevõtted	26

Allikas: Tervise Arengu Instituut, s.a. (autori koostatud).

Magistritöö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses annab autor ülevaate uuritava kaasuse ettevõtetest ja ühinemisprotsessist. Teises alapeatükis kirjeldatakse läbiviidud kvalitatiivset uuringut ja tutvustatakse selle tulemusi, et kolmandas teha järeldusi ja ettepanekuid äriprotsesside ühtlustamiseks.

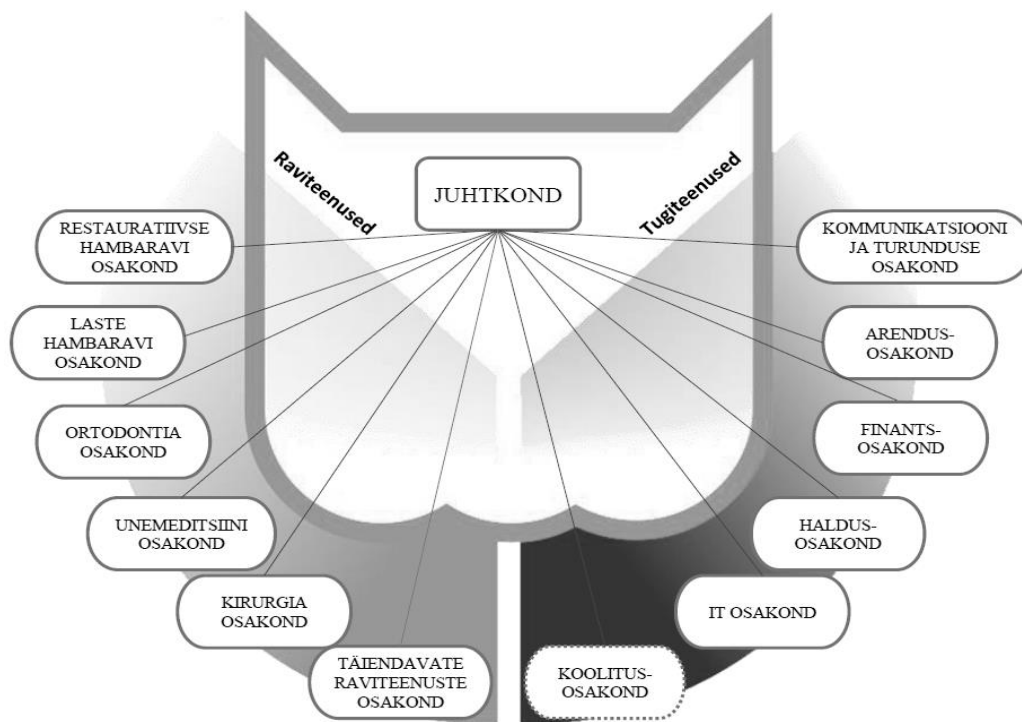
Käesoleva kaasuse ühendav ettevõtte on 1999. aastast tegutsev Ortodontiakeskus OÜ (edaspidi ODK) ja ühendatav 1994. aastast tegutsev Pärnu Hambapolikliinik AS (edaspidi PHP) ning PHP valdusfirma Ortodontia Invest OÜ. Ühinemise protsess on visualiseeritud (vt joonis 5 lk 37). Ühendav ettevõtte kuulus valdusfirma Dental Invest Estonia OÜ-le koos hambaproteesiteenuseid pakkuva Dental Design OÜ-ga (edaspidi DD) ja meditsiinitehnika müügiga tegeleva Dental Export OÜ-ga (edaspidi DE). 2016. aasta veebruaris läbis Dental Invest Estonia OÜ nimemuutuse hakates tegutsema Unimed Grupp OÜ nime all. Kolmepoolne ühinemine (ODK, PHP ja Ortodontia Invest OÜ) omandamise teel toimus 2. augustil 2016, mille järgselt lõpetasid tegevuse PHP ja Ortodontia Invest. Tegutsemist jätkanud ODK muutis ühinemisel ärinime Unimed Kliinikud OÜ-ks.

Viimastel ühinemiselsetel tegevusaastatel oli ODK pööranud enda pilgu laiemale hambaravialasele käsitlusele kaasates pakutavate teenuste hulka ka unemeditsiini ja eriarstid (vt joonis 6 lk 38). Töö autor võib siinkohal vaid oletada, et sellise tegevuse eesmärk oli tingitud ettevõtte omanike huvist haarata endale suurem osa hambaraviturust ning kaasata enda tegevusse ka selliseid valdkondi, mis hambaraviga seotuse tõttu kasvatavad kliendibaasi ning eeldatavalt ka ettevõtte tulu. 2015. aasta lõpuks oli DIE kasvanud 190 töötajaga grupiks, millest ca 150 töötasid ODK-s.



**Joonis 5.** Unimed Kliinikud OÜ kujunemine (autori koostatud)

Ühendamise eel töötas PHP-s 63 töötajat. Erinevalt ODK-st, mis oli enda tegevust laiendanud ka väljapoole klassikalist hambaravivaldkonda, tegutses PHP vaid sellel konkreetsel tegevusalal.



**Joonis 6.** Ortodontiakeskus OÜ ühinemiseelne struktuur. Allikas: ISO 9001:2008 kvaliteedikäsiraamat

Nimelt oli PHP arendanud hambaravi kompleksteenust, mis tähendab, et kliinikusse pöördunud patsient sai kõikidele suuõõnega seotud küsimustele ja probleemidele lahendused ühest ettevõttest. Samaselt PHP-ga oli ka ODK läinud kompleksteenuse pakkumise teed, kuid laiema sihtturu teenindamiseks arendanud ka hambaravivaldkonnaga seotud valdkondi, mis on Eestis ainulaadne lähenemine. ODK ja PHP ühinemiseelsed teenused on koondatud tabelisse, kus nooled illustreerivad teenuste võimalikku ülekandumist ettevõtete vahel (vt tabel 9 lk 39).

Raske on väita, kumb suundumus on õige – mitmekesisus ja sellest tulenev sünergeetiline efekt võiksid luua eelise mitmekesisema teenuse portfelli kasuks, kuid teistest teguritest (kliiniku asukoht, konkurentide tegevus jne) sõltuvalt ei pruugi see nii olla. Samas tõdeb autor, et kompleksne lähenemine patsiendi soovidele ja probleemi-

dele annab ettevõttele kindlasti konkurentsieelise, sest patsiendi välja ehk teise ettevõttesse suunamise asemel jääb ta lahendust saama ettevõttesse sisse.

**Tabel 9.** Ühendatud ettevõtete ühinemiseelsete teenuste loetelu

<b>Pärnu Hambapolikliinik AS</b>	<b>Ortodontiakeskus OÜ</b>
Hambaravi	Hambaravi
Hambaproteesimine	Hambaproteesimine
Näo-lõualuukirurgia	Näo-lõualuukirurgia
Ortodontia	Ortodontia
Laste hammaste profülaktika	Laste hammaste profülaktika
Implantoloogia	Implantoloogia
Hambalaboratoorium	(teenus grupi ettevõttes Dental Design OÜ)
Röntgendiagnostika	Röntgendiagnostika
Vältimatu abi	↔
	←• Suuhügieenisti teenused
	←• Päevakirurgia
	←• Uneuuringud
	←• Profülaktikaõe teenused
	←• Füsioteraapia
	←• Müofunktsionaalne ravi
	←• Eriarstide vastuvõttud

Allikas: autori koostatud.

ODK on suutnud edukalt hinnata üht olulist turumuutust, milleks on tööjõuturg, sest inimkapital on teenindusettevõttes üheks kriitiliseks eduteguriks (vt lk 31). Ettevõtte võib suuta investeerida vahenditesse ja töökeskkonda, kuid spetsialistide kui kapitali puudusel ei suudeta väärtust luua. ODK koostöö Tartu Ülikooliga hambaarstitudengitele praktikavõimaluste pakkumisel on hea võimalus näidata ettevõtte võimalusi ja väärtust tööandjana.

Mõlemad ettevõtted on püüdnud patsiendile pakkuda suurimat võimalikku väärtust, kus väärtuspakkumise puhul tunneb klient, et tajutav väärtus on suurem kui tajutav kulu, mistõttu ta otsustab teenuse kasutamise poolt. Selleks, et ettevõtte suudaks patsiendile pakkuda suurimat väärtust, peab ta kõigepealt selgitama enda sihtturu eelistused, tootepakkumise ja põhitegevused.

Sihtturu eelistuste puhul on esmalt vajalik otsustada, milliseid patsiente teenindada, sest kõiki patsiendi segmente ühtviisi hästi teenindada võib olla keerulisem, kuna eeldab keerukamat protsesside ülesehitust ja suuremat detailisust. PHP on tegutsenud põhimõt-

tel, et nende kliiniku näol on tegemist „väikese haiglaga“, kus patsientideks on inimesed kõikidest sotsiaalsetest gruppidest. Ettevõtte on lähtunud printsiibist, et abi saavad kõik, kes kliinikusse pöörduvad ning patsientide segmenteerimist ei ole peetud oluliseks. Üheltpoolt on see tervitatav, sest ettevõtte omab nii öelda koguperekliiniku mainet, kuhu kõik on oodatud. Sellise lähenemise tõenduseks on Pärnus kuus päeva nädalas pakutav vältimatu abi teenus, mis toob ooteruumi kokku hädasolijaid kõikidest elanikkonna kih- tidedest. Siiski ei saa tähelepanuta jätta asjaolu, et on segment patsiente, kes ei poolda sellist laiapõhjalist lähenemist ning eelistavad teenust saada personaalsema lähenemise kaudu. Seetõttu peab Unimed ühendatud ettevõtte enda jaoks lahti mõtestama, kas väikesearvulisest erikohtlemist nõudvast kliendisegmendist loobumise „kahju“ teeb tasa laiapõhjaline, kuid mitte nii elitaarne patsientuur. Kui PHP on arendanud komplekstee- nust vaid suuõõnes, siis ODK on teinud seda kogu näo piirkonnas arendades müofunkt- sionaalset raviprotokolli. Interdistsiplinaarne lähenemine on olnud standard mõlemas ettevõttes, kuna esindatud on olnud kõik hambaraviteenuse valdkonnad (laste- ja täis- kasvanute hambaravi, ortodontiline ravi, igemeravi, proteetika, esteetiline hambaravi, näo- ja lõualuukirurgia).

Mitme tegevuskohaga ettevõtetes, sealhulgas meditsiiniettevõtetes, on tavapärane, et töötajad roteeruvad erinevate asukohtade vahel – sageli tingib selle erialaspetsialistide või teatud liiki teenuste ebapiisavus ühes tegevuskohas. Töötajate roteerumise ja tee- nuste parima toimimise nimel on oluline, et kasutatavad seadmed, tarkvara ning protses- sid oleks erinevate üksuste vahel ühtlustatud, mis võimaldab tööd sujuvalt korraldada ja väldib liigset ajakulu erinevate oludega kohanemisel, mis omakorda võivad tekitada viivitusi protsessides. Viivitused, kui need on põhjendamata ja ebamugavad, vähenda- vad nii töötajate kui ka kliendi rahulolu, mis omakorda vähendab osapoolte motivat- siooni ning seeläbi on oht ettevõtte käibe langusele. Stomatoloogilisi ehk hambaravitee- nuseid pakkuvad ettevõtted kasutavad teenuse haldamiseks valdkonnapõhiselt arendatud ravihaldustarkvara, mida Eestis pakutakse erinevaid (näit. Dentas, Hammas, Watson). Nii ODK-s kui PHP-s on kasutusel „Hammas“ tarkvara, kuid kuna kumbki kliinik on ühinemiseelselt iseseisvate ettevõtetena arendanud neid erinevate funktsionaalsusvaja- duste alusel, teeb see nende ühildamise keerulisemaks, kui esmalt võib näida. Teine hambaraviasutustes kasutatav erialane tarkvara on röntgendiagnostika programm, mis

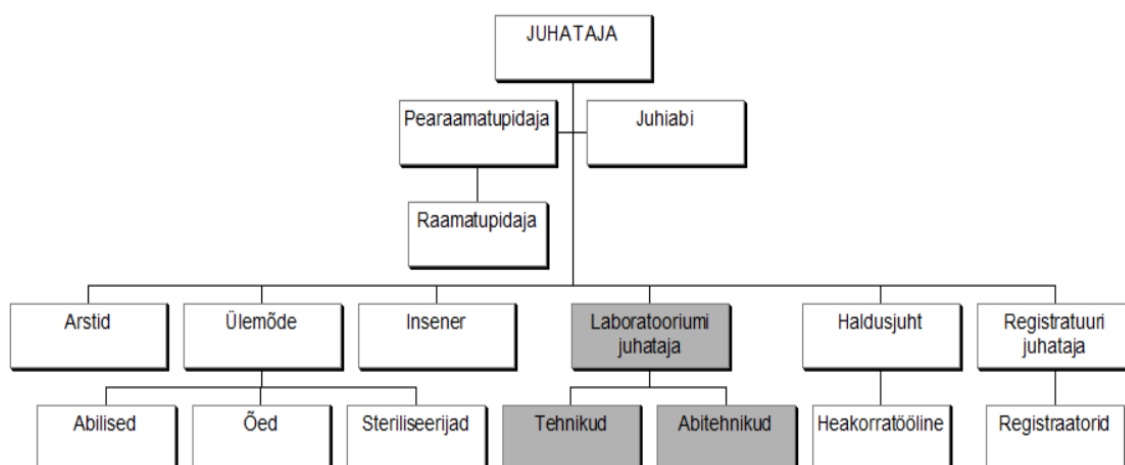
kasutusmugavuse suurendamise eesmärgil peaks ühilduma ravihaldustarkvaraga. Siinkohal tuleb tõdeda, et Unimedi erinevates (endistes ODK ja PHP) kliinikutes on kasutusel kaks erinevat tarkvara, mille ühendamine võib osutuda kulukaks ja väljakutseid pakuvaks tegevuseks. Nimelt pakuvad röntgendiagnostika seadmeid müüvad ettevõtted seadmetega ühilduvat tarkvara, mida ei pruugi olla võimalik teiste tootjate seadmetega ühildada ning ainuüksi ühtse röntgen-diagnostika tarkvara kasutuselevõtt võib tähendada seadmete (nii diagnostiliste kui infotehnoloogiliste) väljavahetamist – see aga omakorda tähendada olulisi finantsinvesteeringuid.

Liikudes põhiteenuste osutamise seotud süsteemsetelt lahendustelt ettevõtte juhtimis- ja tugiteenustele tõdeb autor, et vastu tuleb astuda mitmetahulise väljakutse lahendamisele. Nimelt on PHP-s ja ODK-s kasutusel olnud erinevad finants-, personali-, palga- ja raamatupidamisprogrammid, töötasusüsteemid ja koolituspõhimõtted ning lähtudes teoreetilises osas kirjeldatule (vt lk 10) tuleb ettevõttel otsustada, kas ja mida neist ümber korraldada, ühildada ning kas seda teha kohe või pikema aja jooksul.

