

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtlusosakond

Margaret Lankots

**ÄRIPROTSESSIDE JUHTIMISE
RAKENDAMINE TEENUSEPÕHISES
VÄIKEETTEVÖTTES**

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....“ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Äriprotsesside juhtimine ja äriprotsesside juhtimise meetodid.....	6
1.1. Äriprotsesside juhtimise olemus ja meetodid	6
1.2. Äriprotsesside juhtimise spetsiifika teenindussektoris ja väikeettevõtetes	12
1.3. Reguleerituse optimeerimine kui üks teenusejuhtimise võimalusi	20
2. Äriprotsesside juhtimise rakendamine ja protsesside parendamine OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu näitel	26
2.1. Uurimisobjekt ning uuringu meetodid ja protsess	26
2.2. Uuringutulemuste analüüs.....	30
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	43
Kokkuvõte	51
Viidatud allikad.....	53
Lisad.....	56
Lisa 1. 10 peamist dzässi elementi ja nende rakendust teenuses	57
Lisa 2. Uurimismeetodite tabel	58
Lisa 3. Protsesside klassifikatsioon ja rakendamine OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu ..	59
Lisa 4. Intervjuu küsimuste raamistik	62
Lisa 5. Maaklerteenuse protsessijoonis.....	63
Lisa 6. Maaklerteenuse alamprotsess - müügitegevus	64
Lisa 7. Haldusteenuse protsessijoonis.....	65
Summary	66

SISSEJUHATUS

Suurte ettevõtete jaoks on protsessijuhtimine enamasti osa igapäevatööst, vastasel juhul ei suudetaks saavutada korrektsust ja efektiivsust töös. See-eest väikeettevõtted ei pööra äriprotsesside juhtimisele erilist tähelepanu, sest ei osata hinnata selle olulisust, kuna igäüks teab või arvab teadvat, mida tegema peab ning ei soovita „raisata“ aega lisatööle protsesside kaardistamise, pideva parendamise jms näol. Senini on protsessijuhtimist rakendatud pigem tootmise valdkonnas, aga üha enam teadvustatakse selle olulisust teenuste juhtimises. Antud töö keskendub just teenuseid pakkuvale väikeettevõttele.

Teadlik äriprotsesside juhtimine on oluline seetõttu, et selle abil on võimalik ettevõttel efektiivsemalt oma teenuseid korraldama ja pakkuma hakata, mistõttu võib suureneda nii kliendi kui personali rahulolu. Uuritava ettevõtte OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhataja on avaldanud soovi ja huvi antud teemal uuringu läbiviimiseks mainitud ettevõttes, sest varasemalt seda tehtud ei ole. Sealses ettevõttes ei tegeleta teadlikult äriprotsesside juhtimisega ning seega on äriprotsesside juhtimisele keskendumine probleemne. Eelnevast tulenevalt seisneb uurimisprobleem selles, et ettevõtte juhtkond ei tea, kuidas on olukord hetkel erinevate tööprotsesside ajakuluga, ressursside kasutamise ja kuluga ning protsesside dubleerimisega, samas aitaks see teadmine suurel määral ettevõtte efektiivsust parandada. Töös uuritakse uudse juhtimiskontseptsiooni rakendamise võimalikkust ettevõttes OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu.

Lõputöö eesmärk on esitada OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhtkonnale ettepanekud äriprotsesside juhtimise rakendamiseks viisil, mis aitaks protsesse parendada. Püstitatud on üks uurimisküsimus: kuidas saaks OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu tänaseid äriprotsesse parendada ja juhtida viisil, mis tagaks optimaalse reguleerituse taseme?

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja peamised äriprotsesside juhtimise meetodid ning analüüsida nende sobivust erinevates valdkondades ja olukordades;
- anda ülevaade äriprotsesside juhtimise spetsiifikast väikestes organisatsioonides ja teenindussektoris;
- selgitada kontseptuaalsed võimalused äriprotsesside reguleerituse optimeerimiseks;
- tutvustada uuringus osalevat organisatsiooni;
- viia läbi äriprotsesside juhtimise rakendatavuse uuring OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu ja analüüsida saadud uuringu tulemusi;
- esitada lähtuvalt uuringu tulemustest järeldused ja ettepanekud uuringus osalenud ettevõtte (OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu) juhtkonnale äriprotsesside parendamiseks läbi reguleerituse taseme optimeerimise.

Teoreetiliste uurimisülesannete lahendamisel lähtutakse protsessijuhtimise ning teenuste juhtimise valdkondade teaduskirjandusest. Teoreetilised allikad pärinevad peamiselt töö teemat käsitlevatest teadusartiklitest. Lisaks kasutatakse allikatena ka muid internetiallikaid ja raamatuid.

Töö koosneb kahest peatükist, mis on omakorda jaotatud alapeatükkideks. Esimene osa annab ülevaate äriprotsesside juhtimisest üldiselt ning ka teenuste ja väikeettevõtete kontekstis, samuti tuuakse sisse improvisatsiooni aspekt teenuste juhtimises. Teises osas tutvustatakse uuringus osalenud ettevõtet OÜ-d Kinnisvaraekspert Pärnu ning selgitatakse ettevõttes läbiviidud uuringu käiku ja saadud tulemusi.

1. ÄRIPROTSSESSIDE JUHTIMINE JA ÄRIPROTSSESSIDE JUHTIMISE MEETODID

1.1. Äriprotsesside juhtimise olemus ja meetodid

Igas ettevõttes on oma tegevuseks – nii toodete kui ka teenuste loomiseks ja pakkumiseks – vajalikud protsessid, mille abil jõutakse klientideni. Kas ja kuidas neid äriprotsesse juhitakse, on iga organisatsiooni juhtkonna otsustada. Käesolev peatükk annab ülevaate äriprotsessidest ning nende juhtimise meetoditest ning analüüsib sisulisemalt nende sobivust erinevates valdkondades ja olukordades.

Suured ettevõtted tegelevad äriprotsesside juhtimisega tõenäolisemalt, et vältida organiseerimatusest tulenevaid vigu, protsesside dubleerimist, kliendi mitterahulolu jms. Teadlik äriprotsesside juhtimine kujundab ettevõttele justkui välisilme, mis väljendub korrektsuses, rahulolevates klientides, töötajate efektiivsuses ja ettevõtte kasumlikkuses. (Buck, 2018, lk i) Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted hakkavad äriprotsesside defineerimisega tegelema üldjuhul siis, kui ettevõttesiseselt on palju ebaselgeid tööprotsesse või kui kvaliteedijuhtimissüsteemid seda nõuavad (Aarnio, 2015, lk 181).

Äriprotsess on organisatsiooniliste tegevuste kogum, mille abil luuakse kliendile väärtust. Protsess koosneb kolmest põhilisest komponendist: sisendid, tegevused ja väljundid. Seega äriprotsess kasutab sisendeid, et kasutada neid tegevusteks, mis loovad väljundid. Igas organisatsioonis leiduvad erinevad äriprotsessid – nii tooteid kui ka teenuseid pakkudes. (Harvard Business..., 2010) Äriprotsesside juhtimisel on kõige olulisem, et ettevõtte keskenduks alaliselt erinevate igapäevaste protsesside pidevale parendamisele (Kahrovic & Krstic, 2015, lk 68).

Asjakohasteks protsessideks peetakse selliseid, mis loovad ja hoiavad lisandväärtust ning pakuvad valikuvõimalusi. Kõige üldisemalt jaotatakse äriprotsessid põhiprotsessideks,

tugiprotsessideks ja juhtimisprotsessideks. (Kahrovic & Krstic, 2015, lk 68) *American Productivity & Quality Center* (edaspidi APQC) on koostanud protsessi klassifikatsiooni raamistiku ehk PCF (*Cross Industry Process Classification Framework*), milles on üksikasjalikult välja toonud tavapärase ettevõtte protsessimudeli, mis võimaldab organisatsioonidel näha oma äriprotsesse teisest vaatepunktist.

PCF-is on protsessid jaotatud kahte suuremasse kategooriasse, mille alla kuulub 13 alamkategooriat (APQC, 2018):

- tööprotsessid:
 - visiooni ja strateegia arendamine;
 - toodete ja teenuste arendamine ja juhtimine;
 - toodete ja teenuste turundus ja müük;
 - füüsiliste toodete kättetoimetamine;
 - teenuste osutamine;
 - klienditeeninduse juhtimine;
- juhtimis- ja tugiprotsessid:
 - inimressursi arendamine ja juhtimine;
 - infotehnoloogia juhtimine;
 - finantsressursside juhtimine;
 - varade omandamine, kasvatamine ja haldamine;
 - välissuhete juhtimine;
 - ärivõimekuse arendamine ja juhtimine.

Äriprotsesside juhtimise valdkonnas on kasutusel põhiterminid, mis korduvad läbi erinevate teooriate ja allikate. Kuna enamik termineid on välja töötatud inglise keeles, on antud töös kasutusel olevad terminid välja toodud tabelis 1 lk 8, et need oleksid üheselt mõistetavad.

Tabel 1. Äriprotsesside juhtimise valdkonna põhimõisted

Inglisekeelne mõiste	Eestikeelne vaste	Sõnastik
<i>Business Process</i>	Äriprotsess	EKI IES
<i>Core process</i>	Põhiprotsess	EKI IES
<i>Enabling process</i>	Tugiprotsess	EKI IES
<i>Managerial process</i>	Juhtimisprotsess	Filosoft
<i>Business Process Management</i>	Äriprotsesside juhtimine	Linguee
<i>Business Process Improvement</i>	Äriprotsesside parendamine	Linguee
<i>Business Process Reengineering</i>	Äriprotsesside ümberkujundamine	Linguee
<i>Business Process Blueprinting</i>	Äriprotsesside projekteerimine	EKI IES
<i>Service Blueprint</i>	Teenuseplaan	Termeki
<i>Process Orientation</i>	Protsessikesksus	EKI IES

Allikas: autori koostatud sõnastike põhjal.

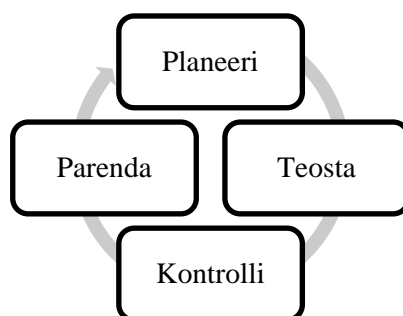
Äriprotsessidele orienteeritusele keskenduv kirjandus soovib ettevõtetel kasutusele võtta protsessiperspektiivi, et seeläbi üleüldist jõudlust kasvatada. Protsessipõhise juhtimise eelisteks on: kulude kokkuhoid läbi tõhusama tegutsemise, tugevam kliendile fokuseeritus, parem organisatsiooniülene lõimumine, ettevõtte suurenenud paindlikkus, ebavajalike ning dubleeritud tegevuste elimineerimine. (Kahrovic & Krstic, 2015, lk 72)

Äriprotsesside juhtimine on juhtimisdistsipliin, mis integreerib omavahel organisatsiooni strateegia ja eesmärgid kliendi ootuste ja vajadustega, keskendudes protsessi igale osale (ABPMP, 2013, lk 27). Äriprotsesside juhtimine käsitleb äriprotsesse kui varasid, mis tähendab, et organisatsioonilisi eesmärke on võimalik saavutada läbi äriprotsesside määratlemise, kavandamise, kontrollimise ja pideva parendamise (*Ibid.*: lk 43). See on pidev protsess, mille käigus peamiselt ettevõtte juhtkond ning harvemal juhul ka töötajad tegelevad ettevõtte äriprotsesside analüüsimisega ning parendavad või muudavad neid läbi äriprotsesside parendamise või ümberkujundamise (Kasim, Haracic & Haracic, 2018, lk 31). Äriprotsesside juhtimine sisulisemas tähenduses on kontseptsioon või juhtimisstiil, mis kasvatab ettevõtte tõhusust liikudes kõrgema protsessiorientatsiooni poole (Buck, 2018, lk i).

Üheks põhilisemaks äriprotsesside juhtimise meetoditeks on äriprotsesside parendamine. See on üksik algatus või projekt eesmärgiga parendada konkreetse protsessi toimimist ja sobivust organisatsiooni strateegiaga ning kliendi ootustega. Äriprotsesside parendamine hõlmab endas protsessi valikut, analüüsi, disaini ja rakendamist. (ABPMP, 2013, lk 36)

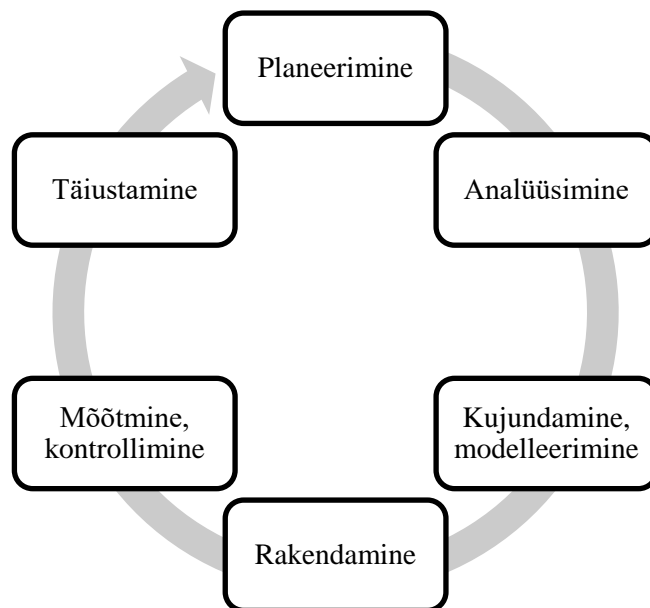
Äriprotsesside parendamisega tegelemine on ettevõtte jaoks väga oluline aspekt, sest hästi juhitud äriprotsessid aitavad tagada ettevõtte kulude vähenemise, kasumi suurenemise, aga ka kasvu ettevõtte ressursides, töötingimuste parendamise ja kliendi rahulolu suurenemise. Kui äriprotsesside juhtimisega ei tegeleta, toob see endaga kaasa ebavajalikud protsessid ning efektiivsuse ja konkurentsivõime vähenemise, mis kokkuvõtlikult mõjub ettevõtte edukusele negatiivselt. Kolm kõige suurema mõjuga valdkonda, milles läbi äriprotsesside juhtimise rakendamise on võimalik edu saavutada on kuluefektiivsuse maksimeerimine, turustamise optimeerimine ja klientide iseteeninduse hõlbustamine. (Kasim *et al.*, 2018, lk 31-32)

Äriprotsesside juhtimise käsitlusi on erinevaid, sõltuvalt protsessi keerukusest ja protsessi parendamise põhjalikkusest. Äriprotsesside juhtimise elutsükli üldine praktiline rakendamine varieerub suuresti sõltuvalt skoobist, mille seda kasutada plaanitakse. Äriprotsesside juhtimise elutsükli saab rakendada eraldiseisvatele äriprotsessidele, mis on defineeritud, kasutusel ning hallatud teistest protsessidest sõltumatult. Sellist praktikat võib kohata eelkõige ühekordsetes protsesside parendamise algatustes või organisatsioonides, kus äri ise ning äriprotsessiarhitektuur ei ole täielikult välja kujunenud. Samuti saab seda elutsükli rakendada ühiselt paljudele äriprotsessidele, kui nähakse, et paljude erinevate äriprotsesside ühine kavandamine, rakendamine ja koordineerimine viib kliendile optimeeritud väärtuse loomiseni. Sellist praktikat võib kohata pigem organisatsioonides, kus on täielikult küps äri ja äriprotsessiarhitektuur. Kõige tüüpilisemalt kasutatakse PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ringi (vt joonis 1 lk 10), mille autoriks oli W. E. Deming. See on populaarne oma lihtsuse poolest ning sellel puuduvad mõne kindla raamistiku mõjutused. (ABPMP, 2013, lk 53)



Joonis 1. PDCA ring. Allikas: ABPMP, 2013, lk 53

Viimasest põhjalikum elutsüklil koosneb kuuest osast, mis on kujutatud alloleval joonisel 2. Tsüklil algab samuti planeerimise faasist ehk ettevõtte strateegiate ja eesmärkide mõistmisest. Plaan töötatakse välja eesmärgiga tagada nende strateegiate ja eesmärkide vastavusse viimine äriprotsesside juhtimise tegevuste, ettevõtte töötajate rollide ja vastutustega ning mõõtmise viisidega. Esimene samm ehk planeerimine on seega väga oluline, sest hõlmab äriprotsesside portfoolio ja selle arhitektuuri ühtlustamist ettevõtte äristrateegia, ressursside paigutamise ja ettevõtte tulemuslikkusega. (Macedo de Morais, Kazan & Dallavalle de Padua, 2014, lk 413-414)



Joonis 2. Äriprotsesside juhtimise elutsüklil. Allikas: ABPMP, 2013

Suurema töötajaskonnaga ettevõtted tegelevad protsessijuhtimisega pidevalt ning enamasti on selleks loodud ka spetsiaalsed töökohad. Väikeettevõtted seevastu tegelevad protsessijuhtimisega vähesel määral või üldse mitte. Oluline põhjus sellele, miks suurtes ettevõtetes tegeletakse äriprotsesside juhtimisega rohkem, peitub ISO sertifikaatide olemasolus, mis eeldavad kaardistatud ja selgelt määratletud äriprotsesse. Samas aga uuringute põhjal on hakanud ilmnema, et aina enam muutub äriprotsesside juhtimine vajalikumaks ettevõtte turul püsimiseks, mitte ei ole lihtsalt võimalus edu saavutamiseks. (Kasim *et al.*, 2018, lk 34)

Üks äriprotsesside juhtimise ebakvaliteetsuse põhjuseid on vastava juhi, kes vastutaks protsesside ja nende parendamise eest, puudumine. Sellisel juhul probleemide korral (eriti multifunktsionaalsetes tiimides) ei tea ettevõtte töötajad, kelle poole pöörduda ja kes vastutab, ning lahendatakse probleem, aga mitte selle põhjused. (Kasim *et al.*, 2018, lk 38) Ka ettevõtte kultuur ja kultuurilised väärtused mängivad suurt rolli äriprotsesside juhtimise rakendamisel, sest teatud väärtuste olemasolu on suureks toeks, et äriprotsesside juhtimine õnnestuks. Schmiedel, vom Brocke & Recker (2013, lk 303) uuringu tulemusena selgusid olulisemad kultuurilised väärtused, mis peaksid looma äriprotsesside juhtimise rakendamiseks toetava keskkonna: kliendikesksus, täiuslikkus, usaldusväarsus ja tiimitöö. Tulemuslik äriprotsesside juhtimine eeldab kõigi eelnimetatud nelja kultuurilise väärtuse juurutamist ettevõttes. (Schmiedel *et al.*, 2013, lk 302-308)

Kui ettevõtte on otsustanud alustada äriprotsesside juhtimisega, peaks üks esimesi samme olema ettevõtte olemasolevate kultuuriliste väärtuste analüüsimine ning kui need ei ühti äriprotsesside juhtimist toetava keskkonna väärtustega, alustama tegevusi viimaste juurutamiseks. Kuna aga äriprotsesside juhtimise kultuur ja selle väärtused ei ole iga ettevõtte jaoks üldiselt kohandatavad, siis on need väärtused siiski heaks alustalaks protsessidele orienteerituse poole liikumiseks (Buck, 2018, lk 22).

Ettevõtteid, kes on võtnud eesmärgiks protsesside parendamise läbi äriprotsesside juhtimise ning seeläbi kujundanud oma igapäevase toimimise, nimetatakse protsessidele orienteeritud ettevõteteks (või ka protsessikeskseks ettevõtteks) (Kohlbacher & Reijers, 2013, lk 245). Protsessidele orienteeritus koosneb mitmest mõõtmest, mis kujundavad ettevõtte võimet äriprotsesse juhtida (Kohlbacher & Reijers, 2013, lk 246-247):

- äriprotsessi disain ja dokumentatsioon – protsessipõhise juhtimise eelduseks on teadmine, millised protsessid ettevõttes on ning kuidas on need omavahel seotud;
- juhtkonna pühendumus – protsessidele orienteeritud ettevõttes peab juhtkond kindlasti toetama protsessiprogrammi, et kasutada protsessijuhtimise täielikku potentsiaali;
- protsessi omanik – igal protsessil peab olema omanik, kes vastutab algusest lõpuni protsessi toimimise ja parendamise eest;

- protsessi mõõtmine – äriprotsessi saab omandada vaid juhul, kui seda on võimalik mõõta;
- protsessipõhise lähenemisega ühtiv ettevõtte kultuur – ainult selline ettevõtte kultuur, mis põhineb koostööl, valmisolekul muutusteks, kliendile orienteeritusel, isiklikul vastutusel ja ühisel juhtimisel, ühtib protsessipõhise lähenemisega;
- pideva protsessi parendamise meetodikate rakendamine – ettevõttes, kus rõhutatakse pidevat parendamist, on olemasolevate protsesside toimimine kui ajas liikuv eesmärk, mida pidevalt kontrollitakse, et leida parendamisvõimalusi;
- protsessipõhise lähenemisega ühtiv ettevõtte struktuur – äriprotsessid peaksid aluse andma ettevõtte struktuurile.

