

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtluskeskus

Kuldar Hansen

**ÄRIPROTSSESSIDE ÜMBERKORRALDAMINE
ETTEVÕTETE ÜHINEMISEL ELIONI JA MICROLINKI NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: prof. Tõnis Mets

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2012. a.

..... õppetooli juhataja

.....
(õppetooli 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	5
1. PROTSESSI- JA MUUDATUSTE JUHTIMISE ALUSED IKT SEKTORIS	9
1.1. Protsessijuhtimise olemus, strateegilise juhtimise ja protsessijuhtimise vahelised seosed.....	9
1.2. Ühinemiste ja protsesside ümberkorraldamistega seotud muudatuste juhtimine organisatsioonis.....	19
1.3. IKT sektoris kasutatavad teooriad, standardid, parimad praktikad ja protsesside modelleerimise tehnikad	27
2. PROTSESSIDE ÜMBERKORRALDAMINE MICROLINKI JA ELIONI ÜHINEMISEL	45
2.1. Ettevõtete tutvustus ning uurimismetoodika kirjeldus	45
2.2. Põhi- ja tugiprotsesside kaardistamine	50
2.3. Protsesside ümberkorraldamise analüüs.....	55
KOKKUVÕTE	75
VIIDATUD ALLIKAD	80
LISAD.....	83
Lisa 1. APM mudel	83
Lisa 2. Elioni ärikliendile pakutavate teenuste kaart	84
Lisa 3. Microlinki protsessikaart.....	85
Lisa 4. Microlinki kvaliteedijuhtimissüsteemi peamiste dokumentide seosed ISO standardi 9001:2008 nõuetega	86
Lisa 5. Küsitlusleht grupiarutelu läbiviimiseks	87
Lisa 6. Müügi protsess	88
Lisa 7. Kliendihalduse alamprotsess (müügi protsessi alamosa).....	89
Lisa 8. Operatiivne arendusprotsess	90
Lisa 9. Strateegiline arendusprotsess	91
Lisa 10. Tarneprotsess	92
Lisa 11. Intsidentide halduse protsess.....	93
Lisa 12. Probleemide põhjuste „kalaluu“ diagramm	94
Lisa 13. Soovituste „kalaluu“ diagramm	95
Lisa 14. Protsessikaart I tasand	96

Lisa 15. Protsessikaart II tasand.....	96
Lisa 16. Protsessikaart III tasand	97
SUMMARY	98

SISSEJUHATUS

Ettevõtete ühinemine on ärimaastikul tavapärane nähtus, strateegilisi põhjuseid ühinemiseks on mitmeid. Motiiviks võib olla uuele turule sisenemine, sünergiaefekt, mis kaasneb nii tegevusefektiivsuse kui ka mastaabisäästu tekkimisega, konkurendi kõrvaldamine turult, täiendava kompetentsi kaasamine, tootearenduse-, personali-, vm probleemide lahendamine. Ettevõtete ühinemisega soovitakse saavutada mingi konkurentsieelis. Kokkuvõttes peaks ühinemine olema ettevõttele majanduslikult kasulik, kuna ettevõtte lõppeesmärgiks on omanikutulu maksimeerimine läbi ettevõtte väärtusloome.

Selleks, et saavutada loodetud efekt, tuleb ettevõtete ühinemisel lahendada mitmeid keerulisi ülesandeid. Tuleb korrigeerida ettevõtte strateegiat, organisatsiooni struktuuri, töökorraldust, protsesse ning luua ühtne organisatsioonikultuur. Väljakutseid on palju, ettevõtete protsessid ja infosüsteemid on tihti olulisel määral üksteisest erinevad, erinevast organisatsioonikultuurist tulnud inimeste vahel võib tekkida väärtustepõhiseid lahkkelisid, jne. Kokkuvõttes, lahendamist vajavate juhtimisülesannete ulatus on lai. Kui eelnimetatud juhtimisülesanded jäävad lahendamata, ei teki ettevõtete ühinemisest mitte kasu, vaid kahju.

Protsessid on kaasaegse äriettevõtte juhtimismudelil tähtsal kohal, kuna protsesside kaudu toimub uue väärtuse loomine. Protsessijuhtimine tähendab sisuliselt vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimist ja ülevaatus. Protsessijuhtimine põhieesmärk on läbi protsesside toimivuse parendamise jõuda ettevõtte eesmärkide saavutamiseni ehk äritulemuseni. Seega tuleb protsesside disainimisel lähtuda ettevõtte strateegiast ja eesmärkidest.

MicroLink Eesti AS (edaspidi MicroLink) ja Elion Ettevõtted AS (edaspidi Elion), kaks info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas tegutsevat ettevõtet, ühinesid 31.03.2011.a üheks ettevõtteks. Enne ühinemist osutas MicroLink IT teenuseid ning Elion peamiselt andme- ja kõneside teenuseid. Mõlema ettevõtte ärikliendid olid olulises osas

kattuvad. Ettevõtete ühinemise peamiseks strateegiliseks motiiviks oli saavutada konkurentsieelis läbi selle, et pakkuda ärikliendile tema põhiäri toetuseks IKT teenuste terviklikku paketti, mis koosneb IT, andme- ja kõnesidelahendustest. Kliendi jaoks tähendaks see seda, et ta saab kõik IKT teenused, alates serveriruumis oleva serveri haldusest kuni laual oleva arvuti hoolduseni, osta sisse ühe teenusepakkuja käest. Strateegia edukal elluviimisel suudaks Elion katta kogu ärikliendi IKT teenuste vajaduse, mis oleks turul oluline konkurentsieelis.

Selle strateegilise eesmärgi edukaks elluviimiseks tuleb lahendada mõned probleemid. Ettevõtted juhendusid enne ühinemist erinevatest strateegiatest, eesmärkidest ja protsessidest. Ühinevate ettevõtete peamine erinevus seisneb ettevõtete suuruses, kliendibaasis ja seeläbi ka pakutavate teenuste ja protsesside iseloomus. Elion osutab teenust nii äri- kui ka erakliendile, MicroLink keskmisele- või suurele ärikliendi segmendile. Elioni erakliendi (masskliendi) teenindamiseks mõeldud protsessid on kujundatud efektiivsuse eesmärgil standardsed ja jäigad, samal ajal MicroLinki ärikliendid on spetsiifiliste ärivajadustega, mistõttu protsessid on kujundatud suurema paindlikkuse astmega. Piltlikult öeldes teeb MicroLink rätsepaülikondi, Elion aga masstoodangut. Selleks, et saavutada ühinemisest planeeritud strateegiline konkurentsieelis, tuleb ärikliendi segmendis sõnastada uus strateegia ja eesmärgid ning ümber korraldada ettevõtte protsessid.

Käesolev töö keskendub peamiselt protsesside ümberkorraldamisega seonduvale problemaatikale, kuid käsitletakse ka protsessijuhtimise ja strateegilise juhtimise seoseid ning muudatuste juhtimist laiemalt, sest protsessid peavad teenima ettevõtte strateegilisi eesmärgi. Empiiriline protsesside ümberkorraldamise uuring on teostatud ärikliendi segmendis, analüüsist on välja jäetud erakliendi segmendiga seotud protsessid.

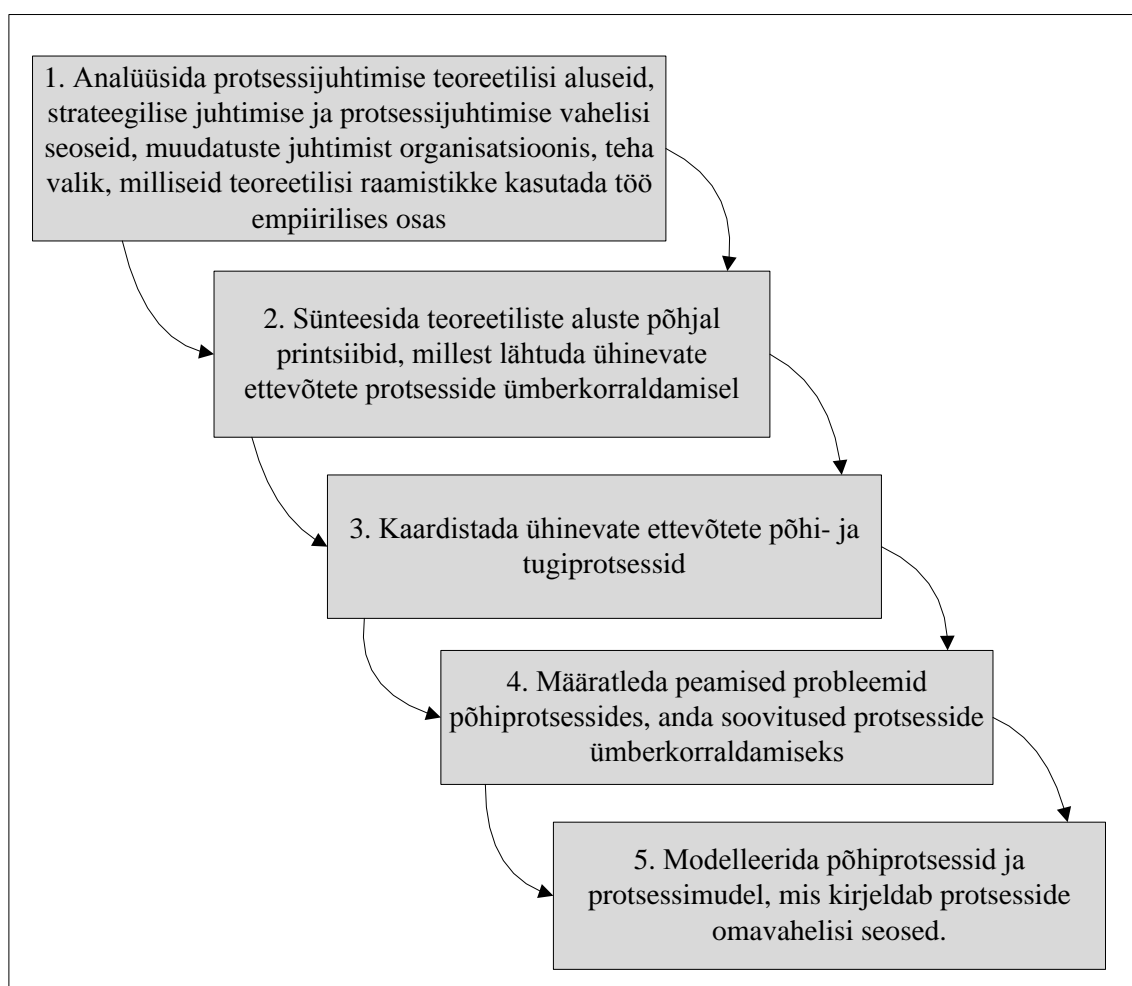
Töö eesmärk on töötada välja soovitud ja põhiprotsesside raamistik ühinevate IKT ettevõtete protsesside ümberkorraldamiseks.

Eesmärgist tulenevalt on käesoleva töö uurimisülesanded järgmised:

- 1) Analüüsida protsessijuhtimise teoreetilisi aluseid, strateegilise juhtimise ja protsessijuhtimise vahelisi seoseid, muudatuste juhtimist organisatsioonis ning analüüsi tulemusel teha valik, milliseid teoreetilisi raamistikke kasutada töö empiirilises osas.

- 2) Sünteesida protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimist puudutavate teoreetiliste aluste põhjal printsiibid ühinevate ettevõtete protsesside ümberkorraldamiseks, millest lähtuda ettevõtte protsesside ümberkorraldamisel.
- 3) Kaardistada ühinevate ettevõtete peamised kliendile väärtust loovad protsessid ehk põhiprotsessid ja olulisemad väärtuse loomist toetavad protsessid ehk tugiprotsessid.
- 4) Määratlema peamised probleemid põhiprotsessides, anda soovitusel protsesside ümberkorraldamiseks.
- 5) Modelleerida põhiprotsessid ja protsessimudel, mis kirjeldab protsesside omavahelisi seoseid.

Töö uurimisülesannete lahendamise järjekorda illustreerib joonis 1.



Joonis 1. Töö uurimisülesanded (autori koostatud)

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse protsessijuhtimise teoreetilisi aluseid, protsessijuhtimise ja strateegilise juhtimise seoseid, protsessijuhtimisega seotud muudatuste juhtimist, antakse ülevaade protsessijuhtimise metoodikatest ja standarditest ning vaadeldakse parimaid praktikad protsesside modelleerimises ja kasutatavaid protsessimudeleid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) sektoris. Teoreetiliste aluste analüüsi tulemusena töötatakse välja printsiibid, millest lähtuda ühinevate ettevõtete protsesside ümberkorraldamisel.

Teises peatükis viiakse Elioni ja Microlinki ühinemise näite põhjal läbi empiiriline uuring äriprotsesside ümberkorraldamise kohta. Antakse ülevaade uuritavatest ettevõtetest ja viiakse läbi ettevõtete olemasolevate protsesside kaardistamine ja analüüs. Analüüsi alusel tuuakse välja põhiprobleemid protsessides, antakse soovitusel protsesside ümberkorraldamiseks, kavandatakse uued põhiprotsessid ning koostatakse protsessimudel, mis kirjeldab protsesside omavahelised seosed.

Käesoleva töö autor on uuritavate ettevõtetega tihedalt seotud, töötades MicroLinkis protsessi- ja kvaliteedijuhina ning ühinenud ettevõttes (Elionis) protsessijuhina. See andis autorile hea võimaluse uurida protsesside ümberkorraldamisega seotud võimalusi ja väljakutseid ning kasutada töö tulemusi praktikas ettevõtte protsesside ümberkorraldamiseks.

1. PROTSESSI- JA MUUDATUSTE JUHTIMISE ALUSED IKT SEKTORIS

1.1. Protsessijuhtimise olemus, strateegilise juhtimise ja protsessijuhtimise vahelised seosed

Strateegiline juhtimine ja protsessijuhtimine on omavahel tihedalt seotud. Ettevõtete ühinemine on äri üks loomulik osa. Ühinemine leiab aset, kui kaks või enam ettevõtet koondavad oma ressursid ning moodustavad ühe ühise ettevõtte. Ühinemiste ja ülevõtmiste fundamentaalseks eesmärgiks on aktsionäride rikkuse maksimeerimine läbi väärtusloome. Ühinemise strateegilisi põhjuseid võib olla väga erinevaid, näiteks uuele turule sisenemine, sünergiaefekt, konkurendi kõrvaldamine turult või täiendava kompetentsi kaasamine.

Ettevõtete ühinemised ja ülevõtmised võivad toimuda neljal erineval viisil (Kask 2001: 102):

- Horisontaalne ühinemine - kahe või enama ühesugust või sarnast teenust pakkuva või toodet tootva ettevõtte ühinemine, ülevõtmine või liitumine.
- Vertikaalne ühinemine - puudutab selliste ettevõtete liitumist, kes kuuluvad küll ühte tööstusharusse, kuid asuvad erineval tootmistasandil (nt. lennukompanii omandab reisifirma).
- Konglomeraatühinemine - korporatsioon, mis tegeleb erinevate, sageli omavahel mitteseotud toodete või teenustega.
- Diagonaalne ühinemine - omavahel ühinevad üksteisega tihedas seoses olevad ettevõtted, samas erinevad nad siiski toodetavate toodete (horisontaalne liitumine) ja varustaja-tootja või tootja-vahendaja suhte (vertikaalne) poolest, mistõttu võib öelda, et diagonaalne ühinemine leiab aset ettevõtete vahel, kelle toodete valmistamisel kasutatakse samasugust tehnoloogiat või kelle tooteid jaotatakse samade turustuskanalite kaudu.

Sünergiaefekt on üks peamisi motiive paljude ühinemiste ja ülevõtmiste puhul, millest tegevussünergia moodustab näiteks USAs umbes 1/3 ülevõtmistest (Kask 2001: 102).

Tegevussünergia saavutatakse kas mastaabisäästu või turumahu suurenemise kaudu. Sünergia esineb siis, kui kahe või enama ettevõtte ühinemisel kujuneb ühendettevõtte väärtus suuremaks, kui oleks olnud nende ettevõtete väärtus eraldiseisvate üksustena. Mastaabisääst on loomulik eesmärk horisontaalsele (kaks ühesugust firmat) liitumisele. Mastaabisääst tekib ka vertikaalsel ühinemisel. Eesmärk on muutuda konkurentsivõimelisemaks. Finantssünergiaga on tegemist, kui kahe ettevõtte ühinemisest suureneb ühinenud ettevõtte väärtus puhtalt mõnest finantsefektist, näiteks madalamad maksud, suurem laenupotentsiaal vms. Ishmail (2011: 880) arvutab ühinenud ettevõtte väärtust valemiga:

$$V_{kokku} = V_{omandaja} + V_{omandatav} + \text{Sünergia},$$

kus V_{kokku} – omakapitali väärtus peale ühinemist,

$V_{omandaja}$ – omandava ettevõtte väärtus,

$V_{omandatav}$ – omandatava ettevõtte väärtus,

Sünergia – sünergiast tulenev ettevõtte väärtuse kasv peale ühinemist.

Sünergia (tegevussünergia) täpne arvutamine rahasse on keeruline, kuid põhimõte on selge, kahe ettevõtte liitmisel loodetakse liita kahe ettevõtte väärtused ning lisaks saada sünergiast tulenev väärtuse kasv.

Ühinemisprotsessi võib jaotada neljaks osaks (Kask 2001: 104):

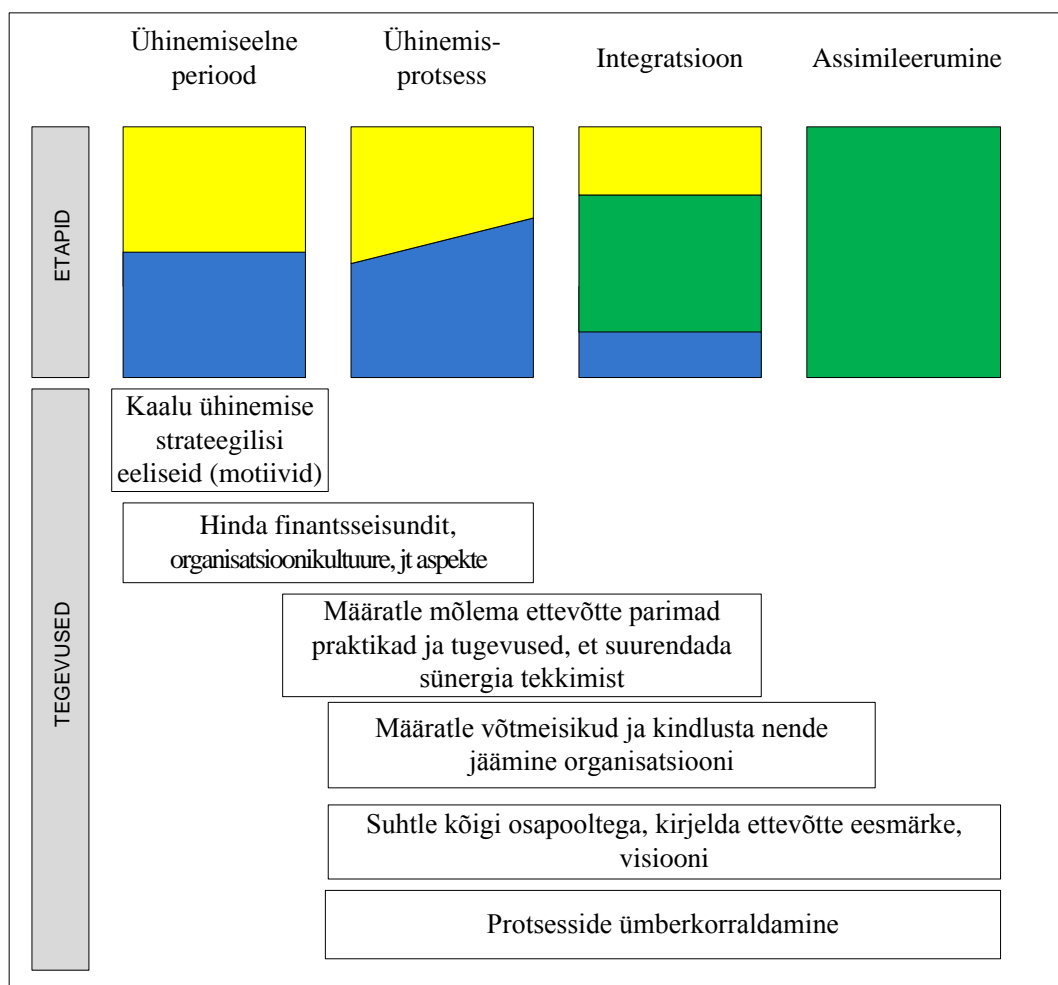
- ühinemiseelne periood,
- ühinemisprotsess,
- integratsioon,
- assimileerumine.

Just ühinemise- ja integratsiooni etapis peab toimuma ettevõtte protsesside ümberkorraldamine, et ettevõtte saaks edukalt ja efektiivselt täita strateegilisi eesmarke. Integratsioonietapp võib kesta päris kaua, kuni lõpliku assimileerumiseni võib minna mitu aastat. Statistika näitab, et ühinevatel ettevõtetel on võimalus õnnestuda 50:50 (Pritchett et al 1997: 5). Thomson ja Martin toovad välja viis faktorit, mis on edukate ühinemiste ja liitumiste elluviimisel olulised (Thomson et al 2005: 580):

- Tegutseda on vaja sammhaaval ja ettevaatlikult, viies läbi piisavalt analüüse olukorra kaardistamiseks.

- Hinnata ühinevaid osapooli nii nende organisatsioonikultuuri, tööstiili kui ka finantsseisundi kaudu.
- Määratleda ühinevate organisatsioonide parimad praktikad ja tugevused, et suurendada sünergia tekkimist.
- Tuleb pöörata suurt tähelepanu suhtlemiseks kõigi osapooltega.
- Määratleda võtmeisikud ja kindlustada nende jäämine organisatsiooni.

Autor koostas ühinemisprotsessi etappide ja etappide käigus toimuvate peamiste tegevuste diagrammi (vt joonis 2).

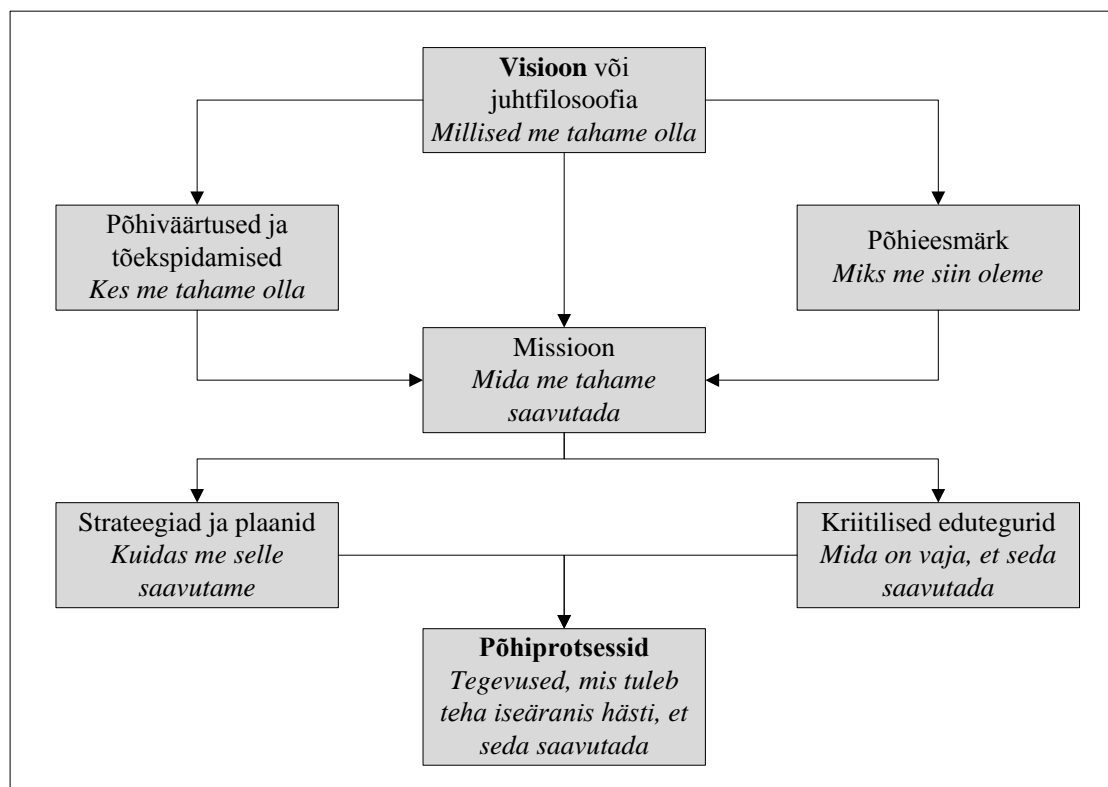


Joonis 2. Ettevõtete ühinemise etapid ja tegevused. Allikad: Kask (2001), Thomson (2005), Oakland (2006) põhjal. (autori koostatud)

Enne ühinemist (ühinemiseelne etapp) peab toimuma strateegiliste kasude kaalumine, st tuleb hinnata ühinemisest tekkivaid strateegilisi eeliseid, sealjuures hinnata ettevõtete

turupositsiooni, tegevusala, teenuste portfelle ja finantsseisundit. Enne ühinemisprotsessiga alustamist on soovitatav kaardistada ka nõ „pehmed väärtused“ ehk võrrelda organisatsioonikultuure ja tööstiile, et läbi selle hinnata sünergia tekkimise tõenäosust. Kui ühinemine on otsustatud, siis tuleks määratleda võtmeisikud ja kindlustada nende jäämine organisatsiooni, sest võtmeisikute lahkumisega võib kaotsi minna hulk organisatsiooni teadmust, eriti oluline on see teadmisteühises ettevõttes. Lisaks on vaja tõsiselt panustada kommunikatsiooni, et tuua selgelt välja ühinenud ettevõtte uued eesmärgid ja visioon ning seejärel alustada protsesside ümberkorraldamisega.

Kuna ettevõtete ühinemisel muudetakse üldjuhul ka ettevõtte strateegiat, siis sellest omakorda tuleneb vajadus muuta ettevõtte protsesse. Kui juhtkonnale on selge, millises suunas peaks organisatsioon edasi liikuma ning mis on ettevõtte peamised eesmärgid, siis saab välja töötada täpse strateegia, visiooni ja missiooni, mis aitavad määratleda organisatsioonis rolle, vastutust ja põhiprotsesse (Oakland 2006: 47). Visiooni, missiooni, eesmärkide, strateegia ja protsesside seost peegeldab joonis 3.



Joonis 3. Organisatsiooni visiooniraamistik (Oakland 2006: 48)

Seega on äriprotsesside ümberkorraldamisel endal, kui tegevusel, strateegiline väärtus organisatsioonis muudatuste läbiviimisel. See hõlmab organisatsiooni uut visiooni ja organisatsiooni strateegilisi eesmärke, näiteks sisenemine uuele turule või tooteportfelli ümber disainimine, vaja on luua organisatsiooni operatiivne tegevussuutlikkus ja ümber kujundada organisatsiooni struktuur. Äriprotsesside ümberkorraldamine hõlmab mitmeid valdkondi, peamised neist on: strateegia, organisatsioon, tehnoloogia, ja inimesed. (Goksoy *et al.* 2012: 90)

Mis on protsessijuhtimine ja protsessid ning mida need mõisted endas hõlmavad? Oma tooteid ja/või teenuseid klientidele tarnides loovad organisatsioonid väärtust. Kõik, mida nad kogu selle sündmuste jada kestel teevad, on protsess. Selleks, et organisatsioon saaks rahuldada oma klientide ja teiste huvipoolte ootused on vaja head protsessijuhtimist ja hästi toimivaid protsesse. Protsesside tähtsust tänapäevases organisatsioonis on raske üle hinnata. Hammer (2001: 51) toob raamatus „The Agenda“ eduka äri ühe põhieeldusena välja töötavad protsessid. Ta sõnastab, et protsess, mis tundub esmapilgul olevat midagi suhtelistelt kergekaalulist ja vähenõudlikku, on tegelikkuses uskumatult võimas tööriist. Protsess on distsipliin, mis teeb võimalikuks hea tulemuse ilma õnnefaktorita. Hea tulemus, toode või teenus teeb õnnelikuks nii kliendi kui ka ettevõtte omaniku. Samas, ilma toimivate protsessideta on ettevõtte pideva kaose ja sisemiste konfliktide spiraalis. Eduka äri üks põhieeldus on orienteeruda kliendi vajaduste järgi ning vastavalt protsesse muuta. (Hammer 2001: 51)

Autori arvates on siinkohal vajalik täpsustada, mis on Hammeri poolt nimetatud protsessi „hea tulemus“. Hea tulemus on protsessi väljundi vastavus protsessi tarbija ootusele. Protsessi sujuvus, maksumus või kiirus on küll tähtsad protsessi karakteristikud, kuid protsessi luues peab lähtuma ootusest selle tulemusele ehk lähtuma protsessi eesmärgist, samal ajal muidugi arvestades protsessile seatud ressursipiiranguid. Seega on protsessijuhtimine kompleksne tegevus, kus on vaja pidevalt jälgida ka protsessi tarbija ootuste muutumist ja vastavalt sellele protsessi korrigeerida.

Milline on hästi juurutatud protsess? Cooper ja Edgett (2012: 49) sõnastavad, et protsess on juurutatud edukalt, kui on täidetud järgmised võtmetingimused:

- Protsess on nähtav ja dokumenteeritud operatiivtegevuste tasandil. Ei piisa sellest, kui protsess kirjeldada ainult üldisel kontseptuaalsel tasemel.

- Protsess on tegelikult kasutatav ja reaalsele elule vastav. Protsess peab olema kirjeldatud piisava detailsusega ja olema „elus“.
- Protsessist peab olema kasu, ta peab parendama, selgitama või hõlbustama protsessis osalejate elu ja tegevust.
- Protsess on kohandatav ja paindlik ning arvestab protsessis olevate tegevuste mahtu, riske ja vajadusi.

Cooper ja Edgett kirjeldavad autori arvates muuhulgas üht väga olulist edukalt juurutatud protsessi tunnust: protsess peab olema reaalsele elule vastav ja *tegelikult kasutatav*. Protsessijuhtimine ei ole tohi taanduda hulga bürookraatlike dokumentide koostamisele, Selleks, et protsessid oleksid elus, peab protsessijuhtimine olema põhjalik, süsteemne ja terviklik. Protsesside ümberkorraldamine hõlmab endas mitmeid tahke, see ei ole ainult organisatsioonisiseste tegevuste ja töövoogude kokku leppimine ja dokumendis kirjeldamine. Nagu eelnevalt kirjeldatud, siis protsessijuhtimine on tihedalt seotud strateegiaga, eesmärkide ja kogu organisatsiooni toimimisega. Hea protsessijuhtimise tulemus pole mitte ainult sujuv töövoog, vaid ka organisatsiooni, kui terviku, parem arusaam organisatsiooni eesmärkidest ja oma rollist selles.

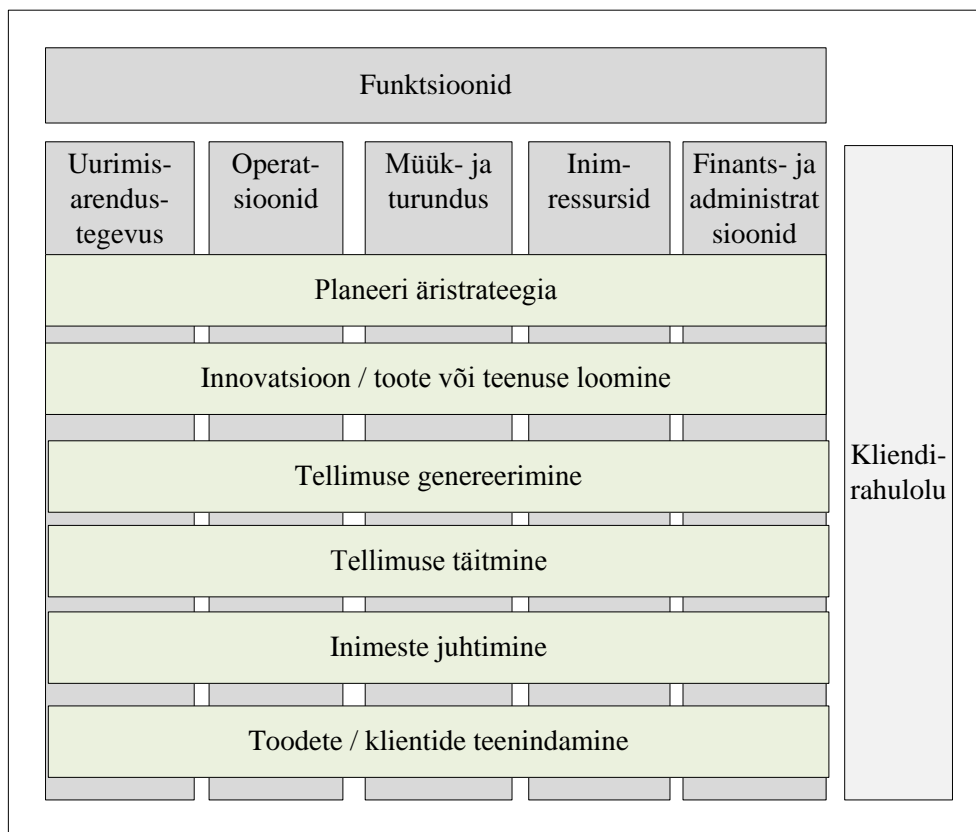
Oakland (2006: 169) nimetab protsessijuhtimise ühe kasuliku omadusena fakti, et kui ettevõttes on protsessijuhtimine korras ja toimib, siis ei näe juhid oma organisatsioone enam kui eraldiseisvate vertikaalsete funktsioonide kogumeid, mis on üksteisest eraldatud justkui silotornid. Selle asemel näevad juhid asju kliendi vaatepunktis, st horisontaalselt äritegevust läbivate, omavahel seotud töö- ja infovoogude jadana (vt joonis 4).

Oakland toob raamatus „Terviklik kvaliteedijuhtimine“ välja protsessijuhtimise parimad tavad (Oakland 2006: 171):

- Äritegevuse võtmeprotsesside määratlemine – prioriteetide kehtestamine, mille aluseks on võetud väärtusahel, klientide vajadused ja strateegiline tähtsus, ning protsessimudelite ja –määratluste kasutamine;
- Protsesside süstemaatiline juhtimine – määrates protsessi haldajaks kõige sobivama üksikisiku või grupi ja lahendades protsessides tekkinud probleemid koosolekul või haldusmudelite kaudu;

- Protsesside ülevaatus ja parendamiseesmärkide seadmine – volitades protsessi haldajaid parenduseesmarke püstitama ning sise- ja välisklientidelt andmeid koguma.;
- Innovaatilise ja loovuse kasutamine protsesside parendamiseks.
- Protsesside muutmine ja tulude hindamine – kasutades selleks protsessi parendamise või ümberkujundamise meeskondi, projektijuhtimist ning kaasates sellesse kliente ja tarnijaid.

Eelnimetatud parimate tavade puhul on olulised märksõnad *klientide vajadused, protsessimudelite kasutamine, süstemaatiline juhtimine ja protsesside muutmine ja parendamine*. Need on märksõnad, millega tuleb protsesse juhtides pidevalt arvestada. Klient tähendab selles kontekstis protsessi väljundi tarbijat ehk klient võib olla ka siseklient.