Magistritöö autor on olnud ühendatava ettevõtte pikaajaline töötaja, aastast 2005 ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteemi juhtkonnapoolne esindaja ja seisukohal, et äriprotsesside ühtlustamine ja kvaliteedisüsteemi loomine on multidistsiplinaarne ülesanne, mille edu pant on igakülgne töötajate ja koostööpartnerite kaasamine ning selgitustöö tegemine äriprotsesside juhtimise vajalikkusest. PHP-s oli ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteem sertifitseeritud aastast 2005. ODK-s oli seda tehtud aastast 2014, mistõttu võib tinglikult eeldada, et juhtimissüsteemid ja nende rakendamise tase ning töötajate teadlikkus selle olemasolust ja kasutusvõimalusest on ühendatud ettevõtetes erinev. Unimedi juhtkond on seisukohal, et ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteemi edasiarendamine ühinenud ettevõttes on oluline, et tagada äriprotsesside parim võimalik toimimine, millel on oma osa ühinemise eesmärkide täitmisel ja ebaõnnestumise vältimise. ODK ja PHP kirjeldatud põhi- ja tugiprotsessid on leitavad protsessikaartidelt (vt lisa 3 lk 74 ja lisa 4 lk 75), mis näitavad selgelt, et mõlema ettevõtte protsesside loetelu on sarnane – kuid sarnane ei pruugi olla nende korraldus.

Autor on juba selgitanud, et ettevõtte peab otsustama, kas ühinemisejärgselt müüa osa varadest ja/või valdkondadest ning struktureerida ettevõtte ümber. Ettevõtte struktuuri

muutmine on üks vahend (vt lk 14), millega aidata kaasa ettevõtete ühendamisele ja ühinemisest loodetava kasu saavutamisele, et optimeerida tegevusi. Aprillis 2016, viis kuud enne ODK ja PHP ühinemist, müüdi PHP hambaproteesiteenuseid pakkuv struktuuriüksus (vt joonisel 7 nimetatud laboratooriumi juhataja, tehnikud ja abitehnikud) Dental Design OÜ-le ehk Unimedi grupisisesele ettevõttele.



**Joonis 7.** Pärnu Hambapolikliinik AS ühinemiseelne struktuur. koos struktuuraalse muudatusega (autori koostatud)

2017. aasta märtsikuu seisuga kuuluvad Unimedi hambakliinik, ortodontiakeskus, unekeskus, eriarstide vastuvõtt ja päevakirurgia osakond. Unimedis töötab ligi 250 inimest, kellest ca 90 on arstid ja neist 75 hambaarstid. Unimedi kliinikud tegutsevad Tallinnas, Tartus, Pärnus ning veel üheksas väiksemas asukohas üle Eesti (vt lisa 5 lk 75) pakkudes alljärgnevat teenuseid:

- hambaravi ja ortodontia;
- hambaproteesilabori teenused;
- unemeditsiin;
- müofunktsionaalne ravi;
- eriarstide teenused (somnoloog, kõrva-nina-kurguarst, logopeed, pulmonoloog, psühhiaater jne).

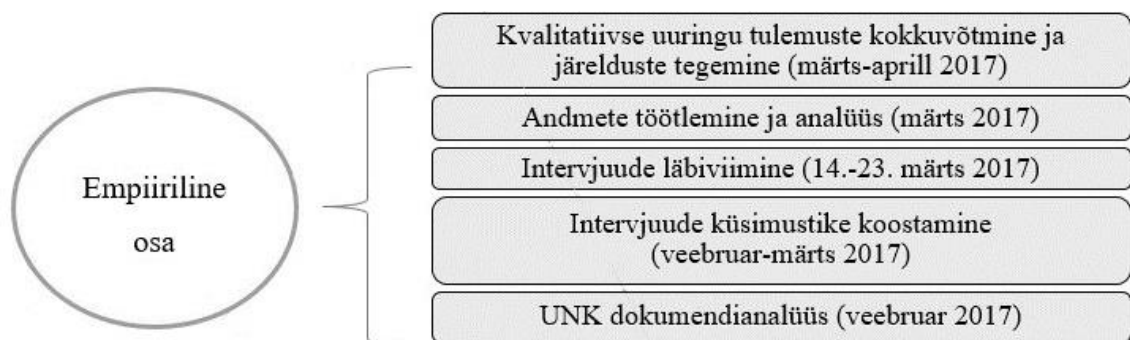
Unimed on pikaajaline Eesti Haigekassa lepingupartner, pakkudes tasuliste teenuste kõrval ka haigekassa poolt finantseeritavaid raviteenuseid. Unimedi kliinikutesse teevad

patsiendid aastas üle 100 000 visiiti. Lisaks eelmainitule osutab Unimed teenuseid ka teistele raviasutustele ja koostööpartneritele näiteks röntgendiagnostika, erialakoolituste või lasteasutuste külastuste näol (loengud lasteaija- ja koolilastele suutervisest).

Alapeatükk 2.1 kirjeldas ühinemiskaasuse ettevõtteid ja andis ülevaate ühinemisprotsessist. Selgus, et ühinenud ettevõtted olid sarnase suuruse ja suunitlusega – mõlemad pakkusid patsientidele hambaravi kompleksteenust, püüdes leida patsiendi tervisemuredele lahenduse kliinikusiseselt.

## 2.2. Uuringu metoodika ja tulemused

Käesolevas alapeatükis keskendub autor uuringu metoodikale ja tulemuste analüüsile. Magistritöö autor on visualiseerinud lugejale magistritöö empiirilise osa koos töö koostamise etappidega (vt joonis 8).



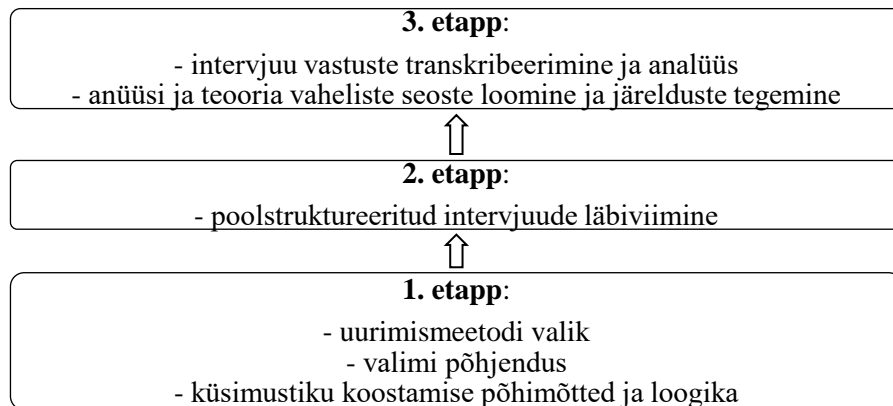
**Joonis 8.** Magistritöö etapid ajaraamis (autori koostatud)

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks valis autor kvalitatiivse uurimismeetodi, mis võimaldab mõõta nähtusi ja hinnata seoseid ning selle kasuks otsustati kahel põhjusel:

- uurijal on arusaam kontekstist, seetõttu parem kontroll uuringu ja andmete tõlgendamise üle;
- kvalitatiivne uuring võimaldab valdkonda uurida süvitsi, et selgitada välja, kas ja kuidas on Unimedi ühinemisuhtum vaadeldav ühinemiste ja BPM-i erialakirjanduse analüüsis toodud teoreetiliste käsitlustega.

Uuring jagati kolme etappi (vt joonis 9 lk 43), mille läbiviimise käigus leidis kinnitust, et kvalitatiivse uurimismeetodi negatiivsed piirangud, nagu suur ajakulu või raskused

andmete kättesaamisega (näiteks intervjuerimisest keeldumise näol), ei osutunud relevantseteks.



**Joonis 9.** Kvalitatiivse uuringu läbiviimise etapid (autori koostatud)

Kvalitatiivse uurimismeetodi valikul otsustati juhtumiuuringu (*case study*, vt tabel 10) kasuks, kus uurimismeetodite triangulatsiooni kaudu suurendati selle usaldus-väärsust kogudes nii esmaseid kui teiseseid andmeid – esmasteks poolstruktureeritud intervjuud ja teisesteks dokumentide analüüsid.

**Tabel 10.** Uuringu meetod ja metodoloogia kirjeldus

<b>JUHTUMIUURING</b>	
<b>Dokumendianalüüs (teisesed andmed)</b>	<b>Intervjuud (esmased andmed)</b>
Ühinemiseelselt eraldiseisvate ettevõtete ISO 9001 kvaliteedikäsiraamatud	Pilootintervjuu juhatuse esimehega
Ühinemiseelselt eraldiseisvate ettevõtete teenuste hinnakirjad	Poolstruktureeritud intervjuud
Eesti Haigekassa raviteenuste osutamise leping	
Teenuste eest tasumise kord	
Ravijärjekorra pidamise reeglid	
Eesti Haigekassa raviteenuste leping	
Kaebuste lahendamise kord	
Ravi dokumenteerimise kord	
Administraatori teenindusstandard	
Arstide ja registratuuri vaheline töökorraldus	
Unimedi brändiraamat	
Unimedi koduleht ja Facebook'i konto	
Anamneesid	
Allikas: autori koostatud.	

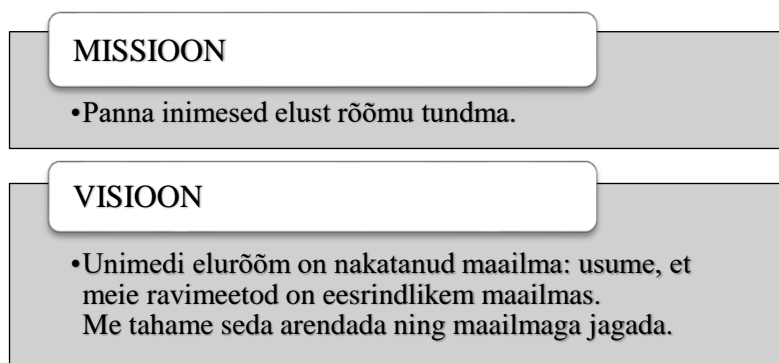
Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad saada täpset ja põhjalikku informatsiooni huvipakkuva temaatika kohta ja vajadusel esitada täpsustavaid lisaküsimusi, et hilisemas, juhtumiuuringu ja teooria vaheliste seoste loomise etapis, olla võimalikult täpne ja teemakohane. Juhtumiuuring teiseste andmetega oli dokumendianalüüs, kus analüüsiti nii PHP ja ODK kui ka uue ettevõtte dokumente (vt lisa 8 lk 82-83). Autor on eelnevalt selgitanud (vt lk 40), et kumbki ettevõtte on eelnevalt omanud ISO 9001 sertifikaati, kuid kvaliteedijuhtimissüsteemi praktiseerimise periood on olnud erinev. Analüüsides kvaliteedikäsiraamatuid leiti, et mõlemad ettevõtted on ootuspäraselt kirjeldanud neid lähtuvalt ISO 9001 kvaliteedistandardi nõuetest, kuid teinud seda erineva detailsusega, mistõttu nende funktsionaalsus ja väärtus on erinev. Autor põhjendab enda väidet sellega, et ühendatava ettevõtte käsiraamatusse on kaasatud lai valik ettevõttes igapäevaselt kasutusel olevaid dokumente ja dokumendivorme, mis teeb kogu süsteemi haldamise lihtsaks ja tõhusaks. Kõik käsiraamatu dokumendid on kantud nimistusse, kuhu on märgitud nende versiooni numbrid, kehtestamise kuupäevad ja koopiaste asukohad ettevõttes. Kvaliteedikäsiraamatute koostamisel tuleb lähtuda põhimõttest, et vajalikud tegevused oleksid kirjeldatud ettevõtte vajalikus mahus ja detailsusega (vt lk 24). Analüüsi põhjal selgus, et varasemalt eraldiseisvate ettevõtete põhi- ja tugiprotsessid (vt lisa 3 lk 74 ja lisa 4 lk 75) toimivad erinevalt ning need tuleb ühtlustada, et saavutada ühinemisest maksimaalne võimalik kasu, mis on ka käesoleva magistritöö uurimisprobleem. Mõlema ettevõtte ISO käsiraamatute protsessikirjeldused on paljusõnalised, mistõttu on nendes orienteerumine aeganõudev ja kohati keeruline – visualiseerimist ei kohta. Protsesside erinevust ja selleks kasutatavate vahendite (näit. tarkvara protsesside visualiseerimiseks) temaatikat käsitleti ka alapeatükis 2.1. Protsesside ühtlustamine võimaldab ettevõtte tegevust optimeerida ja tõhustada välistades tegevuste dubleerimise seal, kus see ei loo lisaväärtust vaid kasutab asjatult ressursse.

Ühendava ja ühendatava ettevõtte teenuste hinnakirja ülesehitus on erinev, muutes nende kasutamise mitme asukoha vahel liikuvatele töötajatele raskendatuks ja seetõttu on vajalik nende ühtlustamine. Hinnakirjad on erineva ülesehitusega – kui PHP kasutab enam kompleksteenuseid, siis ODK koostab arveid läbi raviprotseduuri üksikute tegevuste. Ühine hinnakirja struktuur annaks ka juhtkonnale täpsema info põhiteenuse osu-

tamisega seonduva analüüsimiseks. Kuna Unimed on Eesti Haigekassa lepingupartner, siis osutatakse haigekassa hinnakirja alusel teenuseid ka kuni 19-aastastele lastele või suurenenud ravivajadusega elanikkonna gruppidele (rasedad, alla 1-aastaste laste emad, üle 63-aastased isikud, vältimatu abi vajajad). Haigekassal hinnakirja struktuur on ühtne kõikidele lepingupartneritele.

Dokumendianalüüsi kuulusid uue ettevõtte dokumentidena teenuste eest tasumise kord, ravijärjekorra pidamise reeglid ja kaebuste lahendamise kord – dokumendid, mis loodud patsientidele kliinikus toimuvate protsesside selgitamiseks. Ettevõttesiseseks kasutamiseks on loodud ravi dokumenteerimise kord, administraatori teenindusstandard, arstide ja registratuuri vaheline töökorraldus ning anamneesid (vt lisa 8 lk 82-83). Viimati mainitud dokumentide eesmärk on ühtlustada kõikide kliinikute töökorraldus ja protseduurid, et tagada kõrge ravi- ja teeninduskvaliteet.