Kohlbacher ja Reijers tõestasid oma uurimuses, et eelnimetatud mõõtmetest eelkõige just protsessipõhise lähenemisega ühtiva ettevõtte kultuuri rakendamine ettevõttes aitab parendada ettevõtte näitajaid nii finantsiliselt kui ka väärtuspõhiselt. Olulisemad näitajad, mis saavutavad läbi protsessidele orienteerituse parema tulemuse, on kliendirahulolu, kiirem (toote või teenuse) üleandmine, üleandmise usaldusväärsus ja suurem tasuvus. Kuigi kõige väiksem mõju näib olevat protsesside disainil ja dokumentatsioonil ning protsessi omanikul, on need siiski suures osas aluseks muudele mõõtmetele edukaks äriprotsesside juhtimiseks. (Kohlbacher & Reijers, 2013, lk 256)

Erinevate uuringute ja allikate põhjal saab järeldada, et äriprotsesside juhtimine on üks võtmetegureid ettevõtte edukusel ja efektiivsusel. Kuna suuremate (tootmis-)ettevõtete puhul on äriprotsesside juhtimise mõju paremini tuntav, ei ole see nii populaarne väike- ja keskmiste ettevõtete seas, eriti teenusepõhistes ettevõtetes. Kõige tuntuma äriprotsesside juhtimise meetodina kasutatakse äriprotsesside parendamist. Kuidas saaks äriprotsesside juhtimine kasu tuua teenuseid pakkuvatele väikeettevõtetele, on teemaks järgnevas alapeatükis.

1.2. Äriprotsesside juhtimise spetsiifika teenindussektoris ja väikeettevõtetes

Käesolev töö keskendub äriprotsesside juhtimise temaatika valguses teenusepõhistele väike- ja keskmistele ettevõtetele, mis tegutsevad tarbe- ja mugavusteenuste

valdkondades, välja arvatud meditsiin, pangandus jms. Kui tavapäraselt on uuritud protsessijuhtimist tootmisettevõtetes, siis antud töö toob välja äriprotsesside juhtimise eripärasid teenuste juhtimisel.

Rääkides teenustest, on oluline esiti defineerida teenuse mõiste, kuigi seisukohti on erinevaid. Grönroos, kes on väga palju teenuste kvaliteedi teemal uurinud ja kirjutanud, defineerib teenuseid järgmiselt: „Teenuse on tegevus või tegevuste sari, mis on rohkem või vähem kombatamatu, ja mis võib, kuid ei pruugi aset leida kliendi ja teenindaja vahelises suhtluses ning mida pakutakse kui lahendust kliendi probleemile“. Grönroosi käsitluse kohaselt on teenuse puhul tootmine ja tarbimine samaaegne, säilimatu ja kõikuva nõudlusega. (Grönroos, 1990, lk 27) Grönroos (1984, lk 37) on oma klassikaks kujunenud artiklis toonud välja, et: „Teenused on tooted, mis vajavad suurt tarbija kaasatust tarbimisprotsessi (Grönroos, 1984, lk 37). Seda käsitlust edasi arendades on Vargo ja Lusch (2004, lk 326) öelnud, et teenus on spetsiaalsete pädevuste nagu oskuste ja teadmiste rakendamine teiste hüvanguks läbi tegude ja protsesside.

Toode on eestikeelses tähenduses millegi tootmise, valmistamise üksik tulemus, saadus või teenus (Eesti keele seletav sõnaraamat, 2009). Toote ja teenuse peamised erinevused on välja toodud tabelis 2 lk 14. Tabelis kirjeldatud tunnuste põhjal saab järeldada, et põhiline erinevus teenuste ja toodete vahel seisneb selles, et tooted on materiaalsed samasugused transporditavad asjad ning teenused on immateriaalsed mittetransporditavad tegevused, mis ei ole kunagi täpselt samasugused, sest teenuseosutamine sõltub teenindaja ja kliendi käitumisest. Grönroos (2008, lk 300) on toote ja teenuse erinevust selgitanud teisest vaatenurgast: „Teenuse on väärtust toetav protsess, samal ajal kui toode on väärtust toetav ressurss.“ Kui toote puhul on oluline selle lõpptulemus ehk produkt ise, siis teenuse puhul on tähelepanu pigem teenuse osutamise protsessil kui teenuse lõpptulemusel (Perens, 1998, lk 16).

Tabel 2. Toote ja teenuse võrdlus

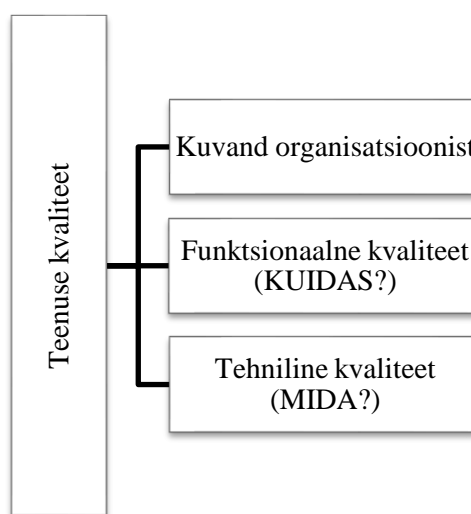
Tunnus	Toode	Teenus
Moodustamise viis	Toodetud	Esitletud
Kombatavus	Materiaalne	Immateriaalne
Liikuvus	Transporditav	Ei ole transporditav
Ladustatavus	Ladustatav	Ei ole ladustatav
Omandisuhe	Pärast müügitehingut läheb müüja omandist üle ostja omandisse	Omanik ei vahetu, jääb teenusepakkuja omandisse
Kliendikontakt	Puudub, klient ei tea, kuidas toodet valmistati	Tootmine ja tarbimine toimuvad samal ajal, protsess on kliendile teada
Esitletavus	On esitletav enne müüki	Üldjuhul ei ole esitletav enne müüki
Vormi säilitatavus	Säilitab vormi pärast tootmist	Kujuneb alles teenindus-situatsioonis ning ei pruugi oma vormi säilitada
Kvaliteet	Kvantitatiivne, ühtlast kvaliteeti on lihtne tagada	Kvalitatiivne, ühtlase kvaliteedi tagamine on keeruline, see sõltub nii teenusepakkujast kui -kasutajast
Puuduste/vigade teke	Tekivad tootmisprotsessis	Tekivad eelkõige teenindaja ja/või kliendi käitumisest tingituna
Heterogeensus	Alati samasugune	Alati erinev sõltuvalt teenindajast ja kliendist

Allikad: autori koostatud Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005, lk 114-118; Grönroos, 1984; Hollins & Shinkins, 2006, lk 8-9; Moritz, 2005, lk 28-31; Perens, 1998, lk 12; Vargo & Lusch, 2004, lk 324-332 põhjal.

Kuna teenusepakkujaid on palju, on teenuste kasutajate ootused teenustele aina kasvamas, mistõttu ettevõtted otsivad enda jaoks konkurentsivõimelisi eeliseid, et pakkuda laitmatut teenust ja teenindust. Teenindus on laitmatu siis, kui see on ületanud kliendi ootused, seega seda ei ole võimalik üheselt mõõta, kuna ootused on kõigil erinevad. Kliendi ootuste ületamiseni viib aga äriprotsesside juhtimine, seega on teenuste juhtimine ja äriprotsesside juhtimine väga tihedas seoses. (Ciancio, 2018, lk 122-125)

Nagu tabelist 2 selgub, on teenuse kvaliteeti raske hinnata, sest see sõltub nii teenusepakkujast kui kliendist ning iga kord võib teenuse osutamine välja kujuneda erinevalt. Grönroosi (1982) seisukohalt koosneb teenuse kvaliteet kolmest komponendist (vt joonis 3 lk 15). Esiteks mõjutab teenuse kvaliteeti teenuste immateriaalsuse tõttu kuvand organisatsioonist ehk kui organisatsiooni kuvand ei ole klientide jaoks ligimeelitav, ei pruugi organisatsioonil enam võimalust tulla, et tõestada oma kõrget

tehnilist ja funktsionaalset kvaliteeti. Kui organisatsioonil on hea maine, andestab klient väiksemad vead. Kui organisatsioon on populaarne negatiivse maine tõttu, mõjub see kliendi kvaliteeditajule samuti negatiivselt. Et pidada teenust kvaliteetseks, peab see olema tehniliselt korrektne ehk teenust osutatakse selliselt, et see täidab oma eesmärgi, sealjuures tehes seda hästi ja asjatundlikult. Väga oluline teenuse kvaliteedi komponent on funktsionaalne kvaliteet – see võib tihtipeale olla neist kolmest olulisim. See tähendab, et kõik ümbritsevad olud nagu miljöö, teeninduskvaliteet jms on väga suure osakaaluga teenuse kvaliteedist. (Grönroos, 1982, lk 33)



Joonis 3. Teenuse kvaliteedi komponendid (Grönroos, 1982, lk 33; Grönroos, 1984, lk 40).

Teenuse tajutav kvaliteet tuleneb sellest, kui klient võrdleb oma ootusi teenusest reaalselt kogetud teenusega ehk klient vastandab kogetud teenuse oodatud teenusega, mille tulemusena selgub teenuse tajutav kvaliteet. Oluline on aga meeles pidada, et kliendi jaoks ei ole tähtis vaid teenuse lõpptulemus, vaid teenuse osutamise protsess samuti. (Grönroos, 1984, lk 37-39).

Äriprotsesside defineerimise idee tuleneb üldjuhul kas kvaliteedijuhtimise süsteemide nõuetest või ebaselgetest sisemistest tööprotseduuridest, viimane kehtib eriti väike- ja keskmiste ettevõtete puhul. Kui tehakse otsus äriprotsesside defineerimisega alustada ning jõuda seeläbi äriprotsesside parendamiseni, võib kogu plaan nurjuda esimeses ehk

defineerimise ja kaardistamise faasis. Põhjuseks isikute, kes defineerimisega tegelevad, teadmatus protsesside defineerimise ja kaardistamise teemal või isikute väga erinev n-ö defineerimise käekiri, mistõttu jäetakse kas mõned olulised protsessi osad vahelt ära või on valesti kujutatud. Selle tulemuseks on kasutatud protsessijoonised, mille põhjal ei saa edasi liikuda. Seetõttu on oluline, et äriprotsesside juhtimisega tegeleksid inimesed, kes on ettevõttega kursis ning kelle teadmised on ühesed ja põhjalikud. (Aarnio, 2015, lk 182)

Lähtudes Aarnio (2015) seisukohast, et äriprotsesside juhtimine peaks eelkõige olema sellealaste teadmistega töötaja pärusmaa, siis positiivne on see, et kuigi äriprotsesside juhtimise valdkonnas on teatud puudusi, tõuseb siiski pidevalt nõudlus oskuslike äriprotsesside juhtimise alaste professionaalide järele. Ülikoolidesse on hakatud järjest enam looma erialasid, kus on võimalik õppida äriprotsesside juhtimisega seonduvat ning koolitada häid spetsialiste. (Bandara, Harmon & Rosemann, 2011, lk 759)

Äriprotsesside juhtimise temaatilised lähenemised ning protsesside modelleerimise vahendid võivad kohati keskenduda liigselt ainult ettevõtte sisemusele, jättes sealjuures tagaplaanile kliendid ja turu. Kliendile väärtuse loomiseks teenuseid pakkudes on oluline kaasata protsessijuhtimisse nii kliendi kui ka ettevõtte perspektiivid. Selleks on välja töötatud mudel väärtust loovate protsesside modelleerimiseks – äriprotsesside projekteerimine. Äriprotsesside projekteerimise eesmärk on parendada ettevõtte jõudlust ning tõhusust. (Gersch, Hewing & Schöler, 2011, lk 733)

Smart, Maddern & Maull (2009, lk 494-498) on sõnastanud viis aspekti, millele ettevõtted peaksid äriprotsesside juhtimist rakendades tähelepanu pöörama:

- protsessi strateegia – protsessi strateegia käsitleb seoseid strateegiliste eesmärkide sõnastamise, kavatsetud tegevuste ning olemasoleva protsessi infrastruktuuri juhtimise vahel. Strateegia kasutuselevõtmine äriprotsesside juhtimise kaudu põhineb otsuste järjepidevusel ja otsuste ühtsusel järgmistes valdkondades: protsesside arhitektuur, protsessiomand, organisatsiooni disain, protsesside mõõtmine ja sellega seoses olev tasustamissüsteem, pidev püüdlus protsesside parendamise suunal;
- protsessi arhitektuur – äriprotsesside arhitektuur on vahend mõistmaks ettevõtet kui kompleksset ja üksteisest sõltuvate protsesside süsteemi. Protsessi arhitektuuri

eesmärk on tipptasemel hierarhiline mudel, mis moodustab terviku ettevõtte voogudest, mis ühtlasi aitab protsesse parendada ja muuta;

- protsessi omanik – protsessi omanik vastutab protsessi toimimise eest ning on kui liides teiste protsesside vahel äriprotsesside arhitektuuris (see on ühtlasi üks olulisemaid aspekte äriprotsesside juhtimise kontekstis);
- protsesside mõõtmine – protsesside optimeerimiseks on vajalik neid eelkõige mõõta, et hinnata olemasolevate protsesside tulemuslikkust. Kuna tulemuslikkus koosneb mitte ainult ettevõttesisestest majanduslikest aspektidest, vaid ka kliendi nõuetest, on protsesside mõõtmisel oluline lähtuda mõlemast perspektiivist;
- protsesside parendamine – omab kesket rolli mõistmaks äriprotsesside juhtimise kasutegureid. Parendamine põhineb protsesside mõõtmisel, kasutades struktureeritud ja terviklikku lähenemisviisi protsesside tulemuslikkuse parendamiseks, et saavutada protsessistrateegias määratletud eesmärgid.

Eelnimetatud aspektid rõhutavad äriprotsesside juhtimist kui protsessipõhise juhtimise lähenemisviisi, mis hõlmab ettevõtet kui tervikut. Edukas äriprotsesside juhtimine vajab äriprotsesside kujundamiseks ka sobivaid meetodeid ja vahendeid äriprotsesside kujundamise täpseks rakendamiseks. Tervet ettevõtet tuleb analüüsida kui selgelt struktureeritud ja protsessipõhiseid alasüsteeme, kasutades kriteeriume, mis peegeldavad eelnevalt määratletud protsesside kujundamise põhieesmärki. (Gersch *et al.*, 2011, lk 735)

Seni on äriprotsesside juhtimisega tegelevate ettevõtete jaoks välja töötatud meetodeid läbi kahe distsipliini: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ning teenuste juhtimine/turundus. Äriprotsesside projekteerimise eesmärk on need kaks siduda. Äriprotsesside modelleerimise ja äriprotsesside projekteerimise peamised erinevused on tunnustena ülevaاتlikult välja toodud tabelis 3 lk 18. (*Ibid.*: lk 736)

Tabel 3. Äriprotsesside modelleerimise ja äriprotsesside projekteerimise võrdlus

Kontseptsioon	Lähtekoht	Perspek- tiiv	Protsessis osalejad	Fookus	Peamised meetodid
Äriprotsesside modelleerimine	Info- ja kommunikat- sioonitehno- loogia	Sisemine	Pakkuja (ühepoolne)	Kulud ja aeg	Sündmusepõhine protsessiahel; äriprotsesside modelleerimine
Äriprotsesside projekteerimi- ne (BP)	Turundus	Väline	Pakkuja, klient (kahepoolne)	Kvaliteet	Sihipärane hinnakujundus; teenuse kvaliteedi- juhtimine

Allikas: Gersch et al., 2011, lk 736.

Äriprotsesside modelleerimine on üks põhilisi komponente äriprotsesside juhtimise rakendamisel. Modelleerimiseks on loodud erinevate eesmärkidega mitmeid vahendeid, kuid tuntuimad neist on sündmusepõhise protsessiahela koostamine ning äriprotsesside modelleerimine. Teenuse juhtimisel ja turundusel kasutatakse teenuseplaani teenuste protsesside visualiseerimiseks, analüüsimiseks ja arendamiseks. (*Ibid.*: lk 736-737)

Grönroos (1984) on öelnud, et tavaliselt on teenused tooted, mis vajavad tarbimisprotsessis tugevat tarbija kaasatust. Teenuse kvaliteet on sõltuv kahest muutujast: oodatud teenus ja kogetud teenus. Seega tarbija hindab oma ootusi teenusest võrreldes reaalselt kogetuga. Kui kogetu ületas ootusi, võib tarbitud teenust pidada kvaliteetseks, vastasel juhul mitte. Ootusi teenusest mõjutavad ka varasemad kogemused seoses sama teenuse ja/või ettevõttega. (Grönroos, 1984, lk 37)

Edukad teenusepõhised ettevõtted peaksid omama toimivat tööplaani, mis keskendub järgmistele üliolulistele elementidele (Frei, 2008, lk 72-76):

- pakkumine – teenuse disain;
- rahastamismehhanism – vastuvõetav ja õiglane hinnastamine, kasulik suhe tegevuskulude ja lisaväärtusteenuste vahel, vajalike kulutuste tegemine tuleviku säästude tarbeks, lubamine kliendil tööd ise teha ehk nn iseteenindus;
- töötajate juhtimissüsteem – töötajate valimine, motiveerimine, innustamine, ametite disain;
- kliendi juhtimissüsteem – kliendi kaasamine.

Teenusepõhistest organisatsioonidest rääkides on oluliseks võtmesõnaks teenuste disain. Teenuste disain on eraldiseisev distsipliin, mille põhimõte seisneb selles, et teenused erinevad täielikult toodetest, seega on oluline omada teistsugust mõtteviisi teenuste disainimiseks ja osutamiseks (Giusti & Zancanaro, 2010, lk 48). Teenuste disain orkestreerib teenuse elemente – füüsiline keskkond, inimesed (kliendid ja töötajad) ja teenuse osutamise protsess – et luua koos kliendiga nende soovitud kogemusi (Teixeira *et al.*, 2012, lk 363). Tihti öeldakse, et klient on alati väärtuste kaaslooja, sest klient on väärtuselooma protsessi peamine subjekt, kes koordineerib oma tegevused teenusepakkujaga, kellega järgivad ühist eesmärki (Grönroos & Ravald, 2011, lk 6).

Kuigi protsessijuhtimine ning teenuste disainimine on kontseptuaalselt erinevad, siis aina enam räägitakse ka nendevahelisest teatud sünergiast selle poolest, et mõlemad püüdlevad kvaliteedi parendamise poole. Protsessijuhtimise ja teenuste disaini sünergia on hakanud pälvima küll teaduslikku tähelepanu, kuid siiski on selles valdkonnas vähe empiirilist põhja, millele tugineda. Kuna protsessijuhtimine ning teenuse disain nõuavad teenindussüsteemi võtmekomponentide standardiseerimist ja suunamist, ei pruugi selle mõju lühemas perspektiivis avalduda. Efektiivsele teenuste disainile on omased lihtsustatud ja standardiseeritud komponendid ja protsessid, läbi mille vähendatakse protsesside erinevusi, parandatakse teenuste kvaliteeti ja efektiivsust. Kui ettevõtte kavandab, mis teenustega milliste klientideni ja millisel tasemel jõuda soovitakse, valitakse mitte ainult enda tegevusstrateegiale vastavad teenused, vaid sellised, mis maksimeerivad ka võimalikku kasumit. (Ding, 2015, lk 103-106)

Seevastu protsessijuhtimine tähendab kooskõlastatud jõupingutusi organisatsiooniliste protsesside kaardistamiseks, parendamiseks ja järgimiseks. Omavahel seotud organisatsioonisiseste protsesside orkestreerimise abil on võimalik vähendada protsesside erinevusi ja suurendada kontrolli protsesside üle, samas vähendades tegevuskulusid, parandades teenuste kvaliteeti ning finantstulemusi. Lihtsustatud ja standardiseeritud protsessid on aluseks teenuse disainile, mille abil saavutatakse väiksem protsesside erinevus, mis omakorda vähendab protsessijuhtimise keerukust. Seega äriprotsesside juhtimise ning teenuste disaini koosmõju parandab nii ettevõtte sisest kui välist kvaliteeti. (*Ibid.*: lk 103)

Äriprotsesside juhtimise temaatikat on laiemalt uuritud pigem suurtes kui väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes, seega on vähe uuringuid, mis käsitlevad äriprotsesside juhtimist väike- ja keskmiste ettevõtete (edaspidi VKE) sektoris. Ka BPM CBOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*) keskendub peamiselt suurtele ettevõtetele, sest äriprotsesside juhtimise positiivsed mõjud avalduvad nende puhul rohkem märgatavalt (Chong, 2014, lk 41). J. Buck (2018) on aga üks neist, kes otsustas süveneda probleemidesse, millega VKE sektor võib kokku puutuda püüeldes kõrgema protsessidele orienteerituse poole.