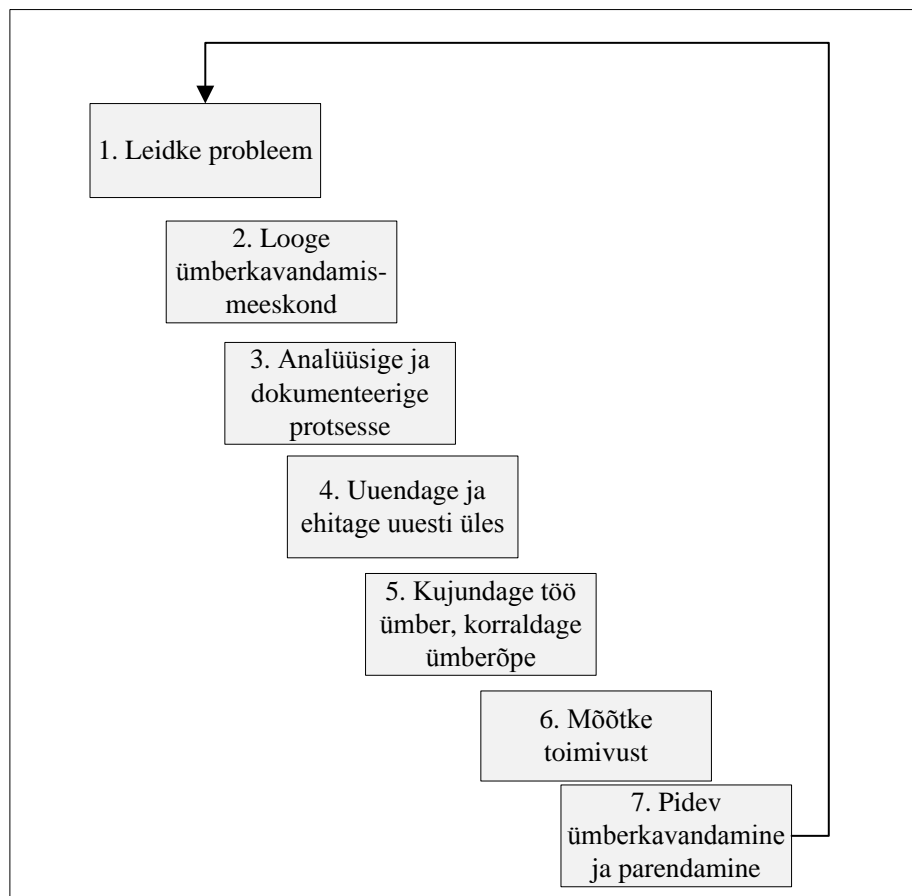


Joonis 4. Ristfunktsionaalne lähenemisviis äritegevuse põhiportsesside juhtimisele (Oakland 2006: 170)

Ettevõttes jooksevad protsessid horisontaalselt läbi struktuuriüksuste ning kõik need protsessid vajavad juhtimist - planeerimist, mõõtmist ja parendamist. Protsessijuhtimise

headust näitab lõppkokkuvõttes kliendi hinnang teenusele, tootele või teenindusele, seega ettevõtte põhiprotsesside tuleb üles ehitada arvestades kliendi vajadusi.

Hammer ja Champy (1993: 40) töid raamatus „Korporatsioonide ümberkujundamine“ (*ing.k* „*Re-Engineering the Corporation*“) äriprotsesside ümberkorraldamise (edaspidi ka *BPR*, *ing.k business process re-engineering*) välja hea meetodina, mida kasutada siis, kui organisatsiooni töökorraldus vajab uut ja radikaalset lähenemist. Äriprotsesside ümberkorraldamist alustatakse vastusena organisatsiooni tungivale vajadusele mõelda uuesti läbi, mida ja kuidas teha, et hakkama saada muutuva olukorra ja turuga, eriti tehnoloogial põhinevate lahenduste arenguga. BPR jaoks on keskse tähendusega objektiivne vaade ümberkujundamisele kuuluvatest protsessidest, ümberkujundamisprotsess koosneb enamasti seitsmest etapist (vt joonis 5). (Oakland 2006: 200). Joonisel 5 kujutatud ümberkujundamise protsessi etappe kasutatakse ka töö empiirilises osas, kus esmalt leitakse fookusgruppides peamised probleemid, seejärel analüüsitakse probleeme, leitakse juurpõhjused ja seejärel modelleeritakse uued protsessid.



Joonis 5. BPR-i seitse etappi (Oakland 2006: 200)

Seega on protsesside ümberkorraldamine tegevus, millega kaasnevad organisatsioonis suured, mõnikord ka radikaalsed muudatused. BPR kohta on loodud mitmeid definitsioone aga peamise saab taandada samale põhisõnale: see on äriprotsessi, protsessi struktuuri ja temaga seotud juhtimissüsteemide fundamentaalne läbimõtlemine ja ümberkavandamine, mis peab kaasa tooma protsessi toimivuse parenemise.

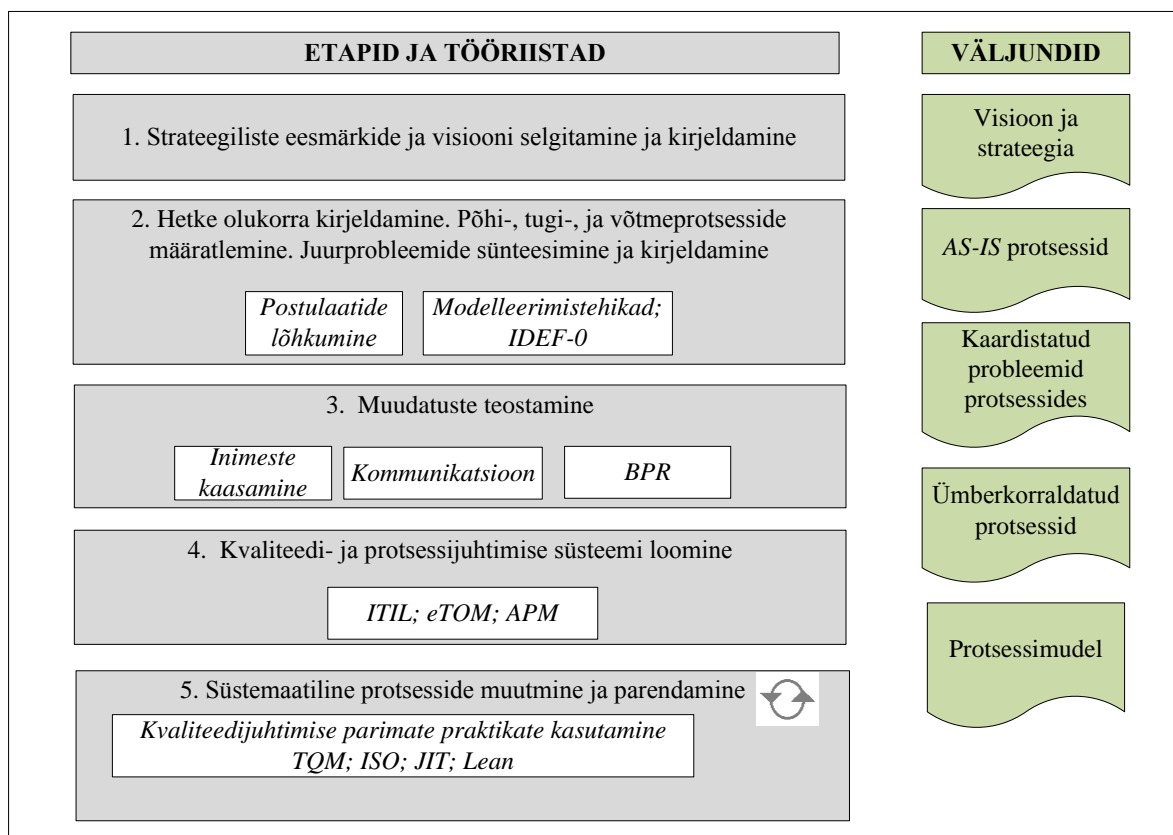
Oakland (2006: 202) kirjeldab BPR-is sisalduvat võimast meetodit, millega saab lõhkuda eksisteerivaid tavasid ja genereerida murrangulisi ideid protsesside parendamiseks. See on *postulaatide lõhkumine*. Postulaatide lõhkumine on suunatud sellele, et teha kindlaks reeglid, mis juhivad meie äritegevust ning tuua seejärel päevavalgele nende varjus peituvad postulaadid, millele toetudes need reeglid on loodud. Äriprotsessi juhivad teatud arv reegleid, mis määravad ära selle, kuidas protsess on kavandatud ja kuidas ta toimib. Need reeglid võivad eksisteerida selge poliitika või juhendi kujul aga sageli on need pigem inimeste peades ja mõtteviisis. Need kirjutamata reeglid tulenevad protsessi keskkonda tekkinud postulaatidest, mis on kujunenud aastate jooksul. Kui need postulaadid päevavalgele tuua, siis saab kontrollida nende asjakohasust ja paljudel juhtudel osutuvad nad valeks. See avab uusi võimalusi protsesside ümberkavandamiseks ja toimivuse parendamiseks. Näiteks võib olla postulaadiks, et kõik projektijuhtimise tegevused on keeruka loomuga. Kui see postulaat vaidlustada, siis võib selguda, et projektijuhtimise tööks saab kasutada ka madalama tehnilise kvalifikatsiooniga personali ja seda väiksemate kuludega. Postulaatide lõhkumise meetodil on kaheksa sammu (Oakland 2006: 203):

- 1. Samm. Määrake kindlaks põhiväärtus, mida tuleb tarnida kliendile, ettevõttele ja peamistele huvipooltele.
- 2. Samm. Kaardistage parendamiseks valitud protsess või protsessid ainult kõrgemal tasandil, näidates ära võtmeprobleemid.
- 3. Samm. Valige lahendamiseks üks konkreetne probleem (näiteks protsessi kuluefektiivsus, kiirus) ja koguge seda toetavaid andmeid toimivuse kohta.
- 4. Samm. Uurige ajurünnaku korras reegleid, mis mõjutavad lahendamisel olevat probleemi. Testige reegli väidete paikapidavust ja järjestage väited nende olulisuse põhjal edasiseks analüüsimiseks.
- 5. Samm. Vaadake iga reegel rangelt üle, paljastades iga taha peitunud postulaadid.
- 6. Samm. Tehke kindlaks modifitseeritud postulaadid ja seejärel protsessi reeglite modifitseeritud komplekt.

- 7. Samm. Tehke kindlaks nende reeglite mõju protsessile ja konstrueerige uus protsessi kavandamise põhimõtete komplekt.
- 8. Samm. Töötage välja muudetud protsessi kavand ja testige selle kasutuskõlblikkust.

Enamikes protsessides täidavad rolle siiski inimesed ning kahjuks või õnneks pole inimesed masinad. Inimestel on tihti kujunenud oma eelarvamused ning pahatihti teevad inimesed emotsioonidel põhinevaid otsuseid. Autori arvates on postulaatide lõhkumise meetod hea võimalus süsteemselt jõuda jälile valedele eeldustele, mis põhjustavad protsesside juhtimisel valesid otsuseid. Reaalses elus on protsessijuhi üks keerulisemaid väljakutseid võidelda inimeste sissejuurdunud tööharjumustega ning sellisel puhul on *postulaatide lõhkumine* hea tööriist.

Autor koostas protsessijuhtimist puudutavate teoreetiliste käsitluste alusel mudeli, mis kirjeldab protsessijuhtimise loogilisi etappe, kasutatavaid tööriistu (mudelid, teooriad, standardid) ja etappide väljundeid (joonis 6).



Joonis 6. Protsessijuhtimise etapid, tööriistad ja väljundid. Allikad: Hammer ja Champy (1993), Oakland (2006), Hammer (2001) põhjal. (autori koostatud)

Alljärgnevalt on toodud joonisel 6 kasutatud lühendite kirjeldused. Nimetatud teooriatest, parimatest praktikatest ja standarditest tuleb pikemalt juttu peatükis 1.3.

eTOM - (ing k. *Enhanced Telecom Operations Map*) on standard äriprotsesside kirjeldamiseks telekommunikatsiooni sektoris.

ITIL - (ing.k. *IT Infrastructure Library*) - IT teenust osutavate organisatsioonide poolt kasutatav IT teenuse halduse parimate praktikate koondav kogu.

APM (*APM – Alignability Process Model*). *APM* on IT teenuste haldamiseks koostatud protsessiskeemide (voodiagrammide) mudel.

IDEF-0 - (ingl. k. *Integrated Definition Function Modeling*) modelleerimiskeel äriprotsesside kirjeldamiseks.

TQM – *Total Quality Management*). *Total Quality Management* on juhtimiskontseptsioon, mille eesmärgiks on pidev (protsesside) areng.

ISO – mõeldud on *ISO (ISO – International Organization for Standardization)* juhtimisstandardeid 9001, 14001, jt.

Just-in-Time – juhtimisfilosoofia, tõlgituna „ladustamine on raiskamine“ või „õigel ajal, õiges kohas“ mõtteviis.

Lean – juhtimisfilosoofia, tõlgituna ”tõmmitud” või ”sujuvvooline” mõtteviis.

Kokkuvõttes, strateegiline juhtimine ja protsessijuhtimine on tihedalt seotud, enne protsesside ümberkorraldamisele asumist, tuleb kokku leppida ja kirjeldada ettevõtte visioon, põhieesmärgid ning strateegia eesmärkide saavutamiseks. Kui organisatsioon on strateegilised aspektid selgitanud, siis tuleb mõelda kuidas see läbi protsesside ja protsessijuhtimise saavutada. Protsesside kaudu toimub organisatsiooni eesmärkide ja strateegia elluviimine ning tulemuste saavutamine. Protsessijuhtimise läbiv joon on muudatused ja muudatuste juhtimine, mida käsitletakse põhjalikumalt järgnevas alapeatükis.

1.2. Ühinemiste ja protsesside ümberkorraldamistega seotud muudatuste juhtimine organisatsioonis

Organisatsiooni äriprotsesside ümberkorraldamine, kahe ettevõtte äriprotsesside ühendamise on kahtlemata väga keerukas muudatus, mille läbiviimisel on vajalik jälgida sellealaseid parimaid praktikaid ja printsiipe. Selliste suurte muudatuste juhtimisel on äärmiselt oluline aru saada kuidas ümberkorraldused võivad ettevõtet mõjutada ning kuidas riske maandada.

Kuidas muudatusi läbi viia edukalt, millised on võimalikud vead ja kuidas vigu vältida? Kui järgida klassikalist muudatuste läbiviimise teooriat, siis John P. Kotter toob oma raamatus „Leading Change“ välja suure muudatuse kaheksa sammu (Kotter 1996: 21):

- Esimene samm. Edukad muudatuse läbiviijad alustavad oma tegevust sellest, et tekitavad asjaosalistes inimestes möödapääsmatuse tunde, ehk tõestavad muudatuse vajalikkuse.
- Teine samm. Kui inimesed juba tunnetavad muudatuse möödapääsmatust, tuleb kokku panna kokku vajaliku usaldusväarsuse, oskuste, sidemete, reputatsiooni ja vormilise võimuga juhtgrupp – tuleb kaasata liidrid ja olulised inimesed.
- Kolmas samm. Juhtgrupp peab looma mõistliku, selge, lihtsa visiooni ning strateegia - kuhu ja kuidas edasi minna.
- Neljas samm. Järgmiseks sammuks on visiooni ja strateegia edastamine organisatsioonile – mitmesuguseid kanaleid pidi saadetavad lihtsad ja arusaadavad sõnumid. Eesmärgiks on luua organisatsioonis arusaam, luua pühendumus ja vabastada inimestes muudatus läbiviimise jaoks rohkem energiat. Siin on teod sageli tähtsamad kui sõnad. Visiooni ja strateegia edastamisel on väga oluline oma sõnumi kordamine, et see sõnum inimestele kohale jõuaks.
- Viies samm. Edukate muudatuste läbiviimiseks tuleb inimestele anda tegevusvabadust ehk kasutada võimustamist. Tuleb kõrvaldada põhitakistused, mis ei lase inimestel uue visiooni kohaselt tegutseda.
- Kuues samm. Tuleb saavutada kiired võidud, lühikese ajaga esimesed head tulemused. Tulemused on väga olulised. Need annavad muudatusele usaldusväarsust, ressursse ja tõuke edasiseks ja üldiseks organisatsiooni jõupingutuseks.
- Seitsmes samm. Pärast kiireid võite tuleb esimesi muudatusi kindlustada. Valida probleem, millega järgmiseks tegelda, tekitada üks muudatuselaine teise järel, kuni visioon saab reaalsuseks. Oluline on, et korraga ei tohi liiga palju ette võtta.
- Kaheksas samm. Tuleb muudatus kinnistada, luues uut organisatsioonikultuuri. Uus kultuur on uute käitumistavade ja ühiste väärtuste kogum – see tekib eduka, järjepideva tegevuse tulemusel piisavalt pika ajaperioodi jooksul.

Kotteri poolt kirjeldatud kaheksa sammu läbivad märksõnad on *inimeste kaasamine, selge tegevusplaan, inimeste võimustamine, kiired tulemused, ellu viidud muudatuste kinnistamine organisatsioonikultuuris*. Läbiv joon on töö inimestega, mitmed neist kaheksast sammust

käsitlevad inimeste käitumise ja mõtteviisi muutmist ja sellega seonduvaid probleeme. Kohe esimesel sammul on kesksel kohal nende inimeste käitumise ja arusaamise muutmine, kes ignoreerivad ärikeskkonna muutumist, kes ei julge või ei taha olemaolevas töökorralduses muudatusi teha. Teise sammu tuumaks on muudatust juhtivate isikute käitumine, eriti usalduse ja pühendumise osas. Kolmanda sammu põhiväljakutse seisneb sellises tegutsemises, mille tagajärjeks on asjalikud visioonid ja strateegiad. Planeerimisoskusega, kuid eduka muudatuse visiooni kavandamises vähimagi kogemuseta inimestele on see suur katsumus. Neljanda sammu teemaks on see, kuidas võita visiooni levitades piisav hulk toetajaid. Viienda sammul tegutsetakse visiooni edastamise kallal – mõnele töötajale tähendab see oma töö tegemist täiesti uut moodi. Ja nii kogu muudatuse protsessi kestel. Peale edukat muudatuse ellu viimist tuleb see kinnistada, et see saaks organisatsioonikultuuri üheks osaks. Protsesside ümberkorraldamisel tuleb järgida sisuliselt samu samme ja soovitusi, et uus muudatus oleks edukas.

Duck (2001: eessõna) rõhutab, et juhid, alustades muudatustega, arvavad hästi teadvat mida nad teevad ja millesse nad on kaasatud. Aga mingi hetk, juba muudatuste protsessi sees olles, saadakse aru, kui komplitseeritud, segane, valulik, pikaajaline, väsitav ja energiat nõudev võib üks muudatuse protsess olla. Organisatsioonis eduka muudatuse läbi viimiseks tuleb emotsionaalsetele ja käitumuslikele aspektidele pöörata sama suurt tähelepanu kui töökorralduslikele muudatustele. Tuleb töötada inimestega, et nad hakkaksid uues olukorras mõtlema ja käituma teistmoodi. Duck sõnastab fundamentaalse muudatuse viis faasi (Duck 2001: 16):

- muudatuse-eelne stagnatsioon,
- muudatuse ettevalmistamine,
- muudatuse juurutamine,
- muudatuse kehtestamine ning
- muudatuse lõpetamine, loodetavasti koos muudatuse kordaminekuga ja tulemuste nautimisega.

Nagu Kotter, käsitleb ka Duck muudatuse eelset olukorda ühe olulise faasina, nimetades seda stagnatsiooniks või seisakuks. Protsessi ümberkorraldamisele asudes tuleb seega esimese asjana seisaku põhjustest aru saada ja seejärel püüda inimeste mõtteviisi muuta, et nad ette

valmistada vajalikeks muudatusteks. Muudatuse ettevalmistamine tähendab suuresti tööd inimestega.

Aga muudatusi saab läbi viia ka radikaalsemalt. Praktikas esineb tihti pigem olukord, kus muudatusi tuleb sisse viia kiiresti, piiratud ajaressursi tingimustes, mistõttu ei ole aega läbi viia kõiki juhtimisgurude poolt soovitatud muudatuste samme. Predișcan ja Săcui (2011: 701) pakuvad erakorralise muudatuse läbiviimiseks hoopis vastupidise tegevuste järjestuse:

- määra kindlaks vajalik muudatus,
- rakenda kohe muudatus,
- vähendada inimeste vastuseisu muudatustele.

Erakorralise muudatuse tegemise käigus ei ole enam aega põhjalikult analüüsida keskkonda ja inimeste meelsust. Kriisiolukorras on lihtsam identifitseerida milline muudatus on suurima positiivse mõjuga ja see kiiresti ellu viia. Sellises järjekorras tegutsedes on väga oluline tõhusalt viia läbi kolmas samm, st vähendada tekkinud vastuseisu elluviidud muudatusele. See on võimalik kasutades tehnikaid nagu selge kommunikatsioon, koolitus ja töötajate positiivne motiveerimine. Sellisel viisil muudatuse teostamine võib osutuda vajalikuks, et ellu viia mõni strateegiline muudatus, mis puudutab paljusid inimesi aga sellega on kiire. Kui kiiresti ellu viidud muudatus annab ettevõttele selged kasud, siis on inimeste vastuseisu hiljem loomulikult kergem murda. Samas kui inimesed ei tunneta muudatusest kasu ega saa aru selle vajalikkusest, on sellise radikaalse muudatuse läbi viimine organisatsioonis risk, mis võib alla viia inimeste motivatsiooni.

Millised on muudatusega kaasnevad peamised ohud ning kuidas nende ohtude või riskidega toime tulla? Väga oluline roll on organisatsiooni väärtustel, tõekspidamistel, organisatsioonikultuuril. Stinchcomb ja Ordaz (2007: 146) leidsid, et kahe ettevõtte organisatsioonikultuuride erinevus ja sellega seotud aspektiga mitte tegelemine on üks peamisi põhjuseid, miks ettevõtete ühinemised ei ole tihti nii edukad nagu enne ühinemist soovitud. Stinchcomb ja Ordaz tõid paralleeli, et organisatsioonikultuur on nagu hapnik, nähtamatu, lõhnatu, värvitu ja maitsetu, kuid see on kõigile vajalik ja ühendab märkamatu kõiki, kes on selle sees. Positiivne organisatsioonikultuur võib olla nagu hapnik, mis annab hingamisraskustega inimesele uue jõu või vastupidi, negatiivne või sobimatu organisatsioonikultuur võib meie töökeskkonna mürgitada.

Kukkonen ja Senkel (2012: 85) kirjeldavad protsesside ümberkorraldamise ühe peamise komistuskivina algse olukorra kaardistamata jätmist. Hetkeolukorra kaardistamine on vajalik, et mõista selgemalt, kus hetkel ollakse. On riskantne viia muutatusi sisse olemasolevasse olukorda, ilma et oleks selgelt teada muutatuste mõju. Muudatustega kaasnevad alati organisatsiooni jaoks erinevad väljakutsed, millega tuleb arvestada (Harrington, 2006: 134):

- Inimesed on oma käitumiselt, väärtustelt, vajadustelt jne erinevad.
- Kõik inimesed ei saa, ei taha või ei suuda täita uusi nõudmisi.
- Muudatused vajavad eesmärke.
- Muudatused ei pruugi alati sobituda olemasolevasse organisatsioonikultuuri.
- Vanadest tõekspidamistest ja harjumustest ei pruugi inimestel olla lihtne loobuda.

Bolman ja Deal (1999: 8) on jaotanud muudatused nelja liiki: inimesi, struktuuri, poliitilisi ja sümboleid puudutavad muudatused, kaardistanud nendega muudatustega kaasnevad peamised riskid ning soovitanud riskide maandamiseks vastavaid tegevusi (vt tabel 1). Kui vaadelda Bolmani ja Deal'i poolt välja toodud muudatustega kaasnevaid riske, siis on näha, et läbiv risk on seotud inimestega, inimeste tunnetega ja inimestevaheliste suhetega, teine peamine risk on hägustunud organisatsiooni eesmärgid ja arusaamatu töökorraldus (protsessid).

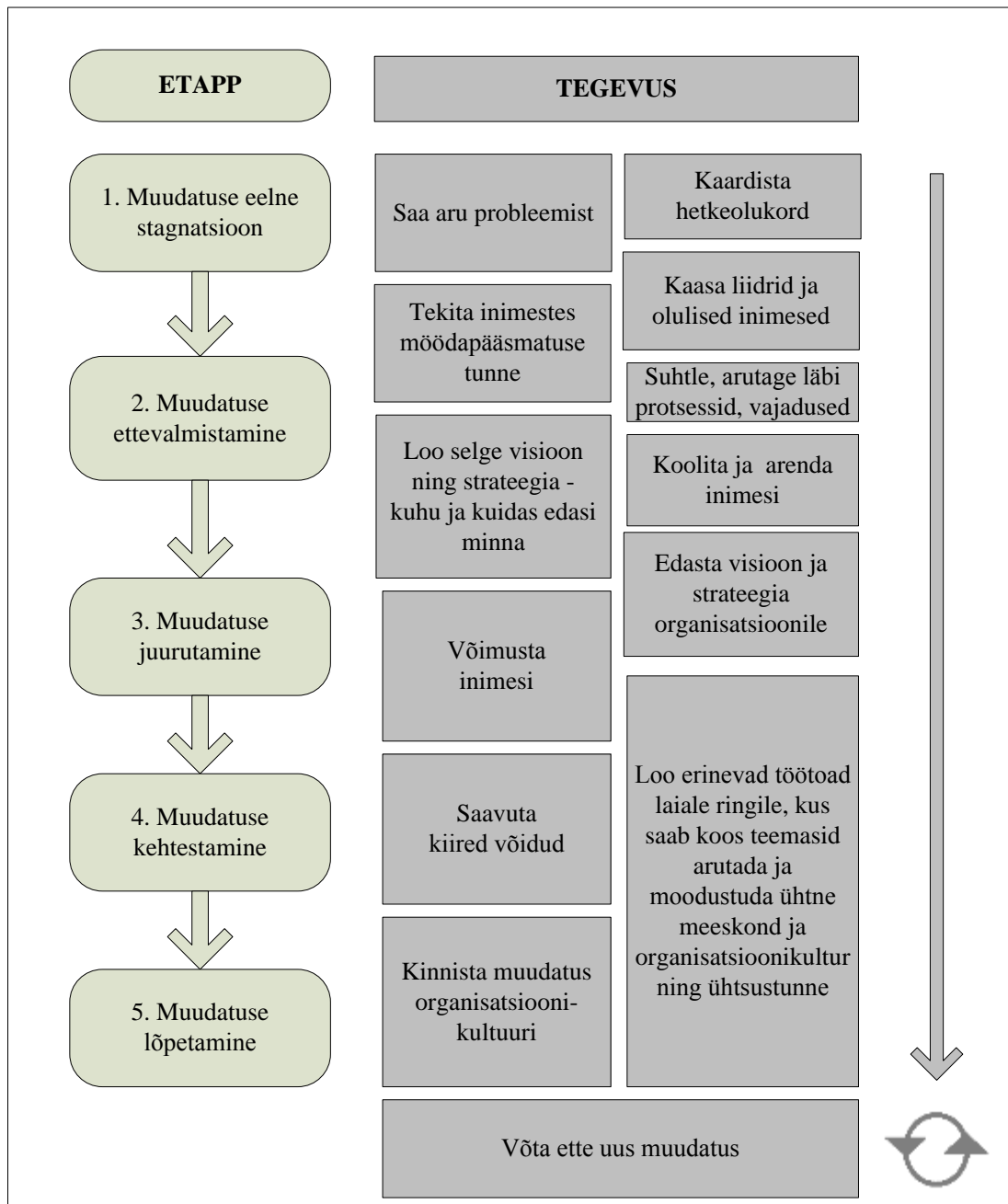
Tabel 1. Muudatustega kaasnevad ohud

Muudatuse raamistik	Riski kirjeldus	Soovitatav parendav tegevus
Inimressurssi puudutav muudatus	Ärevus, ebakindlus. Inimesed tunnetavad end asjatundmatutena ja mittevajalikena	Koolitus, et arendada uusi oskusi. Inimeste kaasamine. Psühholoogiline toetus ja abi
Strukturealne muudatus	Selguse ja stabiilsuse puudumine. Segadus ja kaos.	Suhtlemine, rääkida uuesti läbi poliitika, protsessid, töökorralduse mustrid ja juhendid
Poliitiline muudatus	Konflikt „võitjate“ ja „kaotajate“ vahel	Loo töötoad laiale ringile, kus saab koos teemasid arutada ja moodustada ühtne meeskond
Sümboleid puudutav muudatus	Eesmärgi ja motivatsiooni puudumine, klammerdumine minevikku	Loo ülemineku rituaalid, kus saada ära vanad sümbolid ja tähistada koos uusi

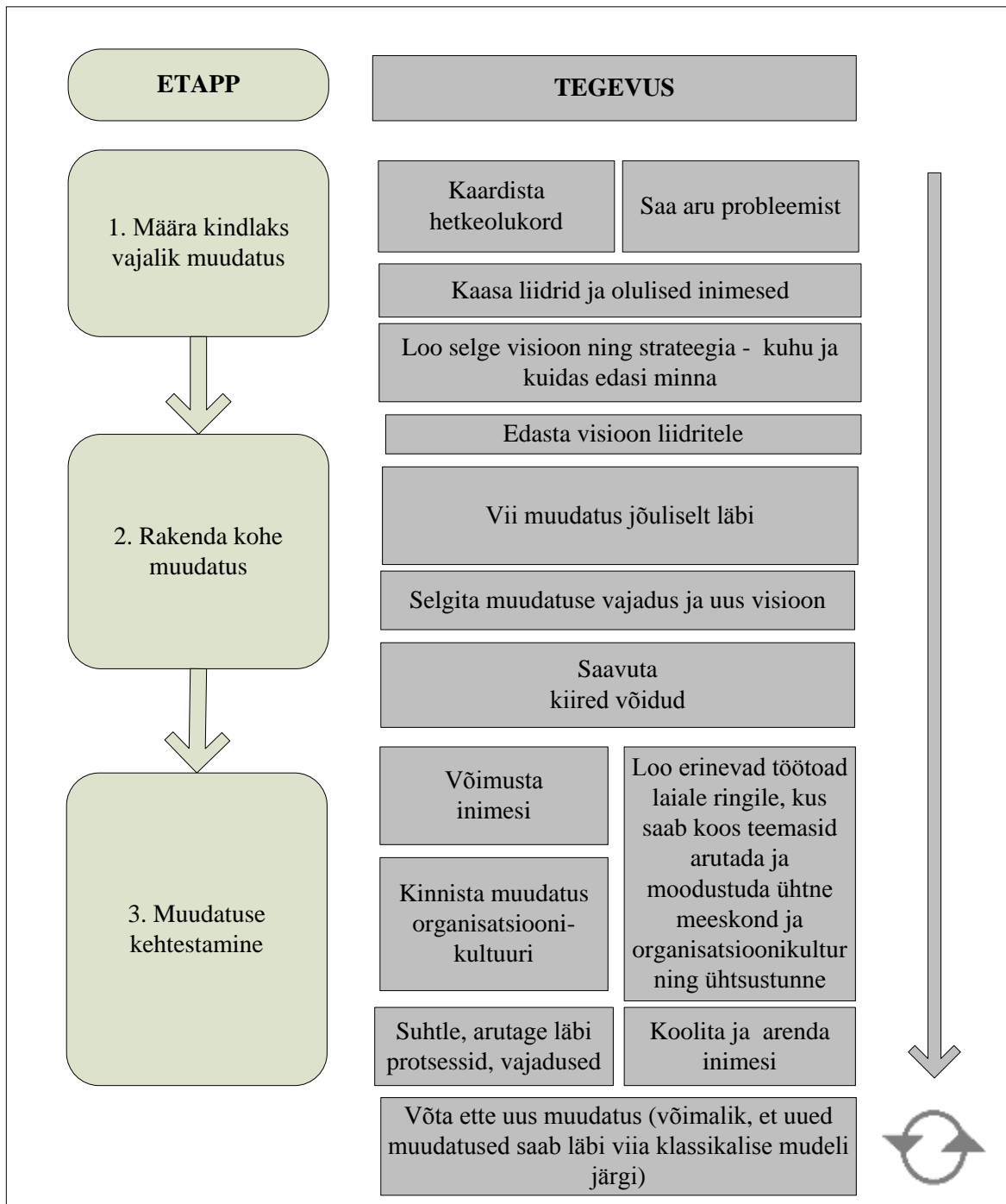
Allikas: Bolman, Deal 1999: 8

Eelnevalt kirjeldatud muudatuste teoreetiliste aluste põhjal koostas autor kaks mudelit, mille idee on anda muudatust läbi viivale juhile raamistik ning ülevaade vajalikest tegevustest muudatuste edukaks teostamiseks:

- 1) klassikalise muudatuse etapid ja tegevused (joonis 7),
- 2) erakorralise ehk piiratud ajaressursi tingimustes teostatava muudatuse etapid ja tegevused (joonis 8).



Joonis 7. Klassikalise muudatuse etapid ja tegevused. Allikad: Kotter (1996), Bolman, Deal (1999), Duck (2001), Burlton (2001), Kukkonen ja Senkel (2012) põhjal. (autori koostatud)



Joonis 8. Erakorralise muudatuse etapid ja tegevused. Allikad: Kotter (1996), Bolman, Deal (1999), Duck (2001), Burlton (2001), Predișcan ja Săcui (2011), Kukkonen ja Senkel (2012) põhjal. (autori koostatud)

Nagu näha, on klassikalise ja erakorralise muudatuse tegevused sarnased, neid tegevusi tehakse lihtsalt erinevatel muudatuse etappidel. Erakorralise muudatuse läbiviimisel on erakordselt oluline viimane etapp - muudatuse kehtestamine. Kiired ja ootamatud

muudatused võivad organisatsioonis tekitada segadust, motivatsioonilangust jne. Seetõttu on erakorralise muudatuse kehtestamisel väga tähtis viia „siluvad“ tegevused läbi teadlikult, süsteemselt ja põhjalikult. Sealjuures on eriti tähtis kommunikatsioon, et selgitada muudatuse vajalikkust ning inimeste kaasamine, et muudatus kinnistada.

Millal ja kui tihti oleks vaja organisatsioonis muudatusi teha? Burlton toob oma raamatus „The Process Management Framework“ muude põhimõtete hulgas välja järgmised muudatuste ja protsessijuhtimisega seotud põhimõtted (Burlton 2001: 125):

- muudatus peab olema juhitud tulemuse saavutamise vajadusest,
- äriprotsesse tuleb juhtida holistiliselt,
- muudatuse edukus sõltub alati inimestest,
- muudatus on *protsess, mitte eesmärk*.

Autori arvates väärib rõhutamist Burltoni poolt kirjeldatud põhimõte, et *muudatus on protsess, mitte eesmärk*. Tänapäevases kiiresti muutuvas ärikeskkonnas on muudatuste tegemine organisatsiooni struktuuris, teenustes ja protsessides vältimatu tegevus ellujäämiseks. Turu ja keskkonna regulaarne hindamine ja organisatsiooni ja protsesside olukorraga kohandamine peab olema pidev protsess.