Alapeatükist 1.1. (vt lk 12) selgus, et uue ettevõtte brändi loomine ja sellega seotud tegevused on olulised ettevõtte identiteedi loomisel ning brändiraamat (*brand manual*) on nende väärtuste ühendaja ja kandja. Unimedi brändiraamat (esimene uue ettevõtte ühisdokument) koostati juunis 2016 ja see sisaldab brändikontseptsiooni, tunnusgraafikat ning kujundusnäiteid, mida rakendatakse Unimedi sise- ja väliskommunikatsioonis. Brändiraamat kirjeldab muuhulgas ettevõtte missiooni ja visiooni (vt joonis 10).



**Joonis 10.** Unimedi missioon, visioon ja brändilubadus. Autori koostatud Unimedi brändiraamat, 2016 põhjal

Unimedi kodulehe ([www.unimed.ee](http://www.unimed.ee)) visuaal lähtub brändiraamatu tunnusgraafikast ja kätkeb infot kliinikute, teenuste ja personali kohta. Kodulehe eesmärk ei ole pelgalt

kontaktandmete ja teenuste valiku kuvamine, vaid ka lugeja „kasvatamine“ ettevõtte tegevusvaldkonna sisulise tutvustamise kaudu läbi erinevate teemakäsitluste. Autori hinnangul on kodulehel suure infomahu ja struktureeritusse tõttu keerukas navigeerida, mis omakorda võib põhjustada lehe külastaja rutakat lahkumist ja Unimedile vähenenud võimalust mainitud kanali kaudu lugejat endaga siduda. Kodulehel on kättesaadavad järjekorra pidamise kord, teenuste eest tasumise kord ja kaebuste lahendamise kord. *Facebook*'i konto ([www.facebook.com](http://www.facebook.com) konto „Unimed Ühendatud Kliinikud“) lähtub samuti tunnusgraafikast ja kommunikeerib regulaarselt valdkonnaga seotud teemasid.

Juhtumiuuring esmaste andmetega koosnes 22 küsimusega poolstruktureeritud intervjuudest, mille küsimustik (vt lisa 6 lk 77-78) koostati 4-osalisena alustades sissejuhata- vatega (1-2), millele järgnesid ühinemise- ja äriprotsesside juhtimise teooriaosast tule- nevad (3-20) ning seejärel lõpetavad küsimused (21-22). Magistritöö fookus on ettevõt- jate formaalse ühinemise järgsel etapil ja seega ühinenud ettevõtete äriprotsesside üht- lustamisel, mistõttu kasvasid intervjuu küsimused välja teoreetilises osas käsitletud BPM-i põhimõtetest ja ühinemisjärgsest kuuest edutegurist: integratsioonistrateegia, ühinemisjärgne juhtimine, ühinemisprotsesside elluviimise kiirus, kommunikatsioon, organisatsioonikultuuride erinevus ja inimressursi juhtimine.

Küsimustiku funktsionaalsuse kontrollimiseks viidi esmalt läbi pilootintervjuu Unimedi tegevjuhiga, mille järgselt parendati kahe küsimuse sõnastust ja lisati intervjuu sisse- juhatusse autoripoolne selgitus intervjuu käigus kasutatavate mõistete kohta, et tagada nende selgus ja arusaadavus kõikidele intervjuueeritavatele. Arvestades iga intervjuu kulgu muudeti vajadusel küsimuste järjekorda ja küsiti täpsustavaid küsimusi, et leida teooriaosast väljakasvanud küsimustele vastused.

Valimi määramisel lähtuti eeldusest, et selle liikmed on ettevõttes töötanud juba enne nende ühendamist ja intervjuude läbiviimise ajal vastutavad kindla valdkonna ja/või struktuuriüksuse eest ja/või on ISO 9001 töögrupi liikmed. Kirjeldatud on uuringu 7-liikmeline koguvalim, kus lisaks tegevjuhile on 3 liiget ühendavast (ODK) ja 3 ühen- datavast (PHP) ettevõtetest (vt tabel 11 lk 48).

Intervjueeritavate tööstaaž uuritavates ettevõtetes varieerus 5-23 aastani. Intervjuud viidi autori poolt läbi 14-23. märtsil 2017 ja nende kestus varieerus 27-36 minutini (pilootintervjuu pikkuseks 46 minutit). Intervjueeritavatega võeti eelnevalt ühendust telefoni teel (ühendava ettevõtte töötajad väljaspool Pärnut) või otsekohtumisena (ühendatava ettevõtte töötajad Pärnus), tutvustati magistr töö teematikat ja uuringu eesmärki ning lepiti kokku intervjuude toimumise aeg ja koht.

**Tabel 11.** Intervjuude andmestik

Intervjueeritav	Intervjuu kestus	Kuuluvus ettevõttesse	Tähis transkribeerimisel ja koondandmete esitamisel
Unimedi tegevjuht	46 minutit	Unimed	Pilootintervjuu
ISO töögrupi liige	31 minutit	ühendav	I-1
Struktuuriüksuse/valdkonna juht	27 minutit	ühendav	I-2
Struktuuriüksuse/valdkonna juht	32 minutit	ühendav	I-3
Struktuuriüksuse juht	36 minutit	ühendatav	I-4
ISO töögrupi liige	29 minutit	ühendatav	I-5
Struktuuriüksuse/valdkonna juht	33 minutit	ühendatav	I-6

Allikas: autori koostatud.

Töö empiirilise osa esmaste andmete analüüsis liikus autor üksikult üldisele, olles eelnevalt loonud analüüsi tegemiseks intervjuude transkriptsioonid. Valimi väiksuse tõttu anti transkribeerimisel intervjueeritavatele anonüümsuse tagamiseks tähis „I“ koos intervjuu järjekorra numbriga. Intervjuude tulemuste kirjeldamisel eraldatakse neid vaid ühenda ja ühendatava vaates – intervjuupõhist lähenemist ei kasutata.

Intervjuude vastuste kokkuvõtte koostati viisil, et see võimaldaks peegeldada intervjueeritavate hinnanguid ühinemise ja protsessijuhtimisega seotud teematikas (vt tabel 12 lk 49). Autor sünteesib intervjuude tulemusi ja järeldusi ka teooriaga (vt tabel 7 lk 78).

Ühinemiste teooriaosa selgitas, et ettevõtete integratsioonistrateegia on olulise tähtsusega, sest ühendatud ettevõtted ei hakka toimima ühtsena, kui selleks ei ole paika pandud kindlat tegevusplaani (vt lk 12-13). Integratsiooni alustalaks on keskastmejuhtide nägemus integratsiooniprotsessist – selle keerukusest ja enda rollist uue ettevõtte kujunemisele kaasaaitamises.

**Tabel 12.** Intervjuu tulemuste kokkuvõte

Edutegurid seoses ühinemisega		Ühendav ettevõte			Ühendatav ettevõte		
		I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6
Integratsioonistrateegia	piisav tähelepanu ettevõtete ühendamisele	-	+	+	+	+	-
	integratsiooniplaani olemasolu	-	-/+	+	-/+	-	-
Ühinemisejärgne juhtimine	tippjuhtkonna kaasatus eesmärkide ja strateegia olemasolu	+	++	++	+	+	++
	rahulolu otsuste vastuvõtmise kiirusega	-	-	+	-	-	-
	ülekaalus lühiajalised eesmärgid	+	+	+	+	+	+
Ühinemisprotsesside elluviimise kiirus	motiveerituse tase	+	+	+	++	+	+
	ühinemisega seotud probleemid vähenevad	+	+	++	++	+	+
Kommunikatsioon	ettevõtte struktuur ja protsessid on selged ja arusaadavad	-	-	+	+	+	+
	mõistetakse ettevõtete ühendamise vajadust	-/+	-/+	+	+	+	-
Organisatsioonikultuur	ühinemisejärgselt tehakse asju teisiti	+	++	++	-/+	+	+
	töötajaid kaasatakse uue ettevõtte ülesehitamisse	+	++	+	+	+	+
Inimressursi juhtimine	töötajad on uues ettevõttes motiveeritud	-/+	+	+	+	+	-
	töötajate arvamusega arvestatakse ettevõtete ühendamisel	+	+	++	+	-/+	+
<b>Edutegurid seoses BPM-ga</b>							
Äriprotsesside ühtlustamisvajaduse tähtsustamine	äriprotsesside ühtlustamine uue ettevõttes on oluline	++	+	++	++	++	++
Teadlikkus protsessijuhtimisest	töötajatel on teadmised protsessijuhtimisest	+	-/+	+	+	+	+
Äriprotsesside ühtlustamise tase	probleeme jääb iga päev vähemaks	+	+	++	+	+	-
	ettevõtte on protsessid ühtlustanud ja tegeleb igapäevategevustega	-/+	-	+	+	-	-

Hinnangute tõlgendus: ++ väga hea, + hea, -/+ rahuldav, - mitterahuldav.

Allikas: autori koostatud.

Nii ühendava kui ühendatava esindajad kinnitasid, et sisuline integratsiooniplaan oli segane või lausa puudulik. Samuti ei teatud, millises ajaraamis integratsiooniprotsess pidi liikuma, sest seda ei tutvustatud. Integratsiooniplaani olemasolu tajusid enam ühendava ettevõtte esindajad. Samas tõdesid mõlemad pooled, et ettevõtte ühendamisele pööratakse tippjuhtkonna poolt suurt tähelepanu. Positiivsena toodi välja selge formaal-juriidiline ühendamine, tippjuhtkonna kaasatus ja iga päevaga tekkiv selgem tulevikunägemus.

Ühinemisjärgses juhtimises rõhutas teooria (vt lk 13), et ainult omanikud ja juhtkond ei suuda kõiki muudatusi läbi viia, mistõttu vajavad nad tugevat ja toetavat meeskonda, kes mõistab ja aitab kaasa muudatuste läbiviimisele. Töötajad omakorda soovivad tunnetada juhtkonna toetust ja kaasatust uue ettevõtte ülesehitamisel ning selle sõnumi viimisel kollektiivini. Ühinemisjärgset juhtimist (vt tabel 12 lk 49) hindasid kõrgemalt ühendava ettevõtte esindajad rõhutades tippjuhtkonna kaasatust. Strateegia ja eesmärki-de selgust hindasid ebapiisavaks enamik vastanutest. Vaatamata sellele, et brändiraamat sisaldab ettevõtte missiooni ja visiooni (vt joonis 10 lk 46), ei osanud ükski vastanutest neid nimetada. Lisati, et kuigi uus ettevõtte on hakanud ühiste väärtuste sõnastamise nimel pingutama ja töökoosolekuid pidama, on eesmärgid siiski ebaselged – riskikapitali kaasatuse tõttu peetakse eesmäärke pigem kiirele kasumlikkusele suunatuks. Otsuste vastuvõtmise kiiruse osas olid kriitilisemad ühendatava esindajad selgitades, et tsentraalsed otsused kipuvad venima, kuid pidev tähtaegade ületamine on lubamatu. Selgus, et ühe raskusena integratsioonis nähakse ka inimeste kaasamist uue ettevõtte ülesehitamisse, sest ülekoormuse tõttu ei jõuta kõigega tegeleda ja tähelepanu all on pigem lühi-, mitte pikaajalised eesmärgid. Ühinemisjärgse juhtimise osas toodi positiivsena välja regulaarselt toimuvad juhtkonna koosolekud, mida ühendavas varem ei korraldatud.

Ühinemisprotsesside elluviimise kiiruse osas (vt lk 15) selgus, et mida kauem võtab aega ühinemisjärgne integratsioon, seda suuremaks võib muutuda töötajate vastupanu. See omakorda võib viia võtmetöötajate lahkumiseni, kes demoraliseeruvad ja hakkavad otsima uusi väljakutseid, sest lubatud muudatusi peab liiga kaua ootama. Lisaks kaasneb ettevõtete ühendamise ja palju keerulisi probleeme, mis on ühekordse iseloomuga ja tavapärasest erinevad ning mille hulk peaks hakkama aja jooksul vähenema. Vastajad

ühendavast ettevõttest olid ühinemisprotsesside elluviimise kiiruse osas seisukohal, et tegevus on olnud kiire, kuid tõdesid, et see võib tunduda nii pigem investori kaasamise tõttu toimunud muudatuste, mitte ettevõtete ühinemise tõttu. Ühendatava esindajad olid seisukohal, et ühinemise algusega võrreldes on motivatsioon langenud, sest algsed suured ootused on seoses ülekoormuse, ajapuuduse ning tööülesannete kuhjumisega mõnevõrra taandunud. Seetõttu hindasid ühendatava ettevõtte intervjuueeritavad ühinemisprotsesside elluviimise kiirust pigem aeglaseks, kuid nemadki rõhutasid, et selle põhjus võib olla esialgses tähelepanu koondumises Tallinna ja vastavatud Tartu, mitte Pärnu kliinikule. Siiski tõdesid mõlema poole esindajad, et muudatused on tööelu rikastanud ja esitanud uusi väljakutseid. Heaks hinnati ka meditsiinitöötajate motiveerituse taset, kuna regulaarselt toimuvad sisekoolitused ja kliinilised nõupidamised, mida ühendavas ettevõttes varem ei korraldatud. Ettevõttest ei ole arste seoses ühinemisega lahkunud. Ühinemisega seotud probleemide vähenemist kinnitasid kõik esindajad.

Uues ettevõttes on tavapäraselt palju muudatusi, mille kommunikeerimine on väga oluline, et vältida kaose ja valeinformatsiooni tekkimist (vt lk 15). Kommunikatsiooni osas ütleb teooria, et selgus ja informeeritus on olulised, kui toimumas on suured muutused. Töötajatele on oluline mõista muudatuste toimumise põhjuseid ja kuidas see kõik mõjutab nende igapäevatööd. Töötajatele informatsiooni jagamine näitab ettevõtte soovi avatult suhelda. Intervjuudest selgus, et just ühendava ettevõtte esindajad on tunnetanud töötajate segadust ettevõtte struktuuri osas, sest tippjuhtkonna vahetumisega korraldati tööülesanded ümber ja töötajatele ei selgitatud, kuidas jagunevad vastutusvaldkonnad juhtkonna liikmete vahel. Mõlemad pooled mõistavad tippjuhtkonna soovi ettevõtete tegevus ühtlustada ja seda kommunikeeritakse ka kord nädalas e-posti teel saadetava infokirja kaudu, mille ellukutsumisega ollakse rahul, sest see viib kõikidele töötajatele ühesuguse informatsiooni. Ühendava ettevõtte esindaja tõdes, et uue tippjuhtkonnaga on info ettevõttes toimuva kohta igäühe õigus, mitte üksikute privileeg ning seda hinnatakse kõrgelt.