Põhjuseid, miks VKE-d ei tegele nii aktiivselt teadliku äriprotsesside juhtimisega, on mitmeid: vastavate ekspertteadmiste puudumine organisatsioonis, ressursside puudus vastavate teadmiste ja teenuse sisse ostmiseks, IT-süsteemide puudumine. Seega kuna VKE-d on piiratud ressurssidega, ei ole nad alati ilma olulise vajaduseta investeerima ressurssimahukatesse projektidesse ja algatustesse. (Buck, 2018, lk 4)

Teenusepõhistel väikeettevõtetel on lihtsam katsetada erinevaid juhtimismeetodeid ja juurutada uusi organisatsioonikultuurilisi põhimõtteid. Samuti ei pea väga paljud teenusepõhised ettevõtted (sõltuvalt konkreetsest tegevusalast, s.t antud kontekstis peetakse silmas tarbe- ja mugavusteenuseid, mitte nt meditsiini ja panganduse valdkonna teenuseid) rangelt kinni pidama protseduurireeglitest, vaid võivad parema kliendikogemuse ja enda edu nimel lubada kõrvalekaldeid tavapärastest protsessidest.

1.3. Reguleerituse optimeerimine kui üks teenusejuhtimise võimalusi

Üha enam peetakse ettevõtete ja nende pakutavate toodete ja/või teenuste puhul oluliseks aspektiks innovaatsilisust. Innovatsioon ei ole pelgalt uudse toote või teenuse turule toomine, vaid see võib seisneda hoopis mingis protsessis või teguviisis, mis on konkreetse ettevõtte jaoks uudne, ning mille mõju on positiivne. Tihtipeale võib pikalt tegutsenud ettevõtete jaoks tunduda keeruline miskit luua või toimida innovaatsiliselt, kui on paigas kindlad ja selged reeglid, mille järgi toimitakse, ning millest kõrvalekaldumine ei ole juhtkonna poolt aktsepteeritav. Kas vähesem äriprotsesside reguleeritus ning töötajate

poolne mõõdukas improvisatsioon võiks olla üks meetod, kuidas olla innovatiivne ja kliendikeskne teenindusettevõte?

Üks võimalik meetod, kuidas organisatsioon saaks innovatiivsemalt teenuseid juhtida, on improvisatsioon. Improvisatsioon tähendab millegi ettenägematu tegemist, mis on ootamatu ja mis ei eelda eelnevaid eritingimusi (Weick, 1998, lk 544). Improvisatsioon hõlmab olemasoleva materjali ümbertöötamist ja disainimist, mis on seotud ootamatute ideede kavandamise ja kujundamisega vastavalt eritingimustele, lisades seeläbi unikaalseid omadusi igale loomingule. Berliner ütles ka, et improvisatsioon on ka kavandatud materjali paindlik käsitlemine. (Berliner, 1994, lk 397)

Džäss ja sh improvisatsioon on väga asjakohased kirjeldamiseks edukat teenusepõhist organisatsiooni, sest nende vahel on mitmeid sarnaseid aspekte (John, Grove & Fisk, 2006, lk 247). Džässi ja sh improvisatsiooni metafoor on hea vahend aitamaks organisatsioonil hakkama saada tänapäevasele ettevõtluskeskkonnale iseloomulike pidevate muutuste ja dünaamilisusega püüeldes suurema jõudluse poole (Kirchmer, 2011, lk 159). Frank Barrett ja Ken Peplowski on ühed neist, kes on kirjutanud sellest, kuidas seostub organisatsioon džässbändiga (sh improvisatsiooniga). Nad kirjeldavad džässi järgnevalt:

Improvisatsioon džässis hõlmab muusika loomist kohapeal ilma eelneva plaanita. Džäss juhindub muutmatust raamistikust, mis piirab seda, kuidas solist saab mängida. Selline struktuur annab vajaliku aluse tegevuse koordineerimiseks ja nootide valiku organiseerimiseks. Bassisti Charles Mingus tsiteerides: “Sa ei saa improviseerida mitte millegi põhjal. Sul peab olema see miski.”¹ See “miski”, mis annab ressursid, mida mängijad saavad kasutada, on lood, mis omavad teatud kindlat harmoonilist struktuuri. (Barrett & Peplowski, 1998, lk 558)

Seega džässi mängimise puhul puudub eelnevalt ettevalmistatud plaan, samas on artistidel teada see „miski“ ehk alusstruktuur, millest lähtudes oskavad nad teineteist kuulata ja improviseerida nii, et see kõlaks kuulajate kõrvadele väga hästi. Džässimängijad ise väidavad, et neil on lisaks heale kuulamisoskusele,

¹ Originaalis „*You can't improvise on nothin'. You gotta have somethin'.*“

tähelepanelikkusele ja signaalidele ka ühine n-ö sõnavara (ing k *vocabulary*), mis võimaldab neil koos hästi mängida, isegi kui nad näevad teineteist esimest korda (Peplowski, 1998, lk 561). See võimaldab artistidel olla võimalikult paindlik ja enesekindel, mis on üks olulisemaid omadusi nii džässis kui ka organisatsiooni juhtimises (Barrett & Peplowski, 1998, 559). Protsessijuhtimises moodustavad selle sõnavara protsessimudelid ning oluline on ka oskus seda sõnavara õigel ajal kasutada (Kirchmer, 2011, lk 169).

Nii džässis kui ka organisatsioonis on üheks tähtsamaks märksõnaks muusikutel või töötajatel n-ö õige vabaduse astme leidmine, sealjuures ka teadmine, mis on eesmärk ja millises suunas liikuda. Kui vabaduse aste on nullilähedane, kaob inimestes loovus ning paindlikkus. Seetõttu on oluline defineerida lõppeesmärgid koos selge raamistikuga, mida järgides saavad töötajad improviseerida ja luua häid lahendusi. (Kirchmer, 2011, lk 163)

Džässiartistid õpivad oma „sõnavara“ läbi meistrite soolode ja fraaside jäljendamise, kordamise ja meeldejätmise. Artisti arengus on toimunud edusammud, kui ta kombineerib, laiendab ja muudab algmaterjali, lisab ja muudab noote meeles olevale fraasile, luues niiviisi elu uutele vormidele. (Barrett, 1998, lk 607) Isegi kui sisimas artist ei tunne end seejuures enesekindlalt, peab ta oskama jätta endast mulje ja käituma nii, et ta on väga enesekindel, olles samas ka rahulik (Peplowski, 1998, lk 561).

Üks džässi sarnasusi juhtimisega on see, et ka džässbändis on kogu aeg üks artistidest liider, kes vahetub iga kord, kui algab uus soolo. Nad ei lepi eelnevalt kokku, kes ja millal soologa alustab, vaid see toimub kõik esinemise käigus sujuvalt üksteisega omamoodi suheldes. Samuti ei piisa ainult koolis õppimisest ja pidevast harjutamisest, et saada parimaks džässiartistiks, vaid oluline on omandada kogemusi esinedes ja ühtlasi ka vigu tehes ja nendega toimetulekus – nagu ka organisatsiooni juhi puhul. (Peplowski, 1998, lk 561)

Barrett (1998) on kirja pannud seitse džässiimprovisatsiooni tunnusoont:

- provokatiivne pädevus: harjumuslike muustrite katkestamine;
- vigadest õppimine;
- minimaalsed struktuurid, mis võimaldavad maksimaalset paindlikkust;

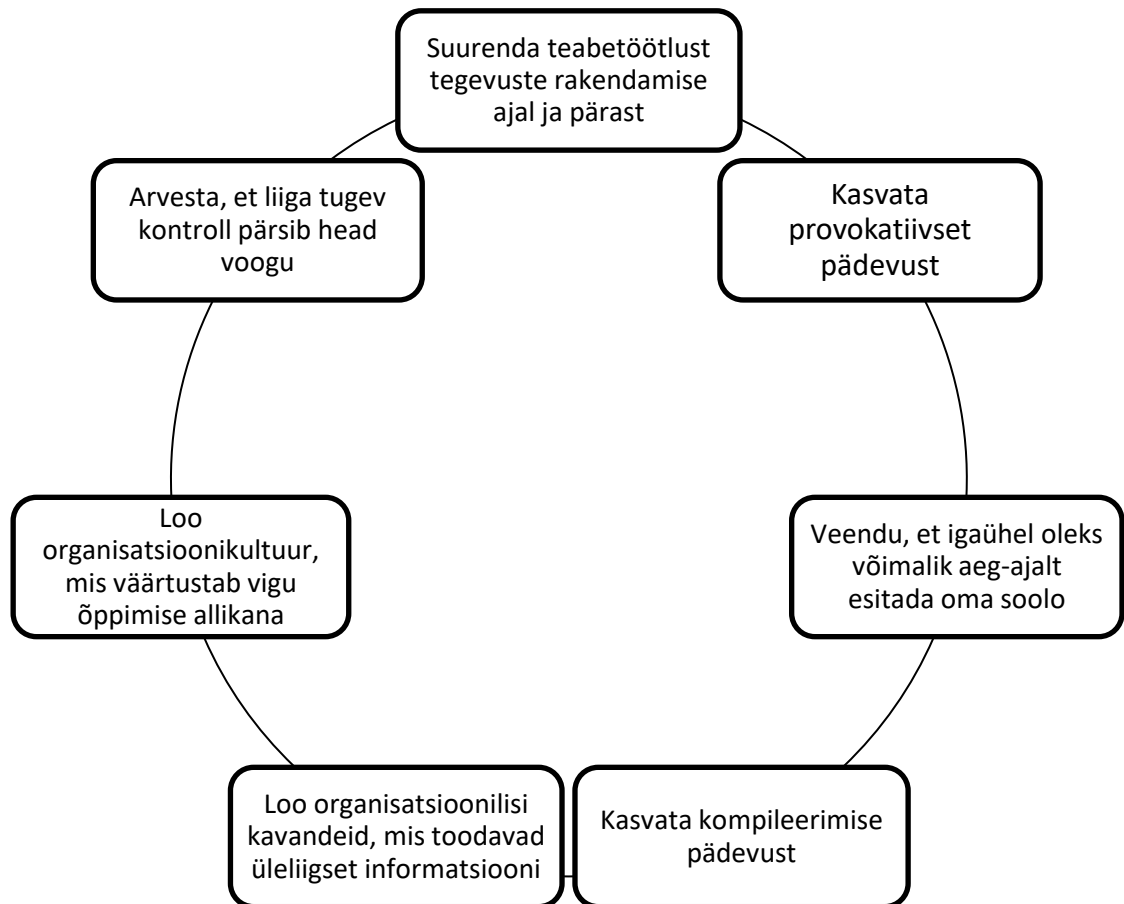
- tööjaotus: pidev „läbirääkimine“ dünaamiliseks sünkroniseerimiseks;
- toetumine eelnevalt toimunule;
- ühtekuuluvus: osalus praktikakogukondades;
- soleerimise ja toetamise vaheldumine.

Eelnimetatud seitsmest tunnusjoonest on organisatsioonis protsesside juhtimise seisukohalt üks olulisemaid kolmas ehk minimaalsed struktuurid, mis võimaldavad maksimaalset paindlikkust. See tähendab, et protsesside paindlikkus seisneb võimes saada edukalt hakkama nii teadaolevate kui ka ettenägematute muutustega, kohandades neid protsessi osasid, mida muutused otseselt mõjutavad (Schonenberg, Mans, Russell, Mulyar, & van der Aalst, 2008, lk 17). Kui organisatsioonid püüavad saavutada järjepidevust ja tõhusust, luuakse ebaselguse ja muudatuste vältimiseks tihtipeale mitmeid standardseid protseduure, luuakse selged eesmärgid ja teostatakse pidevat kontrolli. Kuna aga sellised konkreetsed reeglid ja eesmärgid suruvad töötajad liigselt raamidesse ning võimaldavad pigem minimaalselt paindlikkust, ei ole võimalik töötajatel n-ö kastist välja mõelda ega tegutseda, mis aga võiks tagada parema teenuse osutamise. (Barrett, 1998, lk 611-613) Vastavalt džässiprovisatsiooni tunnusjoontele on Barrett jaganud ka soovitusi organisatsioonidele, kes soovivad rakendada minimaalsemaid struktuure ja rohkemat improviseerimist (vt joonis 4 lk 24).

Peplowski (1998) ütleb ka, et ei ole midagi tüütumat kui see, et töötajatel ei ole iseseisvaid ideid ja mõtteid, vaid nad lihtsalt teevad ära selle miinimumtöö, mis on neile ette antud. Siinkohal tulebki mängu improvisatsioon – kui džässartistid annaksid endast vaid vähima ja ei pingutaks üllama eesmärgi nimel, saaksid kuulajad tavapärase elamuse. Kuna aga neil on vaba voli olla loominguline, on tulemuseks suurepärase muusika. Seega väikeste organisatsioonide juhid võiksid nii mõndagi omaks võtta džässartistidelt, et saavutada suured edu ja silmapaistvus turul. (*Ibid.*: lk 561)

Üldiselt džässartistidel on esinedes lõbus ning nad innustavad teineteist paremini mängima ja rohkem saavutama. Kui teenusepõhiste organisatsioonide töötajad omistaksid sarnased omadused, paistaksid nad rohkem silma ja oleksid organisatsioonilises mõttes paremad, sest võime loovalt erinevates situatsioonides

kohaneda võimaldab kliente ja nende vajadusi efektiivsemalt teenindada. (John *et al.*, 2006, lk 248)



Joonis 4. Soovitused organisatsioonile minimaalsete struktuuride loomiseks ja paindlikkuse maksimeerimiseks. Allikas: Barrett, 1998, lk 618-619.

Improviseerimise organisatsioonis aitab välja tuua paindlik äriprotsesside juhtimise mudel, sest äriprotsesside juhtimine loob küll piirangud protsessimudelitele, kuid sealjuures võimaldab alternatiivseid tegevusi juhul, kui need ei riku äriprotsesside juhtimise piiranguid (Antunes *et al.*, 2018, lk 138). Džässi metafoor toob esile selle, mida peaks arvestama teenuse disainil, kui reeglid ja protsessid on ranged ja üsna kõrvalekaldumatud, ehk kui tähtis on aeg-ajalt ettenähtust kõrvale kalduda ja improviseerida. Kuigi töötajad võivad olla koolitatud ja treenitud, võivad nad siiski kahjustada teenuse kvaliteeti ja organisatsiooni mainet, kui väga kindlate organisatsioonisiseste reeglite tõttu ei ole võimalik teenust pakkuda soovitud ning

olukord nõuaks töötaja improviseerimist reaalses. Kliendi erisoovidele vastutulek toob endaga kaasa tugeva kliendi rahulolu ja parema teenuse kvaliteedi, sest klient tunneb, et talle lähenetakse personaalselt ning ta on oluline. Kindlasti ei ole improvisatsioon võrdselt oluline kõikide teenusepõhiste organisatsioonide jaoks, vaid eelkõige pigem sellistele, kus toimub pidevalt näost-näku suhtlus kliendi ja organisatsiooni vahel ja/või tavapäraste teenuste puhul. (John *et al.*, 2006, lk 249-252) Ülevaatliselt on peamised elemendid kirjeldatud ja nende rakendus teenindus-organisatsioonides on välja toodud lisas 1.

Võttes kokku kirjeldatud ja organisatsiooniteooria seosed ehk organisatsioonilise improvisatsiooni, saab tõdeda, et paindlikkus ja töötajate loovus on tihtipeale hädavajalik, et vastata kliendi ootustele ja pakkuda kvaliteetset teenust. Selleks, et juurutada improvisatsiooni organisatsioonikultuuri, on oluline juhil õppida usaldama oma töötajaid ja lubada teha vigu, läbi mille on töötajatel võimalik õppida.

2. ÄRIPROTSESSIDE JUHTIMISE RAKENDAMINE JA PROTSESSIDE PARENDAMINE OÜ KINNISVARAEKSPERT PÄRNU NÄITEL

2.1. Uurimisobjekt ning uuringu meetodid ja protsess

Käesolev uurimistöo on koostatud OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu näitel. Selles peatükis antakse ülevaade nimetatud organisatsioonist ning kirjeldatakse uuringu läbiviimise meetodeid ja protsessi. Aluseks võetakse OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu poolt pakutavat kaks põhilist teenust – maakler- ja haldusteenus – ning seitse organisatsioonilist protsessi. Uuringu tulemusena esitatakse valitud protsesside näitel ettepanekuid äriprotsesside juhtimise rakendamiseks viisil, mis tagaks protsesside parendamise ja optimaalse reguleerituse taseme.

OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu on kinnisvaravaldkonnas tegutsev väikeettevõtte, mis vahendab kinnisvara ostu-müüki, haldab ja hindab kinnisvara ning tegeleb maamõõdutöödega. Ettevõtte on tegutsenud juba 26 aastat. 1993. aastal ehk ajal, mil alustati maa maksustamist, loodi geodeesia taustaga inimeste poolt üle-eestiline organisatsioon OÜ Kinnisvaraekspert, et hakata eelkõige pakkuma kinnisvara hindamist ja maamõõduteenust. OÜ Kinnisvaraekspert omas esindusi Tallinnas, Tartus, Rakveres ja Pärnus. Umbes aasta pärast otsustati, et parima hindamisteenuse pakkumiseks (sh rohkema informatsiooni saamiseks, sest tol ajal puudus kõigile kättesaadav info toimunud müügitehingute kohta) peaks tegelema ka kinnisvara ostu-müügi vahendamisega, mida OÜ Kinnisvaraekspert muuhulgas pakkuma ka hakkas. Üsna peagi pärast kinnisvara vahendusteenusega alustamist 2000ndate alguses lisandus Kinnisvaraeksperti pakutavate teenuste hulka ka haldusteenuse osutamine.

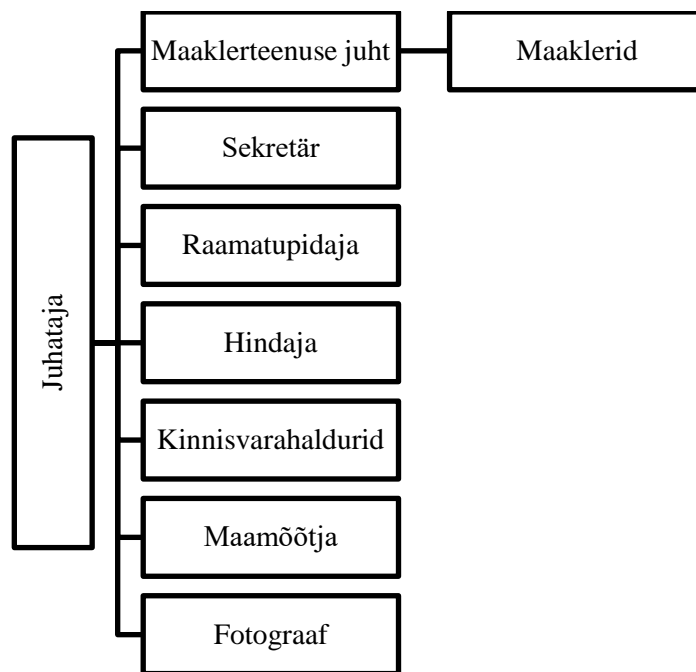
Pärast viimast majanduslangust sai OÜ-st Kinnisvaraekspert rahvusvahelise kommerts-kinnisvaraga tegeleva ettevõtte DTZ tütar-ettevõtte, millega liitumine tundus tol

ajal üheks võimaluseks tulla läbi raskest ajast ja ühtlasi laiendada tegevust. Mõne aasta möödudes 2012. aastal otsustati huvide lahknevuse tõttu lahkuda DTZ alt ning seejärel loodi Pärnusse eraldiseisev ettevõtte OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu ning mindi tagasi DTZ kaubamärgi alt Kinnisvaraeksperti kaubamärgi alla. Kaks ettevõtet – OÜ Kinnisvaraekspert ja OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu jätkasid siiski tihedat koostööd ning on siiani sarnased oma väärtuste ja tegevuste poolest, mistõttu on neil ka ühine kaubamärk, koduleht, ühised kujunduselemendid jms. (P. Prisk, suuline vestlus, 28.03.2019) Käesoleva uuringu aluseks on just Pärnu piirkonnas tegutsev OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu.

OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu ei ole ametikult sõnastanud oma missiooni ja visiooni, küll aga on neil oma tegevuse aluseks paika pandud kindlad väärtused (Firmast, *n.d.*):

- lugupidamine ja vastutus;
- ausus ja konfidentsiaalsus;
- koostöö ja kohusetunne;
- haridus, teadmised ja kogemus;
- täpsus ja korrektsus;
- head tavad.

Ettevõttes on 16 töötajat, erinevaid ametikohti on üheksa (juhataja, sekretär, raamatupidaja, maaklerteenuse juht, maaklerid, fotograaf, hindaja, kinnisvarahaldurid, maamõõtja). Organisatsioonistruktuur on välja toodud joonisel 5 lk 28. Maaklerid alluvad vahetult maaklerteenuse juhile, teised töötajad vahetult ettevõtte juhatajale. Maaklerteenusel on omakorda eraldi juht seetõttu, kuna organisatsiooni tegevusest suurima osa moodustabki maaklerteenuse osutamine ning seega on ka maaklereid kõige rohkem (kaheksa), teiste teenuste all töötajaid kuni kaks. OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu organisatsiooni struktuuritüüp on staabi-liini organisatsioon, sest on kindlad alluvussuhted ning igaüks vastutab talle määratud ulatuses. (P. Prisk, suuline vestlus, 28.03.2019)



Joonis 5. OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu organisatsioonistruktuur (autori koostatud).

OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu on käesoleval ajal üks edukamaid kinnisvarafirmasid Eestis, saavutades 2017. aasta finantsnäitajate põhjal üle-eestiliselt kaheksanda positsiooni, olles Pärnumaa piirkonnas tegutsevatest kinnisvarafirmadest finantstulemuste põhjal paremuselt teine. Pärnu piirkonna konkurentidest oli OÜ-st Kinnisvaraekspert Pärnu eespool Kinnisvarabüroo Uus Maa OÜ, mis omab tegevust üle-eestiliselt.

OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu ei ole seni protsessijuhtimist teadlikult rakendatud ning protsesse kaardistatud. Seetõttu on organisatsiooni juhataja huvitatud ettepanekutest, kuidas antud organisatsioonis saaks edukalt rakendada äriprotsesside juhtimist. Protsessijuhtimist prooviti katsetada OÜ Kinnisvaraekspert ja DTZ ühinemise aegadel, kuid see ei olnud OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhataja hinnangul efektiivne ega toonud loodetud tulu. Kui OÜ Kinnisvaraekspert esindused olid Eesti erinevates linnades, kooskõlastati standardeid (nt maaklerteenuse puhul, mida see teenus sisaldab, kuidas jaotub vastutus maakleri ja ettevõtte vahel, väärtushinnangud), mida viidi läbi koolituste ja dokumentide ettevõtte töötajateni. Lisaks toimus siis mõnda aega teenusepõhine juhtimine ehk üle-eestiliselt allusid näiteks hindajad ühele teenusejuhile, kinnisvarahaldurid haldusjuhile jms. Ettevõtete ühinemise ajal prooviti luua raamistikke ja/või standardeid, millest üle-eestiliselt pidid töötajad ühtemoodi lähtuma, kuid

reaalsuses toimus ikka iga esindus vastavalt eelnevale kogemusele vms, seega ei õigustanud end ka üle-eestiline teenusepõhine juhtimine ning mindi taas üle asukohapõhisele juhtimisele. Praegune protsesside juhtimine toimub selliselt, et kui protsessis esineb mõni takistus või tekib ettepanek millegi parendamiseks, omab vastava teenuse töötaja konkreetsest protsessist kõige paremat ülevaadet, seega esitab ta oma seisukoha ja/või ettepanekud juhatajale, kes kas kinnitab need või lükkab tagasi. (P. Prisk, suuline vestlus, 28.03.2019)

Käesoleva lõputöö uuringumetoodikana kasutatakse kvalitatiivseid meetodeid (vt lisa 2). Uuringu käigus kaardistati kaks teenust, analüüsiti neid, viidi läbi protsessidega seotud teenusevaldkondadest töötajatega poolstruktureeritud intervjuud, samuti teostati osalusvaatlust. Uuringu valimiks oli seitse organisatsiooni töötajat, kellest igaüks esindas kindlat OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu poolt pakutavat teenust, samuti kuulus nende hulka organisatsiooni juhataja. Intervjuude eesmärk oli saada töötajatelt infot, kuidas nende meelest protsessid toimivad ja kas need täidavad oma eesmärgi sellisel kujul ning mil määral esineb hetkel teenusosutamisel improvisatsiooni. Kõik intervjuud toimusid suuliselt OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu kontoris. Intervjuude tulemusi ei ole isikuliselt välja toodud seoses konfidentsiaalsusleppega töö autori, ettevõtte ja selle personali vahel. See tähendab, et kuna valim oli väike ning ametikohti esindasid üksikud inimesed (v.a maaklerteenus), siis ei ole võimalik tagada intervjuueeritavate anonüümsust intervjuu tulemuste väljatoomisel.

Uuringu aluseks olevate protsesside väljaselgitamiseks kasutas töö autor APQC protsesside klassifikatsiooni raamistikku (vt lk 6-7), valides sealt ühe põhiprotsesside ning ühe juhtimis- ja tugiprotsesside kategooria (vt lisa 3). Nendeks on vastavalt teenuste osutamine (5.0 kategooria) ja välissuhete juhtimine (12.0 kategooria). Autor määras raamistiku põhjal läbi intervjuu juhatajaga, millised protsessid uuritavas ettevõttes praegu esinevad, mille põhjal omakorda langetas valiku protsesside osas, mida võtta aluseks käesolevas uuringus.

APQC raamistiku põhjal valiti välja järgmised protsessid:

- 5.1.1.2. Teenuseosutamise juhtimine;
- 5.1.2.1. Teenuseosutamise eesmärkide määratlemine;
- 5.2.1.3. Koostöö klientidega;
- 5.3.2.7. Lahenduse teostamine;
- 5.3.3.1. Teenuseosutamise/projekti läbiviimine ja edu hindamine;
- 12.3.1. Finantstulemuste aruandlus;
- 12.4.7. (Kohtu-)vaidluste lahendamine.

Intervjuu küsimustega soovitakse välja selgitada, milliste protsesside/teenuste pakkumisega intervjuueeritav uuritavas organisatsioonis kokku puutub ning kui suurt rolli mängib seejuures improvisatsioon. Intervjuu küsimuste koostamisel oli peamiseks aluseks A. Vuckic (2012) magistritöö, kuna see on käesoleva töö autorile teadaolevalt kõige lähedasem teoreetiline ja empiiriline materjal, mida oma uuringu alusena kasutada. Intervjuu küsimused on välja toodud lisas 4. Kuna aluseks võetav uuring on läbi viidud projektijuhtimise ja improvisatsiooni lähtekohast, siis käesoleva lõputöö autor kombineerib improvisatsiooni protsesside ja teenuste juhtimisega. Kombineerimisel arvestab autor lisaks töö teoreetilisele osale ka Kuura ja Lundin'i (2018) käsitlusega projektide ja protsesside seotuse teemal. Lisaks on alusena kasutatava uuringu metoodika üles ehitatud viisil, et see on hõlpsasti kohandatav protsessijuhtimise teemaga.

2.2. Uuringutulemuste analüüs

Esmalt antakse ülevaade läbiviidud intervjuude üldistest tulemustest, teisalt analüüsitakse kaardistatud protsesse. Intervjuueeritavad olid üksmeelel, et improviseerimist ja/või ootamatuid olukordi tuleb ette igapäevaselt. Organisatsiooni juhataja seisukohalt tuleb teatud ootamatutele olukordadele läheneda analüütiliselt, nt jälgides äri kasumlikkust majandustulemuste vms põhjal. Maaklerid tõdevad, et kui maakleritöös jätta ootamatutele olukordadele kiirelt reageerimata, on juba suur tõenäosus jääda potentsiaalsest kliendist ja/või rahast ilma. Vastavalt olukordadele on väga vajalik end pidevalt ümber kohandada ja paindlik olla. Samas sekretäri ja raamatupidaja töös tuleb palju ootamatuid olukordi

ette just seoses siseklientidega ehk kolleegidega, kuna nende tööiseloom puudutab vähemal või rohkemal määral kõikides teenustes osalemist ning abistamist.

Intervjuueeritavad kirjeldasid ootamatute olukordade konteksti järgnevalt: teatud kiirematel perioodidel on tugev ajaline surve (nt haldusteenuse puhul kevad, kui toimuvad korteriühistute üldkoosolekud, samas palju uusi teenuseotsijaid, kes soovivad hinnapakumisi jms), mil tihtipeale tuleb teha otsus kiiresti kuid pealiskaudsemalt. Siinkohal aga toodi välja, et kasuks tuleb ka oskus ja julgus vajadusel keelduda. Suuremas plaanis tuleb reageerida kinnisvaravaldkonnas turule, käibele ja kasumlikkusele ning seda pigem proaktiivselt. Maaklerite meelest on tihtipeale selliste olukordade kontekst ka hirm või kartus kliendist ilma jääda. Samuti toodi välja, et informatsiooni puudus ootamatutes olukordades tekitab suurt ebakindlust.

Ootamatute olukordadeni viivad erinevate teenuste puhul erinevad aspektid. Haldusteenuses on peamiselt ootamatute olukordade põhjustajaks hallatavate elamute seisukord või ilmastikuolud. Maaklerteenuses võivad ootamatute olukordade põhjusteks olla müügiobjektide varjatud puudused. Mõlema teenuse puhul on oluliseks ootamatuste tekitajaks isiksustest tulenevad probleemid, soovid ja ootused. Otsuste tegemisel tuginetakse sümbioosile kogemustest, informatsioonist (aruanded, statistika) ja intuitsioonist. Tavaliselt proovitakse ootamatu olukord lahendada esimesel võimalusel ära, et saaks jätkata tavapärase tööga.

Ootamatute olukordade tagajärjed on olnud pigem positiivsed, kuid vahel ka negatiivsed. Mõnikord selgub tulemus alles mõne aja möödudes ning võib olla muutlik. Kinnisvaravaldkonnas võib tihtipeale ette tulla ka selliseid positiivseid tulemusi, mida esialgu ei osata ette aimatagi, nt tuleb mõni väga hea koostööpakkumine või müügitehing. Intervjuudest selgus, et personal tunnetab ootamatutes olukordades ka ebakindlust.

Lisaks uuriti töötajate mõtteid ka üldiselt improvisatsioonist. Selgus, et töötajate meelest on improvisatsioon ettevõtluses valdav ning eristumiseks hea viis (nii maaklerteenuses kui ka muudes valdkondades). Kui töötajate ideid, mis improviseerimise käigus on tekkinud, kuulatakse ja sobivusel ka realiseeritakse, mitte ei halvustata, on töötajatel indu panustada enam, kui neilt oodatakse. Ka töötaja väärtustab rohkem nii tööd kui ka

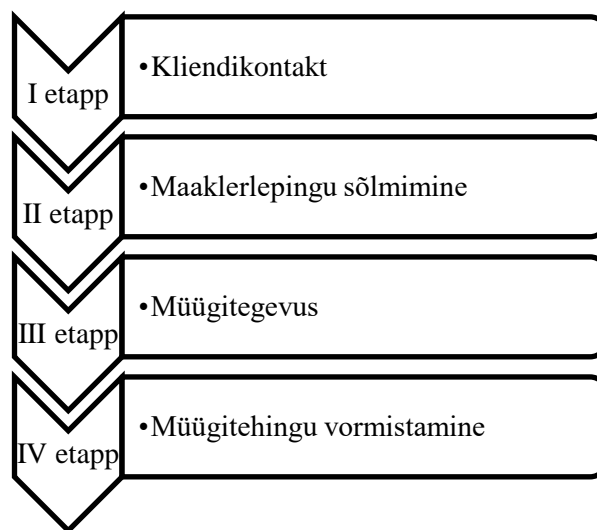
tööandjat, kui tal on võimalus improviseerida ning seeläbi teha mitmekülgset tööd, samas liigne vabadus improviseerida võib tekitada vastupidise efekti ja olla töötaja jaoks koormav. Improviseerimise võimalikkust mõjutab suurel määral ka töö spetsiifika (nt raamatupidaja tööiseloos ei võimalda palju improviseerida).

Organisatsioonile ettepanekute tegemiseks kaardistas lõputöö autor intervjuude tulemuste põhjal OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu kahe põhilise teenuse (maakler- ja haldusteenuse) protsessid. Kaardistatud protsessid on lisades 5, 6 ja 7. Lisad 5 ja 6 toovad välja maaklerteenuse osapooled, protsessid ja improvisatsiooni ilmumise kohad. Lisas 7 on näha eelmainitud aspektid haldusteenuse puhul. Protsessijoonis aitab anda selge ülevaate osapoolte puutepunktidest ja protsessi etappidest, samuti millised on kliendi, millised organisatsiooni sammud.

Uuringu aluseks oleva organisatsiooni põhitegevusala on maaklerteenuse osutamine. Maaklerteenuse põhiliseks tegevuseks on nii klientide ostu-müügitehingute kui ka üüritehingute vahendamine. Antud töö kontekstis käsitletakse ostu-müügitehingute vahendamist, seega maaklerteenuse protsessijoonis on koostatud sellest vaatepunktist, kuid on kohandatav ka üüritehingute vahendamisele. Lisaks eelnimetatule tegelevad maaklerid ka kinnisvara arendusprojektidega, seda küll samuti müügi vahendamise poolest, kuid arendusprojektide puhul toimub enne müügiperioodi maakleri (ka üldiselt kinnisvarafirma) ja arendaja vahel intensiivne suhtlus, seega ei peeta arendusprojektidega tegelemist maaklerteenuse klassikalise käsitluse osaks.

Seega üldjuhul on täielik maaklerteenuse protsessikaart sarnane käesolevas töös kaardistatud müügi vahendamise protsessile, kuid täiendavaks erisuseks on see, et üüritehingute puhul puudub osapooltest notar ning lõpptulemus on üürileping. Arendusprojektide puhul eelneb aga müügitegevusele enam etappe ning nende sisu seisneb peamiselt arendaja ja kinnisvarafirma (algselt juhataja ja seejärel maaklerteenuse juhiga) koostöös eesmärgiga töötada välja arendusprojektide turundus- ja müügistrateegiad. Alates müügi-etapist on protsess arendusprojektide osas sama nagu klassikalise müügi vahendamise protsessi puhul (vt lisa 5 ja 6).

Maaklerteenuse osapoolteks on OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhataja, sekretär ja maakler, kinnisvara müüja, kinnisvara ostja ning notar. Teenus on jagatud nelja etappi (vt joonis 6): kliendikontakt, maaklerlepingu sõlmimine, müügitegevus, müügitehingu vormistamine. Maaklerteenuse alguspunktiks võib üldjuhul lugeda kliendi soovi või vajadust müüa enda kinnisvara, misjärel pöördub ta ise konkreetse maakleri (nt kellegi soovitusel või enda tuttav vms põhjusel) või kinnisvarabüroo üldkontakti poole. Viimane variant on kliendi vaatenurgast aeganõudvam, sest vahele tulevad protsessid, mis otse maakleri poole pöördudes ära jäävad.



Joonis 6. Maaklerteenuse etapid (autori koostatud)

Maaklerteenuse esimeses etapis pöördub klient kinnisvarabüroosse sooviga oma kinnisvara müüa. Kui klient pöördub otse maakleri poole, tegeleb kliendiga edasi sama maakler. Kui klient pöördub üldiselt büroosse, edastab sekretär info juhatajale, kes arvestades hetkelist olukorda (müügiobjektide maht nii arvu kui müügihindade poolest) ja maakleri tausta (kas tegeleb pigem majade, korterite või äripindadega, arenduste või vanema kinnisvaraga) teeb valiku, millisele maaklerile see klient suunata. Seejärel suunab sekretär seni teadaoleva info kliendi müügisovist edasi vastavale maaklerile, kes kliendiga juba ise edasi suhtleb.

Kui klient võtab OÜ-ga Kinnisvaraekspert Pärnu ühendust läbi üldkontakti, siis oma pöördumisele vastuse saamine on pigem ajakulukas. Osaliselt on siinkohal märgata dubleerimist ning ressursi raiskamist. See väljendub peamiselt pöördumise edasi-tagasi

liikumises sekretäri ja juhataja vahel ning müügiobjekti suunamine konkreetsele maaklerile sisaldab endas hetkel subjektiivsust, kuna organisatsioonis ei ole kindlaks määratud konkreetseid kriteeriume, mille alusel objekte jaotatakse. Siinkohal peamiselt kuluvateks ressursideks on aeg ja inimressurss, kuna info liikumise protsess on aeganõudev ja selleks peavad kaks inimest aega kulutama.

Hetkel otsustab juhataja müügiobjekti saaja ise oma parema äranägemise järgi vastavalt seni väljakujunenud alustele (hetkeolukord ja maakleri taust), mis oma olemuselt ei pruugi alati tagada maakleritele võrdseid aluseid. Seega selles osas on märgata mitmeid probleemikohti. Esmalt eelnevalt nimetatud dubleerimine ja ressursi raiskamine, kuid ka subjektiivsuse suur määr, mis ei pruugi tagada maaklerite võrdset kohtlemist.

Maaklerteenuse teise etapi alguses teeb maakler lähemalt tutvust uue võimaliku müügiobjektiga. Selleks tuleb uurida objekti andmeid, müügipõhjust, minevikku/tausta, naabruskonda jms. Kui kõik on nii maakleri kui müüja jaoks aktsepteeritav, asutakse läbi rääkima müügi- ja maaklerlepingu tingimusi, sh müügihinda, maakleri vahendustasu (sh vahendustasu OÜ-le Kinnisvaraekspert Pärnu), tähtaegasid jms. Kinnisvarafirma poolt on paika pandud kindlad protsendid (sõltuvalt müügihinnast, objekti iseloomust jms), mis müügitehingust peab jääma organisatsioonile.

Kui maakler ja klient on omavahel saanud tingimustest rääkida, on kliendil kolm võimalust:

- jätkata koostööd läbiräägitud tingimustel;
- teha ettepanek uuteks tingimuste läbirääkimisteks ning seejärel võimalusel koostööd jätkata;
- otsida uus partner, kes aitaks tema kinnisvara müüa.

Kui jätkatakse koostööd, lõpeb teine etapp maaklerlepingu sõlmimisega. Kolmandas etapis toimub müügitegevus ehk siinkohal on kõige suurem koht improvisatsioonil. Kõigepealt teeb fotograaf objektist kvaliteetsed müügipildid, mida saab hakata erinevates kuulutustes või reklaamides kasutama. Seejärel sisestatakse kinnisvaraportaalidesse müügikuulutused. Edasine müügitegevus sõltub suuresti müügiobjekti iseloomust ehk kui

hinnaline ja mis tüüpi müügiobjekt on ning millised on müüja soovid. Müügitegevus võib olla nii aktiivne kui ka passiivne.