Kokkuvõttes, eduka muudatuse läbiviimiseks tuleb kaasata inimesed ning teha organisatsioonis palju tööd inimeste mõtteviisi ja tegutsemisharjumuste muutmiseks. Muudatused võivad kaasa tuua muutusi ettevõtte töökultuuris ja kommunikatsioonis, mis omakorda võib mõjutada töötajate pühendumist (Brooks 2006: 235). Juht, kes ei mõista töötajaid inimestena arvestada, ajab süsteemi varem või hiljem hukatusse (Lorents 2001: 155). Kui inimesed on kaasatud ja nad on pühendunud, siis konkreetsete töökorralduslike sammude muutmine ja elluviimine on juba pigem tehnilise soorituse küsimus. Enne muudatuste tegemist on oluline aru saada hetkeolukorrast, kaardistada probleemid ning seejärel viia sisse vajalikud muudatused.

1.3. IKT sektoris kasutatavad teooriad, standardid, parimad praktikad ja protsesside modelleerimise tehnikad

Organisatsiooni tõhusaks juhtimiseks ja kvaliteedi parendamiseks on aja jooksul loodud ning kasutatud mitmeid juhtimisteooriad, meetodikaid ja standardeid. IKT sektoris tegutsevad ettevõtted ei ole selles mõttes erandid, ka IKT sektori ettevõtted kasutavad oma juhtimissüsteemi üles ehitamisel samu juhtimisteooriad, mis teiste sektorite ettevõtted. Toon siinkohal loetelu tuntumatest juhtimisteooriatest (Groover 2007: 556 ja Gerndorf 2005: 58).

Terviklik kvaliteedi juhtimine (*TQM – Total Quality Management*). Total Quality Management on juhtimiskontseptsioon, mille lõi W. Edwards Deming. See on juhtimisteooria, mille baasiks on pidev (protsesside) areng. Eesmärk on vähendada vigade tegemist tootmis- või teenindusprotsessis ning seeläbi suurendada klientide rahulolu. TQM oli eriti populaarne 1980-ndatel aastatel. TQM filosoofiat järgivad organisatsioonid on keskendunud pidevale protsesside arendamisele. IKT sektori juhtivates ettevõtetes, vähemalt Eestis, on protsessipõhine juhtimine kasutusel juba üle kümne aasta, mistõttu terviklik kvaliteedijuhtimine on olnud alusfilosoofiana IKT ettevõtetes pikka aega reaalselt kasutuses.

Kuue sigma meetodika (*Six Sigma*). Juhtimisteooria, millele pani aluse Motorola. Eesmärgiks on protsessi väljundite kvaliteedi parandamine, üritades likvideerida vigade põhjused tootmis- ja äriprotsessides. Six Sigma sisuliselt parendab TQMi filosoofiat. Six Sigma eristub varasematest juhtimisteooriatest kolme võtmetunnuse poolest (Holpp, Pande 2002: 4):

- Six Sigma on veelgi enam kliendile orienteeritud;
- Six Sigma projektid on hea investeringutasuvusega;
- Six Sigma muudab juhtimisstiili. Six Sigma on enam kui üks parendusprojekt, see muudab juhtide mõtlemist, planeerimist ja õpetab paremini eesmärke saavutama.

Six Sigma meetodika on Eesti suuremates IKT ettevõtetes kasutusel. Six Sigma tööriistad aitavad suurte andmehulkade ja tegevuste korral aru saada vigadest ja juurpõhjustest protsessides, näiteks on Elionis kasutatud Six Sigma statistilisi meetodeid arus saamaks, milliste probleemidega kliendid pöörduvad klienditoe osakonna poole ning mis on pöördumiste juurpõhjusted.

“Lean”, ehk eesti keelde tõlgituna ”timmitud” või ”sujuvvooline” mõtteviis. Lean toimimise sisuks on maksimeerida kliendile antavat väärtust, samal ajal minimeerides raiskamist. Teisisõnu, timmitud tegevus tähendab luua vähemate ressurssidega rohkem kliendi silmis väärtuslikku (What is Lean? 2012). Womack ja Jones (2003: 11) on välja toonud viis peamist „Lean“ mõtlemisega seotud printsiipi:

- Väärtuse lisamine. Väärtuse olemasolu saab hinnata ainult lõppklient – kas see vastab tema ootustele.
- Väärtusahela tuvastamine. Väärtusahel on kooslus kõikidest tegevustest, mis on vajalikud toote jõudmiseks tarbijani.
- Voogtootmine. Moodustada tuleb väärtust loovate tegevuste voog. Tootmine tuleb muuta sujuvaks, ilma tõrgeteta tootmiseks.
- Tõmbepõhine tootmine. Oluline on saavutada olukord, kus tegutsetakse siis, kui lõpptarbijal tekib antud toote järgi nõudlus.
- Püüdlemine täiuslikkuse poole. Protsessi on võimalik piiritult efektiivsemaks muuta, vähendades aega, ruumi, kulusid ja vigu.

IKT ettevõtetes on protsessid üldjuhul pikad ja suure lisandväärtusahelaga, mistõttu *Lean* mõtteviisi kasutamine protsesside ümberkorraldamisel ja disainimisel on äärmiselt vajalik. Mida pikem protsess, seda suurem on oht, et protsessi tekib lisandväärtust mitteandvaid tegevusi, mis vähendavad kogu protsessi efektiivsust.

Just-in-Time. Toyota oli üks esimesi tootjaid, kes võttis kasutusele just-in-time tootmismudeli. See tähendab, et firma lähenes tootmisele "ladustamine on raiskamine" filosoofia kohaselt. Ühest küljest tähendab see seda, et ei toodeta ette, välditakse ületootmist, samuti ei osteta vajalike komponente suures koguses kokku, vaid tarnijaga lepitakse kokku nii, et vajalikud komponendid tarnitakse siis, kui neid realselt vaja läheb (Toyota Production System 2012). IKT ettevõtete poolt pakutava teenuse osutamisel on väga oluline osa infrastruktuuril, seadmetel, tagavaraosadel. Seetõttu on väga oluline jälgida optimaalset laovarude ning tagada eeskujulikult töötav tarne juhtimise protsess.

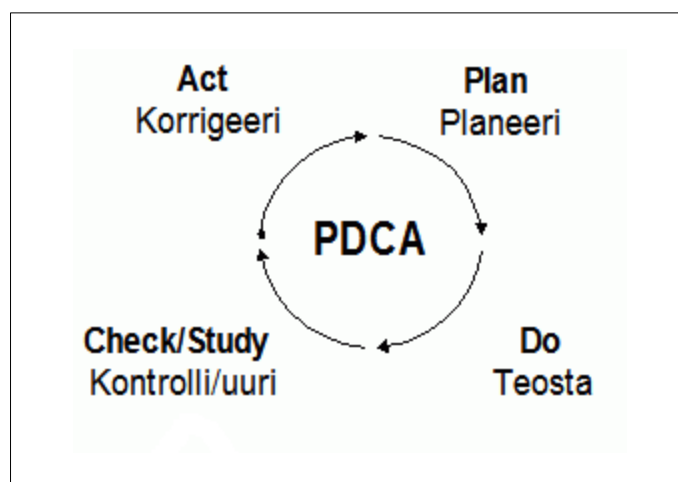
ISO standardid. Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (*ISO – International Organization for Standardization*) on rahvusvaheline valitsusteväline organisatsioon, mis tegeleb ja annab välja rahvusvahelisi tööstuslikke ja kommertsstandardeid (International Organization for

Standardization). ISO üks tuntuimad standardeid on kvaliteedijuhtimisstandard ISO 9000. ISO 9001:2008 kvaliteedijuhtimisstandard. ISO 9001 on ISO 9000 standardite perekonna osa. Standardit haldab Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon ning see on mõeldud igat tüüpi ja iga suurusega organisatsioonide abistamiseks kvaliteedijuhtimissüsteemide rakendamisel (Kabral 2007: 164 ja Kvaliteedi-juhtimissüsteemid 2009: 4). Eesti IKT ettevõtetal on ISO kvaliteedijuhtimissertifikaadi olemasolu vältimatu nõue, sest enamikes riigihangetes on sertifikaadi olemasolu üks kvalifitseerumise tingimusi. Riigi tellimused moodustavad arvestatava osa IKT sektori käibest.

EFQM mudel. EFQM mudel on loodud EFQM (*ing k. European Foundation for Quality Management*) poolt, mis asutati 1989a 14 Euroopa suure ettevõtte poolt, et edendada TQM praktikaid ja kvaliteedijuhtimise ideid. Nüüdseks on organisatsioonil rohkem kui 750 liiget üle terve Euroopa. Näiteks on EFQM-i liikmed mitmed suured Euroopa telekommunikatsioonifirmad nagu BT, France Telecom, Deuche Bundespost Telekom, Telecom Italia ja Telefonica (Oodan *et al.* 2003: 9). EFQM-i mudel näitab, kuidas tegevused ja tulemused on omavahel seotud ning milline on nende vastastikune mõju. EFQM üheks aluseks on Demingi poolt välja töötatud planeeri, teosta, kontrolli, korrigeeri parendamise tsükkel (Rakenduskõrgkoolide infoportaal 2012). Demingi pideva parendamise tsükkel on toodud joonisel 9.

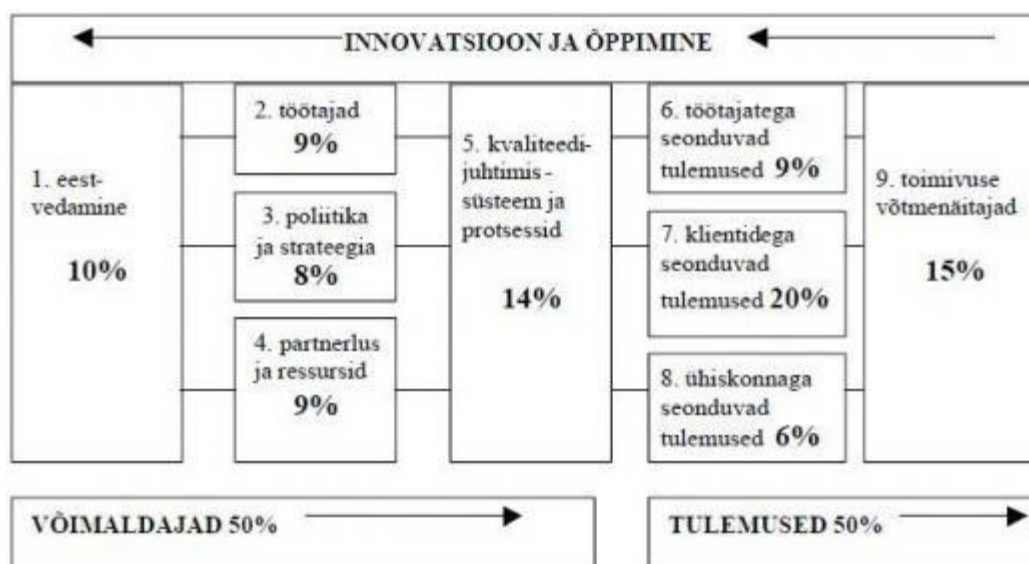
- Planeeri - määratle eesmärgid ja protsessid, mis on vajalikud kliendi nõuete ja organisatsiooni poliitikaga kooskõlas olevate tulemuste saavutamiseks.
- Teosta - rakenda protsessid/tegevused.
- Kontrolli/uuri - jälgi ja mõõda protsesse, nende vastavust poliitikatele ja eesmärkidele. Kogu fakte tegemaks kindlaks, kas eesmärgid on saavutatud, mittevastavuse korral selgitage välja põhjused.
- Korrigeeri - analüüside põhjal võta ette tegevused protsesside toimimise parendamiseks takistamaks probleemide ja nende põhjustajate uut ilmumist.

Ka EFQM mudelis on peamine põhimõte pideva parendamise tsükkel, kus omavahel on seotud pidev innovatsioon, õppimine, parendamine, võimaldajate (eestvedamine, töötajad, poliitikad, partnerid ja ressursid) arendamine ning tulemuste mõõtmine.



Joonis 9. Deming'i pideva parendamise tsükkel (Rakenduskõrgkoolide infoportaal 2012)

Eestis on korraldatud EFQM-il põhineva Juhtimiskvaliteediauhinna konkursse, mille eesmärgiks on edendada Eesti ettevõtete ja ühiskonna konkurentsivõimet. EFQMi mudelit saab rakendada kõikides organisatsioonides, sõltumata sektorist, tegevusvaldkonnast või suuruselt (Hindreus 2010: 67). Eesti IKT ettevõtetest näiteks Elion on osalenud EFQMi tegevuses kliendilojaalsuse mõõtmise programmi raames. EFQM mudel on toodud joonisel 10.



Joonis 10. EFQM mudel (Oodan *et al.* 2003: 9)

Protsessijuhtimises on aja jooksul kasutatud veel mitmeid juhtimisteooriaid ja lähenemisviise, kuidas protsesse juhtida. Erinevateks koolkondadeks võib veel pidada järgnevaid lähenemisi (Paukson 2010: 13):

- Tegevusjuhtimine (ing.k. *Activity Based Management* ehk ABM) - lähenemisviis, mis tekkis traditsioonilise kuluarvestuse puuduste parandamise tulemusena.
- Eeskju analüüs (inglise keeles *Benchmarking*) - äriprotsessi arendamise tehnika, mille aluseks on oma tegevusala või ka muude tegevusalade parimate ettevõtete kogemuste ja teguviiside tunnustamine, uurimine ning seejärel kasutamise võrdlusbaasina. Tekkis ettevõtte Xerox tootmis- ja logistikaprotsessi arendamise käigus.
- Ajajuhtimine (ing.k. *Time Based Management* ehk TBM) - lähenemisviis protsessijuhtimisele, mille puhul on aeg kriitiline ressurss ja efektiivsuse kriteerium. Eesmärgiks toimingute läbimisaegade sihipärane lühendamine lisaväärtust mitteloova aja elimineerimise arvel. Tekkis ettevõtte Toyota tegevuses 50-ndatel aastatel.
- Tarneahela juhtimine (inglise keeles *Supply Chain Management* ehk SCM) - väljendab kauba- ja informatsioonivoo terviklikku koordineeritud juhtimist tarnijalt lõppkliendini.

IKT sektoris kasutatavad spetsiifilised meetodikad ja parimad praktikad. Kui eelloetletud teooriad on kasutatavad sisuliselt igas ettevõttes või organisatsioonis, siis IKT sektoris on kasutusel mitmed just selle sektori jaoks välja töötatud või aja jooksul kujunenud meetodikad ja parimad praktikad.

ITIL (ing.k. *IT Infrastructure Library*) - IT teenust osutavate organisatsioonide poolt kasutatav IT teenuse halduse parimate praktikate koondav kogu (Introductory... 2007: 8). ITIL kirjeldab, kuidas korraldada ettevõtte töö nii, et ettevõtte saaks pakkuda kvaliteetset IT teenuste haldust. Teenuste halduse all mõistetakse organisatsiooni spetsiifilise võimekuse tagamist ehk vajalike protsesside, rollide, tegevuste ja meetodite juurutamist. ITIL protsessid on kooskõlas ISO kvaliteedijuhtimise standardiga. Esimest korda avaldati ITIL juhendmaterjalid aastal 1989 Suurbritannia valitsusasutuste poolt. Tänapäevaks on ITIL meetodika kasutusel laialdaselt üle kogu maailma. ITIL meetodikale vastav ISO standard on ISO 20000.

ITIL metoodikat kasutavad nii IT teenuste osutamisele fookuseeritud ettevõtted kui ka suurfirmade IT osakonnad. ITIL kiire leviku põhjuseks on olnud klientide kasvavad nõudmised oma ärieesmärkide täitmiseks kasutatavate IT lahenduste toimivusele ja kvaliteedile. IT teenuse kvaliteet on tänapäeva ettevõtetes väga oluline tugifunktsioon, toimub ju infovahetus, analüüs, majandusarvestus ja muu infotöötlus valdavalt IT vahenditega. Katkestused IT vahendite toimimises võivad kliendile kaasa tuua olulist majanduslikku kahju.

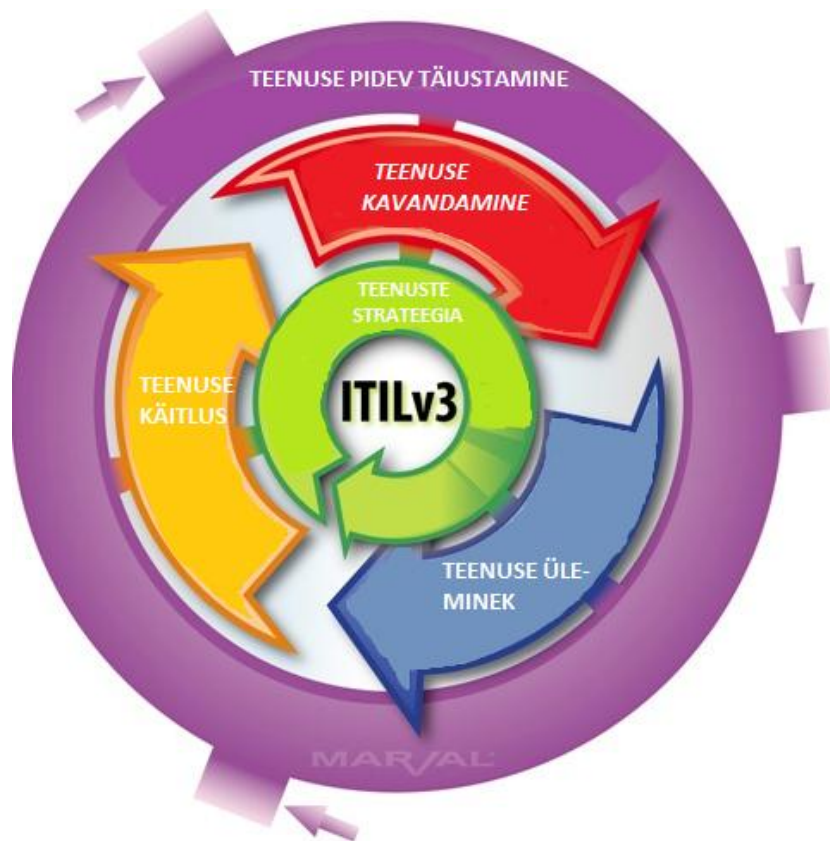
ITIL metoodika juurutamise põhilisteks eesmärkideks on (Introductory 2007):

- kasutajate ja klientide rahulolu kasv IT teenustega;
- IT teenuste parem toimimine, mis annab võimaluse läbi hästi toimivate äriprotsesside, suurendada käivet ja kasumit;
- kulude kokkuhoid tänu ressursside paremale kasutamisele;
- ennetavate tegevuste teostamisega vähendada probleemide esinemise tõenäosust ehk säästa aega probleemide lahendamise arvelt;
- kiiremini uusi teenuseid ja tooteid turule tuua;
- tegeleda IT kasutamisest tulenevate riskide haldamisega.

Tänaseks on avaldatud ja kasutuses juba ITIL kolmas versioon, mis koosneb viiest raamatust: teenuste strateegia; teenuste kavandamine (disain); teenuste osutamine (*operation*, tõlgitud ka kui *käitlus*)¹; teenuste juurutamine (*transition*, tõlgitud ka kui *üleminek*) ja pidev teenuste parendamine. Iga raamat katab ühte olulist IT teenuste osutamise aspekti terviklikust teenuste elutsüklist. ITIL-s kirjeldatud teenuse disaini-, juurutamise- ja osutamise protsessid jagunevad veel mitmeks omavahel seotud alamprotsessideks (vt joonis 11).

Kõikide ITIL protsesside juurutamine ettevõttes on tõsine väljakutse. Samas on võimalik ja mõistlik ITIL protsesse juurutada ükshaaval või lihtsustatud kujul. Keskmise suurusega ettevõtetel pole kõiki ITIL protsesse üldjuhul ka vaja juurutada. Alustada oleks soovitatav teenuste kataloogi ja teenustasemete loomisest (teenuste disain) ning intsidentide halduse protsessi juurutamisest. Kindlasti oleks vajalik juurutada ka peamised konfiguratsiooni- ja muudatuste halduse põhimõtted. ITIL protsesse saab juurutada järk järgult.

¹ Tõlge: itSMF Estonia eestikeelne sõnastik



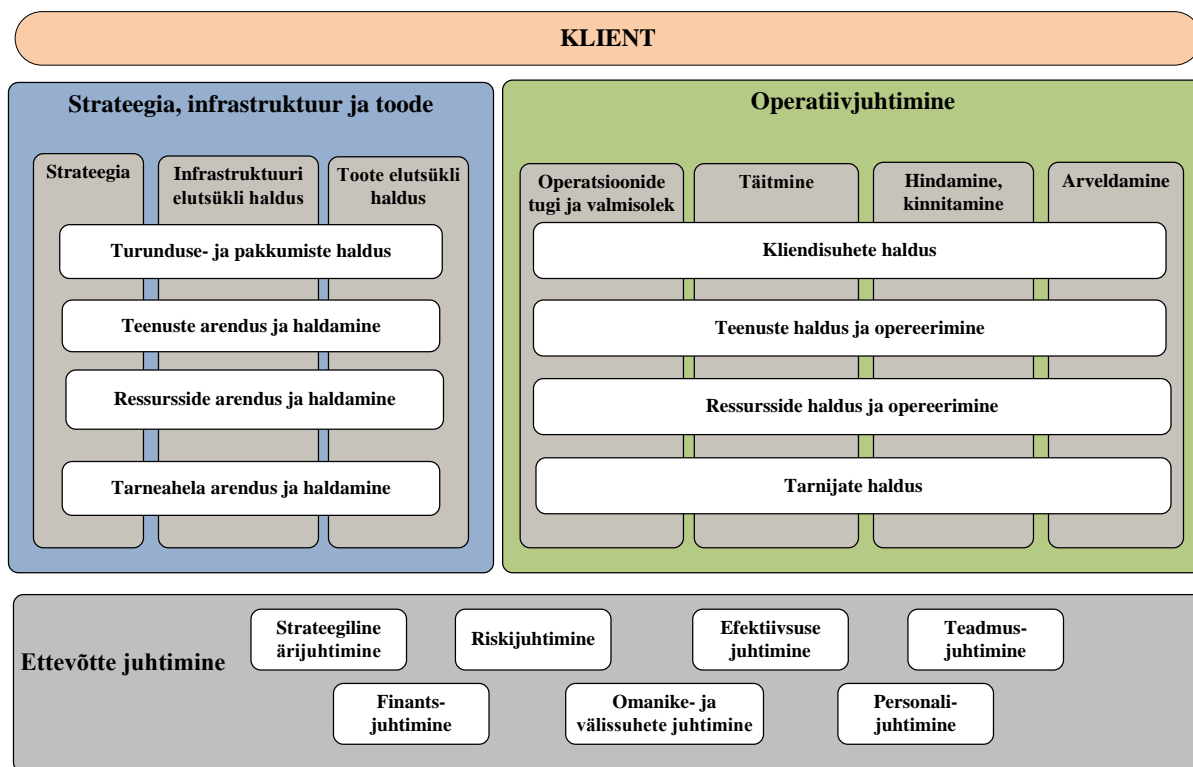
Joonis 11. IT teenuse elutsükel ITIL-i järgi (Introductory 2007)

eTOM (ing k. *Enhanced Telecom Operations Map*) on standard äriprotsesside kirjeldamiseks telekommunikatsiooni sektoris. eTOM kirjeldab teenuse pakkuja jaoks vajalikke äriprotsesse ning defineerib olulisemad komponendid ja nende omavahelised sõltuvused. eTOM on analoogne standard või parimate praktikate raamistik IT sektoris kasutatava ITILiga (Tmforum 2012).

eTOM mudel koosneb kolmest suurest protsesside hulgast:

- strateegia-, infrastruktuuri- ja tootega seotud protsessid;
- teenuste osutamisega seotud protsessid;
- ettevõtte juhtimisega seotud protsessid.

Need kolm protsesside hulka jagunevad omakorda mitmeteks alamprotsessideks, mis on omavahel seotud ja kirjeldatud maatriksina. Kuna strateegia- ja infrastruktuuri arendusega ning teenuste osutamisega seotud protsessid on lähedalt seotud kliendiga, siis on protsessimudelile märgitud ka klient. eTOM mudeli graafiline pilt on toodud joonisel 12.



Joonis 12. eTOM protsesside mudel (Tmforum 2012)

eTOM on mudel, selle juurutamisel ettevõttes võib raamistikku alles jättes mudelit ettevõtte jaoks mugandada või siduda teiste mudelitega.

APM (*APM – Alignability Process Model*). APM on IT teenuste haldamiseks koostatud protsessiskeemide (voodiagrammide) mudel (Alignability... 2012). APM on loodud ITIL metoodika põhjal. Kui ITIL metoodikas on peamiselt esitatud teoreetilised juhendmaterjalid, siis APM mudel sisaldab konkreetseid protsessiskeeme. Need on esitatud koos detailsete sammude ja neid täitvate rollide kirjeldusega. Selliste detailsete kirjelduste olemasolu võimaldab oluliselt säästa ettevõtte aega ITIL metoodika kasutusele võtmisel. Samuti võimaldab see maandada uue metoodika juurutamisega kaasnevat riski. APM mudel on loodud aastal 1999, eesmärgiga katta puudujääki ITIL metoodika ning reaalse, igapäevase töö vahel. Oma klientidena nägid mudeli loojad eeskätt IT teenuseid osutavaid ettevõtteid. Ettevõtteid, kes on enda jaoks avastanud ITIL metoodika väärtused, kuid kel pole võimalik investeerida aega ja inimressusse, et oma protsessid kirjeldada. APM mudelit on võimalik ettevõtetel hankida elektroonse juhendmaterjalina. Ka MicroLink kasutab APM mudelis oma protsesside disainimisel. APM mudel ja APM mudeli konfiguratsioonihalduse protsessikirjeldus on näitena toodud lisas 1.

COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) on parimate praktikate kogumik (raamistik) IT juhtimiseks. COBITi väljatöötajaks ja arendajaks on ISACA ja *IT Governance Institute*. COBIT pakub juhtidele, audiitoritele, IT kasutajatele ja teistele huvilistele üldtunnustatud mõõdikuid, näitajaid, protsessi kirjeldusi ja parimaid praktikaid, et abistada ja toetada neid IT-st saadava kasu maksimeerimisel ja sobiva IT juhtimise ja kontrolli süsteemi arendamisel organisatsioonis (COBIT Framework 2012). MicroLinki juhtimissüsteemi loomisel on lähtunud muuhulgas ka COBIT-ist, kui ühest tuntumast IT juhtimise raamistikust.

TOGAF (*The Open Group Architecture Framework*). TOGAF on raamistik – meetod ja komplekt tugivahenditest, et luua ettevõtte arhitektuuri. Kui IT arhitektuur kirjeldab, millistest klotsidest koosneb ettevõtte IT süsteem, siis TOGAF käsitleb ettevõtte arhitektuuri laiemalt, sh IT süsteeme, äriprotsesse, andmeid jne. TOGAF-it võib vabalt kasutada iga organisatsioon, kes soovib arendada ettevõtte arhitektuuri. Esimene TOGAF-1 versioon töötati välja 1995a ja see põhines TAFIMil (*Technical Architecture Framework for Information Management*), mille arendajaks oli USA kaitseministeerium. Ettevõtte arhitektuuri eesmärk on optimeerida ettevõtte sageli killustunud protsessid (manuaalsed ja automaatsed) integreeritud keskkonda, mis on valmis muutustele reageerima ja toetama äristrateegia väljundit. TOGAF tegeleb nelja arhitektuuriga (The Open Group 2012):

- Äriarhitektuur – defineerib ärilise strateegia, valitsemise, organisatsiooni ja võtmetähtsusega äriprotsessid.
- Andmearhitektuur – kirjeldab organisatsiooni loogiliste ja füüsiliste andmevarade ja andmehalduse struktuuri.
- Rakenduste arhitektuur – see on plaan üksikute rakendussüsteemide kasutusele võtmiseks, nende omavahelise suhtlemise ja nende suhte tuumäriprotsesside kohta ettevõttes.
- Tehnoloogia arhitektuur – see kirjeldab tarkvara ja riistvara suutlikkust, mida on vaja toestamiseks äri-, andme- ja rakendusteenuste kasutusele võtmiseks. See sisaldab IT infrastruktuuri, vahetarkvara, võrke, suhtlust, töötlemist, standardeid jne (Day 2011; The Open Group 2012; Strateegilise planeerimise konspekt 2012).

TOGAF on raamistik, mis sobib hästi IKT ettevõtetele „suures pildist“ aru saamiseks ning mille abil on võimalik kirjeldada seosed ettevõtte äri-, andmete-, rakenduste- ja tehnoloogia arhitektuuri vahel.

Autor koostas IKT sektoris kasutatavate juhtimisteooriate, parimate praktikate, meetodikate ja standardite võrdlustabeli, et valida välja raamistikud, mida kasutada töö empiirilises osas (vt tabel 2).

Tabel 2. Teoreetiliste aluste võrdlustabel

Teooria	Kasutatavus IKT sektoris
<i>TQM</i>	Juhtimisteooria, mille baasiks on pidev (protsesside) areng. IKT sektori juhtivates ettevõtetes on protsessipõhine juhtimine kasutusel juba üle kümne aasta, mistõttu terviklik kvaliteedijuhtimine on olnud alusfilosoofiana IKT ettevõtetes pikka aega reaalselt kasutusel.
<i>Lean</i>	IKT ettevõtetes on protsessid üldjuhul pikad ja suure lisandväärtusahelaga, mistõttu <i>Lean</i> mõtteviisi kasutamine protsesside ümberkorraldamisel ja disainimisel on äärmiselt vajalik. Mida pikem protsess, seda suurem on oht, et protsessi tekib lisandväärtust mitteandvaid tegevusi, mis vähendavad kogu protsessi efektiivsust.
<i>Just-in-Time</i>	IKT ettevõtete poolt pakutava teenuse osutamisel on väga oluline osa infrastruktuuril, seadmetel, tagavaraosadel. Seetõttu on oluline jälgida optimaalset laovarude ning tagada eeskujulikult töötav tarne juhtimise protsess.
<i>ISO standardid (9001; 14001)</i>	Eesti IKT ettevõtetel on ISO kvaliteedijuhtimissertifikaadi olemasolu vältimatu nõue, sest enamikes riigihangetes on sertifikaadi olemasolu üks kvalifitseerumise tingimusi. Riigi tellimused moodustavad arvestatava osa IKT sektori käibest.
<i>EFQM mudel</i>	EFQM-i mudelit saab rakendada kõikides organisatsioonides, sõltumata sektorist, tegevusvaldkonnast või suuruselt.
<i>ITIL</i>	Spetsiaalselt IT teenust osutavate organisatsioonide jaoks koostatud parimate praktikate kogu. ITIL meetodikat kasutavad nii IT teenuste osutamisele fokuseeritud ettevõtted kui ka suurfirmade IT osakonnad.
<i>eTOM</i>	Spetsiaalne mudel äriprotsesside kirjeldamiseks telekommunikatsiooni sektoris. eTOM kirjeldab teenuse pakkuja jaoks vajalikke äriprotsesse ning defineerib olulisemad komponendid ja nende omavahelised sõltuvused.
<i>APM</i>	IT teenuste haldamiseks koostatud protsessiskeemide (voodiagrammide) mudel. APM on loodud ITIL meetodika põhjal. Kui ITIL meetodikas on peamiselt esitatud teoreetilised juhendmaterjalid, siis APM mudel sisaldab

	konkreetsed protsessiskeeme.
<i>COBIT</i>	Parimate praktikate kogumik (raamistik) IT juhtimiseks.
<i>TOGAF</i>	Raamistik ja komplekt tugivahenditest, et luua ettevõtte arhitektuuri. Sobib hästi IKT sektori jaoks.

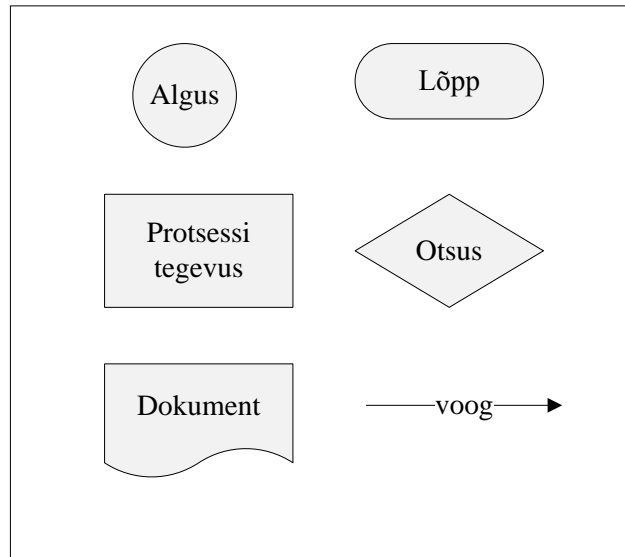
Allikas: autori koostatud

Teoreetilises osas kirjeldatud juhtimisteooriatest, standarditest, parimatest praktikatest ja protsesside modelleerimiskeeltest on empiirilises osas plaanis kasutada järgnevaid teoreetilisi aluseid ja raamistikke.

Protsessimudeli, st protsesside üldise raamistiku, protsesside omavaheliste seoste ja järjekorra kirjeldamiseks on plaanis kasutada eTOM-i (*ing k. Enhanced Telecom Operations Map*) ja ITIL (*IT Infrastructure Library*) raamistikku. eTOM on standard äriprotsesside kirjeldamiseks telekommunikatsiooni sektoris ja ITIL IT sektoris. IT alamprotsesside edasisel detailsemal kirjeldamisel on võimalik kasutada APM (*APM – Alignability Process Model*) mudelit, mis on konkreetselt IT teenuste haldamiseks koostatud protsessiskeemide mudel.

Protsesside kujundamisel ja analüüsil on võimalik kasutada mitmete käsitletud juhtimisteooriate, standardite ja mudelite aluspõhimõtteid (*TQM, EFQM, Six Sigma, Lean, Just-In-Time, ISO9001 standard*), sest suures plaanis lähtuvad eelnimetud juhtimisteooriad samadest põhimõtetest ning on paljuski üksteise edasiarendused või mingi konkreetsema rõhuasetusega. Protsside ümberkorraldamisel ja juurutamisel saab rakendada ka autori poolt välja töötatud printsiipe (vt lk 42).