Organisatsioonikultuuri võib mõista teadmiste kogumina ja kokkulepetena, kuidas ettevõtte tegutseb. Ettevõtete ühinemisel on vajalik ühendada erinevate ettevõtete töötajate teadmised, kuidas asju tehakse edaspidi, uues ettevõttes. Teooriaosas selgus (vt

lk 15), et see ei saa toimuda keeldude ja käskude, vaid kaasatuse teel leides ühiselt aktsepteeritavad väärtused. Ühendava ettevõtte intervjueeritavad toonitasid, et ettevõtte kultuur on muutunud paremaks, sest asju tehakse organiseeritumalt. Uus tippjuhtkond püüab töötajaid kaasata ja koostööle õhutada ning paljud protsessid on muutunud selgemaks. Ühendatava ettevõtte esindajad hindasid tippjuhtkonna avatust kaasata uue ettevõtte ülesehitamisse mõlema ettevõtte parimad praktikad ja nentisid, et aastate jooksul väljatöötatud protsessidest ning töökorraldusest võiks uude ettevõttesse paljugi üle võtta. Ühendatava esindajad olid arvamusel, et ettevõtte kultuur on hea, kuid seda just töötajate enda soovi tõttu endist kultuuri säilitada ja edasi kanda.

Viimase ühinemisjärgse edutegurina toob teooria välja inimressursi juhtimise, et motiveerida töötajaid suuri muudatusi läbivasse ettevõttesse jääma ja motivatsiooni mitte kaotama (vt lk 10) ning oma teadmisi ja oskusi edasi andma, et hoida ettevõtte konkurentsieelist. Kõik vastanud tõid negatiivse faktorina välja oluliselt suurenenud administratiivtöötajate töökoormuse, mis on tekkinud ettevõtete ühendamise tegevuste rohkuse ja töötajate koondamise tõttu. Tippjuhtkond tunnustab töötajate initsiatiivi, kuid ülekoormuse tõttu ei suudeta seda enamasti realiseerida. Kõige negatiivsema tegurina inimressursi juhtimises tajutaksegi pikaajalist ülekoormust, mille leevendumist lähiajal ei oodata – pigem vastupidi.

Teooriaosa alapeatükis 1.2. selgus, et protsessijuhtimine on üks võimalik instrument ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks ja selle olulisus muutub veelgi tähtsamaks, kui äriprotsesse on vaja ühtlustada seoses ettevõtete ühinemisega. Seega on konkurentsivõime säilitamiseks vajalik üha kiirem muudatustega kohanemine (vt lk 18) ja määratlemine, milliseid protsesse on oma tegevuses oluline kaardistada (vt lk 20). Selle kõige tegemiseks on vajalik juhtkonna, kui ühinemise läbiviija, ja töötajate selge arusaam protsessijuhtimisest, sest nende pühendumiseta edu ei saavutata (vt lk 22) – ühinevate ettevõtete juhtimissüsteemide integreerimine on oluline.

Äriprotsesside ühtlustamise osas olid nii ühendava kui ühendatava ettevõtte esindajad ühel meelel ja äriprotsesside ühtlustamise vajaduse tähtsustamine sai intervjueeritavatelt kõrged hinnangud – seda peeti väga oluliseks. Üks vastajatest ühendavast ettevõttest jäi seisukohale, et kuigi ta nõustub, et tegemist on ettevõttele väga olulise teemaga, siis

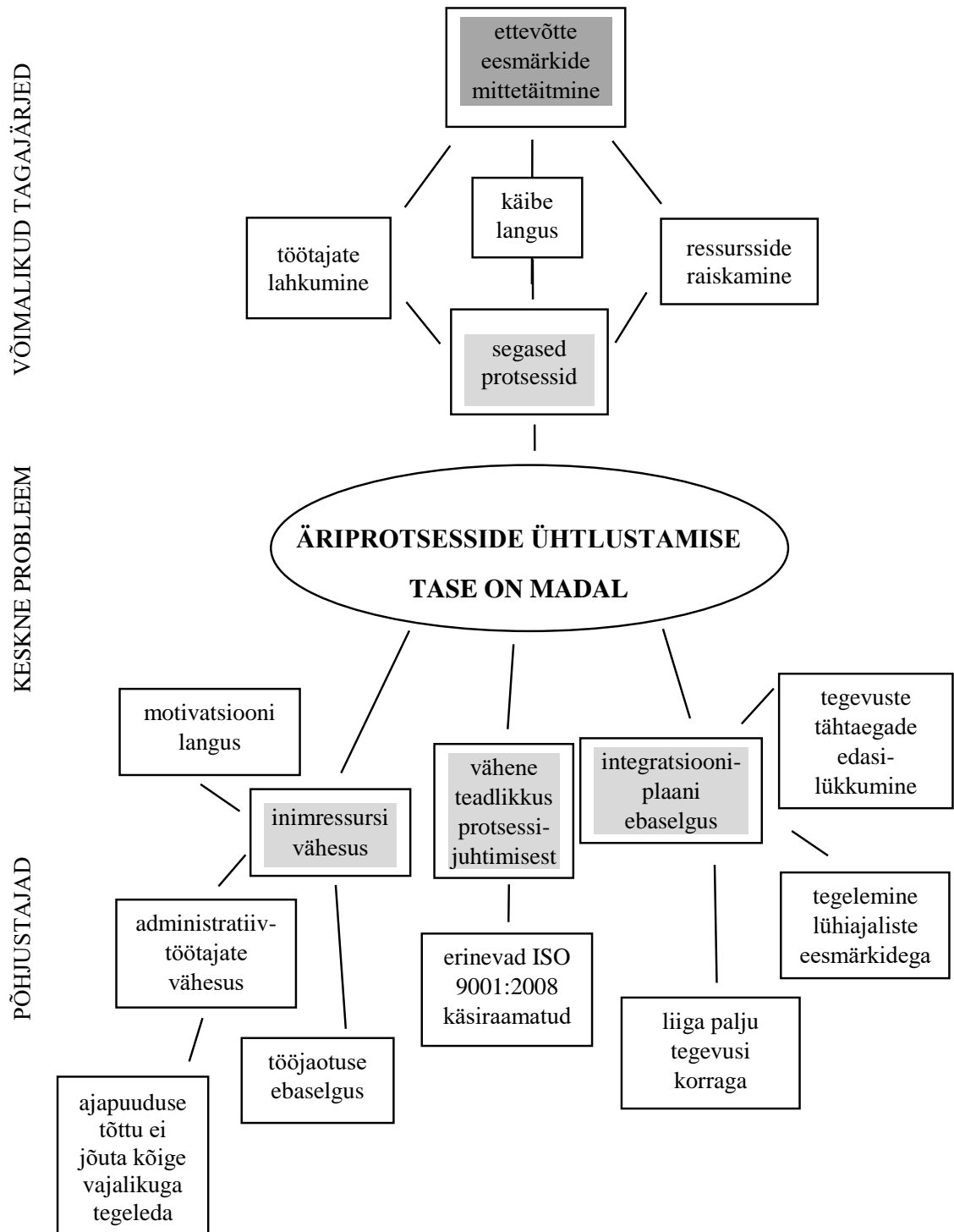
kõiki protsesse vältimatult ühtlustama ei peaks. Leiti, et kliendi vaates oleks kliinikutes toimuvad erinevad põhiprotsessid segadusttekitavad, kui tegutsetakse ühe kaubamärgi all. Mõlema ettevõtte esindajad leidsid, et protsesside ühtlustamine aitab kaasa ka kogu ettevõtte paremale funktsioneerimisele ja lihtsustab ka töötajate roteerumist kliinikute vahel. Lisaks aitab see kaasa „meie“ tunde tekkimisele.

Eduka protsessijuhtimise üheks eelduseks on ettevõtte teadlikkus ja pühendumine selle kõikide ettevõtte töötajateni viimisel. Intervjuudest selgus, et uue ettevõtte juhtkonna liikmetel on mõningane kokkupuude protsessijuhtimisega eelkõige ISO 9001 kvaliteedistandardi kaudu, kuid teadlik protsessipõhine tegevuse korraldamine on puudulik. Enda teadlikkust protsessijuhtimisest hindasid enamik vastanutest heaks – põhjuseks eelnev kokkupuude kvaliteedijuhtimissüsteemiga. Ka siinkohal rõhutasid vastajad, et teemaga süvitsi tegelemiseks ei jätku arvukate poolleilolevate tegevuste tõttu ajaressurssi ja motivatsiooni. Ühendatava ettevõtte esindaja tõi välja, et juhtkonna teadlikkusest äriprotsesside juhtimise kohta on vähe abi, sest töötajaid see teema ilmselgelt ei kõneta.

Korrastatud ja ühtlustatud äriprotsessid loovad ettevõttele selge konkurentsieelise, mille üheks väljundiks on näiteks kõrgem kliendi ja töötajate rahulolu (vt lk 22). Üle poole vastanutest hindasid äriprotsesside ühtlustamise taset puudulikuks, sest ettevõtte tegeleb niivõrd paljude tegevustega üheaegselt, et süsteemse äriprotsesside ühtlustamiseni lähiajal ei jõuta. Teiseks kriitiliseks teguriks toodi töötajate vähesus, mistõttu ei jõuta teemaga kiiremini edasi minna. Ühendatava ettevõtte esindaja tõi välja, et üleüldise optimeerimise valguses ei ole tegeletud näiteks ostujuhtimisega ning endiselt tellivad kliinikud materjale ja vahendeid vaid asukoha vajadustest lähtuvalt. Vastaja hinnangul oleks see üks tegevus, mille korrastamine ja hangete korraldamine võiks tuua ettevõttele olulist kulude kokkuhoidu. Äriprotsesse on püütud korrastada ka parema ravikvaliteedi tagamiseks ning selleks on uues ettevõttes koostatud mitmed dokumendid (vt lisa 8 lk 82-83) mille kaudu tõuseb ka klientide informeeritus ning seeläbi ka rahulolu (näiteks teenuste eest tasumise kord ja ravi dokumenteerimise kord).

Intervjuude vastuste põhjal koostati probleemipuu (vt joonis 11 lk 54), kus toodi välja keskne probleem – äriprotsesside ühtlustamise tase on uues ettevõttes madal. Kuna magistr töö aktuaalsus seisneb selles, et erinevas asukohtades tegutsevate ettevõtete ka-

sumlikkust saab tõsta äriprotsesside ühtlustamise teel, siis on ebapiisavalt ühtlustatud äriprotsessid takistuseks eesmärgi saavutamisel.



**Joonis 11.** Intervjuude tulemustest selgunud probleemipuu (autori koostatud)

Lõpetavate küsimustega soovis magistritöö autor teada, milliseks on kujunenud intervjueeritava hoiak ühinemistesse käesoleva ühinemisjuhtumi põhjal. Enamik hindasid senist kogemust pigem positiivseks, kuid leidsid, et vaatamata huvitavale tööelule ei sooviks nad pideva ülepinge ja stressi tõttu samalaadset kogemust lähiajal uuesti läbi elada. Teise lõpetava küsimusega andis intervjuerija vastajatele võimaluse lisada oma poolne kommentaar intervjuu käigus läbitud teemade kohta. Vastajad rõhutasid veelkord uusi võimalusi meditsiinitöötajatele, ajapuudust ja ülekoormust, rahulikumate aegade ootust. Nenditi, et muudatused ei ole ilmselgelt veel lõppenud ja tunnistati hirmu tuleviku ees, kui investorite ootused ettevõtte kasumlikkusele ei peaks realiseeruma. Tõdeti, et muudatuste läbiviimine ettevõtete ühtlustamiseks võtab ilmselt aega veel mõned aastad.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud äriprotsesside ühtlustamiseks**

Magistritöö teooriaosas analüüsiti ühinemiste ja BPM-i teoreetilisi käsitlusi ning BPM-i seost kvaliteedi tagamisega meditsiiniettevõttes. Empiirilises osas viidi läbi juhtumiuuring dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude abil. Järgnevalt teeb autor teooria- ja empiirilise osa põhjal järeldusi ning ettepanekuid ühinenud ettevõtte omanikele ning juhtkonnale äriprotsesside ühtlustamiseks Unimed Kliinikud OÜ-s.

Intervjuude analüüs (vt lisa 7 lk 79-81) näitas ühinemiste ja protsessijuhtimise teooriate osas järgmist:

- integratsioonistrateegia ei olnud ettevõtete ühinemise algusfaasis kõigile arusaadav, mistõttu ei tegeletud aktiivselt äriprotsesside ühtlustamisega. Kuna korras äriprotsessid suurendavad kliendi rahulolu, siis tuleb tõsta nende ühtlustamise tempot;
- ühinemisjärgses juhtimises on tippjuhtkond olnud toetav, kuid ettevõtte strateegia ja eesmärgid on ebaselged. Samuti ületatakse kokkulepitud tähtaegu, mis tekitab motivatsioon langust. Omanikud ja juhtkond vajavad toetavat meeskonda ja vastupidi – sõnastada tuleb eesmärgid ja tegevustes edeneda kokkulepitud ajaraamis;
- ühinemisprotsesside elluviimise kiirust tunnetatakse ettevõtte erinevates asukohtades erinevalt, kuid probleemide vähenemisega liigutakse sammhaaval

tagasi igapäevategevustesse. Mida kauem toimub integratsioon, seda suurem võib olla töötajate vastupanu ja motivatsiooni langus;

- kommunikatsioonitegevusi hinnatakse kõrgelt avatud suhtluse ja infovahetuse tõttu, Hea ja õigeaegne kommunikatsioon on eeldus kaose ja valeinformatsiooni vältimiseks;
- tänu regulaarsetele juhtkonna koosolekutele, iganädalase e-kirjaga infokirja levitamisele, töötajate kaasatusele ja parimate praktikate rakendamisele on ettevõttes paranenud töö- ja suhtluskultuur. Kultuuride erinevus võib takistada ettevõtete sisulist ühendamist ja äriprotsesside ühtlustamist. Seetõttu tuleb ettevõtte kultuuri aktiivselt arendada ja selgitada, kuidas toimib uues ettevõttes igapäevane töökorraldus;
- investori kaasamine on toonud muutusi administratiivpersonali seas, kuid valdav osa meditsiinitöötajad on motiveeritud arenguvõimaluste ja uute kolleegide tõttu. Ebakindluse korral võivad töötajad hakata lahkuma, mistõttu tuleb neid motiveerida ja kaasata uue ettevõtte kujundamisse;
- äriprotsesside ühtlustamist peeti väga oluliseks, et saavutada ettevõtete ühinemisest suurim võimalik kasu. Süsteemsus lihtsustab ettevõtte toimimist ja korras äriprotsessid suurendavad kliendi rahulolu. Juhtkonnapoolne äriprotsesside tähtsustamine on oluline, et mitte ebaõnnestuda;
- teadlikkust protsessijuhtimisest hinnati pigem puudulikuks. Tulemuslik protsessijuhtimine tähendab teadlikkust ja pühendumist ning arvestada tuleb teguritega, mis määravad selle õnnestumise;
- äriprotsesside ühtlustamise taset peeti puudulikuks ja selle põhjuseks nimetati liiga paljude teemadega tegelemist. Leiti, et äriprotsesside ühtlustamine on veel ebapiisav. Korrastatud äriprotsessid on eelis konkurentide ees.