Passiivse müügitegevuse puhul on põhiliseks reklaamiks müügikuulutus kinnisvaraportaalis ning maakler ootab kuni huvilised temaga ühendust võtavad ning seejärel läheb huvilistele objekti tutvustama. Aktiivse müügitegevuse puhul (tüüpiliselt hinnalisemate objektide puhul) teeb maakler ettepanekuid (ettevõtte juhatajale ja kliendile) müügiprotsessi ergutamiseks läbi lisavõimaluste (siinkohal saab maakler olla loominguline): paberkujul flaierite tegemine, reklaam sotsiaalmeedias, kliendipäevade korraldamine, müügivideo tegemine, piltidele n-ö elu sisse puhumine kasutades kostüüme või aksessuaare.

Maakler saab oma müügitegevust kujundada koostöös kliendiga iga kord absoluutselt erinevaks, kõik sõltub nii kliendi soovidest kui müügiobjekti olemusest. Lisaks improvisatsioonile on müügitegevuse etapis oluline roll loovusel ning viimast küll peamiselt aktiivse müügitegevuse puhul. Müügitegevuse etapis on maakleritel vaba valik, milliste turundus- ja müügistrateegiatega kasuks otsustatakse ning kuidas konkreetse objekti müügiprotsessi kujundatakse.

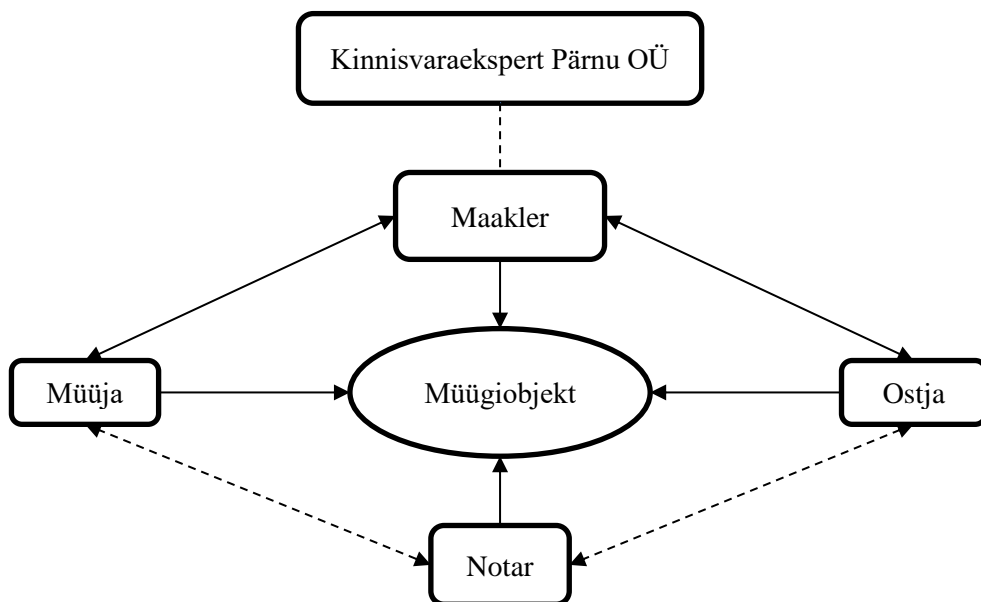
Improvisatsiooni ja loovust piiravad vaid lepingulised (maakleri ja OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu vahelises lepingust tulenevad) sätted, millest maaklerid peavad oma töös kinni pidama ning mis sätestab üldised reeglid ja tavad, millest oma töös lähtuda. Muus osas – mida ja kuidas müüa – on maakleril vabad käed ning võimalus kohandada oma tegevust vastavalt olukorrale, seega saab maakler kujundada ise oma objektide turundus- ja müügistrateegiad ning improviseerida täielikult. Paika on pandud eelkõige teenuse kvaliteeti puudutavad (maaklerite koolitus, kutsetunnistuse olemasolu jms) ja väärtuspõhised juhised.

Kuna ettevõtte poolt ei ole paika pandud tegevuse aluseks võetavaid põhimõtteid turundus- ja müügitegevuse ühtlustamiseks, võivad osad maaklerid sattuda mugavustsooni ega pinguta enam aktiivse müügi ja turunduse nimel. Seetõttu võib ka teenuse kvaliteet müügitegevuse tüübist olenevalt kõikuda. Mugavustsooni võidakse langeda seetõttu, et uusi ja hinnalisi objekte jagatakse tihtipeale iga kord samadele

maakleritele, kes seetõttu ei näe vajadust ise pingutada muude müügiobjektide otsimiseks ja leidmiseks. Seevastu teistele maakleritele võib selline olukord mõjuda pärssivalt, sest võib kaduda üldine motivatsioon ja huvi turundus- ja müügitegevusega tegeleda.

Maaklerteenuse neljanda etapini – müügilepingu sõlmimiseni – jõudmine on ajaliselt varieeruv. Mõnel juhul jääb kolmas etapp niivõrd lühikeseks, et müügikuulutus jõutakse vaevu üles laadida, kui juba on ostja olemas; teisel juhul võib kolmas etapp kesta aastaid ning tunduda, et ükski turundus- ja müügistrateegia ei aita. Seega on keeruline planeerida müügiprotsessi kestvust ning lähtuvalt sellest koostada prognoose. Võimalik, et müügi edendamiseks tuleb strateegiaid üle vaadata ja parendada ning võtta vastu otsuseid objekti müügihinna korrigeerimiseks vastavalt turuolukorrale. Viimase puhul on vajalik kooskõlastus kliendiga ning tavaliselt selliseid olukordi tuleb ette pigem harva.

Neljandas ehk viimases maaklerteenuse etapis lisanduvad protsessi osapooltena veel teise kliendina kinnisvara ostja ning notar, kelle juures sõlmitakse ostu-müügileping. Kui ostja on avaldanud soovi müügitehingu sõlmimiseks, on maakler abiks nii ostjale kui müüjale info vahendajana (pangalaenude, notari, üleandmise-vastuvõtmise jms teemal). Maaklerteenus lõppeb notaris koos maakleri, müüja ning ostjaga. Täpsemalt selgitab erinevate osapoolte rolli ostu-müügitehingu juures allolev joonis 7.



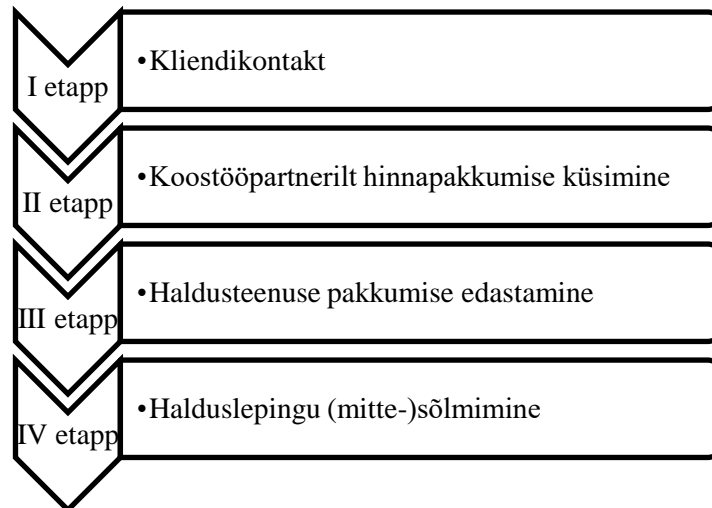
Joonis 7. Maaklerteenuse osapooled (autori koostatud)

Maakleri roll ostu-müügitehingu juures on esindav ja toetav. See tähendab, et maakler esindab oma tegevusega OÜ-d Kinnisvaraekspert Pärnu ning toetab ja abistab kliente (nii ostjat kui ka müüjat) tehingu sõlmimisel. Üldjuhul on maakleri valida notar, kes tõendab ostu-müügi tehingu õiguspärasust ja kinnitab selle. Maakleri ülesanne on leppida notariga kokku tehingu asjaolud, st aeg, osapooled ja täiendav informatsioon. Kliendid kohtuvad notariga alles tehingu sõlmimisel.

Kui maaklerteenuse puhul eeldatakse, et teenus ühe objekti müümisenä ei kesta pikka aega, pigem mida kiiremini, seda parem, siis haldusteenuse puhul on märksõnaks pigem just pikaajaline koostöö ning tähtajatud lepingud (automaatselt pikenevad). Seega haldusteenuse protsessijoonis (vt lisa 7) on kujutatud kuni halduslepingu sõlmimiseni, sest edasise tegevuse puhul ei ole enam kindlaid protsesse kindlas ajajärgus, vaid seal algab improvisatsioon kinnisvarahalduri ja kliendi ehk korteriühistu vahel.

Haldusteenus on oma olemuselt kliendikeskne teenus, mis kujuneb vastavalt kliendi vajadustele ja soovidele. Teenuse osutamisel kaasatakse kliente, mistõttu osalevad kliendid iseendale väärtuse loomisel ehk kujundavad endale vajalikku teenust. Haldusteenuse osutamine eeldab tihedat koostööd kliendi ja teenuse pakkuja vahel. See omakorda kinnitab, et haldusteenuse pakkumine on oma olemuselt improvisatsioon ning iga kliendi puhul on teenuse osutamise protsess erinev.

Haldusteenuse osapoolteks on OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhataja, sekretär ja kinnisvarahaldur, heakorratõõde koostõõpartner ning klient (korteriühistu). Haldusteenus algab kliendi ehk korteriühistu soovist haldusteenuse järele (vt lisa 7). Klient on uurinud erinevate teenusepakkujate kohta ning saadab hinnapäringu korteriühistu andmetega haldusfirma üldisele kontaktile või otse kinnisvarahaldurile. Haldusteenust on samuti võimalik vaadelda neljas etapis (vt joonis 8 lk 38).



Joonis 8. Haldusteenuse etapid (autori koostatud)

Esimeses etapis saadab klient OÜ-le Kinnisvaraekspert Pärnu hinnapäringu haldusteenuse tellimiseks. Kliendil on võimalik hinnapäring saata ettevõtte üldkontaktile või otse kinnisvarahaldurile. Kui maaklerteenuse puhul tähendas üldkontakti kaudu ettevõttega ühenduse võtmine pikemat ajakulu, siis haldusteenuse puhul on täiendav ajakulu minimaalne, kuna sekretär saadab päringu haldurile otse edasi ning haldur võtab kliendiga suhtlemise koheselt enda peale.

Pärast hinnapäringu laekumist tutvutakse selle sisuga ja saadetakse kliendile esmane tagasiside selle kohta, millal hinnapakumine saadetakse. Lisaks küsitakse vajadusel koheselt ka lisaküsimusi, kui midagi olulist on hinnapakumise koostamiseks vaja täiendavalt teada.

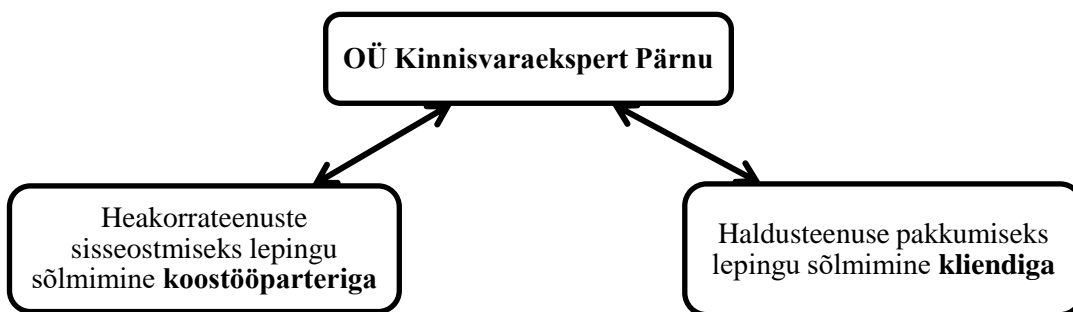
Haldusteenuse teises etapis tegeleb kinnisvarahaldur haldusteenuse pakkumise koostamisega. Kui haldur on objektiga tutvunud, saadab ta heakorratööde koostööpartnerile hinnapäringu vastava objekti heakorratööde vajaduste täitmiseks. Vajadusel lepitakse kokku ka täiendav kohapealne ülevaatus. Seejärel jääb haldur ootama heakorratööde partneri poolset hinnapakumist. See osa teenusest võib võtta aega mitmed päevad. Selles etapis ollakse suures sõltuvuses koostööpartnerist.

Kolmandas etapis saab haldur kokku panna tervikliku hinnapakumise vastavalt koostööpartneri hinnapakumisele ja ettevõtte enda hinnastamise alustele. Kinnisvarahaldur saadab koostatud hinnapakumise ettevõtte juhatajale ülevaatamiseks

ja haldusteenuse hinna kinnitamiseks. Kui juhataja hinnangul on pakkumine sobiv, saab haldur dokumendi kliendile edastada. Kui juhataja arvab, et hinnapakkumiseks võiks veel midagi muuta või täiendada, teeb haldur vastavad muudatused ning protsess kordub kuniks pakkumine saab ettevõtte juhatajalt kinnituse ja kliendile saadetud.

Ka selles protsessietapis on suurim kulukoht aeg, juhul kui hinnapakkumine ei saa OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhatajalt esimesel korral kooskõlastust ning pakkumist täiendatakse ja vaadatakse üle mitmel korral. Samas osalusvaatluse käigus selgus, et üldjuhul saavad kinnisvarahalduri koostatud hinnapakkumised kooskõlastuse esimesel või teisel korral. Selle protsessietapi lõpeta hinnapakkumise saatmine kliendile.

Haldusteenuse neljandas etapis annab klient tagasisidet pakkumise sobivuse osas: kas soovitakse haldusleping sõlmida või mitte. Kui jah, sõlmivad omavahel lepingu nii OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu ja heakorrasteenuste koostööpartner kui OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu ning klient ehk korteriühistu (vt joonis 9). Peamiseks lepingu mittesõlmimise põhjuseks on hinna mittesobivus. Mõnikord asuvad kliendid hinna osas läbi rääkima, kuid üldjuhul valitakse soodsam teenusepakkuja (uurimata haldusfirma tausta või seniseid tegutsemismustreid).



Joonis 9. Lepingute sõlmimise osapooled haldusteenuse pakkumise koostamiseks (autori koostatud)

Põhjalik haldusteenuse osutamine algab pärast halduslepingu sõlmimist. Kõigepealt tuleb hoolt kanda selle eest, et hallataval objektil oleksid olemas kõik kehtivad ja õiglased teenuslepingud. Lisaks hõlmab haldusteenus elamu seadustele ja nõuetele vastavuse (nt tule- ja elektriohutus, liftide ja tehnosüsteemide hooldus jms) pidevat jälgimist ja sellega seotud toimingute tegemist, igapäevast kliendisuhtlust nii infoküsimuste kui ka probleemide korral, avariijuhtumite lahendamist, renoveerimis- ja remonttööde

korraldamist, korteriühistu üldkoosolekute korraldamist ja sellega seotud toimingute tegemist.

Haldusteenuse osutamist on keeruline kaardistada, kuna teenuse osutamine on oma olemuselt improvisatsioon ning ei kordu. Teenust osutatakse koostöös kliendiga ning kujuneb vastavalt kliendi vajadustele ja soovidele. Vajadused ja soovid kaardistatakse peamiselt korteriühistute üldkoosolekul. Täpsemalt selgitab improvisatsiooni ilmnamist haldusteenuses kinnisvarahalduri vaates tabel 4. Tabelis märgitud improvisatsiooni rakendamise tase tuleneb autori hinnangust.

Tabel 4. Improvisatsiooni ilmnamine haldusteenuses kinnisvarahalduri vaates (autori koostatud)

Teenuse osapool	Improvisatsiooni rakendamise tase	Improvisatsiooni ilmnamine
Juhataja	Kõrge	Erinevate lepingute ja suuremahuliste tööde kooskõlastamine, igapäevane ülevaate andmine tegevusest
Raamatupidaja	Keskmine	Infovahetus haldusobjektide rahaliste ressursside teemal (nii korraldatavate tööde kui ka kliendi poolt seotud uute finantside kogumise osas)
Klient	Kõrge	Elamu haldamise plaan, teenusepakujate valimine
Teenusepakujad	Kõrge	Teenusepakkuja valimine, hinna kokkuleppimine, tööde ajakava

Kuna haldusteenuse protsessijoonisel ei kajastu improvisatsiooni ilmnamise kohti, vaid improvisatsioon algab selle teenuse puhul pärast protsessijoonisel kujutatut, siis toob autor eraldi välja, kuidas improvisatsioon haldusteenuses avaldub. Tabelis 4 on välja toodud improvisatsiooni rakendamise tasemed erinevate teenuse osapoolte ja kinnisvarahalduri vahel ning improvisatsiooni ilmnamise kohad haldusteenuse selles osas, mis hakkab toimuma pärast haldusteenuse protsessijoonisel kujutatut.

Näiteks juhataja ja halduri vahel avaldub improvisatsioon omavahelises suhtluses põhimõtteliselt kogu aeg. Iganädalaselt toimuvad koosolekud haldurite ja juhatajaga, kus haldurid annavad ülevaate objektide ja sisse tulnud haldusteenuse hinnapäringute kohta. Samas ka koosolekuväliselt võib haldur küsimuste või mõtete korral juhatajaga konsulteerida, kuid see ei ole otseselt reguleeritud ning haldur saab siinkohal ise improviseerida vastavalt vajadusele ja intuitsioonile.

Raamatupidajaga suhtluses esineb improvisatsiooni keskmisel tasemel. Raamatupidaja ja haldurid suhtlevad omavahel nii palju, et välja selgitada haldusobjekti rahalised ressursid mõne remonditöö vms jaoks või kui klient ehk korteriühistu on kokku leppinud uued alused nt remondifondi kogumiseks. Selles osas on märgata, et ka keskmisel tasemel improvisatsiooni olemasolu on pigem liiga palju, kuna see tekitab alati probleeme, sh infosulgu. Näiteks kinnisvarahaldur eeldab, et raamatupidaja teavitab omaalgatuslikult teda korteriühistu kehvast majanduslikust olukorrast ning tellib korteriühistule lisateenuseid, mida viimane ei ole võimeline koheselt tasuma, kuna reservid puuduvad või on liiga väikesed. Osalusvaatluse käigus esines sellist olukorda mitmel korral.

Improvisatsioon kliendi ehk korteriühistu ja haldurite vahel on haldusteenuses valdav. Siinkohal määravad reguleerituse taseme vaid kinnisvara korrashoiu standardid, mis määravad, mida tavapärane haldus peaks sisaldama, kuid kuidas haldustegevus korraldada, on halduri improviseerida. Näiteks millal, mis määral ja millise teenusepakkuja vahendusel töid teostada. Mõnikord avaldab ka klient konkreetseid ettepanekuid või soove, aga seda pigem harva.

Teenusepakkujate ja haldurite vaheline improvisatsioon on samuti kõrge, sest haldur saab üldjuhul ise valida, milline teenusepakkuja töö teostamiseks valida. Peamiseks kriteeriumiks töö teostaja valikul on üldjuhul hind. Tööde ajakava ja hinna läbirääkimised on täielikult halduri vastutusalas, kus ta saab lähtuda ka varasematest kogemustest või harvemal juhul kliendi soovidest.

APQC raamistiku põhjal valiti koostöös OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhatajaga välja protsessid, mida käesoleva töö kontekstis on oluline täiendavalt analüüsida. Need protsessid on vaadeldavad kahes kategoorias (vt tabel 5 ja 6 lk 42). Tabel 5 lk 42 annab ülevaate teenuste osutamise võtmesündmustest organisatsioonis.

Tabel 5. Teenuste osutamise võtmesündmused OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu (autori koostatud)

Kategooria number	Kategooria nimetus	Ilmnemine organisatsioonis
5.1.1.2.	Teenuseosutamise juhtimine	Ilmneb juhatajapoolse improvisatsioonina. Selleks ei ole välja töötatud alusdokumente, mis teenuseosutamise juhtimist reguleeriks.
5.1.2.1.	Teenuseosutamise eesmärkide määratlemine	Konkreetsed teenuseosutamise eesmärgid on sõnastamata. Küll aga arvestatakse teenuste osutamisel organisatsiooni üldiste eesmärkidega.
5.2.1.3.	Koostöö klientidega	Ilmneb pideva improvisatsioonina iga teenuse juures. Teenusepakkuja ja klient on pidevas koostöös ja loovad ühiselt teenust.
5.3.2.7.	Lahenduse teostamine	Eesmärk on leida lahendus kliendi vajadustele ja soovidele (iga teenuse puhul). Seega teostamiseks valitakse viisid ja vahendid vastavalt oodatavale tulemusele.
5.3.3.1.	Teenuseosutamise/projekti läbiviimine ja edu hindamine	Süsteemselt teenuse osutamise edu ei hinnata. Küll aga võetakse olulisi tulemusi kokku meeskonna koosolekutel. Samas ei ole need tulemused dokumenteeritud.