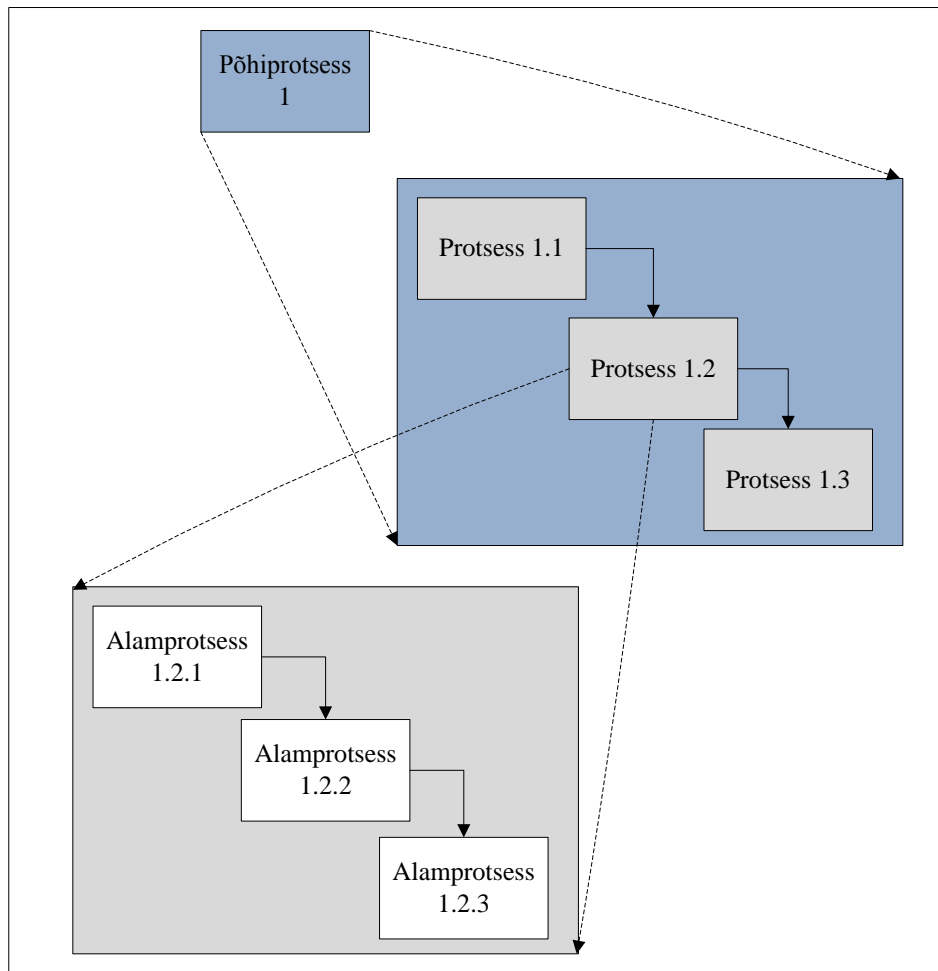
Protsesside modelleerimise tehnikad. Äriprotsesside kirjeldamisel kõige lihtsamaks graafiliselt kujutatud meetodiks on voodiagramm, mis näitab protsessi algust, tegevuste järjestust ja protsessi lõppu. Ülevaatliku ja pidevat parendamist võimaldava protsesside seoste loomiseks on soovitatav kasutada spetsiaalselt protsesside modelleerimiseks ettenähtud tarkvara ja selleks ettenähtud meetodit, parimat praktikat või standardit. Ükskõik millist protsessi planeerides või seda üksikasjalikult vaadeldes, on vaja registreerida tegevuste, otsuste, staadiumite jadad sellisel kujul, mida kõik kergesti mõistaksid. Oluline on sealjuures, et protsesside kirjeldused oleks optimaalse pikkusega, võimalikult selged ja lühikesed. Voodiagrammi joonistamiseks võib kasutada joonisel 13 olevaid sümboleid.



Joonis 13. Voodiagrammi sümbolid (Oakland 2006: 184)

Struktureeritud meetod IDEF-0. John S. Oakland defineerib IDEF-0 (ingl. k. *Integrated Definition Function Modeling*) modelleerimiskeelt kui kasulikku, äriprotsesside kirjeldamiseks ja parendamiseks sobivat struktureeritud graafilist raamistikku. (Oakland 2006: 177). IDEF-0 võeti kasutusele enam kui 25 aastat tagasi USA lennuväes. IDEF-0 koosneb hierarhilistest diagrammide jadast ja tekstist, mis ristviitavad üksteisele ristkülikute (tegevuste) ja noolte kaudu. IDEF-0 on üks mitmest modelleerimisvõimalusest IDEF meetodite perekonnast, mis keskendub just tegevuste modelleerimisele ja on seetõttu sobilik vahend äriprotsesside kirjeldamiseks.

IDEF-0 meetodis seisneb protsessi kirjeldus üksteise suhtes järjestatud tegevustest (ristkülikud), mis omakorda võivad jaguneda alamprotsessideks (vt joonis 10). Sellisel viisil kirjeldades on võimalik saada väga ülevaatlik pilt põhiprotsessist ning vajadusel minna ka süvitsi protsessi alamosadesse ning detailidesse. IDEF-0 metodoloogia lubab liigendada protsesse nii paljudeks tasemeteks kui uuritavale protsessile tarvis (vt joonis 14).



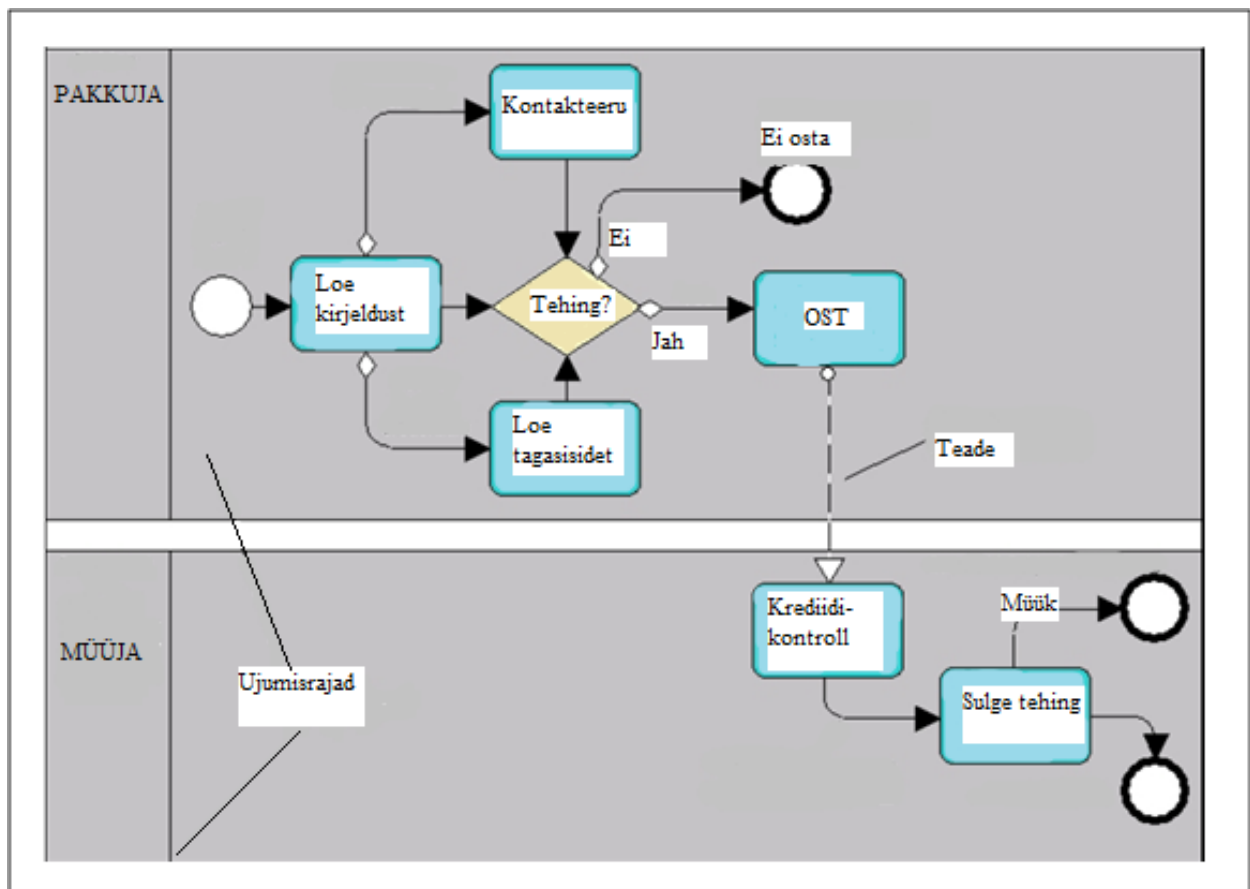
Joonis 14. Allprotsessideks liigendamise struktuur IDEF-0 (Oakland 2006: 178)

IDEF-0 meetod on praktikas protsesside kirjeldamises laialt kasutatav modelleerimise tehnika, sest on arusaadav ja kasutajale lihtsalt hoomatav.

BPMN (*Business Process Modeling Notation*) on äriprotsesside modelleerimise notatsioon. See on vahend ehitamiseks üles nii ettevõtte protsessijuhtimise süsteemi kui ka modelleerimaks ettevõtte protsesse. BPMNi diagramm on kujundatud lihtsa ja arusaadavana, samas võimaldades modelleerida keerukaid äriprotsesse.

BPMNi loomisel oli üheks põhieesmärgiks luua standard, mis võimaldab äripoole kasutajatel mõista protsessijooniseid. See võimaldab ärianalüütikul luua visandeid protsessist, et tehnilised lahendajad saaksid jooniste põhjal protsessid juurutada (Owen, Raj 2003: 26). BPMN kahe „ujumisrajaga“ diagrammi näidis on toodud joonisel 15. BPMN on universaalne keel protsesside juhtimiseks, samamoodi nagu XML (*Extensible Markup Language*) on keel

info liigutamiseks ja HTML (*HyperText Markup Language*) standardiseeritud keel veebilehtede jaoks (Smith, Howard 2003: 204).



Joonis 15. BPMN voodiagramm (Owen, Raj 2003: 8)

YAWL. Töövoe kirjeldamise keel YAWL (*ing.k. Yet Another Workflow Language*) on loodud 2000-ndate alguses Wil van der Aalsti (Eindhoveni Tehnikaülikool) ja Arthur Hofstede, (Queenslandi Tehnikaülikool) poolt (vt joonis 16). YAWL sihtasutus kirjeldab meetodit kui „veel ühtetöövoogude kirjeldamise keelt“ ja teavitab, et meetod on saanud inspiratsiooni osaliselt PETRI võrkudelt.

YAWLi eristab esmalt teistest meetoditest protsessi hargnemiste ja ühenduskohtade sümbolite erisus. Erinevalt teistest modelleerimise meetoditest esitatakse YAWLis meetodis protsessi hargnemised ja ühenduskohad koos tegevusega ühe sümbolina (YAWL Foundation 2009). Kindlasti on ka YAWL keel rakendatav protsesside kirjeldamiseks, kuid autori arvates on YAWL esmakasutajale, kes pole temaga kursis, raskemini mõistetavam kui IDEF-0 või BPMN keel, mille tulem on intuiitiivselt paremini arusaadav.

Välistav või hargnemine	
Paralleelne hargnemine	
Või hargnemine	
Välistav või ühenduskoht	
Paralleelne ühenduskoht	
Või ühenduskoht	

Joonis 16. Modelleerimiskeele YAWL sümbolid (Pentjärv 2010: 32)

Protsesside kirjeldamise tehnikate ülevaate kokkuvõtteks võib öelda, et iga meetodi loomise eesmärgiks on olnud jõuda lihtsa ja kõikehaarava protsessi kirjeldamise keeleni. Protsessijoonised on tihti heaks kommunikatsioonivahendiks äri- ja IT inimeste vahel. Protsessi kirjeldamise meetod annab protsessijuhtidele raamistiku, mis aitab luua ühtseid ja sarnase käekirjaga protsesside kirjeldusi ja mudeleid. Autor koostas käsitletud modelleerimiskeelte võrdlustabeli, et valida välja keel, mida kasutada töö empiirilises osas (vt tabel 3).

Tabel 3. Modelleerimiskeelte võrdlustabel

Modelleerimiskeel	Kasutatavus IKT sektoris
<i>IDEF-0</i>	Võimalik koostada väga ülevaatlik pilt põhiprotsessist ning vajadusel minna ka süvitsi protsessi alamosadesse ning detailidesse. IDEF-0 metodoloogia lubab liigendada protsesse nii paljudeks tasemeteks kui uuritavale protsessile tarvis. Väga hästi kasutatav ka IKT sektoris.
<i>BPMN</i>	BPMNi loomisel oli üheks põhieesmärgiks luua standard, mis võimaldab ärianalüütikul luua visandeid protsessist, et tehnilised lahendajad saaksid jooniste põhjal protsessid juurutada. Kasutatav ka IKT sektoris.
<i>YAWL</i>	YAWLi eristab teistest meetoditest protsessi hargnemiste ja ühenduskohtade sümbolite erisus. YAWLis esitatakse hargnemised ja ühenduskohad koos tegevusega ühe sümbolina. Tundub esmakasutajale keerulisem kui IDEF-0 ja BPMN.

Allikas: autori koostatud

Põhiprotsesside modelleerimiseks töö empiirilises osas on plaanis kasutada IDEF-0 struktureeritud modelleerimiskeelt. IDEF-0 keel on protsesside kaardistamiseks sobilik, sest selle abil on võimalik koostada väga ülevaatlik pilt kõigist põhiprotsessidest ning vajadusel minna ka süvitsi alamprotsesside detailidesse. IDEF-0 modelleerimiskeel lubab liigendada protsesse nii paljudeks tasemeteks kui tarvis. Protsesside kaardistamisel kasutatakse IDEF-0 lihtsustatud versiooni, st voodiagrammidel ei tooda välja ohje-vahendeid ja ressursse, vaid ainult protsessi sisendid, väljundid ning peamised tegevused protsessis.

Printsiibid, millest lähtuda protsesside ümberkorraldamisel. Teoreetilises osas kirjeldatud teemade kokku võtmiseks töötas autor välja viis põhiprintsiipi, millest lähtuda protsesside ümberkorraldamisel.

Printsiip 1. Kirjelda visioon ja strateegia. Esimese sammuna, enne protsesside ümberkorraldamisele asumist, tuleb kokku leppida ja kirjeldada ettevõtte eesmärgid ja visioon ning strateegia eesmärkide saavutamiseks.

Printsiip 2. Kaasa inimesed. Protsesside eduka ümberkorraldamise üheks peamiseks eelduseks on inimeste õigeaegne kaasamine. Protsessi hilisem toimimine sõltub suurel määral organisatsiooni juhtide ja liidrite õigeaegsest kaasamisest protsesside ümberkorraldamisele. Kukkonen ja Senkel (2012: 39) nimetavad, et kaasav juhtimisstiil suurendab töötajate initsiatiivi ning tõhustab nende omavahelist koostööd. Kaasav juhtimisstiil soosib iseseisvate otsuste ja vastutuse võtmist ning suunab meeskonna mõtlema eesmärgi- ja sihipäraselt.

Printsiip 3. Uue protsessi kujundamisel lähtu kliendi ootustest. Protsessi kujundamisel on eelkõige vaja lähtuda kliendi (k.a. sisekliendi) ootusest protsessile. Seega enne protsessi ümberkorraldamist on vaja aru saada kliendi ootustest protsessi väljundile. Näiteks on enne müügi protsessi koostamist on soovitatav kirjeldada kliendi ostuprotsessi. Protsesside ümberkorraldamisel ei tohi ennast lasta segada olemasolevast organisatsiooni struktuurist. Protsesside ümberkorraldamise põhialuseks peab olema protsessi eemärk ehk protsessi väljundi kvaliteet. Organisatsiooni struktuuri muutmine on üks vahend protsessi eesmärgi saavutamiseks. Struktuuri muutmist ja optimeerimist peetakse üheks juhtide põhiülesannetest (Brooks 2006: 235). Samal ajal tuleb mõista ja arvestada suurte muudatuste võimalikku mõju organisatsioonile.

Printsiip 4. Kirjelda selgelt põhiprotsess ja seosed protsesside vahel ehk protsesside mudel. Lähtuvalt ettevõtte eesmärkidest kirjelda ettevõtte põhiprotsess ning põhiprotsessi toetavad tugiprotsessid. Põhiprotsess on soovitatav jaotada 3-5 loogiliseks alamprotsessiks, mille sisendid ja väljundid tuleb selgelt välja tuua. Protsessidest ja nendevahelistest seostest ülevaate saamiseks on soovitatav koostada protsessimudel. Protsessimudeli loomisel on soovitatav lähtuda ettevõtte tegutsemissektoris kasutatavatest juhtimismudelitest, parimatest praktikatest ning standarditest, ära leiuta jalgratast.

Printsiip 5. Organisatsiooni ja protsesside olukorraga kohandamine peab olema pidev tegevus. Protsessides peituvate probleemide juurpõhjusteni jõudmiseks on soovitatav analüüsida protsesse mitmest vaatest. Protsesse on võimalik analüüsida näiteks järgmistes vaadetes:

- tegevuste ja tegevusvoo vaade,
- kasutatavate IT süsteemide vaade,
- andmevoogude liikumise vaade,
- ressursikulu (aeg; raha; inimesed) vaade, sh protsessis osalevate inimest pädevus kui ressurss.

Vali vajalikud vaatenurgad ning peale mitmest vaatest protsessi analüüsimist too välja korduvad probleemid ja grupeeri loogiliselt juurpõhjused.

Töö teoreetilise osa kokkuvõte. Töö teoreetilises osas käsitleti protsessijuhtimise olemust, strateegilise juhtimise ja protsessijuhtimise vahelisi seoseid, muudatuste juhtimist organisatsioonis ning vaadeldi protsesside modelleerimistehnikaid. Anti ülevaade IKT sektoris kasutatavatest juhtimisteooriatest, standarditest ja parimatest praktikatest, töötati välja printsiibid, millest lähtuda protsesside ümberkorraldamisel ning tehti valik, milliseid teoreetilisi aluseid kasutada töö empiirilises osas.

Mida kiiremini areneva ja suurema konkurentsiga sektoris ettevõtte tegutseb, seda olulisem roll on ettevõtte juhtimiskvaliteedil, sh protsessijuhtimise ja protsesside kvaliteedil. IKT sektori ettevõtted tegutsevad kiiresti muutuv ja konkurentsitihedas keskkonnas ning seetõttu on neile eriti oluline olla kursis õigete juhtimisteooriatega, kasutada parimaid praktikaid ja juhendada oma tegevuses vajalikest standarditest. Protsesside ümberkorraldamine on muutunud strateegilise eesmärgiga ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega

muudatus, sest toimivad protsessid on ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel üks peamisi kriitilisi edutegureid. Läbi protsesside tuleb saavutada ettevõtte eesmärgid.

2. PROTSESSIDE ÜMBERKORRALDAMINE MICROLINKI JA ELIONI ÜHINEMISEL

2.1. Ettevõtete tutvustus ning uurimismetoodika kirjeldus

Elion on IT- ja telekommunikatsiooniteenuseid pakkuv ettevõtte, mis kuulub rahvusvahelisse TeliaSonera gruppi, mis tegutseb 19 riigis Norrast Nepaalini. Elioni teenusteportfell on lai – alates tavatelefonikõnest, lõpetades finantseerimisteenusega. Elion pakub järgmisi teenuseid (Elioni siseveeb 2012):

- Internet. Elion on suurim internetiühenduse pakkuja Eestis, omades üle 50%-list turuosa eraklientide turul ja üle 70%-list turuosa äriklientide segmendis.
- IT haldusteenused, arvutitöökohtade haldus ja serverteenused.
- Televisioon. Televisiooniteenuste turule sisenes Elion 2006. aasta kevadel IPTV turuletoomisega.
- Kõne. Elion hoiab tavakõnesides üle 80%-list turuosa.
- Kaubamüük. Elion müüb koju ja kontorisse laia valikut elektroonikat ja arvuteid. Tootevalikusse kuuluvad arvutid, telerid, mobiiltelefonid, fototehnika jne
- Finantseerimine. Elion finantseerib peamiselt klientide oste Elioni kauplustest ja kliendihalduritel.
- Reklaamimüük. Elionile kuulub Eesti kõige suurema külastatavusega portaal NETI ja kolmandal kohal olev portaal hot.ee.

Elioni peamiseks tegevuspiirkonnaks on Eesti territoorium. Elioni klientideks on nii era-, kui ka ärikliendid.

1. Erakliendid. Elioni teenuseid kasutab ligi 300 000 peret üle Eesti ehk enam kui 65% kõikidest elektriga varustatud majapidamistest. Üle poole eraklientidest kasutavad kolmiklahendust ehk digiTV-d, internetiühendust ja telefonühendust ühes pakettis.

2. Ärikliendid. Elioni teenuseid kasutab üle 25 000 ettevõtte, mis moodustab umbes 60% kõigist tegutsevatest äridest. Elion pakub kõikidele firmadele ja ettevõtetele ärikommunikatsiooni võimalusi – telefonikõnest kuni terviklike ärilahendusteni, telefonide ja arvutite müügist kiire internetiühenduse ning suurte infotehnoloogia süsteemide ehitamise ja hooldamiseni. Ärikliendid võib segmendipõhiselt jaotada kolmeks:
 - a) Väikesed ja keskmised ärikliendid. Tarbivad üldjuhul standardteenuseid.
 - b) Suurkliendid. Suurklientide teenuste vajadused on erilised ning nad vajavad üldjuhul personaalsemat lähenemist ning keerulisemaid ja kallimaid personaal-lahendusi.
 - c) Võrguoperaatorid. Elioni klientideks on nii Eestis kui ka välisriikides tegutsevad telekommunikatsioonioperaatorid. Suurima teenuste valdkonna moodustab kõnede sidumine nii Eesti kui rahvusvahelisel tasandil (Elioni juhtimissüsteemi käsiraamat).

MicroLink liitus Elioniga üheks ettevõtteks 31.03.2011.a. MicroLink oli Eesti suurim IT teenuste pakkuja. MicroLinki põhitegevused on:

- IT püsitenused. Arvutitöökoha haldus, serversüsteemide, andmebaasisüsteemide ja suurte infosüsteemide haldus;
- IT kauba müük.

Ettevõtete ühinemise strateegiline eesmärk on liita kahe ettevõtte tugevused – Elioni suur ärikliendibaas ja MicroLinki tipptasemel IT-lahendused. Ühinenud ettevõtte suudab võtta tervikvastutuse klientide telekommunikatsiooni- ja IT lahenduste eest ning luua uusi kompleks-teenuseid, mis aitavad klientidel oma põhiäris edukad olla. Seoses ühinemisega suudab ettevõtte pakkuda oma klientidele terviklikku tuge tänapäeval väga ärikriitilises valdkonnas - alustades IT lahendustest ja seadmete finantseerimisest, lõpetades telekommunikatsiooniteenuste (internet ja kõneside) ja järelteenindusega. Kliendi jaoks tähendab see edaspidi kahe asemel ühe tarnijaga suhtlemist ja arveldamist, mis säästab kliendi aega (MicroLinki välisveeb 2011).

MicroLinki klientideks on suured äriettevõtted ja riigiasutused. Suurimad kliendid on näiteks Tallinna Linnakantselei, Tallinna Haridusamet, Sotsiaalministeerium, Baltika, Eesti Gaas (MicroLinki Juhtimiskäsiraamat 2010).

Tabelis 4 on välja toodud Elioni ja MicroLinkis kasutatavate juhtimissüsteemide-, meetodikate-, protsesside kirjeldamise loogika-, põhiprotsesside- ning kasutusel olevate IT süsteemide võrdlus.

Tabel 4. Elioni ja MicroLinki võrdlustabel

	Elion	MicroLink
1. Kasutatavad meetodikad, juhtimissüsteem		
1.1. Protsesside kirjeldamiseks kasutatavad protsessimudelid	ITIL, <i>ing k. IT Infrastructure Library</i>	ITIL
	eTOM, <i>ing.k. Enhanced Telecom Operations Map</i>	APM (<i>APM – Alignability Process Model</i>)
1.2. Juhtimissüsteemi eeskujuks olevad standardid, kehtivad sertifikaadid	ISO 9001:2008 ISO 14001:2004	ISO 9001:2008
1.3. Protsesside kirjeldamise ja dokumenteerimise loogika	Iga teenuse kohta on koostatud eraldi dokument teenuse tarne, halduse ja arvelduse protsessi kirjeldamiseks. St, on palju erinevaid "mustreid"	Lihtne protsesside mudel. Kõikide teenuste osutamise protsessid (müük, tarne, haldus) käivad sarnase mustri järgi
1.4. Kliendile pakutavate teenuste standardiseeritus	Palju standardteenuseid	Enamik on erilahendused
2. Põhiprotsesside võrdlus		
2.1. Kliendihaldusprotsess	Kliendi kontaktpind on kitsas. Suurkliendid on harjunud pöörduma kõigi teemadega ühe isiku, kliendihalduri, poole.	Kontaktpind on lai, klient pöördub sõltuvalt pöördumise tüübist erinevasse kontaktkanalisse.
2.2. Müügiprotsess	Kuna Elionil on palju kliente erasegmenendis, siis müügiprotsess on standardsem. Rohkem standardteenuseid.	Kuna MicroLinki kliendid on keskmised- või suured ärikliendid, siis müügiprotsess on konsultatiivne, palju erilahendusi.
2.3. Tarneprotsess	Standardteenuste tarneprotsess on suures osas automatiseeritud. Erilahenduste tarne on spetsiifiline ja aeganõudev protsess.	Enamikke tarneid juhib tarne projektijuht. Vähe automatiseeritust.
2.4. Haldusprotsess	Peamiselt tegeletakse ITIL mõistes intsidentide- ja probleemihaldusega. Konfiguratsioonihalduse protsessid vajavad parendamist. Hästi on juurutatud kliendikogemuse juhtimise programm.	Kasutusel on ITIL meetodika, mis on juurutatud HP Open View Service Desk töödejuhtimissüsteemis. Protsessid on juurutatud ja piisava automatiseerituse astmega

3. Põhiprotsesse toetavate IT tugisüsteemide võrdlus		
3.1. IT tugisüsteemid	Mitukümmend IT süsteemi. Müügiprotsess: Argos ja CRM. Tarne- ja haldusprotsessides on kasutusel palju erinevaid andmebaase ja rakendusi, peamised on Argos, Anette, Anto. Arveldus: Dynamics, Argos. Dokumendihaldussüsteem: Livelink.	Protsessid on realiseeritud peamiselt neljas IT süsteemis. Müügiprotsess kasutab CRMi, tarne- ja halduseprotsessid on juurutatud HP Open View Service Deskis. Arveldus on realiseeritud Directos. Dokumendihaldussüsteem: Livelink.

Allikas: autori koostatud

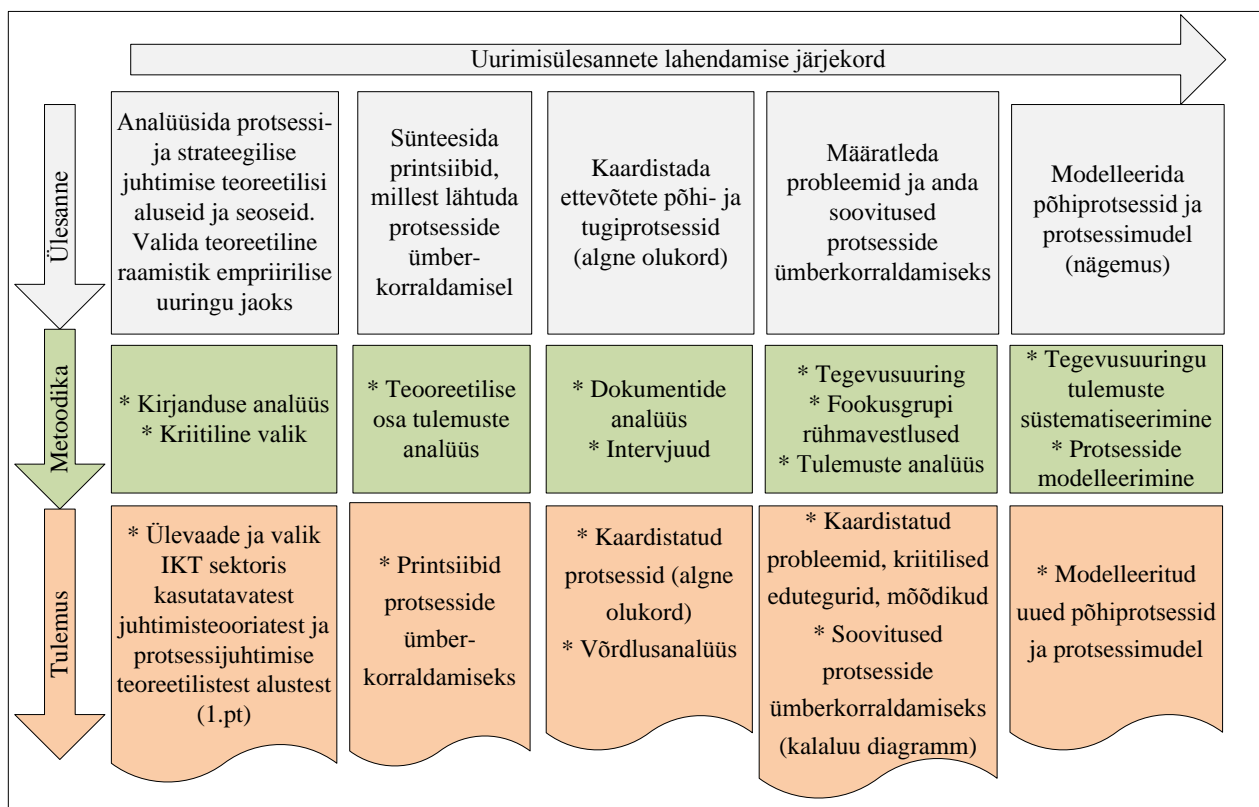
Suurklientidele IT teenuse pakkumisel on oluliseks teenusepakkuja paindlikkus, usaldusväärsus ja kompetents. Sellele turusegmendile on omane, et pakutavad teenused, tooted ja lahendused erinevad klienditi, teenusepakkuja peab olema valmis kliendile pakkuma erilahendusi. Seetõttu on suurkliendile pakutavaid teenuseid võimalik ainult osaliselt standardiseerida. Ühinenud ettevõtte poolt kliendile pakutavate teenuste väga laia spektrit iseloomustab ärikliendile pakutavate teenuste kaart (vt Lisa 2).

Uurimismetoodika kirjeldus. Töö empiirilises osas tuleb lahendada järgmised uurimisülesanded:

- kaardistada ühinevate ettevõtete olemasolevad põhi- ja tugiprotsessid,
- määratleda probleemid protsessides ja anda konkreetset soovitusid protsesside ümberkorraldamiseks,
- modelleerida uued põhiprotsessid ja koostada protsessimudel.

Uurimisülesanded, nende lahendamise järjekord ja alamtegevused uurimisülesannete lahendamiseks on kirjeldatud joonisel 17.

Põhi- ja tugiprotsesside kaardistamiseks viiakse läbi dokumentide analüüs, st analüüsitakse ettevõtte juhtimissüsteemi kirjeldavaid dokumente ja protsessikirjeldusi, vajadusel intervjueritakse protsessidega seotud võtmeisikuid. Kuna töö autor töötab uuritavas ettevõttes, siis on ligipääs informatsioonile olemas. Protsesside kaardistamiseks kasutatakse ettevõtte dokumendihaldussüsteemis olevat infot, autori enda praktilisi kogemusi ja teadmisi ettevõtte töökorralduse kohta ning kirjeldamiseks teoreetilises osas käsitletud metoodikate põhimõtteid.



Joonis 17. Töö uurimisülesanded, metoodika ja oodatavad tulemused (autori koostatud)

Peamiste probleemide määratlemiseks protsessides viiakse läbi tegevusuuring. Kuna autor töötab ettevõttes protsessijuhina, siis töö autor osaleb ise aktiivselt tegevusuuringu läbiviimisel. Rühmavestluse raames hoidmiseks ja tulemuste paremaks kaardistamiseks on koostatud poolstandardiseeritud küsimustik (vt lisa 5).

Rühmavestlustel osalevate inimeste valikul lähtutakse arutlusel oleva protsessi eesmärgist ja tegevustest. Rühmavestlusesse kaasatakse nii kõrgema taseme juhte (ettevõtte juhatuse liikmed), kes on protsessi omaniku rollis, ehk otsustavad mis on protsessi eesmärk, kui ka inimesed, kes vastutavad protsessis osalevate struktuuriüksuste juhtimise eest ning on paremini kursis igapäevaste rutiinide ja töökorraldusega.

Kokku kutsutakse kokku kolm töögrupp: teenuste arenduse, müügijuhtide ja teenuste opereerimise fookusgrupp. Töö autori roll tegevusuuringu läbiviimisel on töögruppides käsitletavat teemat ja arutelu hoida etteantud raamides ning saadav info hiljem süstematiseerida.

Tegevusuuringu süsteemseks läbiviimiseks jaotas autor ettevõtte põhiprotsessi neljaks:

- Müügi protsess (müügijuhtimise fookusgrupp),
- Arendus protsess (teenuse arenduse fookusgrupp),
- Tarne protsess (teenuste opereerimise fookusgrupp),
- Haldus protsess (teenuste opereerimise fookusgrupp).

Eesmärk on protsessid ümber korraldada nii, et ettevõtte saaks ärikliendile pakkuda parimat võimalikku tuge IKT tervikteenuse näol. Rühmavestluste käigus tuuakse välja peamised probleemid protsessis, kirjeldatakse kriitilised edutegurid protsessi eesmärkide saavutamiseks ning määratakse võimalikud mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks.

Protsesside ümberkorraldamise vajaduse hindamiseks analüüsib autor fookusgrupi rühmavestluses kaardistatud probleeme, leiab probleemide juurpõhjused ja määrab peamised mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks. Tegevusuuringu väljundina annab autor konkreetsed soovitused protsesside parendamiseks. Saadud süstematiseeritud info alusel modelleerib autor uued põhiprotsessid üldisel tasemel ning koostab protsessimudeli. Protsessimudeli loomiseks võtab autor aluseks teoreetilises osas käsitletud „parimate praktikate“ ja standardite hulgast sobiva protsesside kirjeldamise mudeli (või hübriidmudeli). Protsessimudelis peavad kajastuma kõik ettevõtte jaoks olulised tegevused, mis on jaotatud põhiprotsessideks ja alamprotsessideks.

2.2. Põhi- ja tugiprotsesside kaardistamine

Protsessid Elionis. Elioni protsesside klassifikatsioon toetub telekommunikatsiooniettevõtete opereerimisskeemi Telecom Operations Map versioonile eTOM (*ing.keeles Enhanced Telecom Operations Map*). Elioni protsessid on jagatud kolme suurde gruppi: strateegilised-, taktikalised- ja operatiivsed protsessid. Iga nimetatud protsessigrupp jaguneb veel omakorda väiksemateks protsessideks ja alamprotsessideks (Elioni juhtimiskäsiraamat 2011).

Alates 2005.aastast on Elionis infotehnoloogiateenuste haldamisel juurutatud maailma parima praktikana tunnustatud *ITILi (IT Infrastructure Library)* metoodikaga kooskõlas olevaid teenuste haldamise põhimõtteid. Nende rakendamise eesmärk Elionis on tagada erinevate telekommunikatsiooni- ja IT teenuste osas terviklik ja kliendi äriprotsesse toetav teenuste

haldus. Lähtudes ITIL-i põhimõtetest on kokku lepitud vastavate tegevuste paiknemine Elioni protsessikaardil ning seosed protsesside vahel (Elioni juhtimiskäsiraamat 2011).

Elioni protsesside eesmärgid ja lühiiseloostused (Elioni juhtimiskäsiraamat 2011).

1) Põhiprotsessid Elionis:

- Müük ja tellimuste haldus – müügikäibe suurendamine klientidele nende vajadusi rahuldavaid tooteid/teenuseid pakkudes.
- Tarne – lõppklientide vajaduste rahuldamine, kliendi poolt soovitud tähtjaks kvaliteetse toote või teenuse tarnimine optimaalsete kuludega. IT-teenuseid tarnitakse nii lõpp-, kui ka siseklientidele. Toimub IT-teenuste dokumenteerimine.
- Kliendi- ja erilahenduste müük – suurklientide IT- ja telekommunikatsiooniteenuste ühispakettide müügi efektiivistamine. Protsess kirjeldab erilahendusteenuse müügipakkumise, teenuse disainimise ja teenuse alustamise (tarnimisega) seotuid tegevusi.
- Võrguteenuste müük ja ost – klientide vajaduste rahuldamine kliendi poolt soovitud tähtjaks optimaalsete ressursikuludega kvaliteetset võrguteenust pakkudes ja tarnides.
- Kliendirikete haldus
 - Teenuste toe tagamine – Elioni suhtluskanalite kaudu kliendipöördumiste identifitseerimine ja registreerimine ning vastavalt Elionis kehtestatud teenindusstandardile igale kliendikontaktile ja nõudele vastuse ja lahenduse tagamine, mis on oma sisult objektiivne ja vastab kliendi ootustele. Koosõlas *ITIL* meetodikaga.
 - Võrgurikete käsitlemine – telekommunikatsiooniteenuste toimimisega seotud intsidentide lahendamine klientide pöördumiste alusel kliendile sobival ja ettevõttele kasulikul viisil. Intsidendid jagatakse kliendi-, teenuse- ja võrguintsidentideks ning nad võivad esineda nii Elioni kui ka kliendi võrguosas.
 - Pretensioonide käsitlemine - kliendi pöördumiste, mis väljendab rahulolematust Elioni teeninduse, toodete/teenuste, arvelduse või arvete kohta, registreerimine ja lahenduste leidmine vastavalt Elionis kehtestatud teenindusstandardile ning töökorraldusele.