Magistritöö teooriaosa selgitas, et sageli pööravad ettevõtjad suuremat tähelepanu formaaljuriidilisele, mitte sisulisele ühinemisele, mistõttu ei pruugi realiseeruda ühinemisest loodetud kasu. Ühinemisejärgsetel eduteguritel on ebaõnnestumiste vältimisel oluline roll. Ülaltoodud järeldustest selgub, et käesolevas kaasuses on ühinemisejärgsetele eduteguritele pööratud tähelepanu erineva põhjalikkusega – üldistatult võib rahule jääda kommunikatsioonitegevuse, organisatsioonikultuuri ja ühinemisejärgse juhtimisega, kuid

eirata ei saa negatiivseid hinnanguid nagu integratsiooniplaani ebaselgus, eesmärkide ning strateegi puudumine. BPM-s sõltub äriprotsesside ühtlustamise tase suuresti nende ühtlustamisvajaduse tähtsustamisest ja BPM-i alasest teadlikkusest ning ressurssidest, mis nendesse panustatakse. Autori hinnangul on ühinenud ettevõttes BPM-i tase veel puudulik, mis on põhjustatud vähesest valdkonnapõhisest oskusteabest ja ajaressursi limiteeritusest.

Dokumendianalüüsi (vt lisa 8 lk 82-83) kaudu selgusid järgmised asjaolud:

- mõlemas ettevõttes on kvaliteedikäsiraamatud, mis on koostatud ISO 9001:2008 standardi põhjal. Käsiraamatust tuleb kasvatada kogu ettevõtte juhtimisdokument, kus lisaks ISO 9001:2008 standardi miinimumnõuetele on kirjeldatud kogu ettevõtte juhtimissüsteem koos dokumentide, vormide, nimistute jms;
- mõlemad ettevõtted kasutavad sama patsiendihaldustarkvara, kuid erinevate arendussuundumuste tõttu ei ole need lihtsalt ühtlustatavad. Ebaefektiivsed tarkvaralahendused raiskavad ressursse ja võivad tekitada viivitusi;
- mõlema ettevõtte tasuliste teenuste hinnakirjad on erineva struktuuri ja detailsusega. Erinev hinnakirja struktuur raskendab ettevõtte tegevuse analüüsimist ja võib olla roteeruvatele töötajatele takistuseks ladusal töö korraldamisel;
- ettevõtte on loonud uusi dokumente, mis aitavad kaasa ühtse töökorralduse tekkimisele, eesmärgiga pakkuda patsientidele kvaliteetset teenust. Uued dokumendid, mis on loodud töö paremaks korraldamiseks ja klientide rahulolu tõstmiseks, on samm äriprotsesside ühtlustamise poole;
- loodud on Unimedi *Facebook*'i konto ja koduleht, millest viimasel info rohkuse ja struktureeritusse tõttu navigeerimine kohmakas. Kommunikatsioon on tervitatav, kuid see peab olema selge ja adekvaatne;
- uue ettevõtte brändiraamatut kasutatakse eelkõige tunnusgraafika ja kujundusnäidete rakendamiseks, kuid selles nimetatud missioon ja visioon on jäänud töötajatele võõraks. Brändiraamat aitab kaasa uue ettevõtte „minapildi“ kujunemisele.

Dokumendianalüüsi põhjal järeldati, et ühinenud ettevõtte tegeleb põhi- ja tugiteenuste korrastamisega, kus olulisel kohal just patsiendirahulolu tõstvad tegevused, kuid konk-

reetne ja protsessi liikmetele teadaolev tegevusplaan aitaks selle edenemisele rohkem kaasa.

Juhtumiuuringust selgusid järgmised peamised ettevõtte probleemvaldkonnad:

- juhtimissüsteemi ühilduvus;
- põhiteenuse osutamine;
- IT;
- ostujuhtimine;
- personalijuhtimine.

Nii intervjuudest kui dokumendianalüüsist tehtud järeldused aitavad ettevõttel paremini sõnastada äriprotsesside ühtlustamiseks vajalikke tegevusi, valida välja prioriteetsemad valdkonnad ja/või tegevused ning seada nende korrastamisele tähtsajad. Autor on koostanud loetelu peamistest parendustegevustest probleemvaldkondades, mis ei ole amendav (vt tabel 13), sest ettevõtte arenedes muutuvad nii probleemid kui parendusvajadused, mida mõjutavad ka väliskeskonnast tulenevad tegurid nagu muudatused seadusandluses, koostööpartnerite tegevuses vms.

**Tabel 13.** Peamised parendustegevused probleemvaldkondades

Parendusvaldkonnad	Tegevus
juhtimissüsteem	Koostada uue ettevõtte ISO 9001:2015 kvaliteedistandardile vastav juhtimissüsteemi käsiraamat, mis sisaldab ettevõttesiseseid (äriprotsesside kirjeldused, protseduurid, juhendeid, korrad, vormid, dokumentide ja tõendusdokumentide nimistu jms) ja ettevõttevälistest (seadused, määrused jms) dokumente. Lisaks ISO 9001 standardi miinimumnõuetele tuleb kirjeldada kogu ettevõtte juhtimissüsteem.
põhiteenuse osutamine	Parendada tervishoiuteenuse osutamisega seotud korrad ja juhendid, et tagada ühtne lähenemine, mis on eelduseks Eesti Haigekassaga sõlmitud teenuse osutamise lepingu täitmiseks. Ühtlustada ltasuliste teenuste hinnakirja struktuur säilitades asukohapõhise hinnataseme.
IT	Ühtlustada patsiendihaldus- ja röntgendiagnostika tarkvara võimalused, et tagada kõikide asukohtade vahel ühilduvad lahendused.
ostujuhtimine	Ühtlustada ostujuhtimise protsess, et optimeerida kulusid ettevõtteüleste hangete korraldamise, laokulude optimeerimise jms kaudu.
personalijuhtimine	Ühtlustada personalijuhtimise protseduurid (värbamine, koolituspõhimõtted, personaliarvestus, töetervishoid jne, et tagada ühtne lähenemine.

Allikas: autori koostatud.

Äriprotsesside ühtlustamisvajadus peab olema kaardistatud selgelt ja võimalikke ning vajalikke ressursse arvestades, et suudetaks reaalselt hinnata ettevõtte eesmärkide saavutamise võimalusi ja ajalist määratlust. Autor teeb ettepaneku lähtuda äriprotsesside ühtlustamisel „suuremalt väiksemale“ põhimõttele, millele tuginedes visandati juhtumiuuringu tulemuste põhjal magistritöö eesmärgi täitmiseks äriprotsesside ühtlustamise projekt (vt tabel 14).

**Tabel 14.** Äriprotsesside ühtlustamise projekt

<b>PROJEKT</b>		
<b>Etapp</b>	<b>Projekti nimetus</b>	<b>Kirjeldus</b>
1	ettevalmistus	Sõnastatakse uue ettevõtte eesmärgid ja strateegia. Tuvastatakse eesmärkide saavutamist takistavad või välis- tavad piirangud. Luuakse uue ettevõtte struktuur. Määratletakse asukohapõhine sihtturg, sest erinevate kliendisegmentide teenindamine võib nõuda erinevat protsesside ülesehitust.
2	äriprotsesside jaotuse loomine	Koostatakse äriprotsesside raamistik põhitegevus-, juhtimis- ja tugiprotsesside jaotuses, et mõista protsesside seoseid ja vastastikuseid mõjusid. Määratakse protsessiomanikud ja/või protsessijuhid.
3	äriprotsesside valimine	Ettevõtte eesmärkide saavutamiseks valitakse kõige suuremat väärtust loovad võtme-äriprotsessid.
4	kirjeldamine ja visualiseerimine	Eelmises etapis valitud võtme-äriprotsessid kirjeldatakse ja analüüsitakse, et tagada nende parim võimalik toimimine. Keerukamad ja suurema kasutajaskonnaga võtme-äriprotsesside protsessikirjeldused visualiseeritakse, et lihtsustada nende mõistmist.
5	äriprotsesside ühtlustamine	Ühtlustatakse eelnevate eraldiseisvate ettevõtete võtme-äriprotsessid, et saavutada maksimaalne võimekus ja kasu ning potentsiaali ärakasutamine uue ettevõtte eesmärkide saavutamiseks.
6	jälgimine ja parendamine	Jälgitakse ühtlustatud võtme-äriprotsesside toimimist ja tegeletakse parendustegevustega.
edasised	vähem väärtust loovate äriprotsesside ühtlustamine	Tegeletakse vähem väärtust loovate äriprotsesside ühtlustamisega, mida saab teha siis, kui eduka võtme-äriprotsesside ühtlustamise tulemusel hakkavad vabanema seni kasutusel olnud ressursid.

Allikas: autori koostatud.

Äriprotsesside ühtlustamise projekti algus on ettevalmistusetapp, kus määratakse uue ettevõtte eesmärgid ja nende saavutamist takistavad tegurid, sihtturg ja luuakse ettevõtte struktuur. Järgnevates projekti etappides tegeletakse äriprotsesside raamistiku loomisega, ettevõttele väärtuslikemate valimisega, nende kirjeldamise ja visualiseerimisega.

Seejärel ühtlustatakse võtme-äriprotsessid, et nende abil saavutada uue ettevõtte eesmärgid.

Ülaltoodud projekti alusel saab ettevõtte süsteemselt tegutseda äriprotsesside ühtlustamisega, sest ühtlustatud äriprotsessid on oluline vara, mis aitavad saavutada ettevõtte eesmäärke. Projekt on tegevus oma alguse ja lõpuga. Siiski ei saa projekti lõppedes valvsust kaotada, sest tiheneva konkurentsiga ja üha muutuv keskkonnas peab ettevõtte pidevalt otsima parendusvajadusi, kuidas enda tegevusi veelgi paremini korraldada, et saavutada suurim võimalik kasu ja vältida ebaõnnestumisi.

## KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö on kirjutatud teemal „Äriprotsesside ühtlustamine ettevõtete ühinemisel Unimed Kliinikud OÜ näitel“.

Ettevõtjate ühinemine on aktuaalne kogu maailmas, kuid vaatamata ulatuslikele teaduspõhistele edutegurite uuringutele ebaõnnestuvad neist enam kui pooled. Ühinemise õnnestumiseks ei piisa ainult ühinemise ettevalmistamisest ja juriidiliste toimingute korraldamisest, sest ettevõtete sisuline ühendamine ja väärtuse loomine toimub just ühinemisjärgses faasis. Teooria selgitas lugejale, et ettevõtete ühendamine on aastatepikkune protsess, mille õnnestumisse peab panustama nii ettevõtte juhtkond kui töötajad.

Ühinenud ettevõtjate eesmärkide täitmiseks, konkurentsivõime hoidmiseks, tegevuse optimeerimiseks ja maine kujundamiseks on vaja, et kõik ettevõtte eesmärkide täitmist mõjutavad tegevused toimuksid sihipärasel, järjekindlal ja sobival viisil ning kliendi vajaduste rahuldamiseks. Teooria kaudu selgus, et selleks on sobilik protsessipõhine lähenemine ehk protsessijuhtimine. Protsessijuhtimise tõeline kasu saavutatakse selle järjepideval analüüsimisel, rakendamisel ja parendamisel. Protsessijuhtimine ja strateegiline juhtimine on omavahel tihedalt ja igapäevaselt seotud.

Iga ühinemiskaasus on eriline ja selle edukus sõltub paljudest faktorites – ainuõige retsept puudub. Ettevõtte ümberkorraldamine ja kohandamine osapoolte vajadustega peab olema pidev protsess. Erinevates muudatuste etappides ja protsessides peituvate probleemide juurpõhjusteni jõudmiseks tuleb protsesse analüüsida mitmest erinevast vaatest, mis nõuab analüüsivõimet ja kompetentseid protsessijuhte.

Magistritöö eesmärk oli teha ühinenud ettevõtte omanikele ja juhtkonnale ettepanekuid äriprotsesside ühtlustamiseks Unimed Kliinikud OÜ-s. Eesmärgi täitmiseks kirjeldati uurimisprobleem ja püstitati uurimisülesanded. Töö teooriaosas selgitati ühinemiste ja

omandamiste põhjuseid, tagajärgi ja kriitilisi edutegureid ning loodi protsessijuhtimise teoreetiline raamistik, selgitati protsessijuhtimise rolli kvaliteedi tagamises meditsiinitevõttes. Empiirilises osas viidi eesmärgi saavutamiseks läbi juhtumiuuring esmaste ja teiseste andmetega – esmasteks poolstruktureeritud intervjuud ja teisesteks dokumendianalüüs eelnevalt eraldiseisvate ettevõtete ja uue ettevõtte dokumentide baasil. Intervjuude tulemused ja järeldused sünteesiti teooriaosas selgitatud ühinemise ja protsessijuhtimise seisukohtadega. Teooria rõhutas, et ettevõtete ühendamine on mitmetahuline ja keeruline protsess, kus korraga tuleb tegeleda paljude erinevate tegevustega ning selleks on vaja selget tegevuskava ja head meeskonda. Intervjuude analüüs tõi välja, et töötajad tundsid eelkõige puudust integratsiooni plaanist ja selgest strateegiast ning eesmärgistatusest. Positiivseks hinnati kommunikatsiooni ja organisatsioonikultuuri muutust ning tippjuhtkonna kaasatust. Vastanud pidasid äriprotsesside ühtlustamist oluliseks, kuid enda valdkonnapõhiseid teadmisi ja senist protsesside ühtlustamise taset puudulikuks.

Dokumendianalüüsi (vt lisa 8 lk 82-83) põhjal selgus, et varem eraldiseisvates ettevõtetes olid olemas ISO 9001:2008 kvaliteedikäsiraamatud, milles kirjeldatud põhi- ja tugiprotsessid tuleb uue ettevõtte tegevuse korraldamiseks ühtlustada. Lisaks eelmainitule on uues ettevõttes loodud dokumente, mille kaudu püütakse korraldada äriprotsesse, kuid ajateljele asetatuna on ettevõtte alles stardisirgel.

Magistritöö eesmärk sai täidetud. Selleks visandati Unimed Kliinikud OÜ juhtkonnale ja omanikele etapiviisiline projekt äriprotsesside ühtlustamiseks, et saavutada võimalik kasu ja vältida ühinemisega tekkida võivaid negatiivseid tagajärgi. Autor tegi ettepaneku ühtlustada äriprotsesse üldiselt üksikule põhimõttele. Detailsemad ettepanekud hõlmasid eraldiseisvate ettevõtete ISO 9001:2008 kvaliteedisüsteemi integreerimist Unimed Kliinikud OÜ uueks juhtimissüsteemiks, protsesside kaardistamist, dokumentatsiooni ühtlustamist, protsesside visualiseerimist, hinnakirja struktuuri ühtlustamist, standardprotseduuride juhendite loomist, ravipõhimõtete ühtlustamist jne.