Üldiselt võib öelda, et teenuseosutamine väljendub hetkel ettevõttes improvisatsioonina ning selgeid reegleid ei rakendata. Pigem on kujunenud kogemuse ja ajaga alused ja tavad, millest oma töös ehk teenuste osutamisel lähtutakse. Järgnevalt tuuakse välja välissuhete juhtimise ilmnemine OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu (vt tabel 6).

Tabel 6. Välissuhete juhtimine OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu (autori koostatud)

Kategooria number	Kategooria nimetus	Ilmnemine organisatsioonis
12.3.1.	Finantstulemuste aruandlus	Regulaarselt iganädalaselt ning lisaks aastapõhiselt. On välja töötatud konkreetne aruande vorm, mis kajastab ettevõtte käibevara ja kohustusi.
12.4.7.	(Kohtu-)vaidluste lahendamine	Ilmneb väga harva. Vaidluste puhul ostetakse vajadusel õigusabiteenust sisse, küdi esmalt proovitakse vaidlus lahendada poolte kokkuleppel säästmaks osapoolte aega, raha ja suhteid.

Finantstulemuste aruandlus juhatusele toimub regulaarselt iganädalaselt kindlal päeval. Selle vormi on ettevõtte juhataja ning raamatupidaja koos välja töötanud ning see kajastab ettevõtte käibevara ja kohustusi. Lisaks iganädalaste aruannetele toimub aruandlus ka aasta põhjal, mida põhjalikumalt analüüsitakse ning võrreldakse varasemate aastatega, et

näha, millises suunas ettevõtte majanduslikult liigub. Vahel on vaja mõnda aruannet erakorraliselt, see toimub vastavalt vajadusele ning jooksvalt kokkulepitavas vormis.

Kui kliendi ja ettevõtte vahelisi vaidlusi tuleb igapäevatoos ette tihedamini, siis kohtuvaidlusi mitte. OÜ-l Kinnisvaraekspert Pärnu on aga oma tegutsemisaastate jooksul ette tulnud näiteks üks kohtuvaidlus, mis oli seotud haldusteenusega ning sai alguse sellest, et ühes hallatavas korterelamus oli tekkinud pikaajaline võlglane, kelle maksma sundimiseks lülitati välja tema elekter. Võlglane seepeale lõi kilbiruumi ukse maha ning lülitas oma elektri taas sisse, põhjendades oma tegu sellega, et tal oli kodus väike laps, kelle eest vaja hoolt kanda. Kohus tunnistas kliendi õigeks, sest ei ole õiglane võtta inimeselt eluks vajalikke inimõigusi.

OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhataja hinnangul on tema töökogemus ning organisatsiooni toimimine ja ajalugu esindanud väga hästi ülekantud põhimõtteid džässist organisatsiooni juhtimisse. Džässi ja organisatsiooni juhtimise võrdlus on tema meelest päris täpne just kindla (väärtuspõhise) raamistiku, mida tajutakse nii ettevõttesiseselt kui -väliselt, ja igapäevase n-õ soleerimise poolest.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Teooriast selgus, et suured ettevõtted tegelevad äriportsesside juhtimisega tõenäolisemalt (Buck, 2018, lk 1) ja väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted hakkavad sellega tegelema üldjuhul alles siis, kui ettevõttesiseselt on palju ebaselgeid tööprotsesse või kui see on vajalik kvaliteedijuhtimissüsteemide juurutamiseks ja rakendamiseks (Aarnio, 2015, lk 181). Kuna käesoleva töö uurimisobjektiks oleval ettevõttel on tööprotsessid pigem lihtsad ning kvaliteedijuhtimissüsteemide rakendamine ei ole vajalik, siis varasemalt ei ole äriportsesside juhtimisega selles ettevõttes ka tegeletud. Samas esineb kohati äriportsessides ebaselgust, mistõttu on tekkinud vajadus äriportsesside juhtimise teadliku rakendamisega algust teha.

Kuna äriportsessiks peetakse organisatsiooniliste tegevuste kogumit, mille abil luuakse kliendile väärtust, ning igas organisatsioonis leiduvad erinevad äriportsessid (nii toodete kui ka teenuste pakkumisel) (Harvard Business ..., 2010), siis ei saa öelda, et ettevõttes ei

ole senini üldse äriprotsesse juhitud. Intervjuust juhatajaga sai tõdetud, et seda on küll tehtud, kuid mitte teadlikult. Senini on see toimunud pigem intuiivselt organisatsiooni igapäevase üldjuhtimise osana. Kindlasti ei saa sellist mitteteadlikku ja intuiivset äriprotsesside juhtimist pidada äriprotsesside juhtimiseks selle sisulises mõttes, sest näiteks Kahrovic ja Krstic (2015, lk 68) on toonud välja, et äriprotsesside juhtimisel on kõige olulisem keskenduda alaliselt erinevate igapäevaste protsesside pidevale parendamisele. Sellega aga OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu ei igapäevaselt ei tegeleta ning selle tõttu ei saa kinnitada, et ettevõttes rakendatakse äriprotsesside juhtimise metoodikat.

Protsessipõhise juhtimise eelisteks on: kulude kokkuhoid läbi tõhusama tegutsemise, tugevam kliendile fokuseeritus, parem organisatsiooniülene lõimumine, ettevõtte suurenenud paindlikkus, ebavajalike ning dubleeritud tegevuste elimineerimine. (Kahrovic & Krstic, 2015, lk 72) Lähtuvalt sellest ja läbiviidud uuringu tulemustest on selge, et ka OÜ-le Kinnisvaraekspert Pärnu on kasulik teadlikult rakendada äriprotsesside juhtimist kui juhtimisdiscipliini. See tähendab, et äriprotsesse tuleks käsitleda kui varasid ning organisatsioonilisi eesmärke on võimalik saavutada läbi äriprotsesside määratlemise, kavandamise, kontrollimise ja pideva parendamise (ABPMP, 2013, lk 43). Seega tähendab sellise juhtimisdiscipliini rakendamine suurt muutust organisatsiooni juhtimisstiilis.

Teoorias selgus, et üks äriprotsesside juhtimise ebakvaliteetsuse põhjuseid on vastava juhi puudumine (Kasim *et al*, 2018, lk 38). Uuritavas ettevõttes ei ole äriprotsesside juhtimise ja parendamise eest vastutavat isikut tööle võetud ning uuringust selgus, et vastutus jaguneb pigem juhataja ja personali vahel (suurem vastutus juhatajal). Kuna ettevõttes on vähe töötajaid, siis ei leidnud uuringus kinnitust teoorias välja toodud tagajärg. Nimelt selgus teoorias, et sellise isiku puudumine tähendab, et ettevõtte personal ei tea, kelle poole probleemide puhul pöörduda (Kasim *et al*, 2018, lk 38). OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu tegeletakse probleemidega operatiivselt ning sellist teadmatust üldjuhul ei eksisteeri.

Eelduste osas on leitud, et kultuurilised väärtused nagu kliendikesksus, täiuslikkus, usaldusväarsus ja tiimitöö peaks looma äriprotsesside juhtimise rakendamiseks toetava keskkonna (Schmiedel, vom Brocke & Recker, 2013, lk 303). Kokkuvõtvalt saab

läbiviidud uuringust järeldada, et klient on organisatsioonis oluline ning pigem ollakse kliendikesksed. Lisaks on saavutatud sihtrühma seas usaldusväärsus (personali enda hinnangul, sihtrühmalt seda käesolevas töös ei uuritud). Samas saab käesoleva töö autori hinnangul kindlasti arendada täiuslikkust ja tiimitööd. Kuigi tiimitöö on eelduseks äriprotsesside juhtimise rakendamisele, siis arvestades kitsaskohti tiimitöö osas, aitaks protsessidele keskendunud juhtimisdistipliini rakendamine kindlasti edendada ka meeskonna omavahelist koostööd ja suhtlust.

Seega hetkel tuleb luua sobiv ettevõttesisene alus, et muuta ettevõtte juhtimisstiili protsessidele orienteeritumaks. Hetkel ei saa väita, et OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu on protsessikeskne ja protsessidele orienteeritud. Seda saab väita alles siis, kui ettevõtte on võtnud eesmärgiks protsesside parendamise läbi äriprotsesside juhtimise ning seeläbi kujundanud oma igapäevase toimimise (Kohlbacher & Reijers, 2013, lk 245).

Ka käesolevas töös sai kinnitust, et teenuste osutamisel ei ole võimalik tagada täpselt samasugust kogemust igale kliendile (Grönroos, 1982, lk 33) ning klientide ootused teenustele on erinevad (Ciancio, 2018, lk 122-125). Kuna tarbija hindab oma ootusi teenusest võrreldes reaalselt kogetuga, siis hindab ta teenust kvaliteetseks, kui kogetu ületas ootusi, vastasel juhul mitte (Grönroos, 1984, lk 37). Seega tuleks ka uuritavas ettevõttes äriprotsesside juhtimise meetodikat toetava juhtimisstiili rakendamisel analüüsida kvaliteedi rolli oma teenuste pakkumisel. Selleks on oluline kliendile väärtuse loomiseks teenuseid pakkudes kaasata protsessijuhtimisse nii kliendi kui ka ettevõtte perspektiivid (Gersch, Hewing & Schöler, 2011, lk 733), seega mitte jääda vaid ettevõttesiseste aspektide juurde ning kaasata enam ka klienti. Sellele aitab kaasa, kui organisatsioonis personal tervikuna mõistab, et klient on osa teenusest. See tähendab, et klient on väärtuselooja protsessi peamine subjekt ehk väärtuse kaaslooja, kes koordineerib oma tegevused teenusepakkujaga (Grönroos & Raval, 2011, lk 6).

Lõputöös said kinnitust teorias leitud põhjendused selle kohta, miks VKE-d ei tegele aktiivselt teadliku äriprotsesside juhtimisega. Peamised põhjused tulenevad piiratud ressurssidest, milleks on: vastavate ekspertteadmiste puudumine organisatsioonis, ressursside puudus vastavate teadmiste ja teenuse sisse ostmiseks, IT-süsteemide puudumine (Buck, 2018, lk 4). Ka OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu ei soovita ilma olulise

vajaduseta investeerida uutesse projektidesse. Sama põhjenduse tõi välja ka Buck (2018, lk 4), kui ütles, et VKE-d ei ole alid investeerima ressursimahukatesse algatustesse ja projektidesse.

OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu läbiviidud uuringuga selgus, et ettevõttes esineb üsna kõrgel määral improvisatsiooni, kuid samas on puudulik dokumentatsioon nii protsesside kaardistuse, ametijuhendite või muude reeglite osas. Samas nagu teoorias sai välja toodud, siis selleks, et improvisatsioon tooks pigem edu kui kahju, peab improvisatsioon põhinema siiski teatud struktuuril, millest improviseerides lähtuda, et tulemuseks ei oleks kaos (Barrett & Peplowski, 1998, lk 558).

Autor on esitanud probleeme ja ettepanekuid kahes vaates: nii kaardistatud teenuste lõikes (vt allolev tabel 7) kui ka üldiselt ettevõttele äriprotsesside juhtimise rakendamiseks ja reguleerituse optimeerimiseks (vt tabel 8 lk 48). Tabelis 7 on välja toodud probleemi esinemise koht ehk protsessi etapp teenuses, probleemi sisu ja ettepanek konkreetse probleemi lahendamiseks.

Tabel 7. Probleemid ja ettepanekud kaardistatud teenuste lõikes (autori koostatud)

Protsessi etapp	Probleem	Ettepanek
Maaklerteenuse I etapp (kliendikontakt)	Suur ajakulu kliendi pöördumisel maaklerteenuse tellimiseks sekretäri poole: <ul style="list-style-type: none"> • juhatajale; • sekretärile; • kliendile. 	Töötada välja süsteem, mille alusel sekretär saaks kliendi ise otse maaklerile suunata juhatajaga konsulteerimata
	Kliendi suunamine maaklerile on subjektiivne	
Maaklerteenuse III etapp (müügitegevus)	Osa maaklereid on mugavustsoonis ning ei pinguta aktiivse turunduse ja müügi nimel	Töötada välja turundus- ja müügiprotsesside ühtlustamise põhimõtted
Haldusteenuse III etapp (haldusteenuse pakkumise edastamine)	Suur ajakulu haldusteenuse tervikliku pakkumise kooskõlastamisel juhatajaga	Muuta süsteemsemaks tänast käsitlust, mille alusel määratakse potentsiaalsetele klientidele haldusteenuse hind

Tabelist 7 ilmneb, et kaardistatud teenuste põhjal leidis autor kolm suuremat probleemi, millest lähtuvalt esitas ettepanekud ettevõttele probleemide lahendamiseks. Maaklerteenuses tekkis kaks probleemi kohe esimeses etapis, mistõttu tekkis suur ajakulu nii kliendile kui ka sekretärile ja juhatajale, lisaks on antud etapis probleemiks üsna suur

subjektiivsuse määr, kui suunatakse klienti maaklerile. Nimetatud probleemide lahendamiseks oleks ettevõttel vajalik välja töötada kindel süsteem, mille alusel saab sekretär otse kliendi suunata maaklerile, mis aitaks kokku hoida nii kliendi kui juhataja ajakulu ning hoiaks ära ka subjektiivsusest tekkivad probleemid ettevõttesisestes suhetes ehk aitaks tagada maaklerite võrdse kohtlemise.

Maaklerteenuse kolmandas ehk põhilises etapis tekitab probleeme maaklerite võimalik ja soodustatud mugavustsoon, mille põhjus tuleneb eelnevalt kirjeldatud probleemist ehk turundus- ja müügitegevuse ühtlustamise aluseks olevate põhimõtete puudumisest. See tähendab, et tekib kahte tüüpi mugavustsooni:

- mugavustsoon, kus maakler saab kerge vaevaga uusi ja hinnalisi objekte endale müüki ning ei näe vajadust ise pingutada erinevate müügiobjektide otsimise nimel;
- mugavustsoon, kus maakler teab kogemuse põhjal, et temale ei anta üldjuhul n-ö häid objekte vabalt kätte ning ta peab üldjuhul ise vaeva nägema müügiobjekti otsimisega, seega tunnetades ebavõrdset kohtlemist, kaob töömotivatsioon.

Nimetatud probleemi aitab vältida turundus- ja müügitegevuse ühtlustamiseks kindlate põhimõtete loomine. Seda toetab ka käesoleva töö teooria, sest selleks, et äriprotsesside juhtimise rakendamine ettevõttes oleks tulemuslik, on eelkõige vajalik luua selleks toetav keskkond ehk juurutada järgmisi väärtusi: kliendikesksus, täiuslikkus, usaldusväärsus ja tiimitöö (Schmiedel, vom Brocke & Recker, 2013, lk 303).

Kaardistatud haldusteenuse osas tuvastas autor ühe probleemi haldusteenuse kolmandas ehk pakkumise edastamise etapis. Sealkohal on suurimaks probleemiks taaskord suur ajakulu, kui kooskõlastatakse terviklikku haldusteenuse pakkumist juhatajaga. Probleemi lahenduseks võiks olla süsteemsem käsitlus, mille alusel määratakse potentsiaalsele kliendile haldusteenuse hind (nt objekti pinna suurus, asukoht, seisukord vms). Seega saaks kinnisvarahaldur kindlate kriteeriumite põhjal juba esimesel korral sobiva hinna kalkuleerida, mis vähendaks pakkumise kooskõlastamise ajakulu ning nii kinnisvarahaldur kui ja juhataja saaksid tegeleda muude tööülesannetega ja ka kliendini jõuaks pakkumine varem.

Kõiki tabelis 7 nimetatud probleeme tajub otseselt või kaudselt ka klient. Seetõttu on eriti oluline tegeleda nimetatud probleemide lahendamiseks, kuna kliendi jaoks on lisaks teenuse lõpptulemusele tähtis ka selle osutamise protsess (Grönroos, 1984, lk 37-39). Kuigi teenuse kvaliteet sõltub mitmest komponendist (kuvand organisatsioonist, funktsionaalne ja tehniline kvaliteet) ja ei ole see teenuste puhul üheselt mõõdetav (Grönroos, 1982, lk 33), võib siiski eeldada, et kui klient jäi rahule nii teenuse osutamise protsessi kui selle lõpptulemusega, on tema jaoks ka kvaliteet olnud vähemalt rahuldav.

Allolevas tabelis 8 on välja toodud üldisemad probleemid ja ettepanekud ettevõttes äriprotsesside juhtimise rakendamiseks ja reguleerituse optimeerimiseks. Need probleemid selgitas autor välja intervjuude, osalusvaatluse ja tegevusuuringu käigus.

Tabel 8. Probleemid ja ettepanekud ettevõttes äriprotsesside juhtimise rakendamiseks ja reguleerituse optimeerimiseks (autori koostatud)

Probleem	Ettepanek
Ebamäärasus protsessides ja ettevõttesisene infosulg	Kaardistada kõik ettevõtte protsessid Leida võimalused protsesside parendamiseks
Juhataja täiendav ajakulu nõusolekute ja kinnituste andmiseks	Juhataja peaks delegeerima otsustusõigust alluvatele
Improviseerimise olemasolu haldusteenuses raamatupidajaga suhtlemisel tekitab probleeme	Vähendada improviseerimise ja tõsta reguleeritust: sätestada kindel intervall, mil raamatupidaja annab haldurile korteriühistute saldoseisud või võimaldada haldurile ligipääs saldode vaatamiseks raamatupidamisprogrammides Üldkoosolekute perioodi lõpus teeb haldur raamatupidajale aruande, milles toob välja koosolekutel tehtud raamatupidamist puudutavad otsused
Pärast teenuseosutamist ei tehta kokkuvõtteid selle edukusest ja tulemustest	Töötada välja hindamiskriteeriumid tulemuste mõõtmiseks ja dokumenteerimiseks
Üleüldiselt korduvad vead, dubleerimine, ajakulu ehk protsesside ja teenuste mitteteadlik juhtimine	PDCA tsükli rakendamine tavapärasesse juhtimisse ja igapäevatoosse, et improviseerimise osakaalu organisatsiooni igapäevatoos optimeerida

Üheks suurimaks probleemiks üldiselt ettevõttesiseses töökorralduses on ebamäärasus protsessides ja infosulg töötajate vahel. Selle põhjuseks on kindlate juhiste ja dokumentatsiooni puudumine, seega on vajalik ettevõttel kaardistada lisaks autori poolt kaardistatud protsessidele ka kõik ülejäänud protsessid. Protsesside kaardistamine annab

hea aluse, mille põhjal on võimalik edasi töötada ja leida parendusvõimalusi protsesside parendamiseks nii töötajate kui ka kliendi jaoks.

Autor tuvastas, et juhatajal kulub palju väärtuslikku aega erinevate nõusolekute ja kinnituste andmisele seoses erinevate teenuste aspektidega. Siinkohal võiks juhataja delegeerida otsustusõigust, millega ta lihtsustaks nii enda kui ka kolleegide tööd. See võimaldaks hoida kokku aega dubleerivatelt tegevustelt ning optimeerida kõigi ajakasutust. Juhatajal on intensiivne ajagraafik, seega see võimaldaks keskenduda olulisematele asjadele.

Tulemuste analüüsis selgus, et kuigi raamatupidaja ja kinnisvarahalduri vahel on improvisatsiooni määr keskmine (vt tabel 4 lk 38), võiks seda olla veelgi vähem, kuna see tekitab pigem probleeme, eriti infosulgu. Autor toob välja kaks võimalikku lahendust raamatupidaja ja kinnisvarahalduri vahelises suhtluses reguleerituse optimeerimiseks. Esiteks selleks, et kinnisvarahaldur teaks värsket infot objekti saldoseisudest, võiks sätestada kindla intervalli, mil raamatupidaja esitab kinnisvarahaldurile vastava aruande või võimaldada kinnisvarahaldurile ligipääs raamatupidamisprogrammidele saldode vaatamiseks. Teine ettepanek on, et kinnisvarahaldur teeb üldkoosolekute perioodi lõpus aruande, kuhu paneb kirja kõik raamatupidaja jaoks vajaliku info nt uute remondifondide kogumise määrade või lisakogumiste kohta. See aitab vältida olukorda, kus unustatakse rakendada uusi üldkoosolekutel tehtud otsuseid. Seevastu finantstulemuste aruandlus juhtkonnale raamatupidaja poolt toimib praegusel hetkel väga hästi ning osapooled ei näe selles protsessis kitsaskohti.