- Võrgurikete haldus - telekommunikatsiooni võrgul töötavate teenuste toimimise pidev ja operatiivne tagamine.
 - Monitoring ja alarmide haldus – telekommunikatsioonivõrgul töötavate teenuste pideva toimimise tagamine kooskõlas nii kehtestatud kui ka kokkulepitud kvaliteediparameetritega ning klientide informeerimine suurematest toimimishälvetest.
 - Võrgurikete haldus - tagada kõigi võrguelementide probleemide esiletõstmine, mis takistavad teenuste kvaliteeti ning korraldada pidev probleemide analüüsi korraldamine, neile lahenduste pakkumine ning parendustegevuste läbiviimine.
 - Võrgu juhtimine - tagada töökorraldus, mille tulemuseks on järjepidevalt toimiv võrk, mis vastab teenuste osutamiseks vastavale kvaliteeditasemele, klientide ja Elioni töötajate informeeritus plaanilistest töödest ja võrguriketest, mis mõjutavad teenuse kvaliteeti.

2) Tugiprotsessid Elionis:

- IT teenuste haldus – Sise IT teenuse intsidendi, probleemi ja muudatuste haldus.
- Arveldus – õigeaegselt ja kokkulepetele vastava arve esitamise tagamine.
- Krediidihaldus – võlgade kasvu ennetamine läbi krediidianalüüside ja juba tekkinud võlgade vähendamine.
- Võrguteenuste arveldus ja krediidihaldus – vastastikuse korrektse arvelduse korraldamine Elion Ettevõtted AS võrguteenuste klientide ja hankijatega.
- Võrguarendus – Telekommunikatsioonivõrgu toodete müügiks vajaliku võrguressursi kavandamine, planeerimine ja rajamine vastavalt äriilistele vajadustele.
- Võrguhaldus – telekommunikatsioonivõrgu toimimise tagamine vastavalt kehtestatud nõuetele, mis kindlustab vajaliku teenuste mahu ja kvaliteedi.
- Programmijuhtimine – kliendivajadusest juhitud kasumlik ja kvaliteetne toodete ning tehnoloogia arendamine. Tagada majanduslikult efektiivsel viisil ettevõtte äritegevuseks piisav IT süsteemide käideldavus ja arendus.
- IT infra ja rakenduste haldus – tagada IT süsteemide ja rakenduste kättesaadavus, mis on vajalik äritegevuseks.
- Kampaniate juhtimine – tagada klientidele pakkumiste ja info edastamine kliendi poolt soovitud kanalis, õigel ajal ja õiges vormis

- Tootehaldus - kindlustada toote elukaare juhtimine kasumit maksimeerides.
- Strateegiline ärijuhtimine – Elioni visiooni ja strateegiate kehtestamine ning elluviimine, mis tagaks Elioni klientide ja omanike ootused ja nõuded. Kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamine.
- Riskijuhtimine – riskide tuvastamine, hindamine ja prioriteetide seadmine, eesmärgiga maandada Elioni jaoks negatiivse mõjuga sündmuste toimumise tõenäosust ja tagajärgi.
- Personali juhtimine – juhtidele toe kindlustamine inimeste juhtimisel ja personalialaste tegevuste korraldamisel. Tööohutuse tagamine.
- Ost ja logistika – Elioni personali kindlustamine bürooruumide ja transpordiga ning Elioni võrgu kindlustamine seadmete paigutamiseks vajalike rajatiste ja ruumidega.
- Finantsarvestus - raamatupidamise ja finantsaruandluse korraldamine vastavalt Elioni raamatupidamise sise-eeskirjadele kooskõlas raamatupidamise seadusega ning finantsaruandluse standarditega. Elioni varade, kohustuste ja omakapitali õige kajastamine ning rahvusvaheliselt tunnustatud ja Eesti Vabariigi seadustele vastava raamatupidamisarvestuse- ja aruandluse korraldamine.
- Juhtimisarvestus – direktoritele, juhatusele, nõukogule ja omanikele informatsiooni andmine ettevõtte eesmärkide saavutamise hetke- ja lähituleviku seisust, selliste ohtude analüüs ja fikseerimine, millele on vaja leida vastuabinõusid.

Protsessid Microlinkis. Microlinki protsessijuhtimise peamiseks aluseks on kaks mudelit:

- Kvaliteedijuhtimise standard ISO 9001:2008 ja
- IT teenust osutavate organisatsioonide poolt kasutatav parimate praktikate kogu *ITIL (ITIL – IT Infrastructure Library)*.

Microlinki protsessikaart on toodud lisan 3. Microlinki peamiste juhtimissüsteemi dokumentide, sealhulgas protsesside, seosed ISO standardi 9001:2008 nõuetega on toodud lisan 4. Juhtimissüsteemi dokumendid hõlmavad kõiki ettevõtte tegevuseks jaoks vajalikke põhiprotsesse. Microlinki protsesside eesmärgid ja lühiiseloostused (MicroLink Eesti AS Juhtimiskäsiraamat, 2009):

1) Põhiprotsessid Microlinkis.

- Müügi protsess. Protsess kirjeldab IT teenuste müügi protsessi kliendile. Protsess algab müügivihjest ja lõpeb lepingu sõlmimise ja teenuse tarnesse andmisega.

- Lepinguprotsess. Reguleerida kohustuste halduse protsess alates lepingute ettevalmistamisest ja sõlmimisest kuni kohustuste täitmiseni.
- Teenuse tarne protsess. Protsess kirjeldab müügiosakonna poolt algatatud erilahenduse müügiprojekti teenindusse (haldusesse) üle andmist.
- Haldusprotsessid
 - Intsidentide haldus. Intsidentide haldamise protsessi eesmärk on määratleda tegevused mille eesmärgiks on kindlustada lõppkasutaja IT-teenuste võimalikult kiire taastamine läbi intsidentide registreerimise, määratlemise, jälgimise, lahendamise ja lõpetamise.
 - Konfiguratsioonihaldus. Konfiguratsioonihalduse protsessi eesmärk on tagada IT teenuse osutamiseks vajalike konfiguratsiooni-elementide ja nende seoste haldus.
 - Muudatuste haldus. Muudatuste haldamise protsessi eesmärk on infrastruktuuri või teenuste muudatuse läbiviimine sellisel viisil, mis võimaldab viia miinimumini muudatustest tingitud intsidentide mõju teenuste kvaliteedile.
 - Probleemihaldus. Probleemide halduse protsessi eesmärgiks on IT intsidentide arvu minimeerimine.
- Kaubamüügi korraldus. Protsessi eesmärk on kirjeldada kaubamüügi kord sise- ja väliskliendile.
- Teenuse lõpetamise protsess. Protsess kirjeldab teenuse lõpetamisega seotud töökorraldust MicroLinkis.

2) Tugiprotsessid Microlinkis.

- Strateegiline juhtimine ja juhtkonnapoolne ülevaatus. Protsessi eesmärk on kirjeldada juhtkonnapoolse ülevaatuse regulaarse läbiviimise kord, et hinnata ja parandada ettevõtte juhtimissüsteemi.
- Tarnijate hindamise protsess. Protsess kirjeldab tarnijate hindamise korra.
- Kliendi tagasiside küsimise ja ülevaatuse protsess. Protsessi eesmärk on korraldada kliendi tagasiside küsimise ja ülevaatuse ning töökorralduse parendamise protsess nii, et oleks tagatud kliendi rahulolu.
- Siseauditid, korrigeerivad ja ennetavad tegevused. Tagada ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavus standardi ISO:9001:2008 nõuetele ning

kindlustada, et juhtimissüsteemi toimimishäired registreeritakse ja korrigeeritakse süstemaatiliselt.

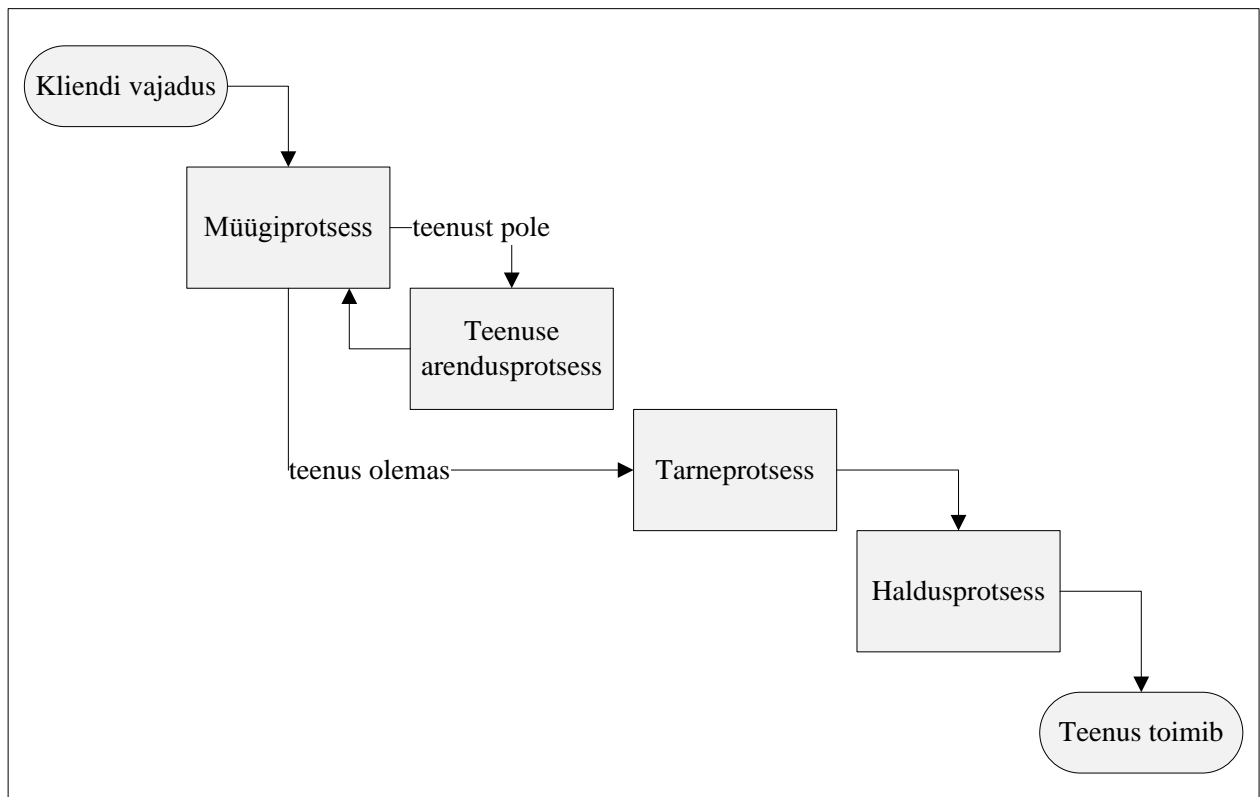
- Raamatupidamine ja finantsarvestus.
 - Debitoorsete võlgnevuste haldamise kord. Dokumendi eesmärk on kehtestada ühtsed põhimõtted võlgnevuste haldamiseks.
 - Investeeringute protsess. Protsess reguleerib investeeringute läbiviimist ning määrab töötajate õigused ja kohustused investeeringute tegemisel.
 - Raamatupidamise sise-eeskirjad. Määrab kindlaks raamatupidamisarvestuse ja aruandluse korraldamise põhimõtted.
- Dokumendihaldus.
 - Juhtimisdokumentide haldamise kord. Korra eesmärk on kehtestada reeglid juhtimisdokumentide haldamiseks, et tagada juhtimisdokumentide adekvaatus, regulaarne ülevaatus ja kättesaadavus.
 - Asjaajamiskord. Korra eesmärk on tagada MicroLinki ülesannete täitmisel kiire ja korrektne asjaajamine ning dokumentide efektiivne töötlemine, säilitamine ja hävitamine.
- Personaliportsessid.
 - Arenguestluste kord. Dokumendi eesmärk on määratleda arenguestluste ja tulemusvestluste läbiviimise metoodika MicroLinkis.
 - Koolituste planeerimise ja korraldamise kord. Kirjeldada MicroLinki töötajate tööalaste koolituste planeerimise ning korraldamise kord.

Kokkuvõttes saab öelda, et mõlema ettevõtte juhtimismudelid on protsessikeskne töökorraldus olnud läbi ajaloo tähtsal kohal, mistõttu protsessijuhtimine ja protsesside ümberkorraldamine on nende organisatsioonide jaoks loomulik evolutsiooni osa.

2.3. Protsesside ümberkorraldamise analüüs

Eesmärk on protsessid ümber korraldada nii, et ettevõtte saaks ärikliendile pakkuda parimat võimalikku tuge IKT tervikteenuse (kogu IKT teenuste pakett) näol. Protsesside ümberkorraldamise vajaduse hindamiseks jaotati ärikliendile teenuse osutamise põhiprotsess autori poolt neljaks alamprotsessiks: müügi protsess, arendusprotsess, tarneprotsess ja

haldusprotsess (vt joonis 18) ning analüüsiti igat alamprotsessi fookusgrupi rühmavestlusel eraldi.



Joonis 18. Ärikliendile teenuse osutamise põhiprotsess (autori koostatud)

Iga alamprotsessi analüüsimiseks viidi läbi järgmised tegevused:

- Kaardistati protsesside sisendid ja väljundid (vt Tabel 5).
- Viidi läbi fookusgrupi rühmavestlused protsessis osalevate võtmeisikute ja juhtidega. Arutelude käigus toodi välja peamised probleemid protsessis, kirjeldati kriitilised edutegurid protsessi eesmärkide saavutamiseks ning määrati mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks (vt lisa 5. Küsitlusleht fookusgrupi rühmavestluse läbiviimiseks)
- Autor analüüsis kaardistatud probleeme, leidis probleemide juurpõhjused ning tõi välja soovitusel protsesside ümberkorraldamiseks.

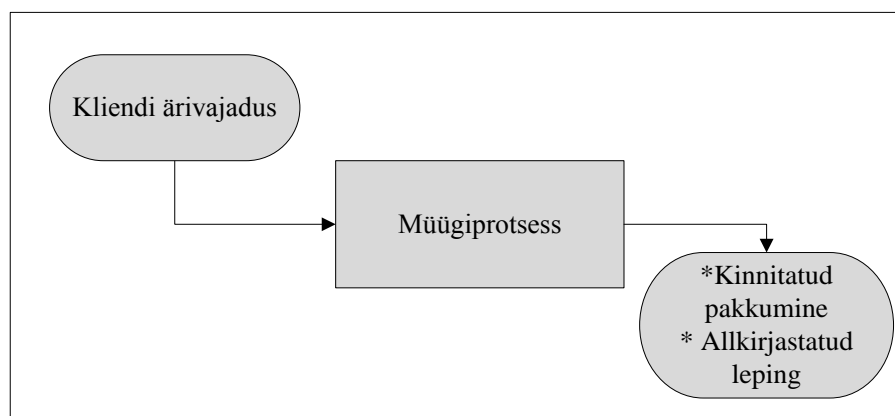
Tabel 5. Protsesside sisendid ja väljundid

Protsess	Sisend	Väljund
Müügiprotsess	Kliendi äri vajadus	Kliendi poolt pakumise kinnitatus

		Leping kliendiga sõlmitud
Operatiivne arendusprotsess	Müügiotsuses on kirjeldatud kliendi äri vajadus, unikaalne soov	Vastus kliendi unikaalsele soovile (jah/ei). "Jah" korral on valmis uue teenuse prototüüp
Strateegiline arendusprotsess	Klientide arenguvisionide andmebaas; Uute teenuste Ideepank	Teenuse tootmise (teenuse standardiseerimine) otsus. Unikaalse erilahenduse teenuse sulgemisotsus
Tarneprotsess	Müügiotsuse lõpp - kliendi poolt pakutud aktsepteeritud ja leping sõlmitud	Teenus töötab ja on arvelduses
Haldusprotsess	Tarne lõppenud - teenus töötab ja on arvelduses	Teenus töötab vastavalt SLA lubadusele
	Kliendi pöördumine – tellimus	Kliendi tellimus täidetud
	Kliendi pöördumine – intsident	Teenuse toimimine taastatud
	Alarm monitooringusüsteemist – intsident	Teenuse toimimine taastatud

Allikas: autori koostatud

Teenuse müügiotsuse analüüs. Teenuse müügiotsuse sisendiks on kliendi äri vajadus ja väljundiks kliendi poolt kinnitatud pakutud ja allkirjastatud leping. Kliendi äri vajadus ehk sisend teenuse müügiotsuse võib tuleneda kahest alamprotsessist: kliendihalduse protsessist (olemasoleva kliendi muutunud äri vajadus) ja teenuse müügist uuele kliendile (vt joonis 19).



Joonis 19. Müügiotsuse sisendid ja väljundid (autori koostatud)

Müügiotsuse analüüsimiseks viidi läbi ühine arutelu protsessis osalevate võtmeisikute ja juhtidega, kus toodi välja peamised probleemid, kaardistati kriitilised edutegurid ja määrati mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks.

Müügiprotsessi analüüsi koondtulemused on kirjeldatud tabelis 6. Autor analüüsis kaardistatud probleeme ja leidis probleemide juurpõhjused ning tõi välja tegevused ja soovitused müügiprotsessi ümberkorraldamiseks. Analüüsi tulemusel koostas autor ümberkorraldatud müügiprotsessi, mis on kirjeldatud lisas 6. Müügiprotsessi alamprotsessiks olev kliendihalduse protsess on kirjeldatud lisas 7.

Tabel 6. Müügiprotsessi analüüsi tulemused

Probleem	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Tegevus / Soovitus
Äriklient ei tunne Elioni IT teenuste pakkujana.	Selge kommunikatsioon ja turundus kliendile	Teenuste käive, euro	Kirjeldada fookusteenused (k.a. IT), mida kliendihaldurid äriklientidele pakuvad. Turundusplaani ja selge kommunikatsioon
Me ei suuda kiiresti ja sujuvalt teha IT ja telekommunikatsiooni-teenuste tervikpakkumisi	Kliendihaldurite, müügijuhtide ja projektijuhtide kompetents	Tervikteenuse lepingute arv, tk	Kirjeldada tervikteenuse pakkumise protsess (müügiprotsessi alamprotsess)
	Tehniliste andmebaaside kättesaadavuse pakkumise koostamisel	Pakkumise koostamise aeg, tp	Arendada töötajate kompetentse Arendada ühtne IT ja telko teenuste konfiguratsiooniandmebaasi (CMDB - configuration management database)
Üks kliendihaldur ei suuda tunda kogu Elioni teenuste portfelli	Selge rollide jaotus tervikteenuse müügiprotsessis	Teenuste käive ja kliendi rahulolu	Müügiprotsessis kirjeldada eraldi rollid: kliendihaldur (kliendisuhete hoidja) ja teenuse müügimees (teenuse spetsialist)
Kliendi kontaktpind Elioniga on väike. Kõik kliendi pöördumised käivad läbi kliendihalduri, mistõttu ta tegeleb igasuguste asjadega, näiteks intsidentide halduse protsessi tegevustega.	Intsidentide haldusega peab tegelema klienditugi	Teenuste käive, EUR ja kliendi rahulolu, SI% ²	Kliendihalduri roll protsessides tuleb muuta nii, et ta ei tegeleks intsidentide haldusega.
Pakkumiste koostamine on ebaefektiivne, ressursikulu on suur. Teeme palju pakkumisi, mis ei jõua lepinguks	Kompetents müügiüksuses	Pakkumise koostamise aeg, tp	Protsessis tuleb arvestada pakkumise koostamise kulu – see tuleb siduda kliendi potentsiaalse kuutasuga (võime kulutada x eur/päeva või % ajast pakkumise koostamise peale)

² SI on soovitusindeks, kliendilojaalsuse mõõtmise ühik NPS (ing. Net Promoter Score) meetodikas

Suurkliendi tööd on samas kanalis, mis masskliendi tööd.	Ressurss suurkliendi tööde jaoks	Pakkumise koostamise aeg, tp	Protsessis määrata töödele prioriteet. Suurkliendi töödele ressursi tagamine.
Investeeringute kinnitamise protsess on aeglane	Investeeringu kinnitajate ringid on selged	Pakkumise koostamise aeg, tp	Protsessis üle vaadata investeeringu kinnitajate ring ja töökorraldus

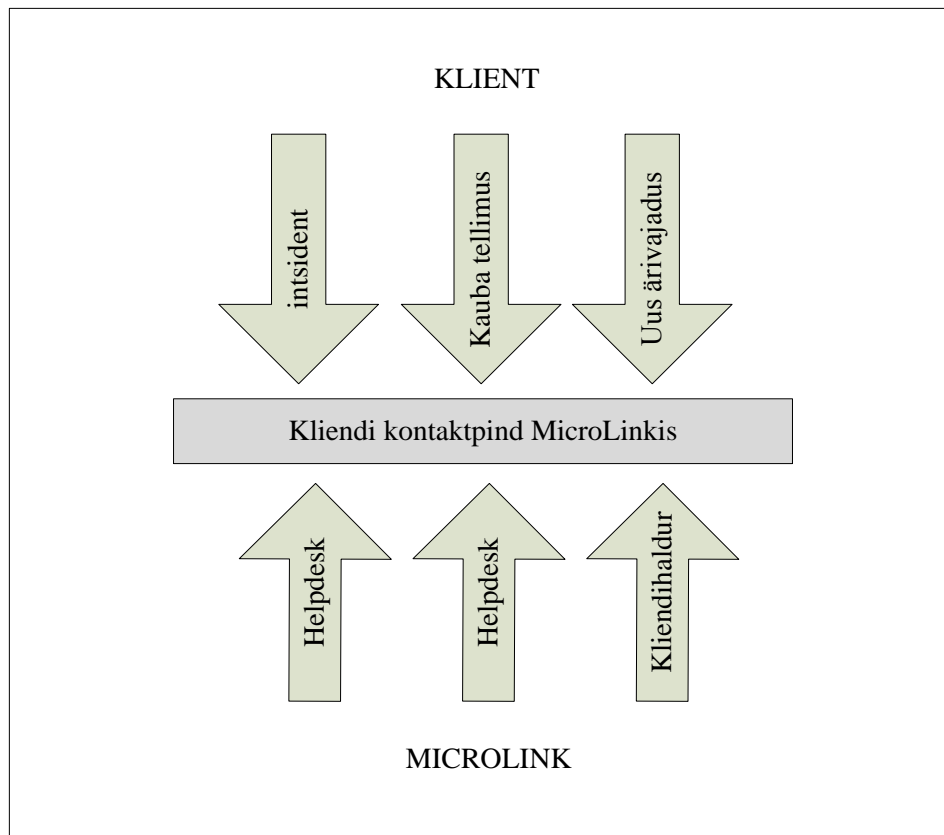
Allikas: autori koostatud

Praktikas on kokku on lepitud ja dokumenteeritud tervikteenuse müügi- ja haldusprotsessi esimene versioon ning on läbi viidud esimesed reaalsed müügi- ja haldusprojektid, kus äriklendile pakutakse terviklikku teenust, mis hõlmab kogu kliendi IKT teenuste vajadust. Peamised probleemid uue protsessi juurutamisel on seotud inimeste uute rollidega ja nõutavate kompetentsidega. Kogu IKT teenuste paketi pakkumine ja müük nõuab selle pakkujalt väga laia kompetentsi, mida kliendihalduril tihti ei ole. Seetõttu on oluline soovitus müügi- ja haldusprotsessis kirjeldada eraldi rollid: kliendihaldur (kliendisuhete hoidja ja äri vajaduse kaardistaja) ja teenuste müügi- ja haldusmees (oma spetsiifilise teenuse spetsialist). Kui rollid on paigas ja kaetud vajalike kompetentsidega inimestega, siis on vaja juurutada uus müügi- ja haldusprotsess ning arendada ühtne IT- ja telekommunikatsiooniteenuste infosüsteem, et teenuste tarne oleks kiire ja sujuv. Oluline hetk müügi- ja haldusprotsessis on teenuste halduse ülevõtmine eelmise teenusepakkuja käest, kelleks võib olla kliendi enda IT osakond. Klient ootab oma uult partnerilt kohest tuge, mistõttu tuleb valmis olla operatiivseks olukorra kaardistamiseks ja tehnilise toe pakkumiseks.

Tervikteenuse kliendid on spetsiifiliste äri vajadustega ning seetõttu ei saa tervikteenuse müügi- ja haldusprotsessis rakendada standardseid protsesse. Selleks, et kliente paremini teenindada, on Elioni struktuuris lahku löödud äriklendide ja eraklientide üksused, sest nende kahe segmendi vajadused ja ootused on üksteisest oluliselt erinevad.

Kliendihaldusprotsessis esinev põhiprobleem on kliendi ja teenindusettevõtte vaheline kontaktpind. MicroLinki ja Elioni äriklendide kliendihalduse protsess ja töökorraldus on erinevad. MicroLinkis on kliendi kontaktpind lai, klient pöördub sõltuvalt pöördumise tüübist erinevasse kontaktkanalisse (vt joonis 20). Näiteks teenuse intsidendi korral peaks klient pöörduma klienditoe osakonda, teenuse sisulise muutmise soovi korral aga oma kliendihalduri poole. Sellise lähenemise eelis on, et kliendi pöördumine on sõltuvalt pöördumise tüübist võimalik kiiresti ja lahendada. Laia kontaktpinna lähenemise puudus võib

olla see, et kliendihalduril puudub operatiivne ülevaade kõikidest teemadest ja pöördumistest, mis tema hallatava kliendiga on töös.

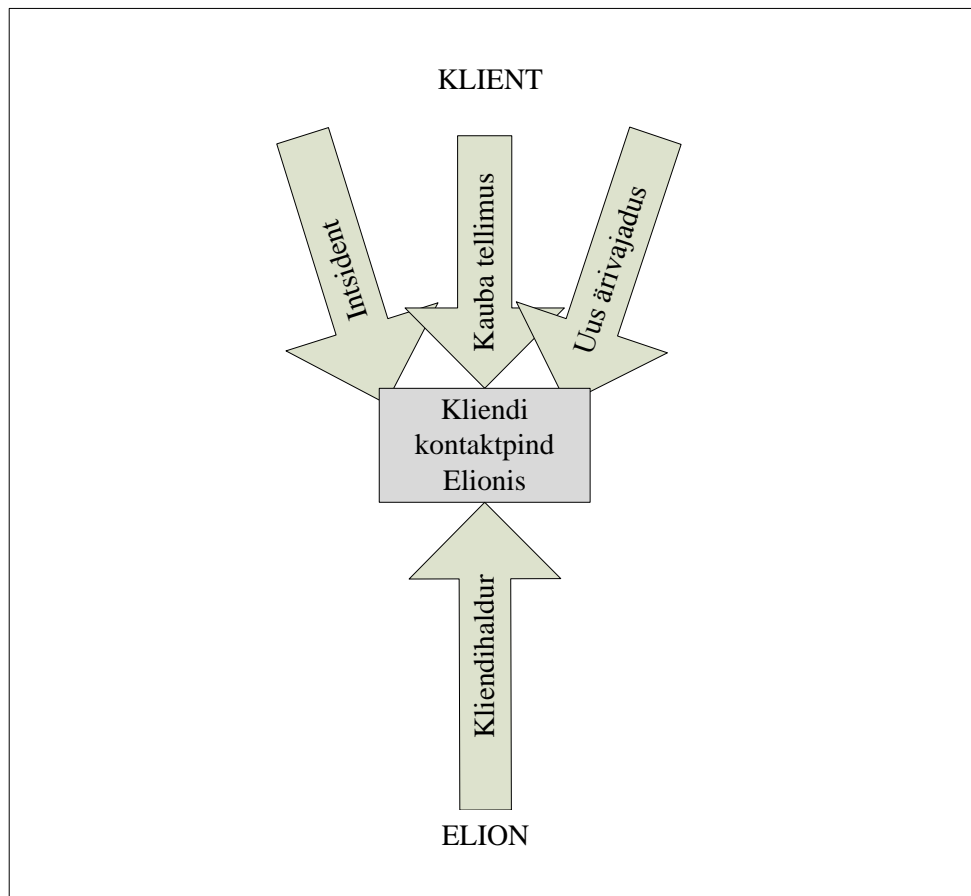


Joonis 20. MicroLinki ärikliendi kontaktpind (autori koostatud)

Elionis on kliendi kontaktpind kitsas. Suurkliendid on harjunud pöörduma kõigi teemadega ühe isiku, kliendihalduri, poole, ükskõik kas tegemist on uue äri vajaduse kirjeldamisega, kauba tellimuse või teenuse intsidendiga (vt joonis 21). Sellise lähenemise puudus on, et kliendi pöördumise lahendamine sõltub kliendihalduri ajaressursist. Kliendihaldur on koormatud paljude erinevate teemadega ning nende lahendamine võib hakata venima. Eriti kriitiline on see teenusega seotud intsidentide lahendamisel, kus oleks koheselt vajalik alustada intsidendi põhjuste lokaliseerimise ja lahendamisega.

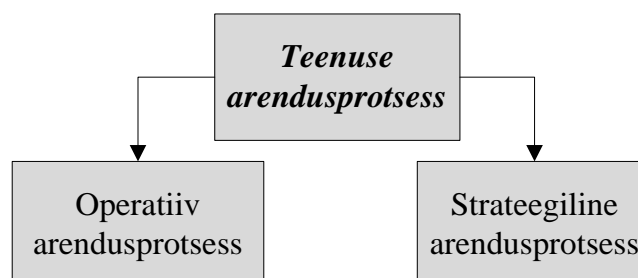
Autori soovitus protsessi ümberkorraldamisel on see, et kliendi kontaktpind teenust pakkuva ettevõttega tuleks haldusprotsessis disainida nii lai, et klient pöörduks ise või kliendi pöördumine suunataks protsessis sõltuvalt pöördumise tüübist õigesse kontaktkanalisse. Näiteks teenuse intsidendi korral tuleks pöördumine suunata otse klienditoe osakonda, kliendi

äri vajaduse sisulise muudatuse soovi korral kliendihaldurile ning kauba ostusoovi korral e-poodi.



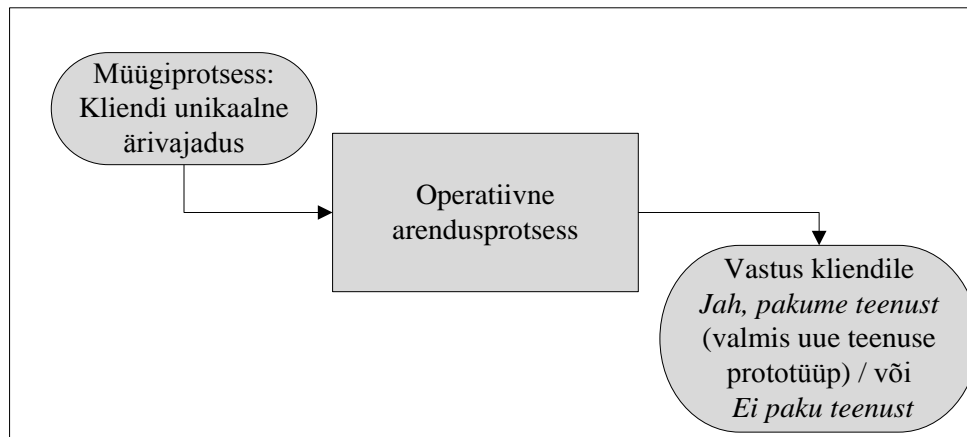
Joonis 21. Elioni ärikliendi kontaktpind (autori koostatud)

Teenuse arendusprotsessi analüüs. Arendusprotsess on jaotatud kaheks alamprotsessiks: operatiivne arendusprotsess ja strateegiline arendusprotsess (vt joonis 22).



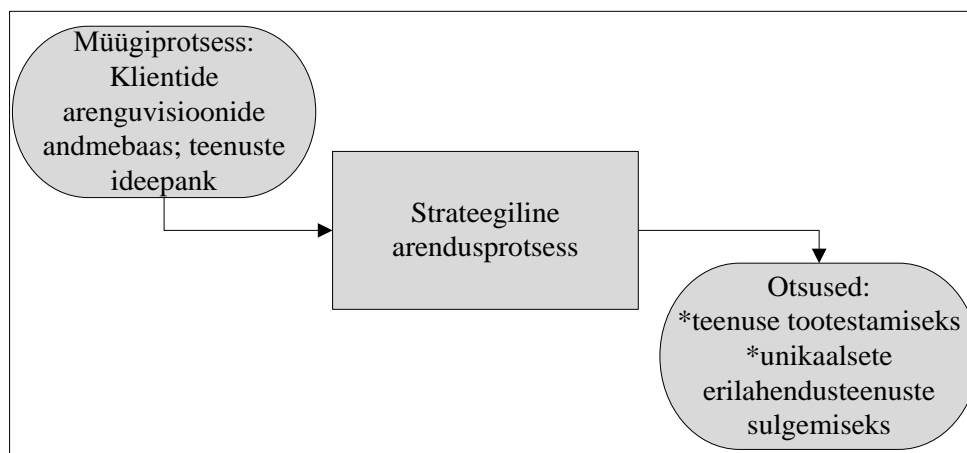
Joonis 22. Arendusprotsessi alamprotsessid (autori koostatud)

Operatiivse arendusprotsessi sisendiks on müügiotsusest tulenev kliendi unikaalne äri vajadus, soov teenusele, mida ettevõtte portfelligi ei ole. Operatiivse arendusprotsessi väljundiks on vastus kliendile, kas pakume sellist teenust või mitte. „Jah“ vastuse korral peab olema realiseeritud uue teenuse prototüüp (vt joonis 23), et seda kliendile tutvustada.



Joonis 23. Operatiivse arendusprotsessi sisendid ja väljundid (autori koostatud)

Strateegilise arendusprotsessi sisendiks on kliendihaldurite poolt kliendihaldusprotsessis kogutud klientide arenguvisionide andmebaas ja ärijuhtide poolt kogutud uute teenuste ideepank. Strateegilise arendusprotsessi väljundiks on otsus teenuse tootestamiseks ja mittevajalike, unikaalsete erilahendusteenuste sulgemiseks (vt joonis 24).



Joonis 24. Strateegilise arendusprotsessi sisendid ja väljundid (autori koostatud)

Arendusprotsessi analüüsimiseks viidi läbi ühine arutelu protsessis osalevate võtmeisikute (müük; arendus; haldus; protsessijuht) ja juhtidega, kus toodi välja peamised probleemid,

kaardistati kriitilised edutegurid ja määrati mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks. Arendusprotsessi analüüsi tulemused on kirjeldatud tabelis 7. Autor analüüsis kaardistatud probleeme ja leidis probleemide juurpõhjused ning tõi välja tegevused ja soovitused arendusprotsessi ümberkorraldamiseks. Analüüsi tulemusel koostas autor ümberkorraldatud arendusprotsessi, mille detailne voodiagramm on toodud lisas 8 (operatiivne arendusprotsess) ja lisas 9 (strateegiline arendusprotsess).