Autor täitis magistritöö eesmärgi uurimisülesannete lahendamise kaudu, milleks esmalt loodi ühinemiste ja protsessijuhtimise teoreetiline taust ning seejärel viidi läbi empiiriline uuring juhtumiuuringu näol.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem on piiratud ühinemisjärgses faasis ettevõtte äriprotsesside ühtlustamisega strateegilise juhtimise ja protsessijuhtimise valdkonna kaudu. Ettevõtte edukus sõltub aga paljudest teguritest, mistõttu saab käesoleva kaasuse õnnestumist hinnata läbi erinevate distsipliinide. Ettevõtjate ühinemise ja äriprotsesside ühtlustamise edukuse hindamiseks soovitab magistritöö autori uurida käesolevat ühinemiskaasust 5-7 aasta möödudes finantsvaldkonnas lisaväärtuse saavutamise ja inimresursi juhtimises psühhosotsiaalsete ohutegurite osas.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Alluru, J.-R., & Thomas, M. (2016). Can a merger of equals truly exist? *Strategic Direction*, 32(6), 40–42.
- Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 238–259.
- Antony, J., Antony, F. J., Kumar, M., & Cho, B. R. (2007). Six sigma in service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(3), 294–311.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during- post-stages: part 1. *Management Decision*, 38(10), 674–684.
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A., & McLaughlin, B. (2017a). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 87–92.
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A., & McLaughlin, B. (2017b). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 3. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 146–150.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Baldwin, A., & Sohal, A. (2003). Service quality factors and outcomes in dental care.

*Managing Service Quality*, 13(3), 207–216.

- Banal-Estanol, A., & Seldeslachts, J. (2011). Merger failures. *Journal of Economics and Management Strategy*, 20(2), 589–624.
- Bansal, A. (2016). Employee trust dynamics during organizational change: a context of mergers and acquisitions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 55–69.
- Baynham, P. (2011). Engagement in M&A deals: a best practice guide. *Strategic HR Review*, 10(3), 12–18.
- Benyoucef, M., Kuziemsky, C., Rad, A. A., & Elsabbahi, A. (2011). Modeling healthcare processes as service orchestrations and choreographies. *Business Process Management Journal*, 17(4), 568–597.
- Bijlsma-Frankema, K. (2004). Dilemmas of managerial control in post-acquisition processes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 252–268.
- Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, 44(10), 1405–1421. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=23489018&site=ehost-live>
- Bosilj-Vukšić, V., Pejić Bach, M., & Popović, A. (2013). Supporting performance management with business process management and business intelligence: A case analysis of integration and orchestration. *International Journal of Information Management*, 33(4), 613–619.
- Brocke, J. vom, Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., Cleven, A., ... Reimer, K. (2009). Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. *17th European Conference on Information Systems*, 9, 2206–2217.
- Bryson, J. (2003). Managing HRM risk in a merger. *Employee Relations*, 25(1), 14–30.

- Buh, B., Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243–258.
- Buono, A. F. (2003). Seamless postmerger integration strategies: a cause for concern. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 90–98.
- Burlton, R. (2011). BPM Critical Success Factors Lessons Learned from Successful BPM Organizations. *BPTrends*, (October), 1–6.
- Carney, M. (2011). Influence of organizational culture on quality healthcare delivery. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(7), 523–539.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1–S5.
- Chatain, O., & Meyer-Doyle, P. (2016). Alleviating managerial dilemmas in human-capital-intensive firms through incentives: Evidence from M&A legal advisors. *Strategic Management Journal*.
- Choi, S., Holmberg, I., Löwstedt, J., & Brommels, M. (2012). Managing clinical integration: a comparative case study in a merged university hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 26(4), 486–507.
- Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sightler, K. W., & Tudor, R. K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development*, 16(1), 22–33.
- Donabedian, A. (1997). The quality of care. How can it be assessed? *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 260(12), 1743–1748.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. a. (2013). *Fundamentals of Business Process Management. Quantitative Process Analysis*.
- Eesti Keele Sihtasutus. (2013). *Eesti Õigekeelsussõnaraamat*.

- Ernst&Young. (2013). *Avaliku sektori äriprotsessid*.
- Gadiesh, O., Ormiston, C., & Rovit, S. (2003a). Achieving an M&A's strategic goals at maximum speed for maximum value. *Strategy & Leadership*, 31(3), 35–41.
- Gadiesh, O., Ormiston, C., & Rovit, S. (2003b). Achieving an M&A's strategic goals at maximum speed for maximum value. *Strategy & Leadership*, 31(3), 35–41.
- Galpin, T., & Herndon, M. (2008). Merger repair: when M&As go wrong. *Journal of Business Strategy*, 29(1), 4–12.
- Goetz, K., Campbell, S. M., Broge, B., Brodowski, M., Wensing, M., & Szecsenyi, J. (2014). Effectiveness of a quality management program in dental care practices. *BMC Oral Health*, 14(1), 41.
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35.
- Gong, Y., & Janssen, M. (2012). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. *Government Information Quarterly*, 29(SUPPL. 1), S61–S71.
- Harrison, S., & Farrell, P. (2008). Measuring Post-Merger Success: Integration Processes and Human Factors. *24th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2008, Cardiff, UK, Association of Researchers in Construction Management*, (September), 3–12. Retrieved from [http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2008-3-12\\_Harrison\\_and\\_Farrell.pdf](http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2008-3-12_Harrison_and_Farrell.pdf)
- Helfert, M. (2009). Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector. *Business Process Management Journal*, 15(6), 937–952.
- Heuvel, J., Koning, L., Bogers, A., Berg, M., & Dijen, M. (2005). An ISO 9001 quality

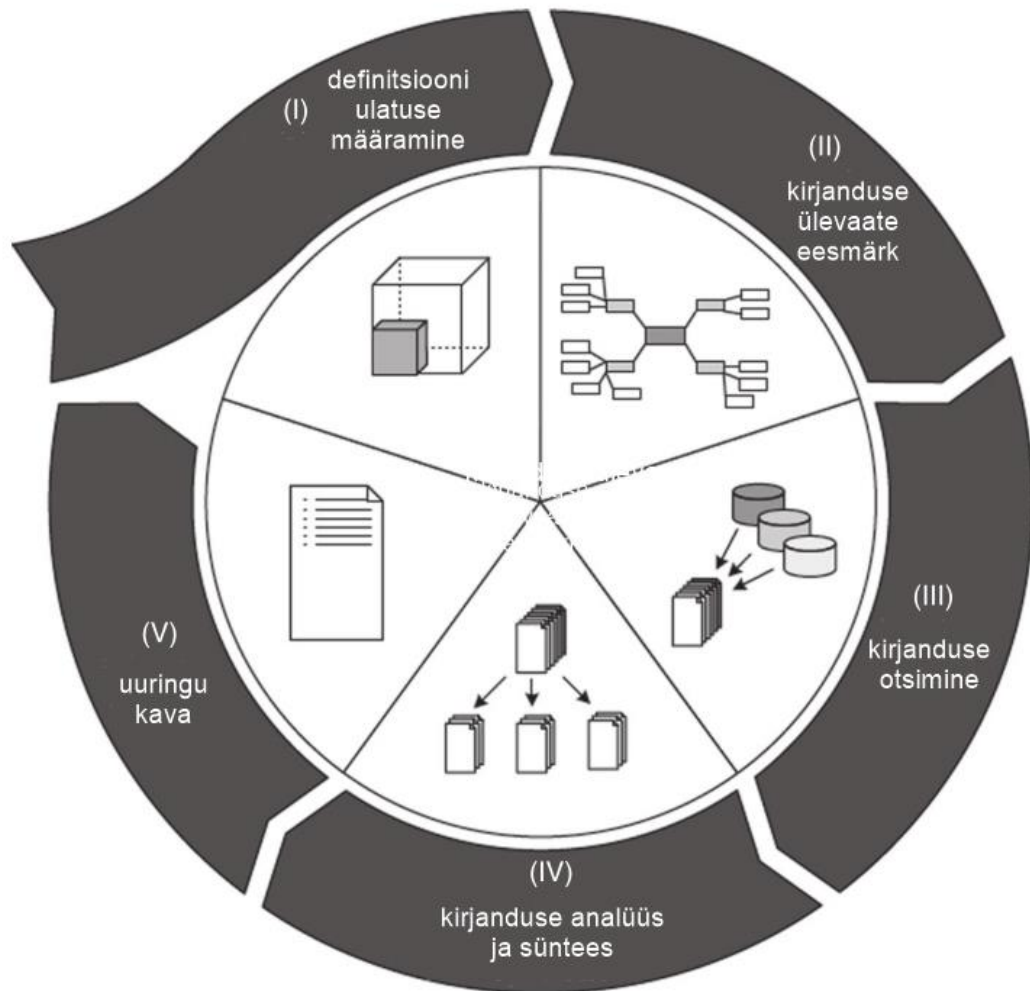
- management system in a hospital: bureaucracy or just benefits? *International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Services*, 18(5), 361–369.
- Häkkinen, L., Norrman, A., Hilmola, O.-P., & Ojala, L. (2004). Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions. *The International Journal of Logistics Management*, 15(1), 27–42.
- ISO 9001:2015. (n.d.). *Quality Management Systems –Fundamentals and Vocabulary*.
- Joseph, J. (2014). Managing change after the merger: the value of pre-merger ingroup identities. *Journal of Organizational Change Management*. 2014, Vol. 27 Issue 3, p430–448. 19p.
- Junni, P. (2011). Knowledge transfer in acquisitions: Fear of exploitation and contamination. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 307–321.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, S81–S103.
- Ko, R. K. L., Lee, S. S. G., & Wah Lee, E. (2009). *Business process management (BPM) standards: a survey*. *Business Process Management Journal* (Vol. 15).
- Krumeich, J., Weis, B., Werth, D., & Loos, P. (2014). Event-Driven Business Process Management: where are we now? *Business Process Management Journal*, 20(4), 615–633.
- Lauser, B. (2010). Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 6–27.
- Lillrank, P. M. (2015). Small and big quality in health care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(4), 356–366.
- Maksimovic, V., Phillips, G., & Prabhala, N. R. (2011). Post-merger restructuring and the boundaries of the firm. *Journal of Financial Economics*, 102(2), 317–343.

- Mazzei, A., Russo, V., & Crescentini, A. (2009). Patient satisfaction and communication as competitive levers in dentistry. *The TQM Journal*, 21(4), 365–381.
- McCormack, K., & Rauseo, N. (2005). Building an enterprise process view using cognitive mapping. *Business Process Management Journal*, 11(1), 63–74.
- Moumtzoglou, A. (2007). The future healthcare and quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(4), 277–280.
- Nardelli, G. (2017). Innovation dialectics: an extended process perspective on innovation in services. *The Service Industries Journal*, 37(1), 31–56.
- Nogeste, K. (2010). Understanding mergers and acquisitions (M&As) from a program management perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 111–138.
- Oakland, S. J. (2006). *Terviklik kvaliteedijuhtimine*. Tallinn: Kõlim.
- Osarenkhoe, A., & Hyder, A. (2015). Marriage for better or for worse? Towards an analytical framework to manage post-merger integration process. *Business Process Management Journal*, 21(4), 857–887.
- Pathak, A. A. (2016). Seller side HR perspectives during M&A deals. *Strategic Direction*, 32(6), 19–22.
- Postma, J., & Roos, A.-F. (2015). Why healthcare providers merge. *Health Economics, Policy and Law*, 11(2), 121–140.
- Ramadevi, D., Gunasekaran, A., Roy, M., Rai, B. K., & Senthilkumar, S. A. (2016). Human resource management in a healthcare environment: framework and case study. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 387–393.
- Rashid, W. E. W., & Jusoff, H. K. (2009). Service Quality in Health Care Setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(5), 471–482.

- Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492–507.
- Rosemann, M. (2006a). Potential pitfalls of process modeling: part A. *Business Process Management Journal*, 12(2), 249–254.
- Rosemann, M. (2006b). Potential pitfalls of process modeling: part A. *Business Process Management Journal*, 12(2), 249–254.
- Rosemann, M. (2006c). Potential pitfalls of process modeling: part B. *Business Process Management Journal*, 12(3), 377–384.
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). *The Six Core Elements of Business Process Management. Handbook on Business Process Management 1*.
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). *The Six Core Elements of Business Process Management. Handbook on Business Process Management 1*.
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? *Business Process Management Journal*, 19(2), 292–317.
- Schweizer, L., & Patzelt, H. (2012). Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 298–310.
- Sia, S. K., & Neo, B. S. (2008). Business process reengineering, empowerment and work monitoring. *Business Process Management Journal*, 14(5), 609–628.
- Studer, P., & Thomas, M. (2016). M&As: four questions to ask before the proposal. *Strategic Direction*, 32(6), 15–18.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, (28), 1319–1350.

- Tienari, J., & Tuunainen, V. K. (1998). Merging for the Future : Orchestrated Blending and the Ambiguity of Organizational Culture, 447–474.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30, 125–134.
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(SUPPL. 1), S69–S79.
- van Schoten, S., de Blok, C., Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., & Wagner, C. (2016). The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(8), 901–922.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Culture Analysis An International Journal Management Decision Cross Cultural Management An International Journal Iss*, 19(2), 288–303.
- Weske, M., Van Der Aalst, W. M. P., & Verbeek, H. M. W. (2004). Advances in business process management.
- Weske, M., van der Aalst, W. M. P., & Verbeek, H. M. W. E. (2004). Advances in business process management. *Data & Knowledge Engineering*, 50(1), 1–8.
- Young, D. (1982). Organization and Orchestra: Lessons from the Pit. *Journal of Policy Analysis and Management*, 1(2), 264.

## Lisa 1. Kirjanduse ülevaate raamistik



Allikas: vom Brocke *et al.*, (2009) kirjanduse ülevaate koostamise raamistik.