Teistes suhetes (vt tabel 4 lk 40) võiks aga jälgida soovitusi, mida Barrett (1998) on kirja pannud minimaalsete struktuuride loomiseks ja paindlikkuse maksimeerimiseks (vt joonis 4 lk 24). Nende soovitude järgimine toetab töötajate ideede genereerimist ja rakendamist ning aitab luua organisatsioonikultuuri, mis näeb vigadest õppimises võimalusi ja väärtustab töötajaid.

Protsesside parendamiseks on vajalik esialgu kaardistada protsesside hetkeolukord, kuid lisaks sellele on oluline teha ka kokkuvõtteid teenuseosutamise edukusest ja tulemustest. Selleks on vaja kindlaid kriteeriume, mille alusel edu hinnata. Eelnevast tuleneb ka

ettepanek töötada välja hindamiskriteeriumid, et alustada tulemuste mõõtmisega ja dokumenteerimisega, mis on omakorda aluseks protsesside parendamisele. Et ettevõtte oleks võimekas äriprotsesside juhtimisel, peab olema protsessi võimalik mõõta (Kohlbacher & Reijers, 2013, lk 246-247).

Kui vaadata üldiselt peale uuringu käigus ilmnunud probleemidele, on kokkuvõtlikult probleemiks korduvad vead, dubleerimine ja suur ajakulu. Protsessipõhise juhtimise eelisteks on muuhulgas ebavajalike ja dubleeritud tegevuste elimineerimine ning tugevam kliendile fokuseeritus (Kahrovic & Krstic, 2015, lk 72). Eelnimetatu saavutamiseks läbi äriprotsesside juhtimise teadliku rakendamise võiks ettevõtte võtta tavapärasesse juhtimisse ja igapäevatöösse kasutusse PDCA tsükli. PDCA tsükli saab kohendada vastavalt skoobile ja eesmärkidele ning on sobilik, kui ettevõtte alles soovib alustada äriprotsesside juhtimise rakendamist (ABPMP, 2013, lk 53).

Smart, Maddern & Maull (2009, lk 494-498) on sõnastanud viis aspekti, millele ettevõtte peaksid äriprotsesside juhtimist rakendades tähelepanu pöörama: protsessi strateegia, protsessi arhitektuur, protsessi omanik, protsesside mõõtmine ja protsesside parendamine. Seega võttes kokku äriprotsesside juhtimise rakendamise temaatika OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu, on oluline alustada esmalt protsesside kaardistamisega ning seejärel uue juhtimisdistsipliini juurutamisega läbi eelmainitud aspektide.

KOKKUVÕTE

Äriprotsesside juhtimine on võimalus tööprotsesside parendamiseks ja läbipaistvamaks tegemiseks ning seeläbi kliendi ootustele ja vajadustele vastata. Äriprotsesside abil luuakse kliendile väärtust, seega mida paremini on organisatsiooni sees äriprotsessid korraldatud, seda parem on ka kliendi poolt tajutav kvaliteet ja teenusest saadav väärtus. Äriprotsesside parendamise juures on üks olulisemaid aspekte teha seda järjepidevalt, mitte ühekordse ettevõtmisena.

Kui teenusepõhine ettevõtte otsustab alustada äriprotsesside juhtimise rakendamise, on üks aspekt, millele kindlasti peaks tähelepanu pöörama, kuivõrd peaksid olema äriprotsessid reguleeritud ning millisel määral võiks lasta töötajatel improviseerida. Improvisatsioon tähendab millegi ootamatu ja unikaalse tegemist, kuid sealjuures on oluline, et improvisatsiooni aluseks oleks raamistik, millele toetuda. Seetõttu on hakatud kõrvutama džässi ja organisatsiooni läbi selle, et ka džässis improviseeritakse, kuid seejuures on mängijatel ühine „sõnavara“ ja raamistik. Improvisatsioon võimaldab nii džässimängijatel kui töötajal teha enam kui neilt palutud on, seega on suure tõenäosusega improvisatsiooni tulemused positiivsed ja organisatsiooni seisukohalt kliendikesksamad.

Töö autor viis läbi uuringu kinnisvaravaldkonnas tegutsevas väikeettevõttes OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu. Antud ettevõtte ei ole kunagi teadlikult tegelenud äriprotsesside juhtimisega. See on küll juhtkonna mõtteis olnud, kuid on jäänud tagaplaanile, kuna ei ole leitud piisavalt kasulikke argumente äriprotsesside juhtimisega tegelemise rakendamiseks. Uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivseid uurimismeetodeid: teooria analüüs, poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajatega, osalusvaatlus ja äriprotsesside modelleerimine. Intervjuude tulemusi ei ole isikuliselt välja toodud seoses konfidentsiaalsusleppega töö autori, ettevõtte ja selle personali vahel. See tähendab, et kuna valim oli väike ning ametikohti esindasid üksikud inimesed (v.a maaklerteenus), siis ei ole võimalik tagada intervjuueeritavate anonüümsust intervjuu tulemuste väljatoomisel.

Põhilised probleemid, mis uuringu aluseks olevas ettevõttes leiti, olid järgmised: ebamäärasus protsessides, infosulg, suur ajakulu, liigne improvisatsioon teatud olukordades, tulemuste mõõtmise puudumine, korduvad vead ja dubleerimine. Lõputöö eesmärk oli esitada OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu juhtkonnale ettepanekuid äriprotsesside juhtimise rakendamiseks viisil, mis aitaks protsesse parendada. Töös otsiti vastust küsimusele, kuidas saaks OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu tänaseid äriprotsesse parendada ja juhtida viisil, mis võimaldaks optimaalset reguleerituse taset.

Vastused töö eesmärgi täidetavusele ja uurimisküsimusele annavad töös esitatud ettepanekud. Autori ettepanekuteks juhtkonnale on eelkõige kaardistada kõik ettevõttesisesed protsessid, mille alusel saab hakata otsima võimalusi protsesside parendamiseks. Maaklerite töemotivatsiooni ja töösuhete hoidmiseks ning subjektiivsuse vähendamiseks ettevõttes peaks juhtkond välja töötama kindlad põhimõtted turundus- ja müügitegevuse ühtlustamiseks. Samuti on oluline töötada välja hindamiskriteeriumid, mille alusel on võimalik ühtselt hinnata teenuste edukust ja tulemusi. Autori hinnangul võiks juhtkond alustada protsesside kaardistamisest ning seejärel liikuda edasi PDCA tsükli rakendamise juurde, et äriprotsesside juhtimine oleks tulemuslik ja järjepidev protsess ning tooks pikaajalist kasu.

Töö autor soovib tänada olulisi isikuid, kes panustasid lõputöö valmimisse: suurepärase juhendamise eest dotsent Arvi Kuurat, dzässialaste selgituste ja soovitude eest professor Iñaki Sandovali ning konstruktiivse retsensiooni eest teadur Margus Kõomägi.

VIIDATUD ALLIKAD

- American Productivity & Quality Center (APQC). (2018). *Cross Industry Process Classification Framework* (version 7.2.1.-en-XI). Retrieved from <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pdf-version-721>
- Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). 2013. *Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK)*.
- Aarnio, T. (2015). The Strengthened Business Process Matrix – A Novel Approach for Guided Continuous Improvement at Service-Oriented SMEs. *Knowledge & Process Management* 22(3), 180-190.
- Antunes, P., Baloian, N., Pino, J. A., & Zurita, G. (2018). People-Driven, Dynamic and Geo-Located Work Processes. *10th International Conference on Subject-Oriented Business Process Management, Linz, Austria, April 5-6, 2018 (S-BPM ONE)* (pp. 137-146). doi: 10.1145/3178248.3178260
- Bandara, W., Harmon, P., & Rosemann, M. (2011). Professionalizing Business Process Management: Towards a Body of Knowledge for BPM. *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 66* (pp. 759-774). doi: 10.1007/978-3-642-20511-8_68
- Barrett, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science* 9(5), 605-622.
- Barrett, F. J., & Peplowski, K. (1998). Minimal Structures Within a Song: An Analysis of „All of Me“. *Organization Science* 9(5), 558-560.
- Berliner, P. F. (1994). Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation. *Journal of the American Musicological Society* 51(2), 392-406. doi: 10.2307/831983
- Buck, J. (2018). *The Challenge of Reaching Higher Process Orientation: A Case Study of a German Organization Operating in the Automotive Industry* (Master's Thesis). Retrieved from <http://www.diva-portal.org>

- Business process. (n.d.). *ICB 3.0 sõnastik*. Loetud aadressil <https://epma.ee/glossary/?explanatory-dictionary-letter=b>
- Chong, S. (2014). Business Process Management for SMEs: an Exploratory Study of Implementation Factors for the Australian Wine Industry. *Journal of Information Systems and Small Business* 1(1-2), 41-58.
- Ciancio, S. (2018). The Prevalence of Service Excellence and The Use of Business Process Improvement Methodologies in Australian Universities. *Journal of Higher Education Policy & Management* 40(2), 121-139. doi: 10.1080/1360080X.2018.1426372
- Ding, X. (2015). The Impact of Service Design and Process Management on Clinical Quality: An Exploration of Synergetic Effects. *Journal of Operations Management* 36, 103-114. doi: 10.1016/j.jom.2015.03.006
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service Portraits in Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management* 16(1), 107-121. doi: 10.1108/09564230510587177
- Firmast. (n.d.). Loetud aadressil <http://kinnisvaraekspert.ee/firmast/>
- Frei, F. X. (2008). The Four Things a Service Business Must Get Right. *Harvard Business Review* 86(4), 70-81.
- Gersch, M., Hewing, M., & Schöler, B. (2011). Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance. *Business Process Management Journal* 17(5), 732-747. doi: 10.1108/14637151111166169
- Giusti, L., & Zancanaro, M. (2010). What We Can Learn From Service Design in Order to Design Services. Future Internet Symposium. *Lecture Notes in Computer Science: Vol. 6152* (pp. 46-46). Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-14956-6.pdf>
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing* 16(7), 30-41. doi: 10.1108/EUM0000000004859
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44. doi: 10.1108/EUM0000000004784
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management* 22(1), 5-22. doi: 10.1108/09564231111106893

- Harvard Business Review Press. (2010). *Improving Business Processes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Hollins, B., & Shinkins, S. (2006). *Managing Service Operations – Design and Implementation*. Great Britain: The Cromwell Press.
- John, J., Grove, S. J., & Fisk R. P. (2006). Improvisation in Service Performances: Lessons From Jazz. *Managing Service Quality: An International Journal* 16(3), 247-268. doi: 10.1108/09604520610663480
- Kahrovic, E. I., & Krstic, B. D. (2015). The Effects of Business Process Management on Improvement of Firm Performances. *Industrija* 43(4), 67-87. doi: 10.5937/industrija43-9068
- Kasim, T., Haracic, M., & Haracic, M. (2018). The Improvement of Business Efficiency Through Business Process Management. *Journal of Economics & Business* 16(1), 31-43.
- Kirchmer, M. (2011). *High Performance Through Process Excellence. From Strategy to Execution with Business Process Management*. doi: 10.1007/978-3-642-21165-2
- Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The Effect of Process-Oriented Organizational Design on Firm Performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245-262. doi: 10.1108/14637151311308303
- Kuura, A., & Lundin, R. A. (2018). Process Perspectives on Entrepreneurship and Projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. doi: 10.1108/IJMPB-12-2017-0165
- Macedo de Morais, R., Kazan, S., Dallavalle de Padua, S. I., & Costa, A. L. (2014). An Analysis of BPM Lifecycles: From a Literature Review to a Framework Proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412-432.
- Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical Access to an Evolving Field*. London: KISD.
- Peplowski, K. (1998). The Process of Improvisation. *Organization Science* 9(5), 560-561.
- Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Külim.
- Service blueprint. (2016). *Teenuste valdkonna terminibaas*. Loetud aadressil <https://bit.ly/2Hn7DhY>
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2013). Which Cultural Values Matter to Business Process Management?: Results From a Global Delphi Study. *Business Process Management Journal* 19(2), 292-317. doi: 10.1108/14637151311308321

- Schonenberg, H., Mans, R., Russell, N., Mulyar, N., & van der Aalst, W. (2008). Process Flexibility: A Survey of Contemporary Approaches International Workshop on Cooperation and Interoperability, Architecture and Ontology. *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 10* (pp. 16-30). Retrieved from <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-540-68644-6>
- Smart, P.A., Maddern, H., & Maull, R. S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management* 20(4), 491-507. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00594.x
- Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer Experience Modeling: From Customer Experience to Service Design. *Journal of Service Management* 23(3), 362-376. doi: 10.1108/09564231211248453
- Toode. (n.d.). *Eesti keele seletav sõnaraamat*. Loetud aadressil <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=toode&F=M>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research* 6(4), 324-335. doi: 10.1177/1094670503262946
- Vuckic, A. (2012). *Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management* (Master's Thesis). Retrieved from <https://bit.ly/2OcrW2j>
- Weick, K. E. (1998). Introductory Essay – Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science* 9(5), 543-555.

Lisa 1. 10 peamist džässi elementi ja nende rakendust teenuses

Termin	Selgitus džässis	Rakendus teenuses
Sünkopeerimine	Rütmi muutmine ja ebahariliku rõhutamine kui põhilist ja pidevat, et moodustada keerulisi džässi rütme.	Teenuseid disainitakse ja pakutakse kliendi sekkumisel, kus kohandamine on tavapärane. Ettevõtted sageli pakuvad kliendile üllatuskogemust. Sissejuurutatud paindlikkus muudab teenuse osutamise väga kompleksseks.
Koputus	Rütm ehk tempo, mis määrab esituse rütmi, mille loob üks või kõik bändi instrumendid.	Teenuse tempo määrab iga eesliini töötaja ise igas protsessi etapis.
Rütm	Loob muusikale rütmilise tausta, mis hoiab tempot.	Teenuse osutamise tempot loob sageli esile eesliini töötaja, kes teeb muutusi tempos.
Riff	Üksik rütmiline fraas, mida korratakse peamise meloodia taustana.	Standardprotseduuride kohaselt teatud sammud teenuse pakkumisel pidevalt korduvad, et tagada täiuslikkus.
Improvisatsioon	Esituse ajal muusika loomine, noodis kirjutatust kõrvalekaldumine sellest variatsioonide loomisega; sõltub suuresti artisti andekusest ja võimekusest.	Kuna paljude teenuste disaini on sisseehitatud märkimisväärne muutlikkuse määr, on eesliini töötajatel potentsiaal improviseerida konkreetsetes kliendisituatsioonides.
Blue notes	Sagedane nootide lisamine noodikirjas märkimiseta, annavad helireale džässiliku kõla.	Episoodiline lahkevus teenuse disainis sätestatud standardi ja individuaalse kliendisituatsiooni vahel, mis võimaldab kohandada ja mida ei ole võimalik kirja panna.
Tämber	Erinevad instrumendid mängivad erinevaid meloodiaid, seega igaüks neist annab erineva tooni.	Iga teenindustöötaja annab panuse kliendikogemusele läbi erinevate käitumisviiside kliendi teenindamiseks.
Harmonia	Põhiakordide täiendamine 7. ja 9. astmega, mis toob heliritta džässile iseloomulikku pinget ja värvikust lisavaid pooltoone.	Teenindustöötajad pakuvad sama ülesande puhul arvukalt erinevaid variatsioone, kuid need on aktsepteeritud ja hästi välja kujunenud.
Paus	Väga lühike sünkopeeritud vahepaus, mis on enamasti improviseeritud ja noodis kirja panemata.	Teenuseosutamise protsessis on võimalus olla unikaalne, kui klient saab tavalisest rutiinist ootamatult väikese pausi.
Mängimise rõõm	Džäss toob kokku erineva muusikalise taustaga inimesi spontaansetele „jämmedele“, kus nauditakse muusikat.	Kui organisatsiooni teeninduskultuur soodustab töötajaid tegema koostööd ilma ette kirjutatud reeglita, et kujundada positiivset kliendikogemust, jagavad töötajad omavahel saavutusi.

Allikas: John *et al.*, 2006, lk 254-255.

Lisa 2. Uurimismeetodite tabel

Meetodid	Infoallikad	Väljund	Aeg (2019)
Teooria analüüs	Teaduskirjandus	Kontseptuaalne empiiriliseks uuringuks	alus Märts
Vaatlus	Erinevate teenuste osapooled	Äriprotsesside toimimine OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu	Märts
Teenuste protsesside modelleerimine	Ettevõtte sisedokumentatsioon, intervjuud, vaatlus	Selge ülevaade olemasolevatest protsessidest	Märts
Poolstruktureeritud intervjuu	Ettevõtte juhataja	Ettevõtte juhataja nägemus OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu äriprotsesside juhtimise rakendatavusest	28.03
Poolstruktureeritud intervjuu	Sekretär	Sekretäri nägemus OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu äriprotsesside toimivusest	04.04
Poolstruktureeritud intervjuu	Raamatupidaja	Raamatupidaja nägemus OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu äriprotsesside toimivusest	18.05
Fookusgrupi intervjuu	Maaklerid (kolm)	Maaklerite nägemus OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu äriprotsesside toimivusest	11.04
Poolstruktureeritud intervjuu	Kinnisvarahaldur	Kinnisvarahalduri nägemus OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu äriprotsesside toimivusest	11.04

Allikas: autori koostatud.