Tabel 7. Arendusprotsessi analüüsi tulemused

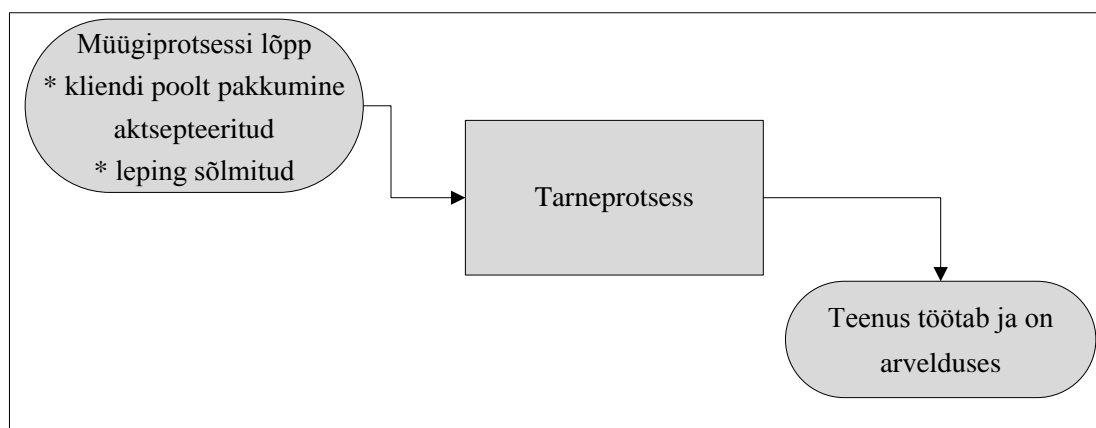
Probleem	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Tegevus / Soovitus
Me ei ole piisavalt proaktiivsed, pole kliendi jaoks visiooni	Kliendihaldurite pädevus ärivajadust kaardistada	Kliendi IKT arenguvisionid olemas (jah/ei)	Müügiprotsessis kirjeldada, et kliendihaldur koostaks regulaarselt kliendi IKT arenguvisioni. Realiseerida CRM-is
Kliendi unikaalseid ärivajadusi pole kliendihalduril kuhugi kanaliseerida	Arenguvisionide analüüs e strateegiline arendusprotsess toimib (jah/ei)	Kliendilahendustega rahulolu, SI %	Operatiivses arendusprotsessis kirjeldada unikaalse ärivajaduse kanaliseerimise teema. Idee tuleb suunata ärijuhile, kes haldab süsteemselt ideid ja tekitab strateegilises arendusprotsessis suurema foorumi. "Foorumi" vorm, regulaarsus tuleb läbi rääkida ja protsess kokku leppida
Müük vs Tehnoloogia üksuse vastuseisu paradoks. Tehnoloogia ei taha arendusse võtta erilahendusi, kuna nende haldus on kallis. Müük tahab kõik lahendused haldusesse anda.	Olemas uue teenuse loomise kriteeriumid. Olemas protsess teenuse arenduse alustamiseks ja teenuse lõpetamiseks.	Kliendilahendustega rahulolu, SI %	Strateegilises arendusprotsessis kirjeldada teenuse arendusse võtmise jaoks selged reeglid. Kirjeldada vanade lahenduste ülevaatuse protsess kus väljundiks on üksikute erilahenduste sulgemine
Tehnoloogia vahetus pole hetkel kellegi huvi. Müük tahab peamiselt uusi asju müüa.	Olemas vanade lahenduste tehnoloogia ülevaatuse protsess	Kliendilahendustega rahulolu, SI %	Kirjeldada vanade lahenduste ülevaatuse protsess kus väljundiks on vajadusel kliendilahenduse tehnoloogiavahetus (strateegiline arendusprotsess). Protsessi osalised: tehnoloogiaüksus ja ärijuht.

Projektide teostamine on kohmakas ja veniv. On kolme sorti projekte: a) uue teenuse/ erilahenduse arenduse projekt; b) müügipakkumisekoostamise projekt c) olemasoleva teenuse tarne juhtimise projekt	Selge projektijuhtide rollide jaotus ja rollide kirjeldus	Prototüübi arenduse aeg, tp	Loome protsessis uue rolli: arenduse projektijuht, kes juhib peamiselt uusi arendusprojekte
Elionil ei ole piisavat võimekust turu uusi äri vajadusi tooteks teha. Arenduse ressurs suurklientide asjadele on puudu. Palju ressursi läheb masstoodete arenduse peale kuigi suurkliendi segment on kasumlikum.	Olemas mehhanism, mis tagab suurkliendi (SK) teenustele broneeritud arendusressursi	Prototüübi arenduse aeg, tp	Broneerida suurkliendi segmenti jaoks kindel arendusressurs (%) igasse kvartalis
Teenuse arenduse alustamise / mitteamustamise protsess on segane ja venib	Olemas uue teenuse loomise kriteeriumid. Olemas protsess teenuse arenduse alustamiseks.	Pakkumise tegemise aeg, tp	Lua kriteeriumid ja protsess uue teenuse arenduse alustamiseks
Me ei saa kõikide äridega tegeleda. Arendus on kallis.	Strateegiline teenuste kaart on kirjeldatud	Strateegiline teenuste kaart olemas (jah / ei)	Lua strateegiline teenuste kaart, mis kirjeldab, mis ärides me tegutseme

Allikas: autori koostatud

Teenuse tarneprotsessi analüüs. Tarneprotsessi sisendiks on müügiprotsessi lõpp ehk klient on pakkumise aktsepteerinud ja leping on sõlmitud. Tarneprotsessi väljundiks on halduses üle antav täisfunktsionaalsuses töötav teenus, mis on arvelduses (vt joonis 25).

Tarneprotsessi analüüsimiseks viidi läbi ühine arutelu protsessis osalevate võtmeisikute ja juhtidega, kus toodi välja peamised probleemid, kaardistati kriitilised edutegurid ja määrati mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks. Tarneprotsessi analüüsi tulemused on kirjeldatud tabelis 8.



Joonis 25. Tarneprotsessi sisendid ja väljundid (autori koostatud)

Autor analüüsis kaardistatud probleeme ja leidis probleemide juurpõhjused ning tõi välja tegevused / soovitusd tarneprotsessi ümberkorraldamiseks. Analüüsi tulemusel koostas autor ümberkorraldatud tarneprotsessi, mille voodiagramm on toodud lisa 10.

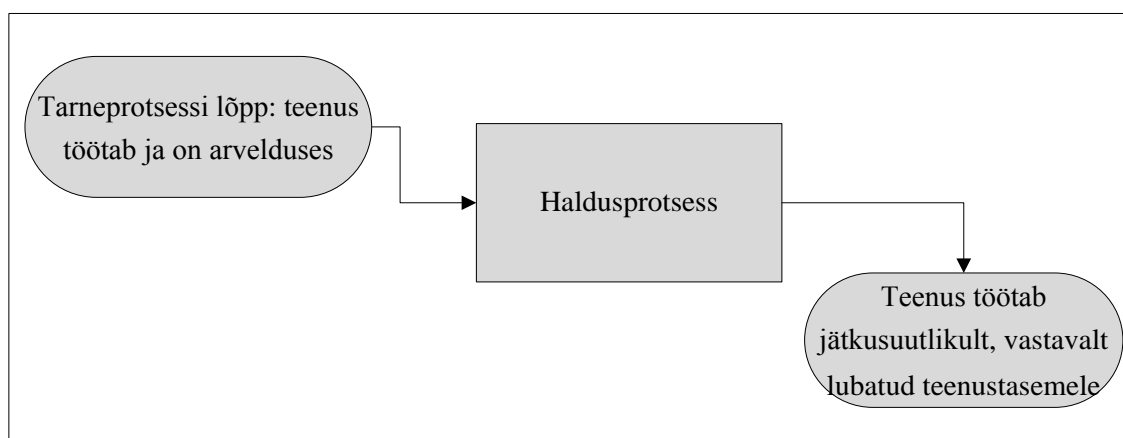
Tabel 8. Tarneprotsessi analüüsi tulemused

Probleem	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Tegevus / Soovitus
Projektijuhid pole kõigis IT ja telekommunikatsiooni valdkondades kompetentsed. Telko projektijuht ei oska IT projekti tarnet juhtida.	Projektijuhtide kompetents	Kliendilahenduste tarnega rahulolu, SI %	1) Juurutada projektijuhtimises 3 taset/rolli: a) uue teenuse/erilahenduse arenduse projektijuht; b) müügipakkumisekoostamise projektijuht c) olemasoleva teenuse tarne juhtimise projektijuht; 2) Inimeste kompetentside arendamine ning atesteerimise protsessi juurutamine
Kliendid ei ole rahul suurte lahenduste tarneprotsessiga	Projektijuhtide töövahend ja kliendi teavitamise protsess	Kliendilahenduste tarnega rahulolu, SI %	Tarneprotsessis ja töövahendisse juurutada funktsionaalsus, kus klienti teavitatakse regulaarselt projekti seisust ja muudatustest
Projektijuht ei juhi tarnet realselt. Kuna pole töövahend sobiv ning on täitjatest "kaugel".	Sobiv töölaud või infosüsteem tarne projekti juhtimiseks	Kliendilahenduste tarnega rahulolu, SI %	Leida sobiv töölaud või infosüsteem tarne projekti juhtimiseks

Partneritelt töö tellimine on aeganõudev (nt optika ehitus)	Tarnija kvaliteet	Parterilt tellitud töö teostamise aeg, h	1) Kirjeldada nõuded partnerile 2) Kirjeldada "pudelikaelad protsessis. Partneritega peaks saama tarne projektijuht otse suhelda
Projektijuhid on koormatud vähe väärtust loovate tegevustega, mida võiks teised üksused teha.	Rollide selgus tarneportsessis	Kliendilahenduste tarnega rahulolu, SI %	Juurutada projektijuhtimises 3 taset/rolli: a) uue teenuse/erilahenduse arenduse projektijuht; b) müügipakkumisekoostamise projektijuht c) olemasoleva teenuse tarne juhtimise projektijuht (lihtsad asjad)
Suurkliendi tarneportsess venib, kuna töös on üldises ootenimekirjas	Ressursside eraldamine SK äri jaoks	Kliendilahenduste tarnega rahulolu, SI %	Ressurssi planeerimine. SK tarneportsess võiks käia läbi spetsiaalsete inimeste, SK äri jaoks on igas tiimis omakoolitatud inimesed, tänu millele saab SK asjad kiiremini ära teha
Tarneportsessis toimub investeeingu kinnitamise protsess, mis on pikk ja aeganõudev	Investeeingu kinnitamise protsessi kiirus	Kliendilahenduste tarnega rahulolu, SI %	Vaadata üle investeeingu kinnitamise protsess. Lühendada kinnitajate ringi, kinnitajad peaks olema äri poolel, tehnoloogia pool peaks kinnitama ainult tehnilise lahenduse poole

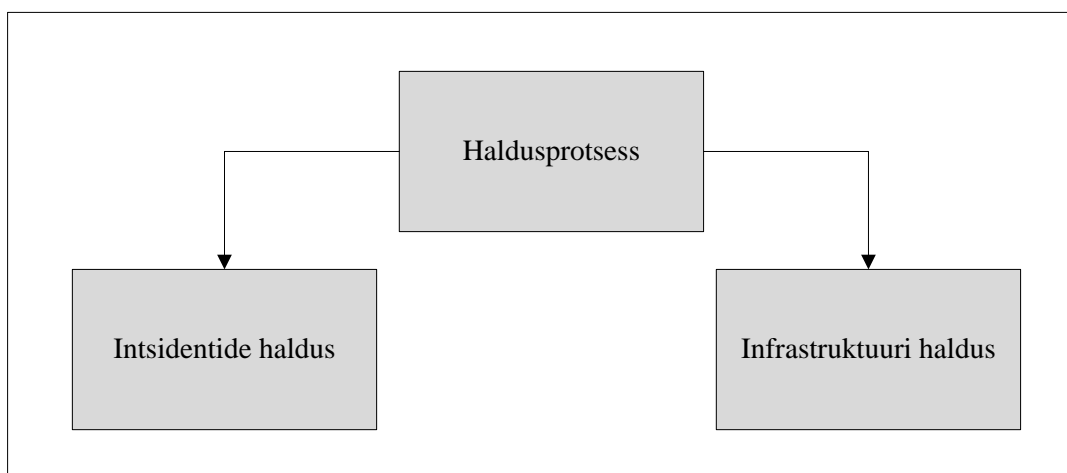
Allikas: autori koostatud

Teenuse haldusprotsessi analüüs. Haldusprotsessi sisendiks on tarneprotsessi lõpp ehk teenus töötab ja on arvelduses. Haldusprotsessi väljundiks on jätkusuutlikult ja vastavalt teenustasemele (*SLA – service level agreement*) töötav teenus (vt joonis 26).



Joonis 26. Haldusprotsessi sisendid ja väljundid (autori koostatud)

Teenuse haldusprotsess on jaotatud kaheks alamprotsessiks: intsidentide haldus (operatiivprotsess) ja infrastruktuuri haldus (vt joonis 27).



Joonis 27. Haldusprotsessi alamprotsessid (autori koostatud)

Haldusprotsessi analüüsimiseks viidi läbi ühine arutelu protsessis osalevate võtmeisikute ja juhtidega, kus toodi välja peamised probleemid, kaardistati kriitilised edutegurid ja määrati mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks.

Haldusprotsessi analüüsi tulemused on kirjeldatud tabelis 9. Autor analüüsis kaardistatud probleeme ja leidis probleemide juurpõhjused ning tõi välja tegevused / soovitusid haldusprotsessi ümberkorraldamiseks. Analüüsi alusel koostas autor uue, ümberkorraldatud intsidentide haldusprotsessi, mille detailne voodiagramm on toodud lisan 11.

Tabel 9. Haldusprotsessi analüüsi tulemused

Liik	Probleem	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Tegevus / Soovitus
Haldus	Lahenduste töökindlus on probleemne	Regulaarne lahenduste ülevaatus protsess toimib	Kliendi-rahulolu, SI %	Juurutada kliendilahenduste ja lahenduse komponentide regulaarne profülaktiline ülevaatus teenustes. Profülaktilised tööd kuvada kliendile Kliendiportaalis (IT-s see protsess toimib).

Haldus	Puudub efektiivne kliendilahenduse üldise toimivuse regulaarne hindamine ja juhtimine	IKT juhi rolli täitja kompetents	Kliendi-rahulolu, SI %	Suurklientide lahendustele määrata IKT juht, kes juhib ja kontrollib lahenduse toimivust
Haldus	Võrgu CMDB kirjeldamise kvaliteet on probleemne. Mitu erinevat andmebaasi.	Kvaliteetne CMDB	SLA (service level agreement) täitmine	Vaadata üle võrgu CMDB kirjeldamise loogika ja korrastada. Vaadata mõne suurkliendi näitel kogu lahenduse kirjeldus üle. Kirjeldada, kuidas süsteemi muudatused mõjutavad kliendi teenuste toimivust. Tööprotsessid läbi mängida.
Haldus	Muudatuste tegemine infrastruktuuris tekitab intsidente	Toimiv muudatuste halduse protsess	SLA täitmine	Üle vaadata muudatuste halduse protsess. Võrgu plaanilistest töödest peavad teenuste administraatorid ette teadma.
Intsident	Intsidendi lokaliseerimine on keeruline. Kaks peamist põhjust: a) IT- ja võrgu konfiguratsioonihalduse andmebaas (CMDB) on mitmes eraldiseisvas andmebaasis; b) monitooringusüsteem on puudulik	Ühtne CMDB (configuration management database)	SLA täitmine	a) Ühtse CMDB loomine. IT lahenduse CMDB kirjeldus integreerida alusvõrgu CMDB-ga; b) Monitooringusüsteemi arendus
Intsident	Klient peab pöörduma erinevate probleemide korral erinevatesse kanalitesse (9922; 9955, 9944)	Suurklientidele üks pöördumispunkt	Kliendi-rahulolu, SI %	Kliendile üks kontaktnumber ja üks klienditoe tasand, kes oskab lokaliseerida probleemi asukohta ja suunata klient õigesse kanalisse
Intsident	Intsidendi lokaliseerimine on puuduliku monitooringusüsteemi tõttu aeglane.	Toimiv monitooringusüsteem	SLA täitmine	Üle vaadata intsidentide halduse protsessid. Monitooringusüsteemi ülevaatus. Ühtne CMDB.

Intsident	Intsidenti lahendades keskendutakse intsidendile, mitte kliendile tervikult. Kui kliendi mure puudutab mitut teenust, on intsidendi lahendamine kohmakas. Andmeside intsidente juhib sageli kliendihaldur.	Intsidendi haldur tunneb klienti ja tema vajadusi	Kliendi-rahulolu, SI %	Koolitus intsidentide haldajatele, et intsidendi lahendaja valdaks nii IT- kui andmeside teemat
Intsident	IT ja andmeside intsidentide lahendamine toimub kliendi ja ettevõtte jaoks erinevalt. Näiteks andmeside intsidendi sulgemisel helistatakse, IT intsidendi sulgemisel saadetakse teade meilile.	Kliendile paistab välja ühtne protsess	Kliendi-rahulolu, SI %	IT ja andmeside intsidentide halduseprotsesside ühtlustamine
Intsident	Suurklient ei tunne end suursuurekliendina suheldes klienditoega	Rohkem aega kliendi jaoks	Kliendi-rahulolu, SI %	Suurkliendi jaoks eraldi, prioriteetsem järjekord, arvestades teenuse SLA-d.

Allikas: autori koostatud

Praktikas on alustatud ühtse teenuse intsidentide haldusprotsessi loomist. Siin on raamistikuks autori poolt välja pakutud intsidentide haldusprotsessi raamistik (vt lisa 11). Eesmärk on luua kliendi jaoks ühetaoline teenindusprotsess, st klient peab saama oma murega pöörduda Elioni ühel kontaktnumbril, ükskõik millise IKT alamteenusega (IT, andmeside, kõneside vms) tervikteenuse paketi raames tal tuge vaja on. Praktikas on peamiseks takistuseks ühinenud ettevõtete erinevad andmebaasid (CMDB) ja infosüsteemid aga ka juhtide erinevad nägemused ideaalsest teenindusprotsessist.

Protsessimudel. Järgnevalt koostatakse töö teoreetilises- ja empiirilise osas kogutud info põhjal uus protsessimudel, mis kirjeldab protsesside omavahelised seosed. Protsessimudel koostamisel lähtutakse ITIL ja eTOM-i mudelist. ITIL on IT teenust osutavate organisatsioonide poolt kasutatav IT teenuse halduse parimate praktikate koondav kogu. eTOM (*ing k. Enhanced Telecom Operations Map*) on standard äriprotsesside kirjeldamiseks telekommunikatsiooni sektoris.

Elionis ja Microlinkis on ajalooliselt erinev praktika protsesside kirjeldamisel. Elionis on protsessid kirjeldatud tootepõhiselt, st iga toote kohta on koostatud dokument, kus on kirjeldatud toote müügi-, tarne- ja intsidentide halduse protsess. MicroLinkis tootepõhised protsesse ei ole koostatud, on kirjeldatud üks universaalne mudel teenuse müügiks, tarneks ja halduseks, mis kehtib kõigile toodetele. Elioni lähenemise eeliseks on see, et toodet puudutavad protsessid on ühes dokumendis kirjeldatud. Elioni lähenemise puuduseks on see, et dokumentide hulk on suur, ning nende ajakohasena hoidmine on ressursimahukas tegevus. Tootepõhine lähenemine soodustab erandite tegemist protsessides, puudub ühtne mudel toote müügiks-, tarneks ja halduseks. Autori soovitus on protsesside kirjeldamisel loobuda tootekohastest protsessidest ning luua teenuste müügiks, tarneks ja halduseks võimalikult sarnane protsessimudel. Tootepõhised erinevused tuleks kirjeldada töödejuhtimissüsteemides (IT rakenduses).

Kuigi on koostatud palju protsesse, tegevusjuhendeid, põhimõtteid, jms dokumente, siis samas puudub piisav ülevaade seostest erinevate protsesside ja juhendite vahel ning seetõttu on töökorralduslikud juhendid kasutajatele raskelt leitavad. Dokumendihaldussüsteemist võib praegu leida juhendeid, mille puhul on raske aru saada, millist protsessi lõiku nad reguleerivad. Samuti esineb dubleerimist, kus erinevad funktsionaalsed üksused on kirjeldanud erinevates juhendites samu tööloike mitu korda.

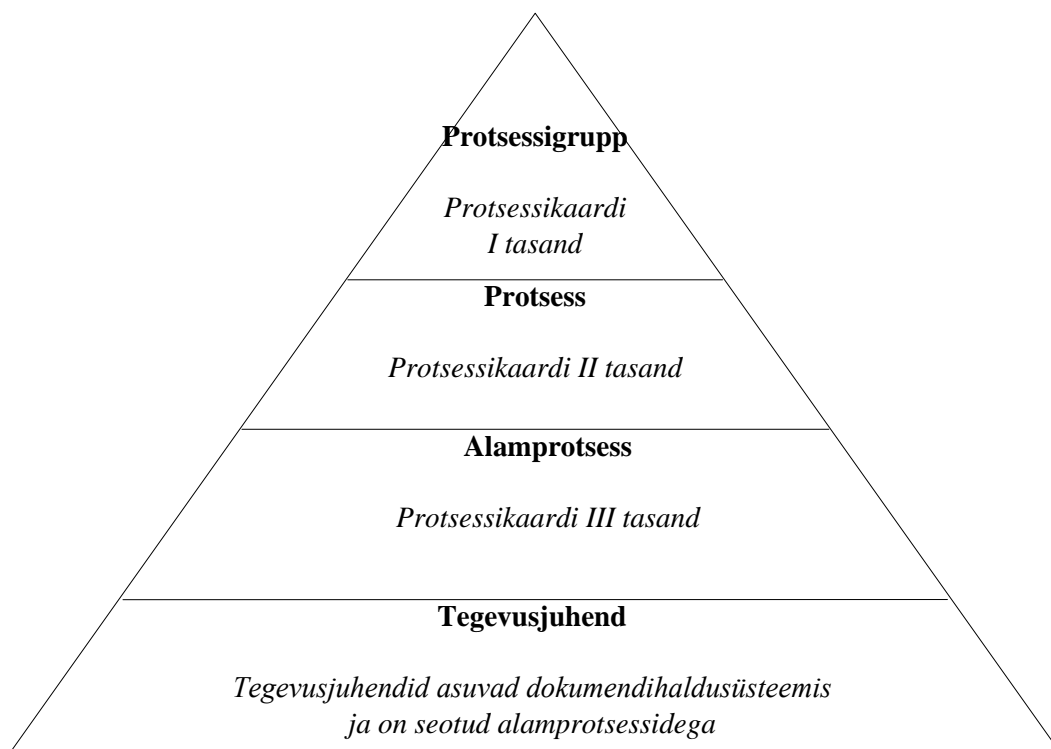
Protsessidest ja tegevusjuhenditest parema ülevaate saamiseks on autori soovitus koostada selge ja loogiline protsessimudel. Protsessimudeli hierarhia on soovitav luua neljatasemeline:

- protsessigrupid (vt Lisa 14. Protsessikaart I tasand);
- protsessid (vt Lisa 15. Protsessikaart II tasand);
- alamprotsessid (vt Lisa 16. Protsessikaart III tasand);
- tegevusjuhendid, mis on seotud protsessidega.

Protsessimudel tuleks realiseerida interaktiivse visuaalse pildina ettevõtte siseportaalis, et juhendid oleks lihtsalt ja loogiliselt leitavad. Interaktiivsuse all on mõeldud omavahel seostatud ja loogiliste linkidega ühendatud mudelit, kus saab kiiresti ja mugavalt liikuda eri tasemega dokumentide (protsessigrupp, protsess, alamprotsess, tegevusjuhend) vahel ning mis on realiseeritud ettevõtte siseportaalis. Protsessid ja juhendid on soovitav vormistada

visualiseeritud protsessidena, teksti osa peaks dokumentides kirjeldama nii palju kui vajalik aga samas nii vähe kui võimalik. Kogemus näitab, et pikka tekstiosa juhendites ei loeta.

Autori poolt koostatud soovitatav protsesside/juhendite hierarhia on kirjeldatud joonisel 28 ning kolmetasandiline protsessimudel on kirjeldatud lisades 14, 15 ja 16. Ettevõtte protsessikaardi ajakohastamisega on juba alustatud ja integreeritud sinna nii MicroLinki kui ka Elioni protsessid. Kokku on lepitud uued protsesside omanikud ja protsessijuhid. Kuid mudeli uuendamisega on vajalik jätkata, et saavutada kõigile osapooltele arusaadav ja loogiline protsessimudel, samuti on vaja luua interaktiivne lahendus, kus protsessigrupid, protsessid, alamprotsessid ja tegevusjuhendid oleks omavahel lingitud ja kiiresti leitavad.



Joonis 28. Juhendite hierarhia (autori koostatud)

Soovituste kokkuvõte. Järgnevalt on välja toodud konkreetsed soovitused Elioni protsesside ümberkorraldamiseks ja parendamiseks ning protsessimudeli realiseerimiseks. Eelnevalt on põhiprotsesside lõikes kaardistatud peamised probleemid, kriitilised edutegurid ja mõõdikud ning antud soovitused protsesside parendamiseks ning protsessimudeli koostamiseks (vt pt 2.3). Autor analüüsis ja süstematiseeris kaardistatud probleemid protsessides ning leidis peamised juurpõhjused. Juurpõhjuste „kalaluu“ diagramm on toodud lisas 12.

Eesmärk on protsessid ümber korraldada nii, et ettevõtte saaks ärikliendile pakkuda parimat võimalikku tuge IKT tervikteenuse näol. IKT tervikteenuse all on mõeldud IT-, andme- ja kõnesidelahenduste ühtset kogumit. Eesmärgi saavutamiseks tõi autor välja kümme alameesmärki ja grupeeris soovitud protsesside ümberkorraldamiseks alameesmärkide kaupa.

Alameesmärk 1: Ärijuhtimine ja teenuste arendus on süsteemne.

- Soovitus 1: Koostada strateegiline teenuste kaart (vt Lisa 2), mis fikseerib ärivaldkonnad, milles Elion tegutseb. Määratletud strateegiline teenuste kaart aitab ettevõttel keskenduda põhitegevustele ja äridele.
- Soovitus 2: Leppida kokku teenuse arendusprotsess. Kirjeldada arendusprotsessis uue teenuse arendusse võtmise protsess ning vanade kliendilahenduste ülevaatuse regulaarne protsess. Luua vanade teenuste lõpetamise kriteeriumid ja protsess. Vanade kliendilahenduste ülevaatuse väljundiks on teenuse tehnoloogiavahetus (tehnoloogia uuendamine) või teenuse lõpetamine.

Alameesmärk 2: Müügipakkumiste koostamise protsess on efektiivne.

- Soovitus 3: Ühtlustada IT- ja telekomiteenuste müügiprotsessid, millega luua võimekus pakkuda kliendile tervikteenust.
- Soovitus 4: Optimeerida investeeringute kinnitamise protsess nii, et tehnoloogia juht kinnitab teenuse tehnoloogilise osa ja ärijuht teenuse rahalise investeeringu.
- Soovitus 5: Suurendada tervikpakkumise koostamise efektiivsust agiilse pakkumismetoodika abil, st viia pakkumise koostamist läbi etappide kaupa ja tagasisidestatult.
- Soovitus 6: Optimeerida partneritelt töö tellimise protsess, st kõrvaldada protsessist „pudelikaelad“.

Alameesmärk 3: Müügi- ja kliendihalduse protsess toetab edukalt kliendi põhiäri.

- Soovitus 7: Kirjeldada müügiprotsessis kliendihalduri ja müügijuhi rollid ja tegevused.
- Soovitus 8: Kirjeldada protsess kliendi unikaalse ärivajaduse kanaliseerimiseks (unikaalne ärivajaduse on sisend arendusprotsessi).
- Soovitus 9: Võtta müügiprotsessis Kliendihaldurilt ära intsidendi lahendamise roll.

- Soovitus 10: Kirjeldada müügiprotsessis Kliendihalduri kohustus kaardistada ja dokumenteerida regulaarselt kliendi IKT arengu visioon.

Alameesmärk 4: Teenuse osutamise protsess on kliendi jaoks ühtlane ja lihtne.

- Soovitus 11: Luua kliendi jaoks selge kontaktpind erinevat liiki pöördumiste (intsident, kaubatellimus, teenuse muudatus, jne) jaoks.
- Soovitus 12: Ühendada IT ja telekomiteenuste intsidentide halduse protsessid, nii, et lahendamiskäik ja väljundid on kliendi vaates sarnased.
- Soovitus 13: Luua suurkliendile üks pöördumispunkt intsidentide lahendamiseks (hetkel on erinevad pöördumispunktid andmeside ja IT intsidentide lahendamiseks).

Alameesmärk 5: Kliendilahendused toimivad vastavalt teenustaseme kokkuleppele (SLA-le).

- Soovitus 14: Viia sisse kliendilahenduse haldusprotsessi sisse regulaarne toimivuse hindamine ja juhtimine.
- Soovitus 15: Vaadata üle muudatuste halduse protsessi reeglid eesmärgiga vähendada muudatusest tulenevaid intsidente.
- Soovitus 16: Parendada intsidendi lokaliseerimise kvaliteeti, selleks arendada monitooringusüsteemi ja luua ühine vaade võrgu- ja IT CMDB-le (configuration management database).

Alameesmärk 6: Ressursse eraldatakse protsessides vastavalt kliendi kasumlikkusele.

- Soovitus 17: Eraldada arendusprotsessis suurkliendi teenuste arendustele kindel protsent ressursist.
- Soovitus 18: Prioritiseerida tarneprotsessis suurkliendi tarnetööd.
- Soovitus 19: Prioritiseerida intsidentide halduse protsessis suurkliendi pöördumine.

Alameesmärk 7: Infosüsteemid toetavad tööprotsesse.

- Soovitus 20: Leida sobiv töölaud või infosüsteem telko tarne projekti juhtimiseks
- Soovitus 21: Vaadata üle võrgu CMDB kirjeldamise loogika ja kasutatavus. Luua ühine vaade võrgu- ja IT CMDB-le (configuration management database).
- Soovitus 22: Kirjeldada nõrgad kohad monitooringusüsteemis ja arendada süsteemi.

Alameesmärk 8: Klienditoes ja teenuste disainis õige pädevusega inimesed.

- Soovitus 23: Koolitada klienditoe spetsialiste IT- ja andmeside valdkonnas.
- Soovitus 24: Koolitada projektijuhte IT- ja telekommunikatsioon valdkonnas.

Alameesmärk 9: Klient tunneb Elioni teenuseid.

- Soovitus 25: Kirjeldada fookusteenused (k.a. IT teenused), mida kliendihaldurid äriklientidele pakuvad.

Alameesmärk 10: Töötajatel on selge ülevaade protsessidest ja nendevahelistest seostest.

- Soovitus 26: Protsessidest ja tegevusjuhenditest parema ülevaate saamiseks tuleb koostada uus protsessimudel ning realiseerida see interaktiivsena ettevõtte siseportaalis / dokumendihaldussüsteemis.

Soovitustest parema ülevaate saamiseks koostas autor „kalaluu“ diagrammi, mis süstematiseerib soovitused illustratiivselt teemade kaupa. Soovituste diagramm on toodud lisa 13.

KOKKUVÕTE

Käesolevas töös uuris autor kahe ettevõtte ühinemisel tekkivaid probleeme, keskendudes protsesside- ja töökorralduse muutmisvajadustele. Teema on aktuaalne, protsessid on kaasaegse äriettevõtte juhtimismudelil tähtsal kohal, kuna protsesside kaudu toimub uue väärtuse loomine. Protsessijuhtimine tähendab sisuliselt vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimist ja ülevaastust. Protsessijuhtimine põhieesmärk on läbi protsesside toimivuse parendamise jõuda ettevõtte eesmärkide saavutamiseni ehk äritulemuseni.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis käsitleti protsessijuhtimise teoreetilisi aluseid, strateegilise juhtimise ja protsessijuhtimise vahelisi seoseid, käsitleti protsesside ümberkorraldamisega seotud muudatuste juhtimist organisatsiooni, anti ülevaade IKT sektoris kasutatavatest juhtimisteooriatest, standarditest ja parimatest praktikatest ning protsesside modelleerimiskeeltest. Teoreetiliste aluste baasil töötati välja printsiibid ühinevate ettevõtete protsesside ümberkorraldamiseks. Empiiriline uuring teostati kahe IKT valdkonnas tegutseva ettevõtte, MicroLink ja Elion, näitel, mis ühinesid 31.03.2011.a üheks ettevõtteks. Teises peatükis anti ülevaade uuritavatest ettevõtetest, viidi läbi ühinevate ettevõtete olemasolevate protsesside kaardistamine ning teostati analüüs protsesside ümberkorraldamiseks. Ühinenud ettevõtte peamine väljakutse on kasutada ära ettevõtte unikaalne ja strateegiline konkurentsieelis, pakkuda ärikliendile terviklikku IT- ja telekommunikatsiooniteenuste paketti. See väljakutse hõlmab kogu põhiprotsessi (müügist arvelduseni) muutmist ja parendamist, mis oligi käesoleva töö peamine uurimisprobleem. Selle väljakutsega tegelemine nõuab kompleksset lähenemist kogu protsessile, alates inimeste juhtimisest kuni infosüsteemide arendamiseni.

Käesolevas töös leiti vastus viiele uurimisülesandele.

- 1) Analüüsiti IKT sektoris kasutatavaid protsessijuhtimise teoreetilisi aluseid, strateegilise juhtimise ja protsessijuhtimise vahelisi seoseid, muudatuste juhtimist organisatsioonis ja

valiti sobivad teoreetilised raamistikud empiirilises osas protsesside ümberkorraldamiseks ja modelleerimiseks. Analüüsi tulemusel jõuti järelduseni, et mida kiiremini areneva ja suurema konkurentsiga sektoris ettevõtte tegutseb, seda olulisem roll on ettevõtte juhtimiskvaliteedil, sh protsessijuhtimise kvaliteedil. IKT sektori ettevõtted tegutsevad kiiresti muutuv ja konkurentsitihedas keskkonnas ning seetõttu on eriti oluline olla kursis kaasaegsete juhtimisteooriatega, kasutada parimaid praktikaid ja juhendada oma tegevuses turul nõutavatest standarditest. Eduka muudatuse läbiviimiseks tuleb kaasata inimesed ning teha organisatsioonis palju tööd inimeste mõtteviisi ja tegutsemisharjumuste muutmiseks. Ettevõtte strateegiline juhtimine ja protsessijuhtimine on tihedalt seotud. Toimivad protsessid on ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel üks peamisi kriitilisi edutegureid. Protsesside edukas ümberkorraldamine on muutunud strateegilise eesmärgiga ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega muudatus, sest toimivad protsessid on ettevõtte eesmärkide saavutamisel üks peamisi kriitilisi edutegureid. Läbi protsesside tuleb saavutada ettevõtte eesmärgid.