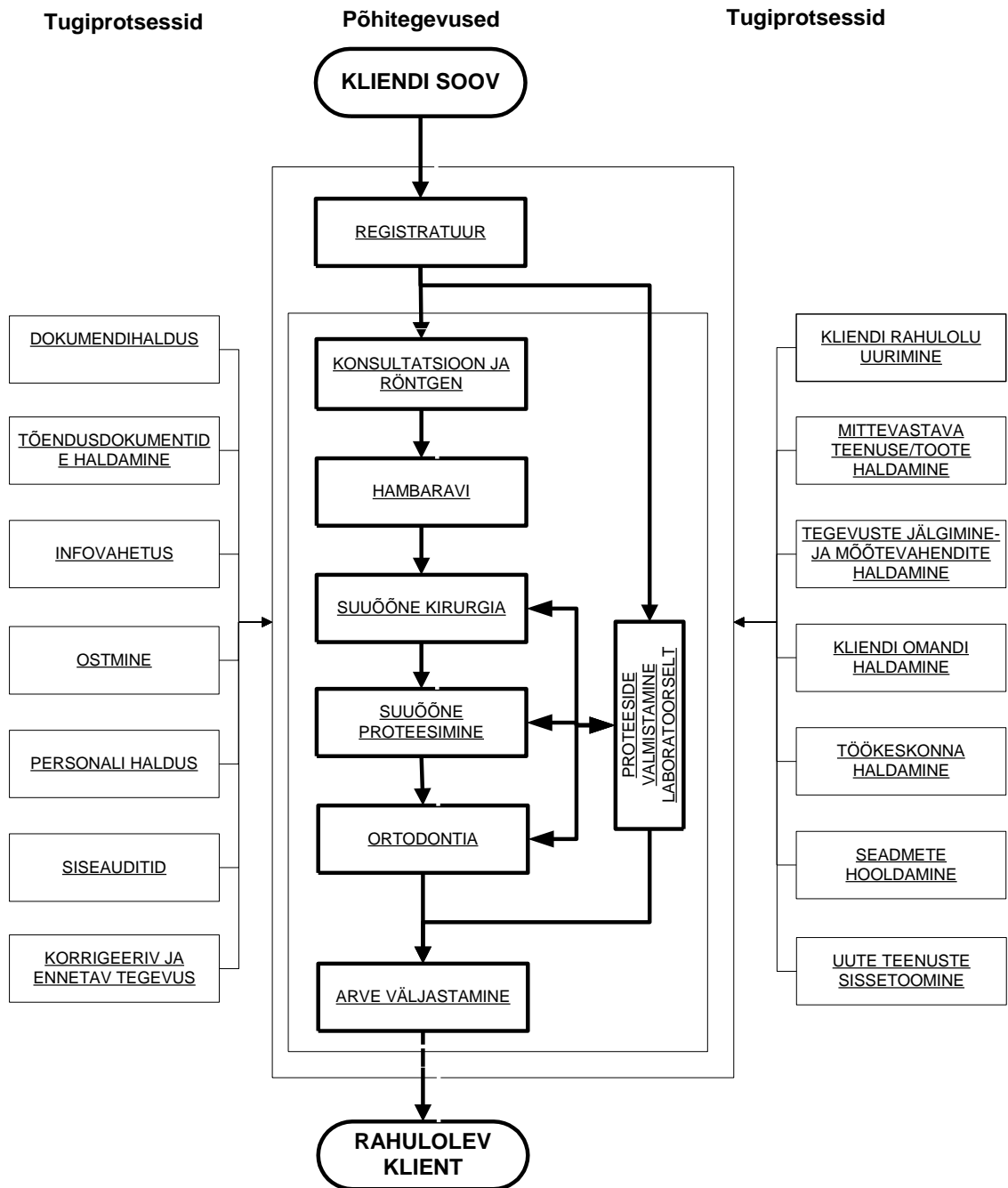
## Lisa 2. Magistritöös kasutatavad inglisekeelsed väljendid<sup>4</sup>

Inglisekeelne vaste	Eestikeelne vaste	Lühend
<i>Architecture</i>	ülesehitus	-
<i>As is</i>	hetkeolukord	-
<i>Bizagi Process Modeler</i>	Bizagi protsessi modelleerimise märkide keel ehk notatsioon	Bizagi
<i>Brand manual</i>	brändiraamat	-
<i>Business Process</i>	äriprotsess	-
<i>Business Process Management</i>	äriprotsesside juhtimine	BPM
<i>Business Process Model and Notation</i>	(modelleerimise meetod)	BPMN
<i>Business Process Reengineering</i>	äriprotsesside ümberkujundamine	BPR
<i>Case study</i>	juhtumiuuring	-
<i>Information Technology</i>	infotehnoloogia	IT
<i>Integration Definition</i>	(modelleerimise meetod)	IDEF
<i>Kaizen</i>	(kulusäästlik protsesside ja ettevõtete juhtimise viis)	-
<i>Lean</i>	(kulusäästliku protsesside ja ettevõtete juhtimise viis)	-
<i>Lean Six Sigma</i>	(kulusäästliku protsesside ja ettevõtete juhtimise viis)	-
<i>Life cycle</i>	elutsükl	-
<i>Management of Processes</i>	protsesside juhtimine	-
<i>Process</i>	protsess	-
<i>To be</i>	Tulevikuvaade	-
<i>Total Quality Management</i>	terviklik kvaliteedijuhtimine	TQM
<i>Unified Modelling Language</i>	(modelleerimise meetod)	UML

Allikas: autori koostatud.

<sup>4</sup> Alfabeetilises järjekorras.

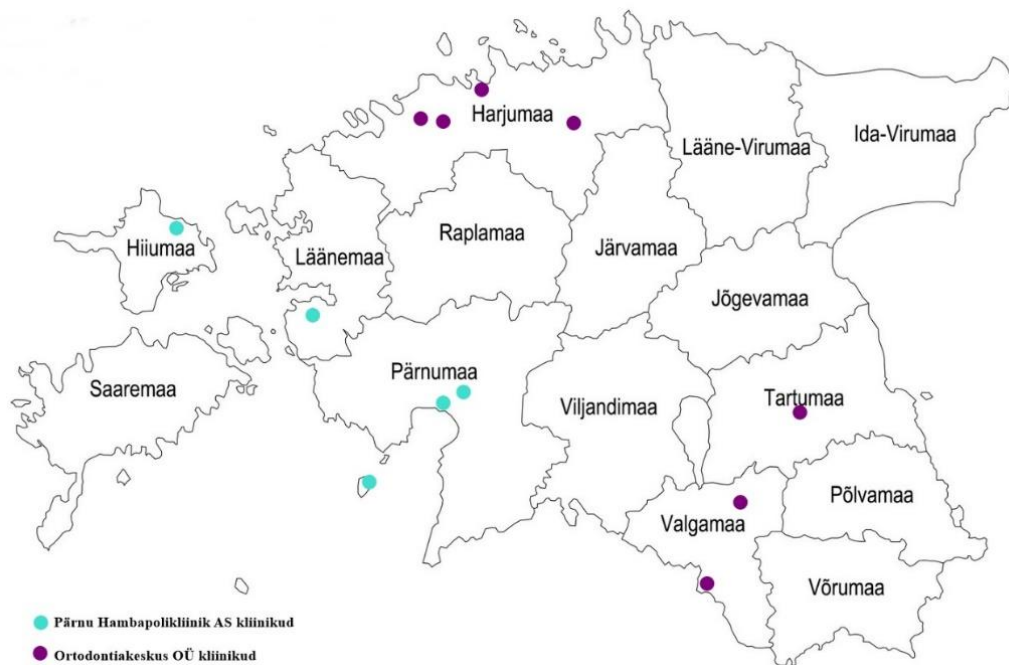
### Lisa 3. Pärnu Hambapolikliinik AS protsessikaart



Allikas: ISO 9001:2008 kvaliteedikäsiraamat (autori koostatud).



## Lisa 5. Unimed Kliinikud OÜ asukohad Eesti kaardil



Allikas: autori koostatud.

## Lisa 6. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik

Küsimustiku struktuur	Küsimus	Eesmärk uuringus	
Sissejuhatavad küsimused	Kas enne ettevõtete ühendamist töötasite ühendavas või ühendatavas ettevõttes?	Taustainfo loomine.	
	Kas olete varem kokku puutunud ettevõtete ühinemisega?	Taustainfo loomine.	
Ettevõtete ühinemise kriitilised edutegurid lähtudes M&A teoreetilistest käsitlustest	Integratsiooni-strateegia	Kas teie hinnangul olemas ettevõtete ühendamise tegevuskava?	Integratsiooniplaani hindamine.
		Mis muudab teie arvates ettevõtete ühendamise keeruliseks?	Integratsiooniprotsessi mõistmine.
	Ühinemisejärgne juhtimine	Kuidas hindate tippjuhtkonna rolli ning kaasatust ettevõtte äriprotsesside ühtlustamisvajaduse selgitamisel töötajatele?	Tippjuhtkonna kui ühinemisejärgse meeskonna kaasatuse hindamine juhtkonna toetamisel.
		Millised on uue ettevõtte strateegia ja eesmärgid?	Uue ettevõtte strateegia ja eesmärkide selguse hindamine.
		Kuidas on teie hinnangul ühinemine mõjutanud otsuste vastuvõtmise kiirust?	Ühinemise mõju hindamine protsesside korraldamisele ja juhtimiskultuurile.
	Ühinemisprotsesside elluviimise kiirus	Kas teie igapäevatoos on esikohal pigem lühiajalised või pikaajalised eesmärgid?	Ettevõtte fookuse hindamine.
		Kuidas on ettevõtete ühendamine mõjutanud töötajate motivatsiooni?	Ettevõtete ühendamine tempo hindamine läbi töötajate motivatsiooni muutuse.
	Kommunikatsioon	Kas teie hinnangul probleemide keerukus suureneb või väheneb?	Igapäevategevustesse naasmise hindamine.
		Kuidas hindate, kas töötajad teavad kelle poole pöörduda, kui neil tekib küsimusi seoses oma tööga?	Ettevõtte struktuuri ja protsesside selgus ning mõistetavust töötajatele.
		Mil määral on töötajatele selgitatud ühinenud ettevõtete äriprotsesside ühtlustamise vajadust?	Töötajate kaasatuse ja teadlikkuse hindamine protsesside ühtlustamisel.

## Lisa 6 järg

<b>Küsimustiku struktuur</b>	<b>Küsimus</b>	<b>Küsimuse eesmärk uuringus</b>	
<b>Ettevõtete ühinemise ..</b>	Organisatsiooni- kultuuride erinevus	Kuidas on ettevõtete ühendamine muutnud ettevõtte kultuuri?	Muutuste tunnetamine seoses ühinemisega, kui uues ettevõtete tehakse asju teisiti.
		Milline on teie hinnangul töötajate kaasatus uue ettevõtte ülesehitamisel?	Ettevõtte töökultuuri ja töötajate arvamusega arvestamine.
	Inimressursi juhtimine	Kas teie hinnangul on ettevõttest lahkunud töötajaid seoses ettevõtte ühinemisprotsessiga?	Töötajate motiveerituse tase jätkamaks tööd uues ettevõttes.
		Kuidas suhtub ettevõtte töötajate arvamusse äriprotsesside kujundamisel?	Töötajate innustamine ja kaasamine ettevõtte ülesehitamisel, teadmiste ja oskuste jagamisel.
<b>Küsimused BPM-i teoreetiliste käsitluste kohta</b>	Milline on teie hinnang äriprotsesside ühtlustamise vajadusele ühinevates ettevõtetes?	Protsessijuhtimise mõistmine ja kliinikutevaheliste protsesside ühtlustamise tähtsuse tunnetamine.	
	Milliseks hindate äriprotsesside ühtlustamise taset?	Äriprotsesside ühtlustamise taseme hetkeseis hindamine.	
	Mis on teie hinnangul suurimaks probleemiks ühinenud ettevõtete äriprotsesside ühtlustamisel?	Äriprotsessidest arusaamine ja nende korraldamise analüüsimise oskus.	
	Kas teie hinnangul probleemide hulk väheneb või suureneb?	Äriprotsesside integratsioon ja organiseeritus, naasmine igapäevategevustesse.	
<b>Lõpetavad küsimused</b>	Milline on teie hoiak tulevikuühinemistele toetudes praeguse ühinemisprotsessi kogemusele?	Ühinemise positiivne või negatiivne kogemus.	
	Mida soovite lisada seoses ettevõtete ühinemisega või äriprotsesside ühtlustamisega ühinenud ettevõtete vahel?	Töötaja võimalus peegeldada intervjuu käigus tekkinud mõtteid.	

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 7. Unimed Kliinikud OÜ juhtumiuuringu tulemused, järeldused ja seostamine teooriaga**

Ühinemisjärgsed edutegurid:	Juhtumiuuring		Empiirilise osa seostamine teooriaosa leidudega
	Tulemused	Järeldused	
Integratsiooni-strateegia	Selge formaaljuriidilise ühendamise plaan. Sisuline tegevusplaan on ebaselge, puudub ajaraam. Integratsioon tippjuhtkonna poolt väga soositud, tegevus on aeg-ajalt kaootiline. Iga päevaga suurem selgus.	Integratsioonile pööratakse suurt tähelepanu, kuid puudub selge vaade integratsiooniplaanist ja protsessist. Integratsiooniplaanita ei ole võimalik hinnata ettevõtete ühendamise ja äriprotsesside ühtlustamise taset.	Uus ettevõtte ei hakka toimima ilma tegevusplaanita. Tähtis on keskastmejuhtide nägemus ja arusaamine integratsiooniprotsessist (Gadiesh, Ormiston, & Rovit, 2003, lk 40; Buono 2003).
Ühinemisjärgne juhtimine	Tippjuhtkond juhib ühinemist aktiivselt ja püüab äriprotsesse ühtlustada. Uue ettevõtte eesmärgid ja strateegia on ebaselged. Otsused kipuvad venima ja ületatakse kokkulepitud tähtaegu. Ühendatav ettevõtte tunnetab tsentraalsete otsuste korral viivitusi. Juhtkonna-koosolekud on alus meeskonna kujunemisele. Ülekoormuse tõttu raskused inimeste kaasamisega.	Kuigi tunnetatakse tippjuhtkonna selget kaasatust ei saa ebaselge strateegia ja eesmärkide korral olla kindel, et liigutakse õigel teel õige eesmärgi poole.	Omanikud ja juhtkond vajavad toetavat meeskonda, töötajad vajavad juhtkonna toetust ja kaasatust. (Covin, Kolenko, Sightler, & Tudor, 1997, lk 31; Nogeste, 2010, lk 122).
Ühinemisprotsesside elluviimise kiirus	Ettevõtete ühendamise seotud probleemid vähenevad, meditsiinipersonali motivatsioon ei ole langenud – pigem tõusnud. Juhtkond motiveeritud ühinemisega tegelema, et probleeme vähendada ja naasta igapäevategevustesse.	Ühinemisprotsessi plaanipärasel edinemisel püsib motivatsiooni kõrge ja töötajad püsivad ettevõttes.	Mida kauem toimub ühinemisjärgne integratsioon, seda suurem on töötajate vastupanu ja motivatsiooni langus. (Gadiesh, Ormiston, & Rovit, 2003b, lk 35; Bijlsma-Frankema, 2004, lk 260; Baynham, 2011, lk 17; Schweizer & Patzelt, 2012, lk 299)