Lisa 3. Protsesside klassifikatsioon ja rakendamine OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu

Protsess raamistikus	Rakendamine OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu
5. Teenuseosutamine	
5.1. Teenuseosutamise valitsemine ja strategiate rakendamine	
5.1.1. Teenuseosutamise juhtimise sisse seadmine	JAH
5.1.1.1. Teenuseosutamise juhtimissüsteemi loomine ja töös hoidmine	JAH
5.1.1.2. Teenuseosutamise juhtimine	JAH
5.1.1.3. Teenuseosutamise arendamise ja suunamise juhtimine	JAH
5.1.1.4. Kliendilt tagasiside küsimine rahulolu kohta teenuseosutamisega	EI
5.1.2. Teenuseosutamise strategiate väljatöötamine	JAH
5.1.2.1. Teenuseosutamise eesmärkide määratlemine	JAH
5.1.2.2. Tööpoliitika määramine	JAH
5.1.2.3. Ressursside kättesaadavuse hindamine	JAH
5.1.2.4. Teenuseosutamise võrgustiku määratlemine ja piirangud pakkumisel	EI
5.1.2.5. Teenuseosutamise protsessi defineerimine	EI
5.1.2.6. Teenuseosutamise korra ülevaatamine ja kinnitamine	JAH (mitteformaalne)
5.1.2.7. Teenuseosutamise töökoha kujunduse ja infrastruktuuri määratlemine	EI
5.2. Teenuseosutamise ressursside juhtimine	
5.2.1. Teenuseosutamise ressursside nõudluse juhtimine	JAH
5.2.1.1. Vajalike ressursside jälgimine	JAH
5.2.1.2. Esialgsete prognooside väljatöötamine	EI
5.2.1.3. Koostöö klientidega	JAH
5.2.1.4. Konsensuslike prognooside väljatöötamine	EI
5.2.1.5. Olemasolevate oskuste kindlaks tegemine praeguste ja tulevaste klientitellimuste täitmiseks	JAH
5.2.1.6. Tegevuste jälgimine vastavalt prognoosidele ning selle põhjal prognooside redigeerimine	EI
5.2.1.7. Prognoosimismeetodi hindamine ja muutmine	EI
5.2.1.8. Prognooside täpsuse mõõtmine	EI
5.2.2. Ressursiplaani koostamine ja juhtimine	
5.2.2.1. Oskuste taksonoomia määratlemine ja juhtimine	EI
5.2.2.2. Ressursiplaani koostamine	JAH
5.2.2.3. Ressursinõudluse ühildamine mahu, oskuste ja suutlikkusega	JAH
5.2.2.4. Koostöö partnerite ja tarnijatega oskuste ja võimekuse arendamiseks	EI
5.2.2.5. Kriitiliste ressursside ja tarnija suutlikkuse tuvastamine	JAH
5.2.2.6. Ressursi suutlikkuse ja saadavuse jälgimine ja juhtimine	EI
5.2.3. Teenuseosutamise ressursside võimaldamine	JAH
5.2.3.1. Teenuseosutamise koolitusplaani arendamine	EI
5.2.3.2. Koolitusmaterjalide välja töötamine	EI
5.2.3.3. Koolituste ajakava juhtimine	EI
5.2.3.4. Põhitegevustega seotud koolituse pakkumine	JAH
5.2.3.5. Tehnilise koolituse pakkumine	EI
5.2.3.6. Oskuste ja võimekuse testimine	EI
5.2.3.7. Koolituste efektiivsuse hindamine	EI
5.3. Kliendile teenuse osutamine	

5.3.1. Teenuseosutamise algamine	
5.3.1.1. Lepingu ja kokkulepitud tingimuste ülevaatamine	JAH
5.3.1.2. Kliendi nõuete mõistmine ja täpsustamise meetodi määratlemine	JAH/EI
5.3.1.3. Projektiplaani muutmine ja heakskiitmine	JAH
5.3.1.4. Kliendi ärieesmärkide ülevaatamine	JAH
5.3.1.5. Keskkondliku valmisoleku kinnitamine	JAH
5.3.1.6. Ressursside tuvastamine, valimine ja määramine	JAH
5.3.1.7. Teenuseosutamise plaan	EI
5.3.2. Teenuseosutamise teostamine	
5.3.2.1. Keskkonna ja kliendi vajaduste analüüsimine	JAH
5.3.2.2. Lahenduse määratlemine	JAH
5.3.2.3. Lahenduse kehtestamine	JAH
5.3.2.4. Muutuste tuvastamine	JAH
5.3.2.5. Jätkamiseks heakskiidu saavutamine	JAH
5.3.2.6. Loo/osta lahenduse loomine	EI
5.3.2.7. Lahenduse teostamine	JAH
5.3.3. Teenuseosutamise lõpetamine	
5.3.3.1. Teenuseosutamise/projekti ülevaatamise läbi viimine ja edu hindamine	JAH
5.3.3.2. Finantsjuhtimise tegevuste lõpetamine	JAH
5.3.3.3. Tarne kinnitamine vastavalt lepingutingimustele	JAH
5.3.3.4. Ressursside vabastamine	JAH
5.3.3.5. Teenuseosutamise lõpuleviimise juhtimine	JAH
5.3.3.6. Teadmiste korje	EI
5.3.3.7. Salvestuste ja uuendussüsteemide arhiveerimine	JAH
12. Välissuhete juhtimine	
12.1. Investorsuhete loomine	
12.1.1. Laenuandjatega suhete planeerimine, loomine ja juhtimine	JAH
12.1.2. Analüütikutega suhete planeerimine, loomine ja juhtimine	EI
12.1.3. Suhtlus aktsionäridega	EI
12.2. Avaliku võimu ja tegevusharuga suhete juhtimine	
12.2.1. Avaliku võimuga suhete juhtimine	EI
12.2.1.1. Suhete hindamine	EI
12.2.1.2. Vastutavate juhtide määramine	JAH
12.2.1.3. Suhete monitooring	EI
12.2.1.4. Sisendi saamine sisemistelt nõunikelt	EI
12.2.1.5. Sisendi saamine välistelt nõunikelt	EI
12.2.1.6. Koostöö ametivõimudega	EI
12.2.2. Pool-riiklike asutustega suhete juhtimine	EI
12.2.2.1. Esindustega suhete loomine	EI
12.2.2.2. Auditinõuetele vastamine	EI
12.2.2.3. Kontaktide dokumentatsiooni pidamine	EI
12.2.2.4. Kohtumiste planeerimine ja juhtimine	EI
12.2.3. Kaubandus- või tegevusharu rühmadega suhete juhtimine	EI
12.2.3.1. Starteegiliste suhete nõuete hindamine	EI
12.2.3.2. Partnerlussuhete edu jälgimine	JAH
12.2.3.3. Suhete laiendamine või muutmine	JAH
12.2.4. Lobby-tegevuste juhtimine	EI

12.3. Juhatusega suhete juhtimine	
12.3.1. Finantstulemuste aruandlus	JAH
12.3.2. Audititulemuste aruandlus	EI
12.4. Õiguslike ja eetiliste probleemide juhtimine	
12.4.1. Eetikapoliitika loomine	EI
12.4.2. Ettevõtte valitsemispoliitika juhtimine	EI
12.4.3. Ennetavate õigusprogrammide arendamine ja täitmine	EI
12.4.4. Vastavuse tagamine	EI
12.4.4.1. Vastavuse programmi planeerimine ja algatamine	EI
12.4.4.2. Vastavuse programmi teostamine	EI
12.4.5. Välise nõustaja juhtimine	EI
12.4.5.1. Probleemi hindamine ja tööõuete määramine	EI
12.4.5.2. Vajadusel välise nõustaja kaasamine	JAH
12.4.5.3. Strateegia/eelarve vastuvõtmine	EI
12.4.5.4. Töövahendite vastuvõtmine ning kaasuste ja teostatud töö juhtimine/jälgimine	EI
12.4.5.5. Protsessi kulu õiguslike teenuste eest	EI
12.4.5.6. Õiguslike tegevuse jälgimine	EI
12.4.6. Intellektuaalomandi kaitsmine	JAH
12.4.6.1. Autoriõiguste, patentide ja kaubamärkide haldamine	JAH
12.4.6.2. Intellektuaalomandi õiguste ja piirangute säilitamine	EI
12.4.6.3. Litsentseerimistingimuste haldamine	EI
12.4.6.4. Valikute haldamine	EI
12.4.7. (Kohtu-)vaidluste lahendamine	JAH
12.4.8. Õigusnõustamise pakkumine	EI
12.4.9. Kokkulepete/lepingute läbirääkimine ja dokumenteerimine	JAH
12.5. Avalike suhete programmi haldamine	
12.5.1. Kogukonna suhete juhtimine	EI
12.5.2. Meediasuhete juhtimine	EI
12.5.3. Poliitilise stabiilsuse edendamine	EI
12.5.4. Pressiteadete loomine	EI
12.5.5. Pressiteadete väljaandmine	EI

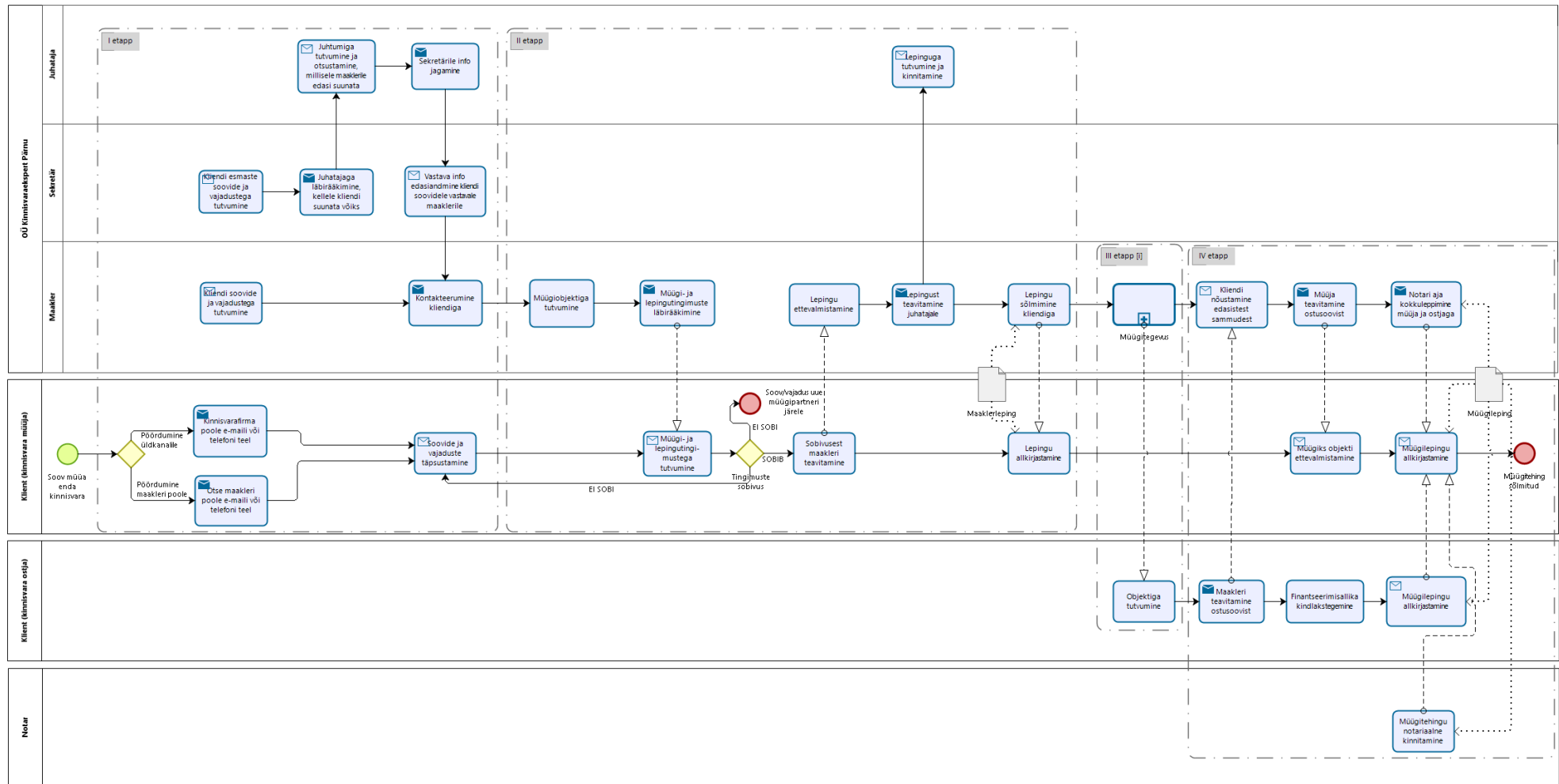
Allikas: autori koostatud APQC, 2018 põhjal.

Lisa 4. Intervjuu küsimuste raamistik

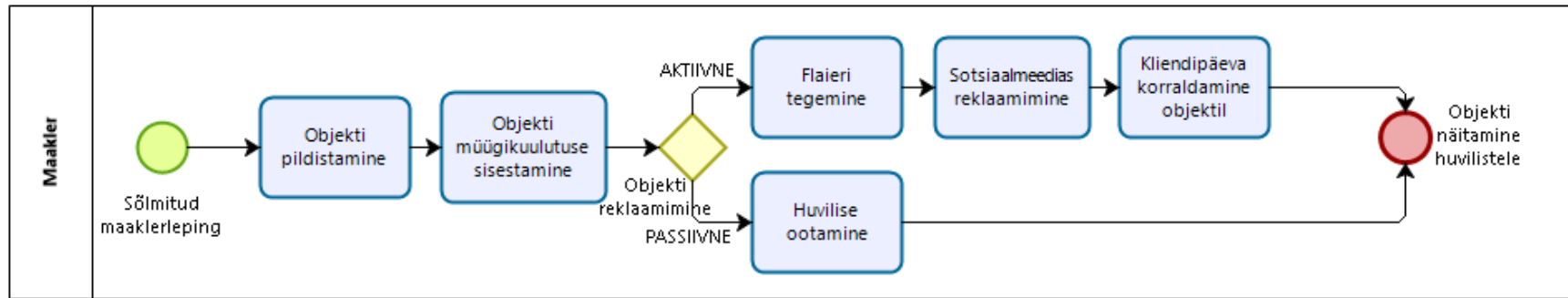
1. Intervjueeritava taust	1.1. Kui pikk ja milline (st ametikohad ja vastutusala) on Teie töökogemus OÜ-s Kinnisvaraekspert Pärnu?
2. Protsesside kaardistamine	2.1. Millistest komponentidest koosneb protsess (teenus), mille pakkumises Te oma igapäevatoos osalete? Kui osalete mitme teenuse pakkumises, siis palun kirjeldage neid.
	2.2. Millised neist etappidest teete ise ja milliseid teised organisatsiooni töötajad või organisatsioonivälised isikud/organisatsioonid?
3. Improvisatsiooni roll / olemasolu teenuste pakkumises	3.1. Kuivõrd tuleb Teie igapäevatoos ette olukordi, kui juhtub midagi ootamatut või tuleb ette planeerimata olukordi, tegevusi jne?
	3.2. Milline on selliste olukordade kontekst (sh ajaline surve, ebamäärasus, ebakindlus)?
	3.3. Mis viib selliste olukordadeni (ehk mis põhjustab selliseid olukordi)?
	3.4. Kuidas Te käitute sellistes olukordades? Miks?
	3.5. Millele Te sellistes olukordades otsuste tegemisel põhinete (kogemusele vms)?
	3.6. Kuivõrd lähtute sellistes olukordades varasemalt tehtud plaanidest, lähenemisviisidest või võimalikest lahendustest?
	3.7. Millised ressursid on Teie käsutuses?
	3.8. Millised on olnud selliste olukordade tulemused (positiivsed, negatiivsed)? Miks?
4. Täiendav informatsioon	Millised on Teie mõtted improvisatsioonist teenuste (protsessi-) juhtimises?

Allikas: autori koostatud Vuckic, 2012 (magistritöö) põhjal.

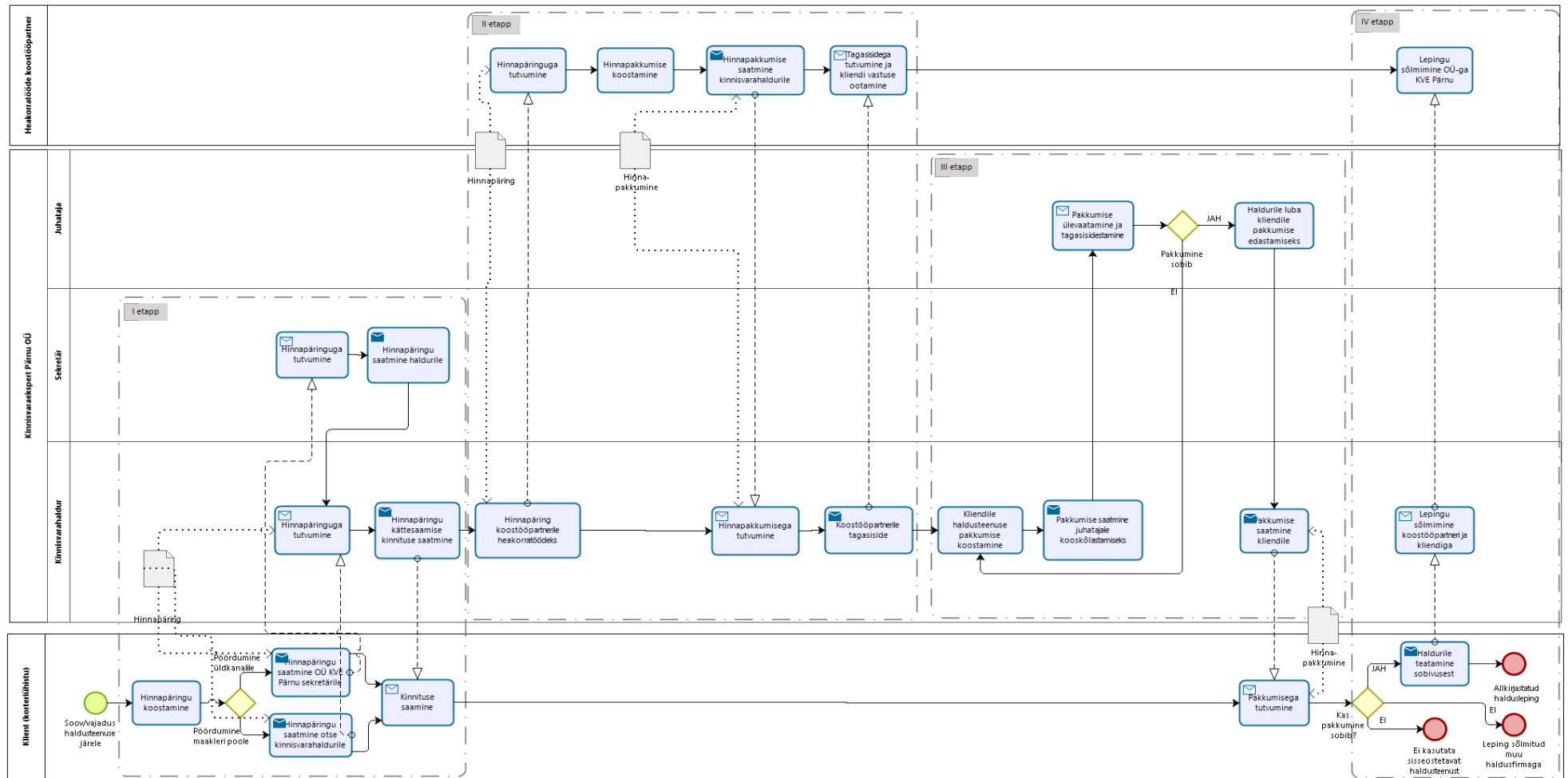
Lisa 5. Maaklerteenuse protsessijoonis



Lisa 6. Maaklerteenuse alamprotsess - müüгитеgevus



Lisa 7. Haldusteenuse protsessiioonis



SUMMARY

IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SERVICE BASED SMALL ENTERPRISE

Margaret Lankots

Business process management is a part of daily work in most of the large enterprises, otherwise there would not be correctness and effectivity in their work. On the other hand, small enterprises do not turn much attention to business process management because its importance is barely acknowledged. The reason is that employees in small enterprises know or think they know what and how is needed to be done so they do not want to spend their energy on modelling the processes, continuous improvement etc. So far business process management has been implemented in manufacturing but is slowly gaining popularity also in services management. This thesis focuses on service based small enterprise.

Cognizant business process management is important because it enables an enterprise to manage and deliver their services more effectively which leads to an increased customer satisfaction and enterprise's profitability. The manager of OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu has shown interest in research on this topic in his enterprise. There has not been implemented business process management before although it has been on managers minds. Therefore, the research problem is that the board of OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu does not know the current situation of different processes' length, use and cost of resources and duplicated processes. Meanwhile, knowing all the mentioned before would make an impact on increasing the effectiveness of the enterprise.

An objective of this study was to exposit suggestions to the board of OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu how they could implement business process management by a method that assures the improvement of business processes. The author posed one

research question: how could OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu improve and manage their current business processes in a way that assures an optimal level of improvisation?

The literature on business process management defines it as a possibility for improving and making more transparent the business processes which helps to meet the expectations and needs of the customer. The value to customer is being offered through business processes, so the quality and value the customer perceives depends on how the business processes in the enterprise are managed. One of the most important aspects of business process improvement is the continuousness, not taking it as an one-time project.

When an enterprise starts with business process management it should think through how much the business processes should be regulated and how much the employees can improvise. Improvisation means doing something unexpected and unique while there is framework which to rely on. Due to that some have collated jazz and organization because also in jazz the musicians improvise a lot but therewhile they have a common vocabulary and framework. Improvisation enables jazz musicians and employees do more than asked, so probably the results of improvisation would be positive and even more customer-driven from organisation's point of view.

The data were collected using qualitative methods like process modelling, interviews and observation. The author chose two services that OÜ Kinnisvaraekspert Pärnu delivers – brokerage and property management – and made the process models and interviewed employees that are related to delivering these services (manager, secretary, accountant, three brokers and property manager). This approach was chosen to gain a detailed understanding of current situation in the enterprise.

The main problems found out were: uncertainty in processes, information blackout, time spent, too much improvisation in some situations, not measuring the results, frequent mistakes and duplication. The author of this thesis suggested to model all the processes at first, after which it is possible to search for possibilities for improving the processes. To keep the working motivation and good relationships at work and also decrease the subjectivity in an enterprise, the board should elaborate certain principles for homogenizing the marketing and sales activity. It is also important to elaborate the

evaluation criteria on which it is possible to evaluate the success and results of services. The author suggests board to start with mapping the processes and then move forward to implementing the PDCA-cycle so the business process management would be effective and continuous process and also brings long-term advantage.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Margaret Lankots,

- annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Äriprotsesside juhtimise rakendamine teenusepõhises väikeettevõttes“, mille juhendaja on dotsent Arvi Kuura, PhD.
 - 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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
- 2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
- 3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 20.05.2019