## Lisa 7 järg

Ühinemisjärgsed edutegurid:	Juhtumiuuring		Empiirilise osa seostamine teooriaosa leidudega
	Tulemused	Järeldused	
Kommunikatsioon	Ühendavas juhtkonna muutuse tõttu palju muudatusi, mis tekitas alguses segadust Töötajatel ebaselgus, kes millega tegeleb. Uus tippjuhtkond on avatud suhtlemise ja infoedastusega. Iganädalane infokiri kõikidele töötajatele. Protsesside ühtlustamine vajalik segaduse vältimiseks ja parimaks ressursikasutuseks.	Kuigi uue juhtkonnaga oli alguses segadust palju, on nende aval suhtlusviis andnud töötajatele julguse vajalikku infot pärida ja vähendanud kuulujuttude ja valeinfo teket. Regulaarne infokiri aitab viia sõnumeid kõikide töötajateni.	Vältida kaose ja valeinformatsiooni tekkimist. (Appelbaum, Karelis, Le Henaff, & McLaughlin, 2017, lk 140) Vajalik on sõnumite viimine kollektiivini. (Covin, Kolenko, Sightler, & Tudor, 1997, lk 31; Nogeste, 2010, lk 122)
Organisatsiooni-kultuuride erinevus	Ühendavas ettevõttes tehakse asju teisiti kui varem, mida peetakse uue juhtkonna poolt esile kutsutud positiivseks muutuseks. Ettevõtte töö- ja suhtluskultuur muutunud paremuse poole. Ühendatav ettevõtte soovib säilitada ühinemiseelset head kultuuri. Ühendatavast võetakse üle parimad praktikad. Töötajaid kaasatakse, initsiatiiv on kõrgelt hinnatud.	Kummagi ettevõtte parimate praktikate rakendamine loob parima eelduse uue kultuuri kujundamiseks.	Kultuuride erinevus võib olla takistus. (Joseph, 2014, lk 432; Tienari & Tuunainen, 1998, lk 448). Organisatsioonikultuuri on vahend äriprotsesside toimimiseks (Schmiedel et al., 2013, lk 292)
Inimressursi juhtimine	Tervishoiutöötajad on pigem motiveeritud, sest uus ettevõtte on toonud positiivseid muutusi ja erialase arengu võimalusi. Lahkumapidanud administratiivtöötajate tõttu langeb teistele pikaajaline ülekoormus. Mõningate otsuste viivitumine pärsib soovi entusiastlikult kaasa lüüa. Protsesside ühtlustamisel küsitakse töötajate arvamust.	Pikaajaline ülekoormus pärsib motivatsiooni, mis omakorda tekitab ebakindlust. Erialased arenguvõimalused seevastu on head motivaatorid ning vähendavad töötajate lahkumise võimalust.	Ebakindluse tekkimisega töötajad lahkuvad. (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, & Jobin, 2000, lk 675; Argote & Ingram, 2000, lk 155; Junni, 2011, lk 317; Bansal, 2016, lk 55; Appelbaum et al., 2017, lk 147)

## Lisa 7 järg

Ühinemisjärgsed edutegurid:	Juhtumiuuring		Empiirilise osa seostamine teooriaosa leidudega
	Tulemused	Järeldused	
<b>BPM-i väljakutsed seoses ühinemistega:</b>			
Äriprotsesside ühtlustamisvajaduse tähtsustamine	Süsteemsus lihtsustab ettevõtte toimimist. Oluline on vastata haigekassa ravi rahastamise lepingu tingimustele. Kõike ei peaks siiski ühtlustama.	Mida suurem ettevõtte, seda kriitilisem on äriprotsesside ühtlustamine, et tagada kvaliteeti.	Korras äriprotsessid suurendavad kliendirahulolu. (Antony et al., 2007, lk 294). Ettevõtet juhitakse läbi protsesside, mitte hierarhia (McCormack & Rauseo, 2005, lk 64).
Teadlikkus protsessijuhtimisest	Juhtkonna liikmetel on mõningased teadmised protsessijuhtimisest läbi varasema kokkupuute ISO 9001 kvaliteedisüsteemiga. Laiapõhjaline kokkupuude puudub ja otsustatakse pigem sisetunde kui kindla teadmuse alusel.	Ettevõttes puudub laiapõhjaline, kõiki töötajaid hõlmav teadmine protsessijuhtimisest ja selle võimalustest.	Tulemuslik BPM tähendab teadlikkust ja pühendumist. (McCormack & Rauseo, 2005, lk 72). Arvestada tuleb eduteguritega (Rosemann, 2006; Trkman, 2010; Ravesteyn & Batenburg, 2010; Buh et al., 2015)
Äriprotsesside ühtlustamise tase	Probleeme jääb küll vähemaks, kuid liiga palju tegevusi on korraga käsil ning puuduvad inimesed, kes seda kõike suudaksid mõistliku ajaga läbi viia. Protsessid on enamasti veel ühtlustamata. Tegevused on alles algusjärgus. Mõned, mis kriitilised (ostujuhtimine), on korraldamata.	Ettevõtte ei ole määratlenud või ei ole jõudnud tegeleda nende äriprotsesside korrastamisega, millest võib potentsiaalselt saavutada ettevõttele olulist lisaväärtust.	Korrastatud äriprotsessid on konkurentsieelis. (Trkman, 2010; Gong & Janssen, 2012, lk S62)

Allikad: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal.

## Lisa 8. Dokumendianalüüsi koondtabel

Dokument	Sisukirjeldus
<b><i>Ortodontiakeskus OÜ ISO 9001:2008 käsiraamat</i></b> Kirjeldatud vastavalt ISO 9001:2008 kvaliteedistandardile.	Kogu ettevõtte juhtimissüsteemi koondav dokument, mis keskendub pigem vaid standardi nõuete täitmisele. Süsteemi ei ole kaasatud kõiki ettevõttele olulist dokumentatsiooni, mistõttu on selle haldamine keeruline, kuna puudub selge ülevaade.
<b><i>Pärnu Hambapolikliinik AS ISO 9001:2008 käsiraamat</i></b> Kirjeldatud vastavalt ISO 9001:2008 kvaliteedistandardile.	Kogu ettevõtte juhtimissüsteemi koondav dokument, mille dokumentide nimistus protseduurid, juhendid, meelespead, hinnakirjad, ametijuhendid ja vormid. Tõendusdokumentide nimistu kaudu toimub ettevõtte tegevuse käigus tekkivate dokumentide süsteemne haldamine ja arhiveerimine. Klientidele kättesaadav paber kandjal Pärnu kliiniku registratuuris.
<b><i>Ortodontiakeskus OÜ hinnakiri</i></b> Ühendava ettevõtte teenuste hinnakiri.	Hinnakirjad sisaldavad teenuste loetelu valdkondade kaupa. Teenuste loetelu on ettevõtetes erinev, mistõttu toimub ravi hinnastamine ja arvete koostamine erinevate kirjete alusel, mis võib roteeruvatele töötajatele olla ebamugav.
<b><i>Pärnu Hambapolikliinik AS hinnakiri</i></b> Ühendatava ettevõtte teenuste hinnakiri.	
<b><i>Eesti Haigekassa raviteenuste osutamise leping</i></b> <b><i>Teenuste eest tasumise kord</i></b> Eesti Haigekassa teenuse osutamise lepingust tulenev nõue. Ühinenud ettevõtte dokument patsientide informeerimiseks.	Lepingutingimused ühesugused kõikidele kliinikutele. Haigekassa hinnakiri ühesugune. Sisaldab haigekassa finantseerimist, isemaksjate teenuste eest tasumist, järelmaksuvõimalusi. Kättesaadav ettevõtte kodulehel ja paber kandjal kliinikutes.
<b><i>Ravijärjekorra pidamise reeglid</i></b> Eesti Haigekassa teenuse osutamise lepingust tulenev nõue. Ühinenud ettevõtte dokument patsientide informeerimiseks.	Sisaldab infot kõikide Unimedi kliinikute kontaktandmete kohta ja ravijärjekorda registreerimiseks vajalike andmete loetelu ning tingimusi. Kättesaadav ettevõtte kodulehel ja paber kandjal kliinikutes.
<b><i>Kaebuste lahendamise kord</i></b> Eesti Haigekassa teenuse osutamise lepingust tulenev nõue. Ühinenud ettevõtte dokument patsientide informeerimiseks.	Sisaldab infot kaebuste esitamise, menetlemise, vastamise, dokumentide säilitamise ja edasikaebamisõiguste kohta. Kättesaadav ettevõtte kodulehel ja paber kandjal kliinikutes.
<b><i>Ravi dokumenteerimise kord</i></b> Ühinenud ettevõtte sisedokument.	Sisaldab ravi dokumenteerimise reegleid; ravikaartide täitmist, röntgenülevõtete tegemist, raviplaani koostamist, allkirjastamist ja säilitamist, patsiendilt informeeritud nõusoleku saamist, arvete ja saatekirjade koostamist, ravikaartide säilitamist. Dokument koostatud ühendava ettevõtte keskselt.
<b><i>Administraatori teenindusstandard</i></b> Ühinenud ettevõtte teenindusstandard. Sisedokument.	Sisaldab eeskujuliku teenindaja ABC-d, suhtlust kliendiga erinevates protsessides ja teenindussituatsioonides, teenindamist kliinikus, telefoni teel ja e-kanalite kaudu, erivajadustega kliendiga ja konflikt-situatsioonides käitumist, kliendi ees vabandamist.

## Lisa 8 järg

<b>Dokument</b>	<b>Sisukirjeldus</b>
<b><i>Arstide ja registratuuri vaheline töökorraldus</i></b> Ühinenud ettevõtte sisedokument arstide ja registratuuri töö paremaks korraldamiseks.	Sisaldab teenindusprotsessi kirjeldust, patsientide registreerimise tingimusi programmis „Hammas“, volituspiiride määratlemist.
<b><i>Unimedi brändiraamat</i></b>	Unimedi brändiraamat (esimene uue ettevõtte ühisdokument) sisaldab brändikontseptsiooni, tunnusgraafikat ning kujundusnäiteid, mida rakendatakse Unimedi sise- ja väliskommunikatsioonis.
<b><i>Unimedi koduleht</i></b>	Sisaldab infot kliinikute, teenuste ja personali kohta ning patsientide teenindamisega seotud dokumente (kaebuste lahendamise kord, teenuse eest tasumise kord, ravijärjekorra pidamise reeglid).
<b><i>Unimedi Facebook'i leht</i></b>	Tegevusvaldkonnaga seotud teemade kajastamine.
<b><i>Anamneesid</i></b> Ühinenud ettevõtte terviseandmestik patsiendile.	Patsiendi poolt täidetav terviseandmestik parima ravi pakkumiseks ja ravikvaliteedi tagamiseks. Eraldi anamneesid alaealisele ja täiskasvanud patsiendile.

Allikas: autori koostatud.

## SUMMARY

### ALIGNMENT OF BUSINESS PROCESSES AS A RESULT OF A MERGER OF COMPANIES: THE CASE OF UNIMED KLIINIKUD OÜ

Helena Aruste

Mergers and acquisitions of companies are a globally topical subject. There is a global trend of mergers also in the area of medicine – although this is still a rather rare and novel situation in the field of private medicine in Estonia. However, the aggravating shortage of labour, expensive technological solutions, shortage of specialists of different fields and other factors are expected to lead businesses to increasing mergers within and between different fields.

Research problem of the master's thesis: OÜ Ortodontiakeskus, AS Pärnu Hambapoliiklinik and OÜ Ortodontia Invest were merged as a result of acquisition on 2 August 2016. The acquirer Ortodontiakeskus started operation under the name of OÜ Unimed Kliinikud after the merger. The objective of the merger was to grow into a top actor in their field and maximize the profitability of the company. The master's thesis is topical because it demonstrates the possibility for increasing the profitability of businesses operating at different sites but in the same field by means of alignment of their business processes and enhanced use of resources. According to the results of different studies, the success of a merger can only be evaluated after 5 to 7 years. On the other hand, it has been found that 50–80% of mergers fail, with the integration and process management as the critical factors after the merger.

The objective of the master's thesis is to make suggestions to the management of Unimed Kliinikud OÜ for the alignment of business processes.

Research issue: How to align business processes in order to maximize the benefit gained from the merger and to prevent the negative consequences of mergers?

Research tasks:

- To identify the reasons for, consequences and critical success factors of mergers and acquisitions. To bring out the theoretical association of mergers and acquisitions with process management.
- To create the theoretical framework for process management for the orchestration of processes in the merging companies.
- To identify the role of process management in quality assurance in a medical company.
- To analyse the companies merged and their business processes to justify the extent of the necessary orchestration.
- To conduct a qualitative survey on the applicability of the theoretical treatments of mergers and process management to the case of merger of the company studied.
- To make suggestions to the management of Unimed Kliinikud OÜ for the alignment of business processes on the basis of the analysis of the results.

The thesis consisted of three chapters. According to the first chapter, the theoretical part, the success of mergers depends on skilful consideration of pre- and post-merger success factors and alignment of business processes. In addition, process management has an important role of quality assurance in a medical company since therapeutic quality is assessed not just on the basis of diagnosing or prescribing medicaments but on the basis of the whole process as a comprehensive experience. The second, empirical part consisted in the conduction of a case study as a qualitative research method on the basis of documentation analysis and semi-structured interviews. It was found as a result of the documentation analysis that the documentation (quality manuals, price lists) of the previously separate companies are different and should be aligned. The merged company has created new documents (the service standard, procedure for therapy documentation, etc.) which align business processes and provision of services as means for the achievement of therapeutic quality and customer satisfaction. It was found as a result of the semi-structured interviews that the company has been both successful and

unsuccessful in the post-merger phase: the employees perceive the lack of a definite integration plan, unclarity of strategy and goals and some uncertainty about the future due to the overload, delays in keeping due dates and shortage of the administrative staff. The positive factors emphasised were the openness and involvement of the top management, communication activities and improvement of the organisational culture (from the position of the acquiring company). Alignment of business processes was regarded as very important but the awareness and the level of alignment were still considered to be inadequate for the achievement of maximum benefit from the merger.

The objective of the master's thesis was achieved. It consisted in making the suggestion to the management by the author to proceed from the „from bigger to smaller“ method in the alignment of business processes which assumes formulation of the goals and strategy of the new company, and setting up the structure of the company and framework for business processes. The business processes should be described and visualised starting from those which create higher value, and when more resources become available, repeating the activity with processes which create less value. Further continuous analysis and improvement of business processes will be required for the achievement of the objectives of the company. In addition to the above-mentioned activities, the company will have to align its documentation (quality manual, price lists) related to business processes and prepare new documents which support the functioning of business processes and quality assurance (process descriptions, instructions, etc.).

Due to the limited volume of this master's thesis the author recommends studying the success of the merger of Unimed Kliinikud OÜ in 5 to 7 years from now in terms of achievement of added value and psycho-social risk factors.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Helena Aruste,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud magistr töö teemal „Äriprotsesside ühtlustamine ettevõtete ühinemisel Unimed Kliinikud OÜ näitel“, mille juhendaja on dotsent Arvi Kuura,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **15.05.2022** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 15.05.2017