- 2) Teoreetiliste aluste analüüsi alusel sünteesiti printsiibid, millest lähtuda ühinevate ettevõtete protsesside ümberkorraldamisel.
 - Enne protsesside ümberkorraldamisele asumist, tuleb kokku leppida ja kirjeldada ettevõtte eesmärgid ja visioon ning strateegia eesmärkide saavutamiseks. Oluline on enne muudatuste teostamist, näiteks protsesside ümberkorraldamist, teha inimestele selgeks, miks muudatus on vajalik ning mis on selle eesmärk.
 - Protsesside eduka ümberkorraldamise üheks peamiseks eelduseks on inimeste õigeaegne kaasamine. Protsessi hilisem toimimine sõltub suurel määral organisatsiooni juhtide ja liidrite õigeaegsest kaasamisest protsesside ümberkorraldamise.
 - Uue protsessi kujundamisel on vaja lähtuda kliendi (k.a. sisekliendi) ootusest protsessile ja protsessi väljundile. Protsesside ümberkorraldamise põhialuseks peab olema protsessi eesmärk ehk protsessi väljundi kvaliteet. Näiteks organisatsiooni struktuuri muutmine on üks vahend protsessi eesmärgi saavutamiseks, mistõttu struktuuris muudatuste tegemist ei tohiks karta.
 - Kindlasti on vajalik kirjeldada ettevõtte põhiprotsess ning põhiprotsessi toetavad tugiprotsessid. Põhiprotsess on soovitatav jaotada kolmeks kuni viieks loogiliseks

alamprotsessiks. Protsessidest ja nendevahelistest seostest ülevaate saamiseks on soovitatav koostada protsessimudel.

- Organisatsiooni ja protsesside ümberkorraldamine ja kohandamine osapoolte vajadustega peab olema pidev tegevus. Protsessides peituvate probleemide juurpõhjusteni jõudmiseks on soovitatav analüüsida protsesse mitmest vaatest. Protsesse on võimalik analüüsida näiteks tegevuste-, kasutatavate IT süsteemide-, andmevoogude liikumise-, või ressursikulu (aeg; raha; inimesed, nende pädevused) vaates. See on vajalik, et leida peamised probleemid ja juurpõhjused protsessis.

3) Kaardistati ühinevate ettevõtete peamised kliendile väärtust loovad protsessid ehk põhiprotsessid ja olulisemad väärtuse loomist toetavad protsessid ehk tugiprotsessid. Mõlemad ettevõtted on juba mitmeid aastaid kasutanud protsessipõhist juhtimismudelit, mistõttu suuri põhimõttelisi erinevusi ettevõtete juhtimisstiilis ei ole, mis kergendab protsessijuhtimise ühtlustamist ja protsesside ümberkorraldamist. Samuti on IT- ja telekommunikatsioon lähedased ja omavahel läbipõimunud tööstussektorid. Ühinevate ettevõtete peamine erinevus seisneb ettevõtete suuruses, kliendibaasis ja seeläbi ka pakutavate teenuste iseloomus. Elion osutab teenust nii äri- kui ka erakliendile, MicroLink aga ainult keskmisele- või suure ärikliendi segmendile. Sellest tulenevalt on protsesside ümberkujundamisel vaja arvestada protsessi paindlikkust. Erakliendi (masskliendi) teenindamiseks mõeldud protsessid saab kujundada tunduvalt standardsemad ja jäigemad kui spetsiifilisemate ärivajadustega suukliendi teenindusprotsessid.

4) Määratleti peamised probleemid praegustes protsessides. Protsesside ümberkorraldamise vajaduse hindamiseks jaotati teenuse osutamise põhiprotsess neljaks alamprotsessiks: müügiprotsess, arendusprotsess, tarneprotsess ja haldusprotsess ning analüüsiti igat alamprotsessi eraldi. Analüüsi tegemiseks viidi läbi fookusgrupi intervjuud juhtide ja keskastmejuhtidega, mille käigus kaardistati peamised probleemid olemasolevates protsessides. Analüüsi tulemusel tõi autor välja juurprobleemid protsessides ja anti soovitusel protsesside ümberkorraldamiseks. Soovitusel protsesside ümberkorraldamiseks on kirjeldatud peatükis 2.3 ja lisa 13.

5) Modelleeriti uued põhiprotsessid: müügiprotsess, arendusprotsess, tarneprotsess ja haldusprotsess ning alamprotsessid: kliendihaldusprotsess, operatiivne- ja strateegiline

arendusprotsess. Modelleeritud protsessid on raamistikuks edasiste täpsemate protsessikirjelduste loomiseks. Loodi kolmetasandiline protsessimudel, mis kirjeldab protsesside omavahelisi seosed. Modelleeritud põhiprotsessid on toodud lisades 6 kuni 11. Protsessimudel on toodud lisades 14, 15 ja 16.

Empiirilist uuringut läbi viies püüdis autor järgida eelnimetatud printsiipide raamistikku (järelalus 2), et protsesside ümberkorraldamine oleks vastavuses parimate praktikatega ja oleks seeläbi sujuvam. Enne protsesside modelleerimist sõnastati strateegiline eesmärk: „protsessid ümber korraldada nii, et ettevõtte saaks ärikliendile pakkuda parimat võimalikku tuge IKT tervikteenuse näol“, kaasati vajalikud inimesed, kirjeldati selgelt protsesside sisendid ja väljundid, modelleeriti põhiprotsesside raamistik ning koostati protsessimudel. Kokkuvõttes saab öelda, et väljatöötatud printsiibid on praktikas hästi rakendatavad ja vajalikud. Samal ajal saadi empiirilist uuringut läbi viies mõned õppetunnid, kus kõik ei läinud, nii hästi nagu planeeritud.

- Esiteks, soovitav on läheneda protsesside ümberkorraldamisele etappide kaupa. Mitte võtta ette korruga liiga suurt tükki, st kõiki protsesse korruga. Soovitav on teha valik ja alustada sellest protsessist, kus on kõige kiiremini vaja leida uued lahendused. Liiga palju korruga ette võttes ei jõuta kiirete võitudeni, mis on muudatuse kinnistamiseks vajalik etapp.
- Teiseks, kaasamine on oluline aga eriti oluline on kaasata tippjuhtkond. Lõpuks määrab organisatsiooni tegevuste prioriteetid siiski tippjuhtkond, ning seetõttu on nende kaasasolek ja tugi äärmiselt vajalik. Kui tippjuhtkond jääb muudatusest kaugele, siis on risk projekti venimisele ja eesmärkide ähmastumisele.

Kokkuvõttes võib öelda, et saavutati töö eesmärk. Töös välja toodud soovitusel ettevõtte protsesside ümberkorraldamiseks ja modelleeritud põhiprotsesside raamistik on praktikas realselt kasutatavad.

Osaliselt on töös välja toodud soovitusel juba ellu viidud või on nende juurutamisel alustatud. On uuendatud ettevõtte protsessikaart ja integreeritud sinna nii MicroLinki kui ka Elioni protsessid ning kokku lepitud protsesside uued omanikud ja protsessijuhid. Organisatsioonis on kokku on lepitud ja dokumenteeritud tervikteenuse müügiprotsessi esimene versioon ning on läbi viidud esimesed realsed müügiprojektid, kus ärikliendile pakutakse terviklikku

teenust, mis hõlmab kogu IKT teenuste paketti. On alustatud tervikteenuse haldusprotsessi loomist ja juurutamist. Tervikteenuse kliendi teenindusprotsess peab olema ühetaoline, st klient peab saama oma sooviga pöörduda ühel kontaktnumbril, ükskõik millise IKT alamteenusega (IT, andmeside, kõneside vms) tervikteenuse paketi raames tal tuge vaja on. Tervikteenuse kliendid on spetsiifiliste ärivajadustega ning seetõttu ei saa tervikteenuse müügi- ja haldusprotsessis rakendada standardseid protsesse. Selleks, et kliente paremini teenindada, on struktuuris lahku löödud äriklientide ja eraklientide üksused, sest nende kahe segmendi vajadused ja ootused on üksteisest oluliselt erinevad.

Klientide antud tagasiside näitab, et klient hindab Elioni teenuste ja teeninduse kvaliteeti kõrgelt. Elioni juhtimismudel on klientide lojaalsus ja rahulolu väga tähtsal kohal, see on üks ettevõtte igaaastastest peaesmärkidest. Elion mõõdab klientide lojaalsust ja rahulolu Soovitusindeksi (ing.k *NPS, net promoter score*) meetodiga. 2011.a äriklientide segmendi Soovitusindeksi eesmärk oli +27% (Soovitusindeksi skaala on 200 palli, -100% kuni +100%), mis edukalt täideti (Elioni siseportaal 2012). Samuti täitis ettevõtte finantseesmärgid. Need faktid kinnitavad, et nii ettevõtte protsesside ümberkorraldamine, kui ka muud parendustegevused on olnud edukad.

Kuna osa käesolevas töös antud soovitused on suhteliselt üldisel tasemel, siis on vajalik analüüsi protsessi jätkata ja minna igas protsessis süvitsi detailidesse. Soovitav on määrata protsesside toimivuse hindamiseks konkreetsed mõõdikud. Peatükis 2.3, kus käsitleti vajalikke tegevusi põhiprotsesside lõikes, pakuti autori välja konkreetsed mõõdikud iga tegevuse hindamiseks. Näiteks müügi- ja teenindusprotsessis võib mõõdikuks olla pakkumise koostamise aeg, tarneprotsessis tarne kiirus ja kliendi rahulolu / kliendilojaalsuse indeks Soovitusindeks, haldusprotsessis lubatud teenustaseme SLA (ing.k. *Service Level Agreement*) täitmise määr. Tähtis on valida relevantssed mõõdikud, et need näitaksid eesmärgi tegelikku saavutamise taset. Protsesside arendamisega kaasnev oluline ja samas väga keerukas tegevus on protsesse toetavate infosüsteemide integreerimine ja optimeerimine.

Käesolevas töös loodud soovituste andmebaasi, põhiprotsesside raamistikku ja mudelit on võimalik kasutada nõ selgroona, et protsesside analüüsi ja tegevustega edasi minna. Protsesside ümberkorraldamine ja parendamine peab olema jätkuv tegevus.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alignability Process Model [<http://www.alignability.com/>] 27.01.2012.
2. **Bolman, L. G., Deal, T. E.** 4 Steps to Keeping Change Efforts Heading In the Right Direction - Journal for Quality & Participation, Vol. 22. 1999, p.6.
3. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. 3. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2006.
4. **Burlton, R., T.** The Process Management Framework, 2001, Indianapolis, 398 p.
5. COBIT Framework for IT Governance and Control [www.isaca.org/cobit] 11.03.2012
6. **Cooper G. R., Edgett J. S.** Best Practices in the Idea-to-Launch Process and Its Governance - Research Technology Management, 2012, p 47-49.
7. **Day, B., Lutteroth, C.** Enterprise Information Systems, vol. 5 Issue 1, p 125-144; Climbing the ladder: capability maturity model integration level 3, 2011.
8. **Duck, J. D.** The Change Monster. New York: Crown Business, 2001, 286 p.
9. Elioni juhtimissüsteemi käsiraamat. Elion, 2011, 7 lk.
10. Elioni siseportaal. Elion, 2012.
11. Elioni välisveeb. [<https://www.elion.ee/elion/ettevõttest>] 29.02.2012.
12. **Fingar, P., Smith, H.** Business Process Management: The Third Wave. Tampa, Florida: Meghan-Kiffer Press, 2002, 292 p.
13. **Gerndorf, K.** Äriprotsesside kirjeldamine ja täiustamine. Protseduuranalüüs. Tallinn: TTÜ kirjastus, 2005.
14. **Goksoy, A., Ozsoy, B., Vayvay, O.** Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company - International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 2; 2012, p. 89-112
15. **Groover, M. P.** Work Systems and the Methods, Measurement, and Management of Work. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007.
16. **Hammer, M.** The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade UK: Crown Business 2001, 270 p.

17. **Hammer, M., Champy J.** Re-engineering the Corporation, Nicholas Brealey Publishing, London: 1993, 223 p.
18. **Harrington, J. H.** Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management. USA: Paton Press LLC, 2006, 156 lk.
19. **Hindreus, T.** Eesti Kvaliteediühing 20-aastane, Tallinn: Eesti Kvaliteediühing, 2010, 303 lk.
20. **Holpp, L., Pande, P.** What is Six Sigma? New York: McGraw-Hill, 2002, 87 p.
21. International Organization for Standardization. [<http://www.iso.org/iso/about.htm>] 25.02.2012.
22. Introductory overview of ITIL v3. UK: Chapter of itSMF, 2007
23. **Ishmail, A.** Does the Management's Forecast of Merger Synergies Explain the Premium Paid, the Method of Payment, and Merger Motives? Financial Management Blackwell Publishing Limited, 2011, pages 879 - 910
24. itSMF ITIL eestikeelne sõnastik [<http://www.itsmf.ee>], 2012
25. **Kabral, H-E.** Tootmine ja operatsioonijuhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2007
26. **Kask, K.** Ühinemised ja ülevõtmised (mergers and acquisiton, M&A) - Finantsjuhtimine.[<http://www.mtk.ut.ee/doc/Yhinemised%20ja%20ylevotmised.PDF>] 01.05.2012.
27. **Kotter, J. P.** Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 187p.
28. **Kukkonen, J. P., Senkel, S.** Läbimurre. Äriprotsesside pideva täiustamise kunst. Tallinn, AS Äripäev, 2012, 143 lk.
29. Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Eesti Standard. EVS-EN ISO 9001:2008. Tallinn: Eesti Standardikeskus, 2009.
30. **Lorents, P.** Süsteemse käitluse alused. Tallinn: EBS Print, 2001.
31. MicroLink Eesti AS Juhtimiskäsiraamat. Tallinn, 2009, 17 lk.
32. MicroLinki välisveeb [<http://www.microlink.ee>] 29.11.2011.
33. **Oakland, J. S.** Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja Praktika. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus & Külim OÜ, 2006.
34. **Oodan, A., Ward, Savolaine, C., K. Daneshmand, M., Hoath, P.** Telecommunications Quality of Service Management: from legacy to emerging services. London: The Institution of Electrical Engineers, 2003, 602 p.
35. **Owen, M., Raj, J.** BPMN and Business Process Management. Popkin Software. [http://www.omg.org/bpmn/Documents/6AD5D16960.BPMN_and_BPM.pdf] 01.02.2012.

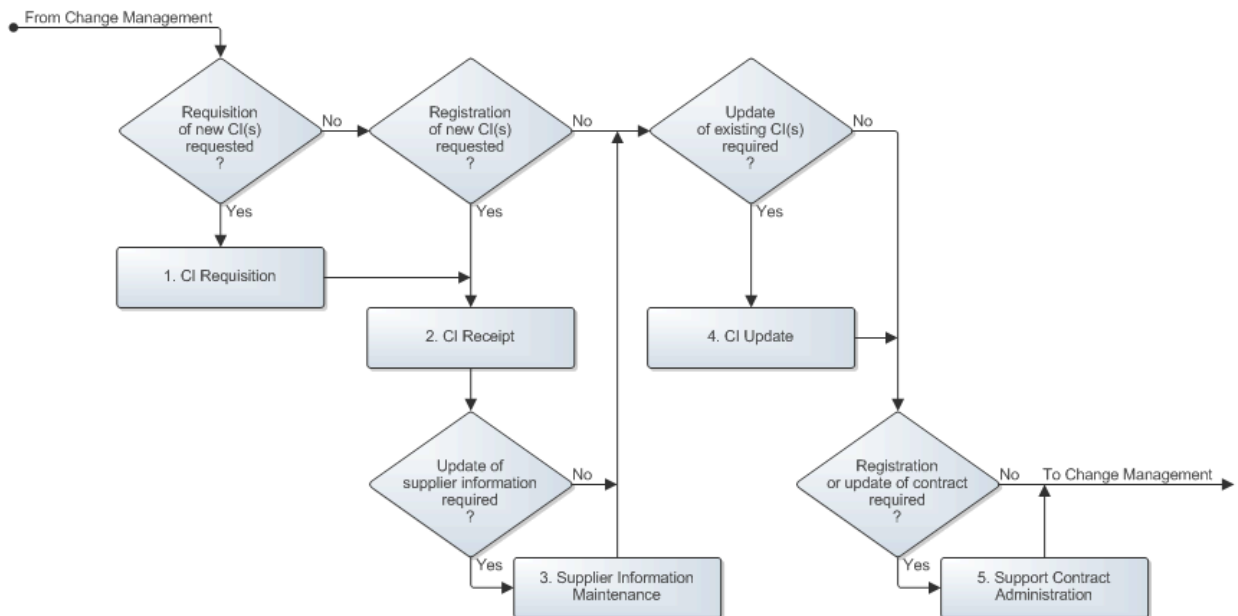
36. **Paukson, M.** Tootmise efektiivsuse tõstmise võimalused Saku Õlletehase AS näitel. Magistritöö, 2010.
37. **Pentjärv, T.** Äriprotsesside modelleerimine Eesti Energia näitel. Tallinn, 2010, 82 lk.
38. **Predişcan M., Săcui, V.** Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change - Annals of the University of Oradea, Economic Science Vol. 20, 2011, p 698-702.
39. **Pritchett, P., Robinson, D., Clarkson R.** After the merger: the authoritative guide for integration success. New York: McGraw-Hill, 1997, 158 p.
40. Rakenduskõrgkoolide infoportaal [<http://www.rkrn.ee/?id=1406>] 12.04.2012
41. Strateegilise planeerimise konspekt
[http://beta.wikiversity.org/wiki/Strateegilise_planeerimise_konspekt] 04.03.2012
42. **Stinchcomb, J., Ordaz, F.** The Integration of Two “Brotherhoods” into One Organizational Culture: A Psycho-social Perspective on Merging Police and Fire Services. Public Organization Review 7, 2007, p143–161.
43. The Open Group [<http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch>] 02.03.2012
44. **Thomson, J. L., Martin, F.** Strategic Management Awareness and Change 5th edition. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2005, 873 p.
45. Tmforum [www.tmforum.org] 16.03.2012.
46. Toyota Production System. Wikipedia
[http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota_Production_System] 28.12.2011.
47. What is Lean? Lean Enterprise Institute [<http://www.lean.org/WhatsLean>] 28.02.2012.
48. **Womack P. J., Jones T. D.** Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Publisher: Free Press, Simon & Schuster, Inc., 2003, 379 p.

LISAD

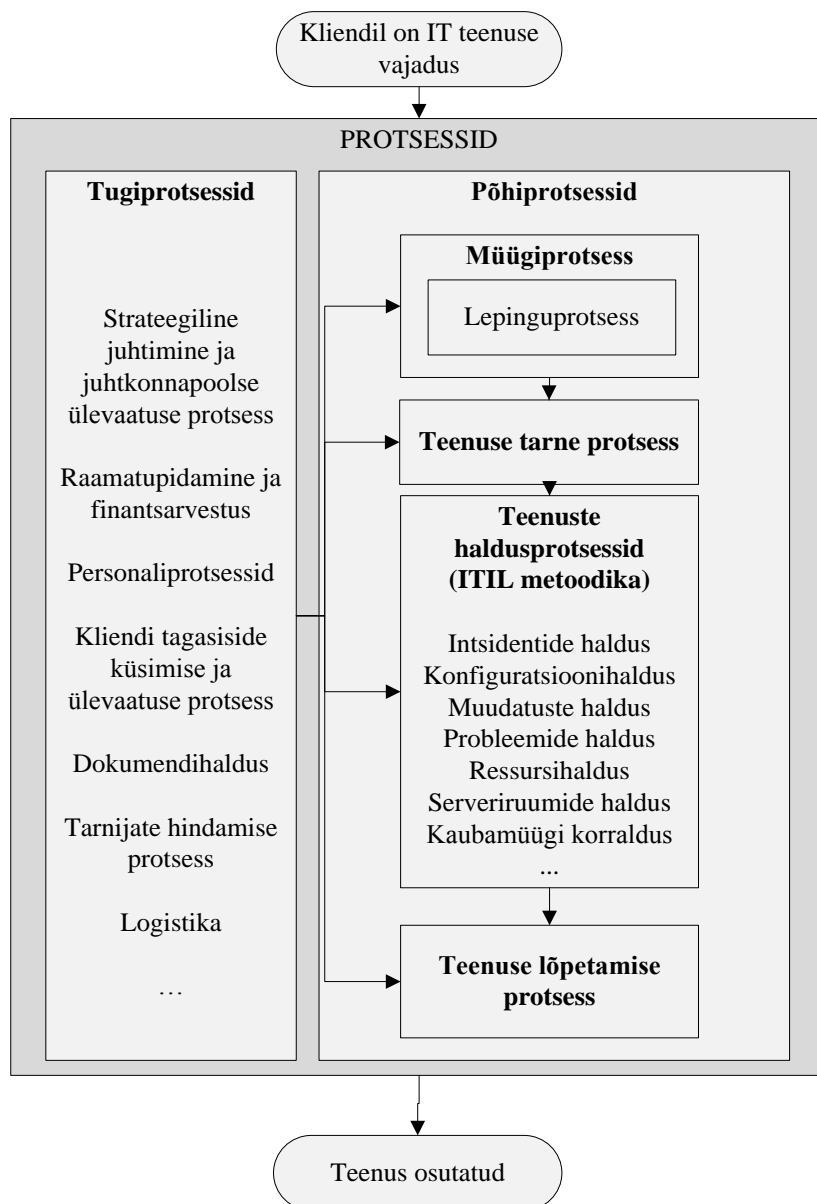
Lisa 1. APM mudel



APM mudelis kirjeldatud konfiguratsioonihalduse protsess (*ing.k. configuration management*)



Lisa 3. Microlinki protsessikaart



Lisa 4. Microlinki kvaliteedijuhtimissüsteemi peamiste dokumentide seosed ISO standardi 9001:2008 nõuetega

ISO 9001:2008	MicroLink Eesti dokument/protsess
4.2.2 Kvaliteedikäsiraamat	ML Juhtimiskäsiraamat
4.2.3 Dokumendi ohje	Asjaajamiskord (k.a. juhtimisdokumentide haldamise kord)
4.2.4 Tõendusdokumentide ohje	Andmestute ohje
5.3 Kvaliteedipoliitika	Kvaliteedipoliitika (kirjeldatud ML Juhtimiskäsiraamatus)
5.4.1 Kvaliteedieesmärgid	Arenguevestluste kord; ML Juhtimiskäsiraamat
5.6 Juhtkonnapoolne ülevaatus	Juhtkonnapoolne ülevaatus
6.2 Inimressursid	Arenguevestluste kord
6.4 Töökeskkond	Töötervishoiu ja tööohutuse alase tegevuse korraldus ettevõttes
7. Tooteteostus	APM (Alignability Process Model)
	Intsidentide haldus (ITIL)
	Muudatuste haldus (ITIL)
	Konfiguratsioonihaldus (ITIL)
8.2.2 Siseaudit	Siseauditid, korrigeerivad ja ennetavad tegevused
8.3 Mittevastava toote ohje	Lepingute haldamise protsess
	Kliendi tagasiside ülevaatus protsess
	Teenuse tarne protsess
	Intsidentide haldus (ITIL)
8.5.2 Korrigeeriv tegevus	Siseauditid, korrigeerivad ja ennetavad tegevused
	Intsidentide haldus (ITIL)
8.5.3 Ennetav tegevus	Siseauditid, korrigeerivad ja ennetavad tegevused

Lisa 5. Küsitlusleht grupiarutelu läbiviimiseks

PROTSESSI NIMETUS

Protsessi
omanik

1. Peamised probleemid protsessis

*

*

2. Protsessis kriitilised edutegurid

*

*

3. Mõõdikud protsessi tulemuslikkuse mõõtmiseks

*

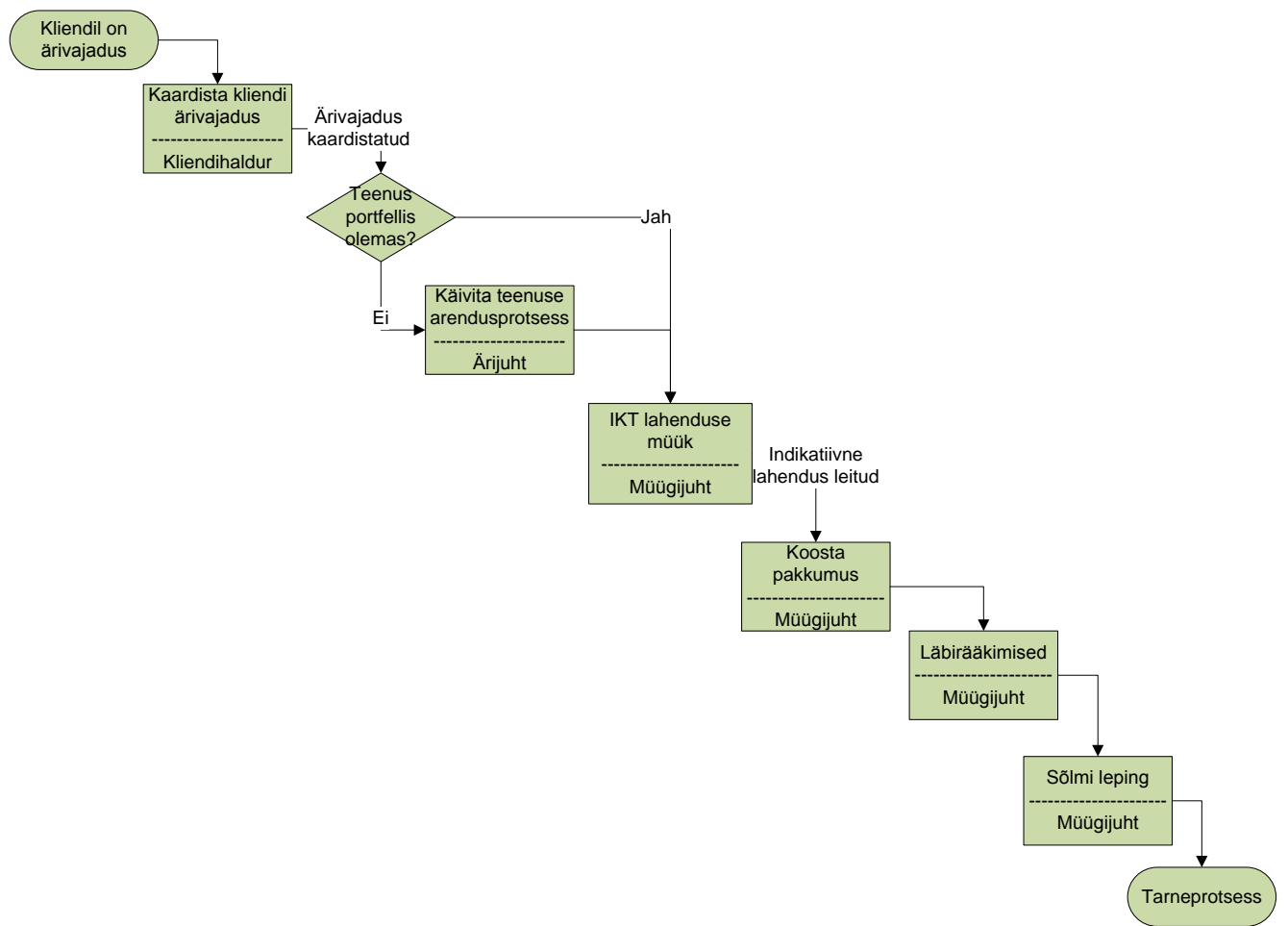
*

4. Lahendused. Mida teisiti ja paremini teha?

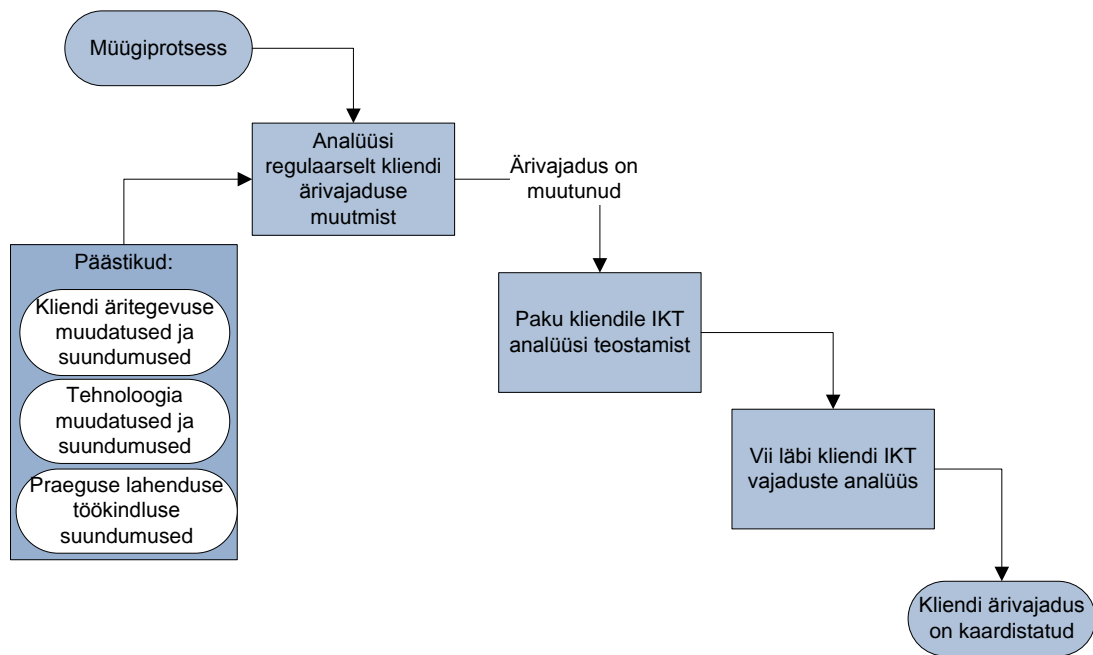
*

*

Lisa 6. Müügiprotsess



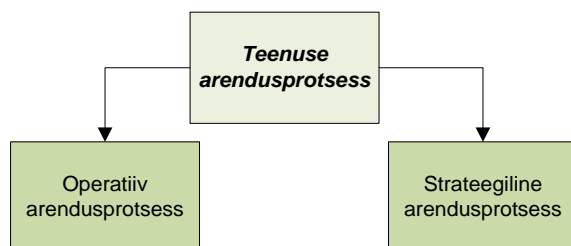
Lisa 7. Kliendihalduse alamprotsess (müügiprotsessi alamosa)



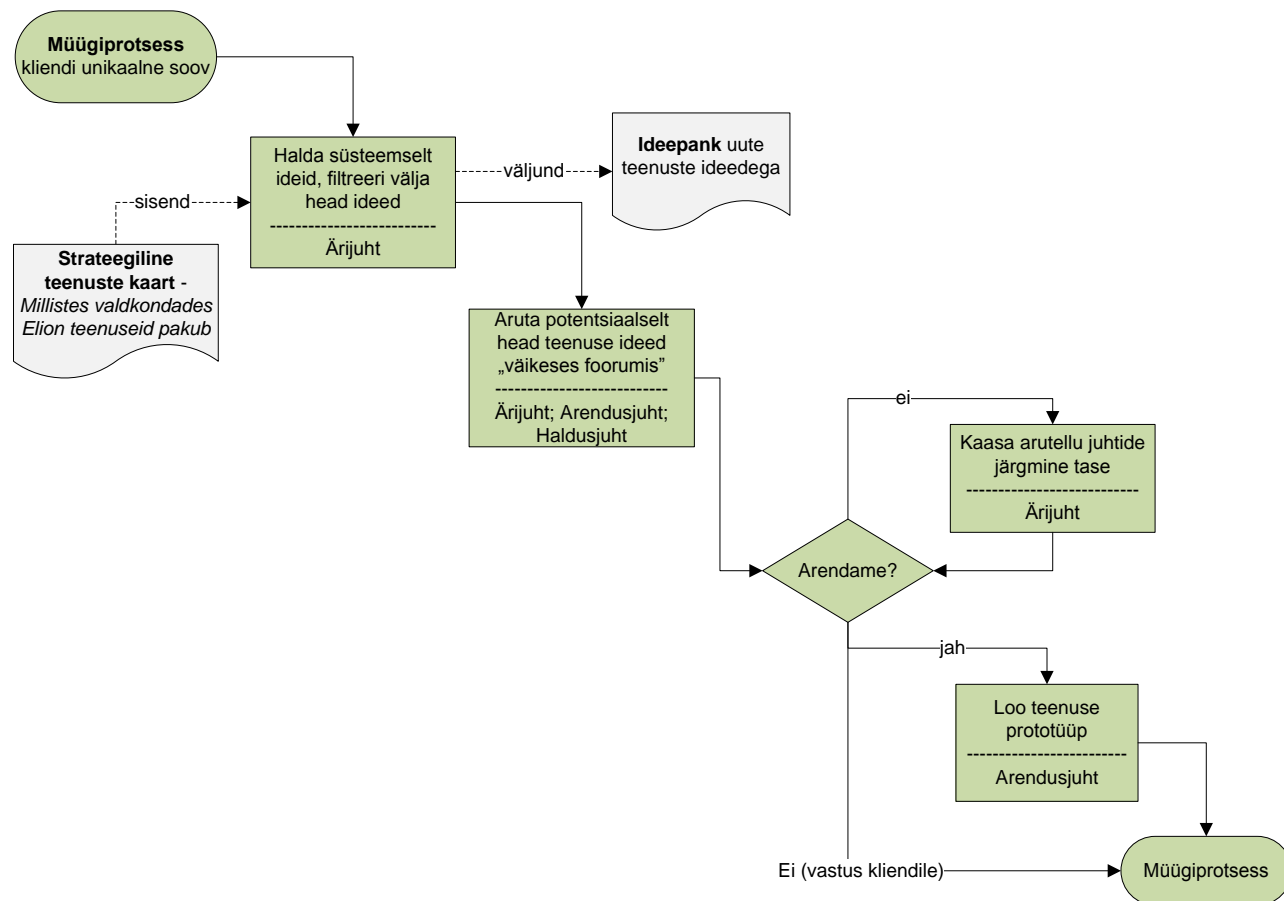
Lisa 8. Operatiivne arendusprotsess

Teenuse arendusprotsess jaguneb kaheks alamprotsessiks:

- Operatiivne arendusprotsess
- Strateegiline arendusprotsess



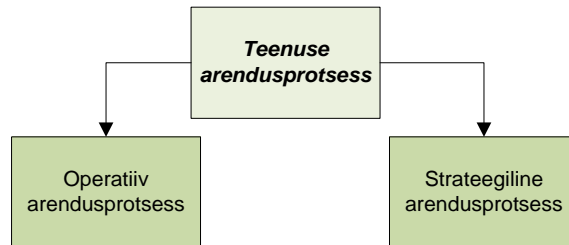
Operatiivne arendusprotsess:



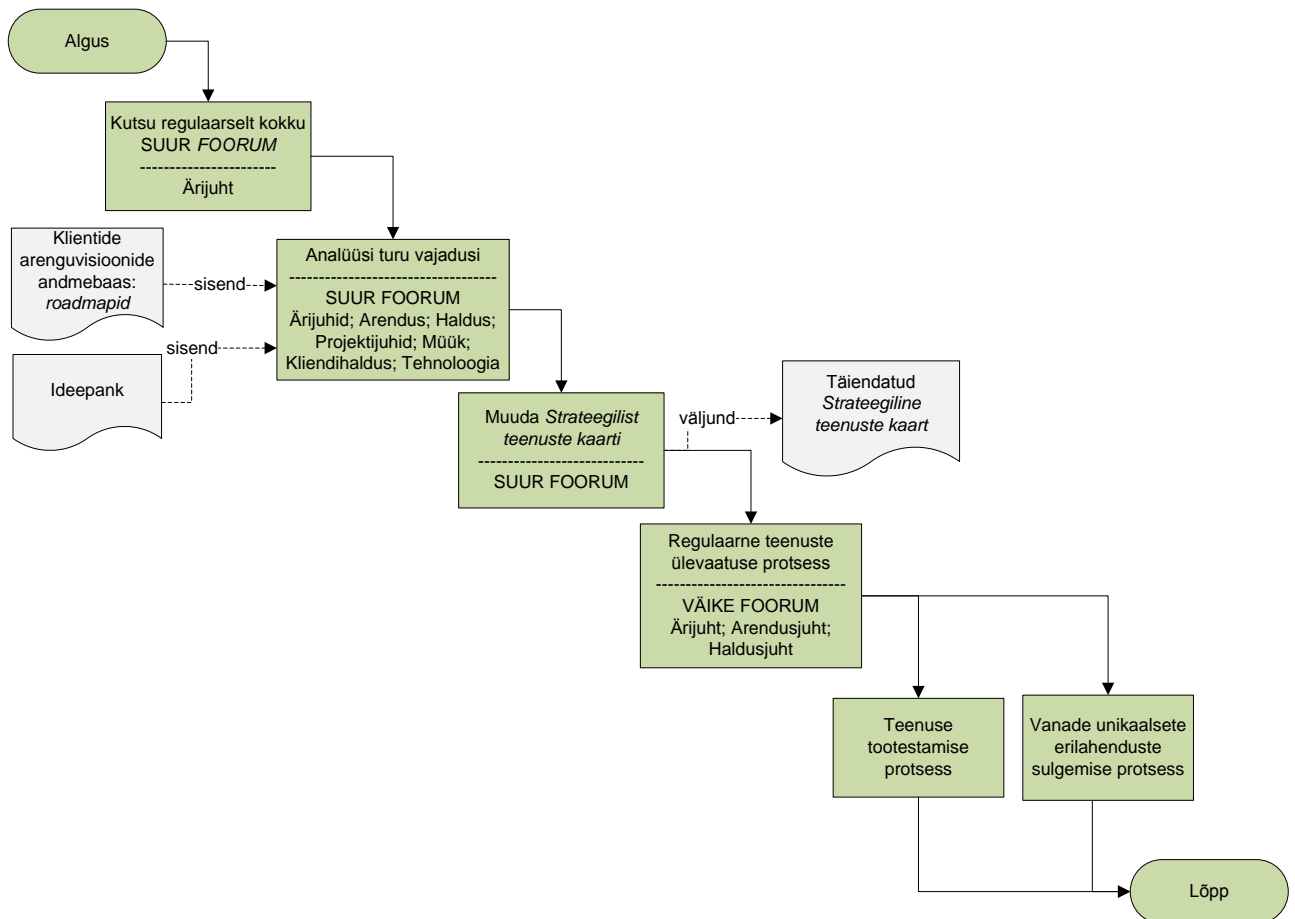
Lisa 9. Strateegiline arendusprotsess

Teenuse arendusprotsess jaguneb kaheks alamprotsessiks:

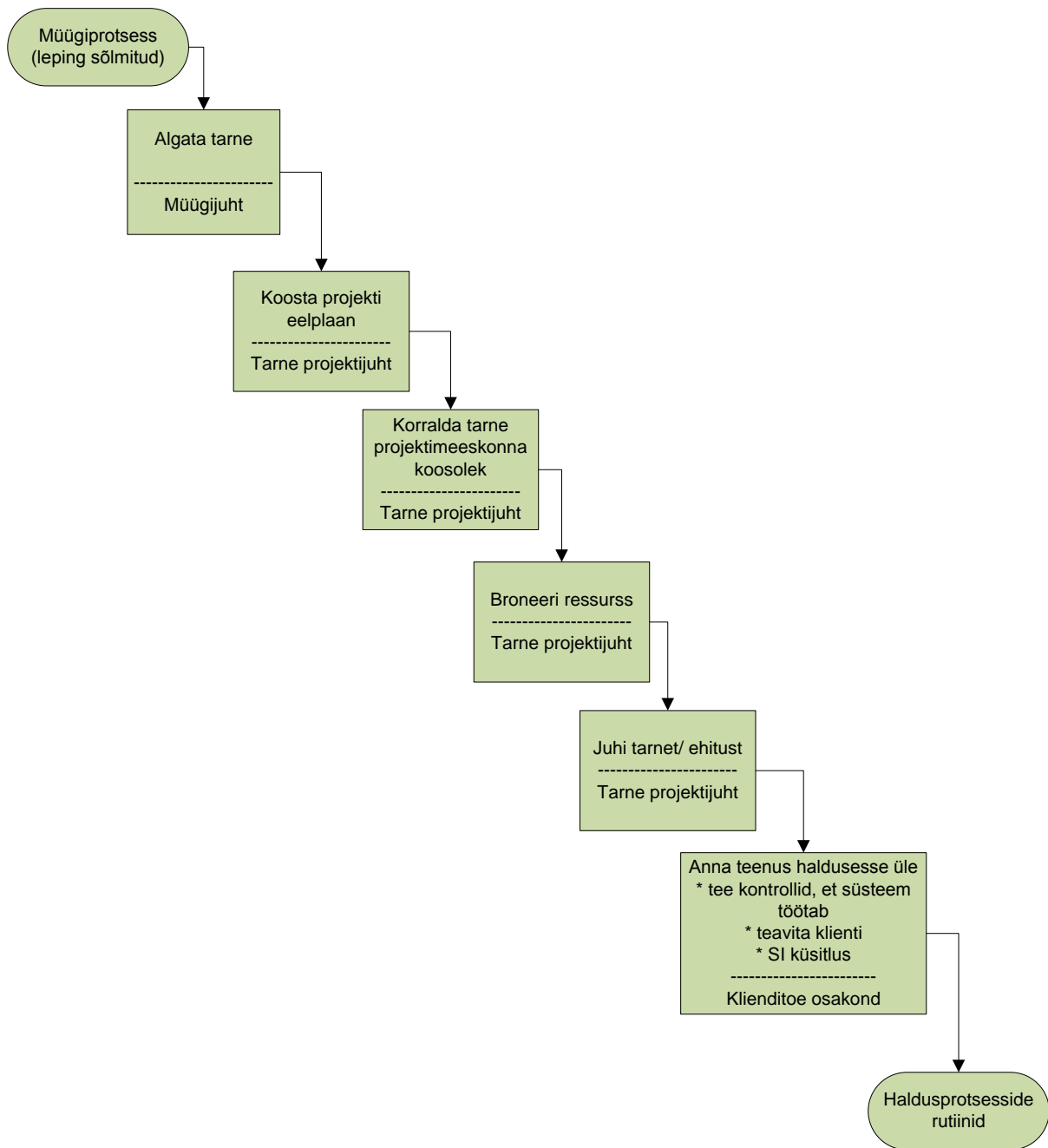
- a) Operatiivne arendusprotsess
- b) Strateegiline arendusprotsess



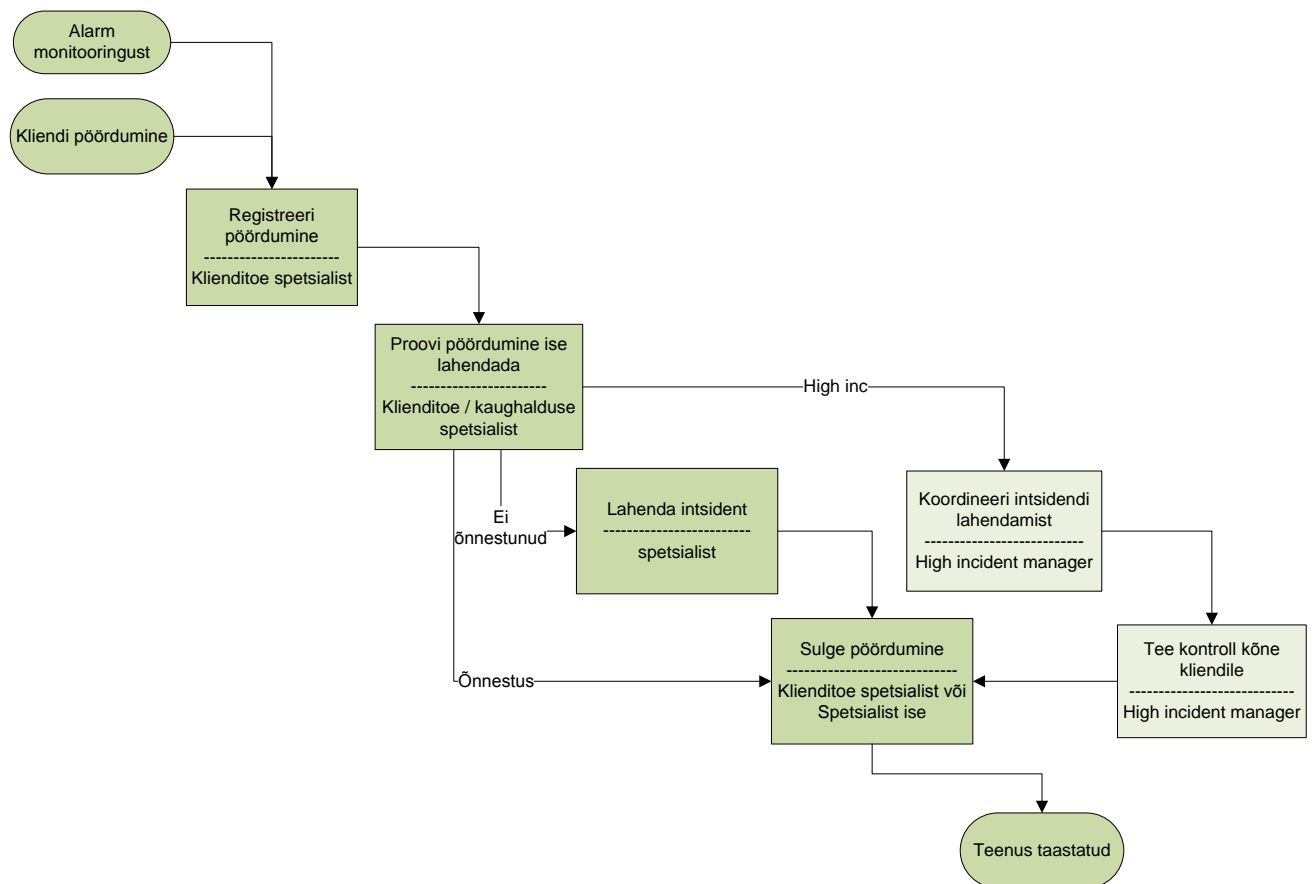
Strateegiline arendusprotsess:



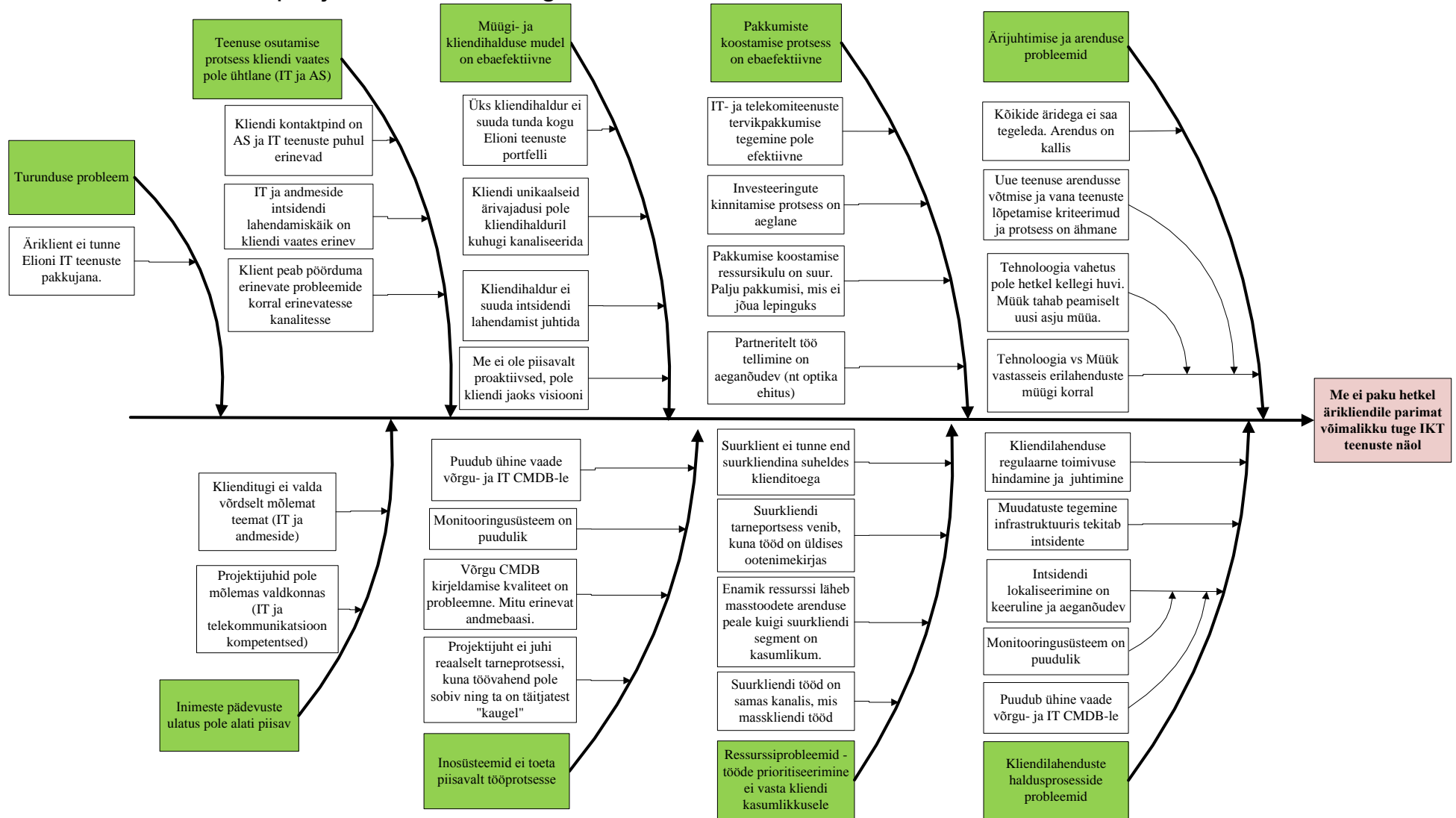
Lisa 10. Tarneprotsess



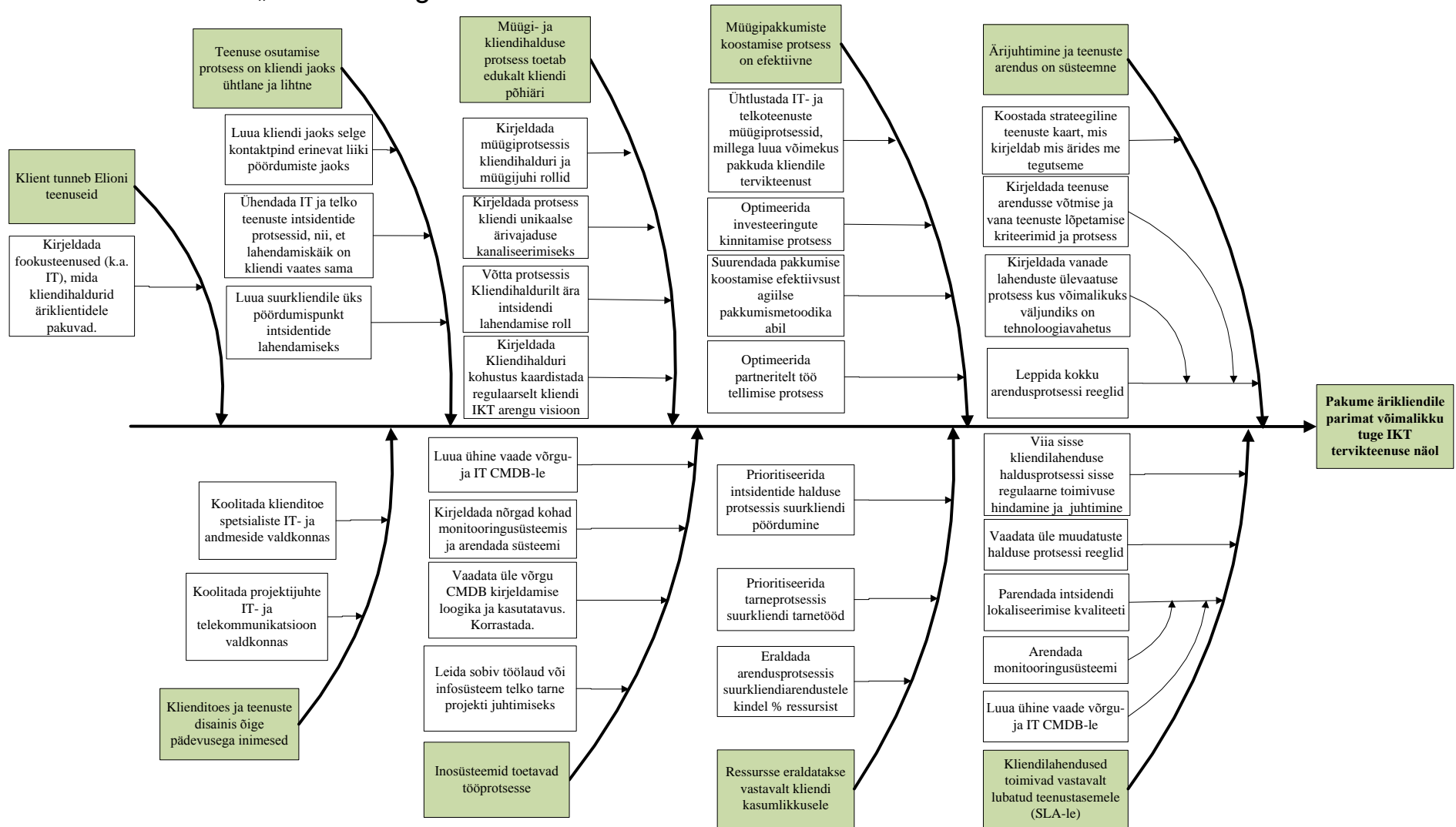
Lisa 11. Intsidentide halduse protsess



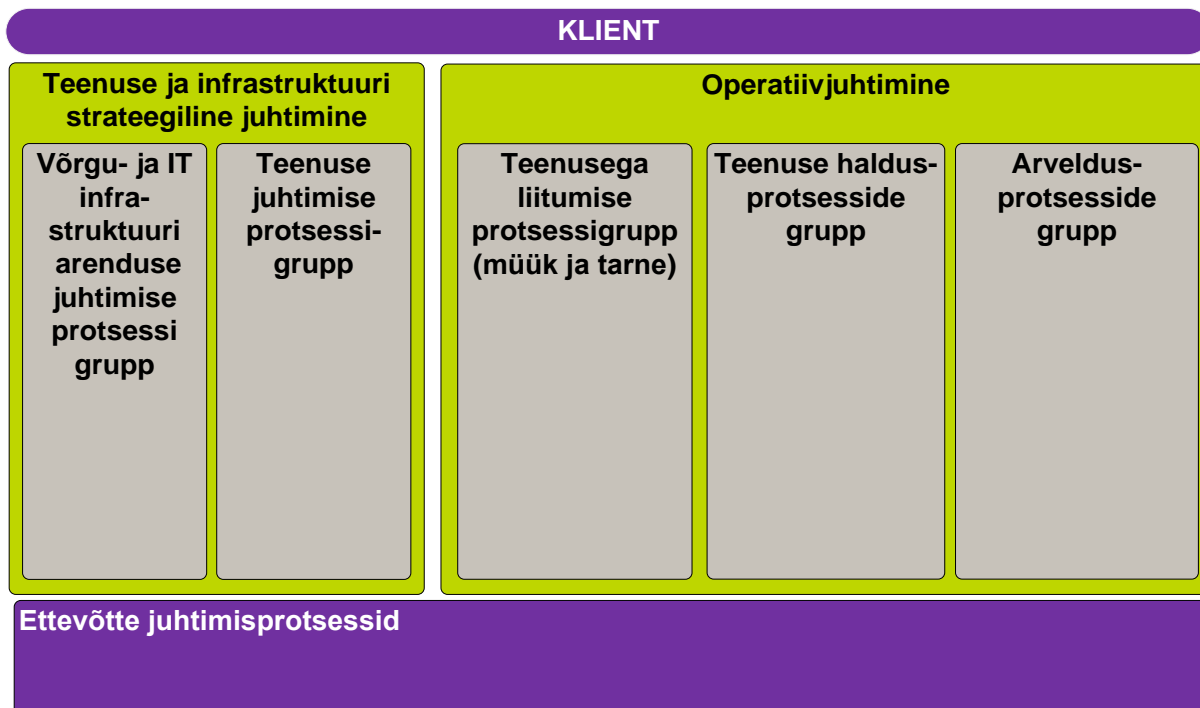
Lisa 12. Probleemide põhjuste „kalaluu“ diagramm



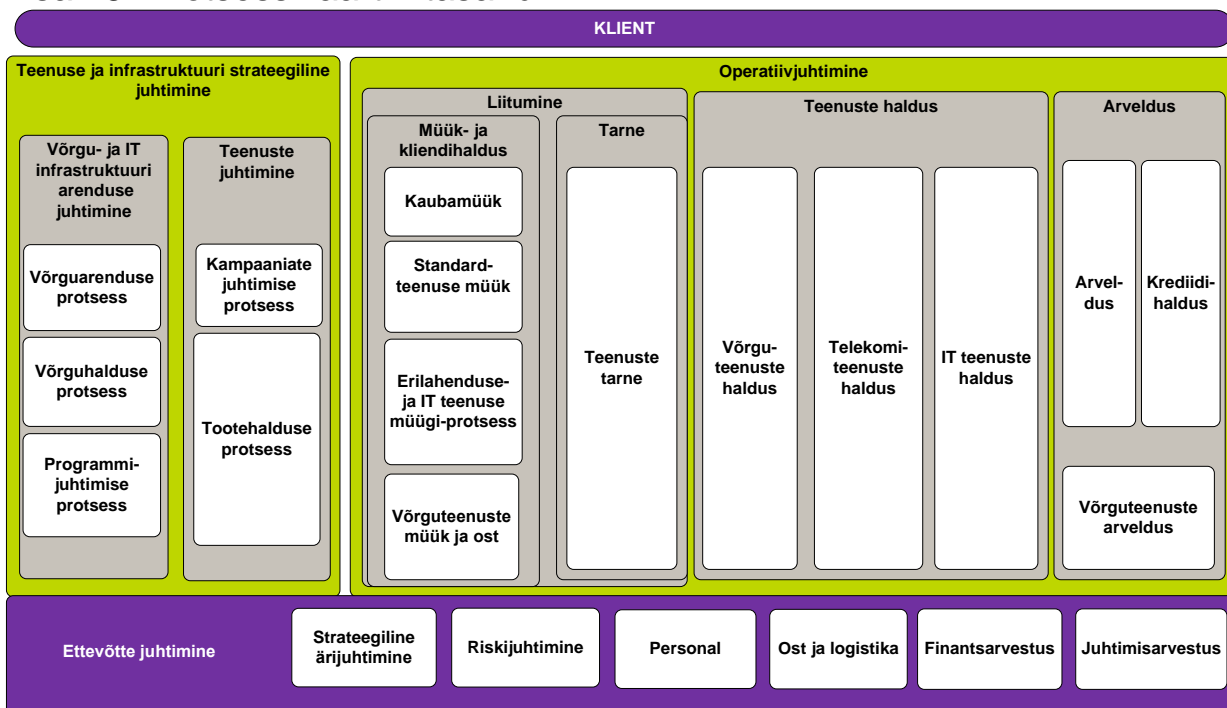
Lisa 13. Soovituste „kalaluu“ diagramm



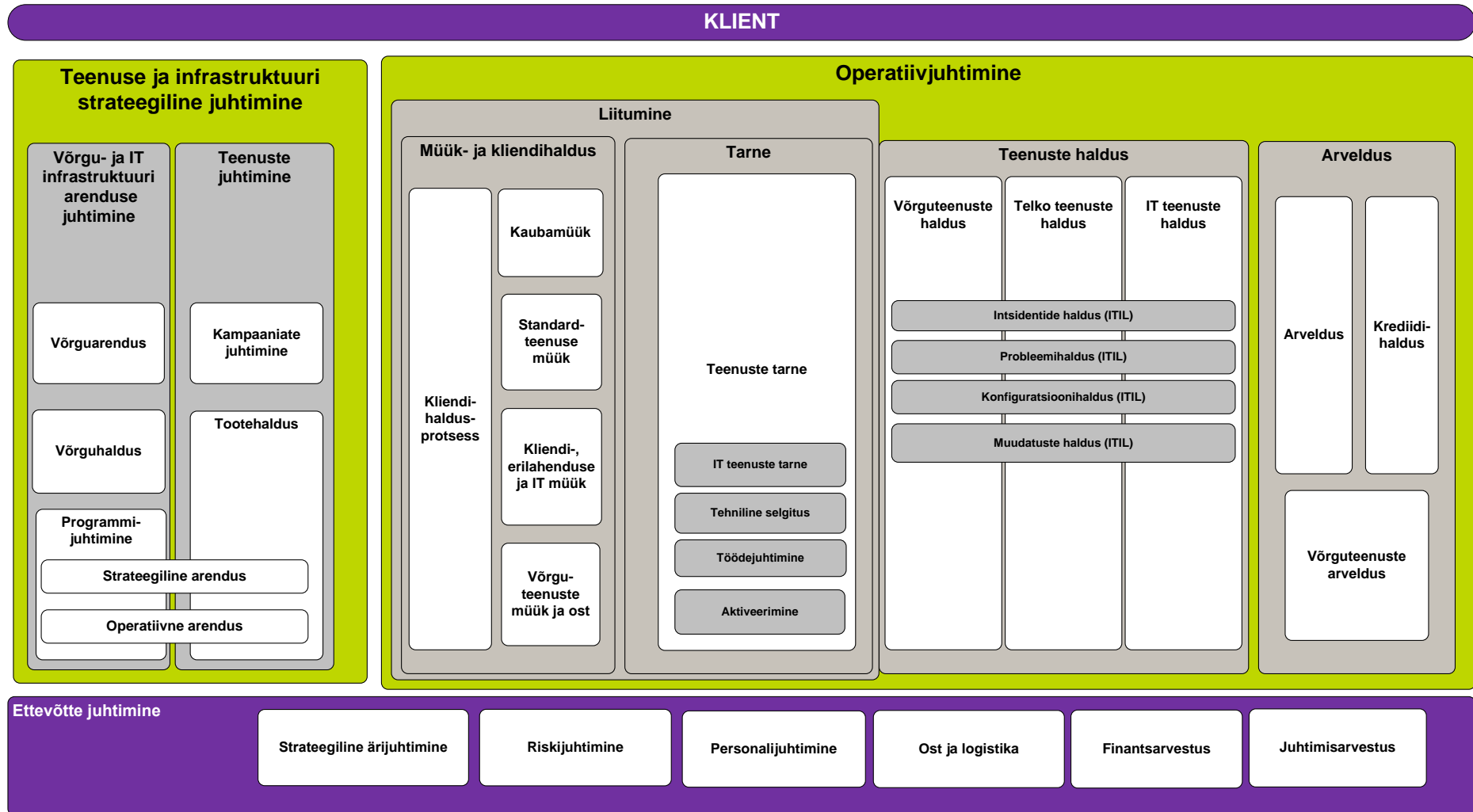
Lisa 14. Protsessikaart I tasand



Lisa 15. Protsessikaart II tasand



Lisa 16. Protsessikaart III tasand



SUMMARY

BUSINESS PROCESS REARRANGING ON THE EXAMPLE OF ELION AND MICROLINK MERGER

Kuldar Hansen

In this research the author examined problems that may arise when two enterprises join together, focusing on the changes which need to be done in the processes and job management. The subject is topical, processes are important in running a commercial enterprise because through those processes new value is being created. Process management basically means managing and reviewing a system of interconnected processes. The main purpose of process management is to achieve company's purposes through improving the effectiveness of processes.

The research includes two chapters. The first chapter deals with theoretical bases of process management, connections between strategic management and process management, controlling the changes in the organisation that come up from reorganizing the processes, also an overview of management theories used in Information and Communication Technologies (ICT), standards, best practices and languages of composing the processes. Based on theoretical basis, principles for reorganizing the processes of joining enterprises were developed. The empiric research was made about two enterprises in ICT domain- MicroLink and Elion, which joined together in 31.03.2011 into a cooperative enterprise.

In the second chapter there is an overview of enterprises which are being examined, processes of joining enterprises were charted and an analysis for reorganizing the processes was put together. The main challenge of cooperative enterprise is to make the best of unique and strategic competitive advantage, offer complete IT- and telecommunication services package. This challenge comprises changing and improving the whole main process (from

sales to clearance) which was the main subject of the given research. Dealing with this challenge calls for complex approach to the whole process starting with managing the team and ending with developing data systems.

In the research an answer to five research problems was given.

- 1) An analysis was made about theoretical basis for process management in ICT domain, about connections between strategic management and process management, conducting the changes in the organization and suitable theoretical schemas in empirical area were chosen for reorganizing and composing the processes. As a result of an analysis it was concluded that if an enterprise operates in a competitive and fast developing sector then the importance of quality of management, including process management, is essential. Enterprises in ICT sector operate in competitive and quickly changing environment and that's why it is extremely important for them to keep up with contemporary management theories, to use best practices and in their activity to follow standards required on the market. For making a successful change it is important to involve people and to work on changing people's way of thinking and behaviour. Strategic management of an enterprise and process management are closely connected. Functional processes are one of main critical keys for success in reaching enterprise's strategic purposes. Enterprise's purposes must be achieved through the processes.
- 2) Based on analysis of theoretical bases principles were created of which to take after in reorganizing the enterprise's processes.
 - Before starting with reorganizing the processes it is important to negotiate and describe the purposes and vision of the enterprise and strategy for reaching the goals. Before making the changes, for example reorganizing the processes. it is essential to make people understand why the changes are necessary and what is the purpose of them.
 - The main presumption for successful reorganization is involving people at the right time. If the process works well later or not depends in big part of involving leaders and heads of the organization in time.

- In creating a new process it is important to keep in mind client's (also internal customer's) expectations to the output of the process. The basis of reorganizing the processes has to be the purpose of the process, in other words- quality of the process's output. Changing the structure of the organization is for example one of the important tools for reaching the goal of the process, which is why it is important not to be afraid of making changes in the structure.
 - It is definitely necessary to describe the main process of the enterprise and supportive processes which back up the main process. It is recommended to divide the main process into three to five logical sub-processes. For making a review about the processes and connections between them it is advisable to construct a process model.
 - Reorganizing and adjustment of the organization and the processes with both side's needs has to be a non-stop activity. For reaching the radical reasons causing problems in the progresses it is recommended to analyse the processes from several point of views. For example it is possible to analyse the processes through the cost of activities, IT systems being used, data flow or resources (time, money, people, their competence). It is essential to find out the main problems and radical reasons in the process.
- 3) The main processes of joining enterprises which would create value for the customer (on other words basic processes) and most important processes which support the creation of value (in other words supporting processes) were charted. Both enterprises have used a management model which is based on the process for many years by now. That is the reason why there are not so many basic differences in managing the enterprises and because of that it is easier to reorganize the processes and even up the management of process. IT- and telecommunication are also close and intertwined industry sectors. The main difference between joining enterprises is the size of the enterprises, customer base and hereby also the nature of the provided services. Elion provides services to business- as well as private customers, MicroLink on the other hand only to medium- or big business customer segment. Hence it is necessary to take into consideration the flexibility of a process when reorganizing the processes. Processes which are meant for servicing a private customer (mass customer) can be designed much more standard and inflexible than services provided for major customers who have more specific needs.

- 4) Main problems in current processes were specified. To assess the need for reorganizing the processes, the main process of providing service was divided into four sub-processes: sales process, development process, purvey process and administrative process and every sub-process was analysed separately. For going through with the analysis interviews with the leaders and supervisors of the focus group in the course of which the main problems in the current processes were charted. As a result of the analysis the author pointed out the radical problems in the processes and suggestions for reorganizing the processes were given. The suggestions for reorganizing the processes are described in extra no 13.
- 5) New basic processes were composed: process of sales, process of development process of purvey and process of administration, and also sub-processes: customer management, operative and strategic development process. Composed processes are in the framework for creating more specific process descriptions. A three-level process pattern was created, which describes the connections between the processes. Composed main processes are shown in extras 6-11. The process model is pointed out in extras 14, 15 and 16.

While conducting the research the author was trying to take after previously named principle's framework (conclusion 2) so that reorganizing the processes would be in accord with best practices and hence would be more fluent. Before forming the processes the strategic purpose was verbalized: "processes must be reorganized in a way so that enterprise could offer the business customer the best possible support in the form of ICT whole service", necessary people were involved, the inputs and outputs of the processes were clearly explained, the framework of the basic processes were designed and a process model was made. As a conclusion it is fair to say that principles that were worked out are easy to put to use in practice and necessary. At the same time some lessons were learned while going through with the empiric research when everything didn't go quite as planned.

- Firstly, it is suggested to approach to the reorganization of processes step by step. It is important not to get involved with too much at the same time, in other words not to deal with the all processes. It is advisable to make a choice and start with the process which is most needed for new solutions. By undertaking too much it is very hard to reach fast results, which is a necessary step for determining the changes.

- Secondly, involving is important but it is essential to involve team of top leaders. In the end it will be the leaders who will determine the priorities of the organization and therefore involving them and having their support is very important. If the team of leaders is not in favour of the changes, there is a risk for the project to slow down and the purposes to get ambiguous.

All in all it can be said that the purpose of the research was achieved. The suggestions which were pointed out in the research for reorganizing the processes and the framework for the designed basic processes can be used it practice.

Some of the recommendations which have been pointed out in the research have already been put into practice or there has been made a start to introducing them. The procedural chart of the enterprise has been renewed and the processes of MicroLink as well as of Elion have been integrated in it. The first version of the whole service's sales process has been agreed on and documented in the organization and first real sales projects have been carried out in which business customers are being offered whole service which includes the entire ICT services package. A start has been made to creating and introducing administration process. The process of offering the whole service to the customer has to be unvaried, in other words the client has to be able to get solutions for his problems from one telephone number no matter with which ICT subservice (IT, data communication, call communication etc.) he needs assistance in.

The customers of the whole service are with specific business needs and therefore it is not possible in sales and administration process to put standard processes into practice. In order to offer the best service to the business clients and private clients have been divided into two separate units because the needs or those two segments are completely differently from each other.

The feedback from the customers shows that a client values highly the quality of services and the way they have been serviced. Customers' loyalty and satisfaction are very important in the management model of Elion, it is one of the main purposes of the company every year. Elion measures loyalty and satisfaction of clients with NPS (Net Promoter Score) method. In 2011 business customer segment the purpose was to reach NPS +27% (NPS scale is 200, -100% to +100%), which was successfully established. The company also reached it's

financial goals. Those facts confirm that reorganizing company's processes as well as other improvement activities have been successful.

Since some of the suggestions pointed out in the current research are rather general then it is necessary to proceed the process of analysing and to go into deep details in every process. It is advisable to determine specific measurement for assessing the effectiveness of the processes. In chapter 2,3 which deals with necessary actions in basic processes, the author comes out with special measurements for assessing every activity. For example in sales process the tool for assessing could be the time when the offer was made, in purvey process the speed of delivery and customer's satisfaction/ client's loyalty NPS, in administration process it could be the extent in which promised SLA (Service Level Agreement) was fulfilled. It is very important to choose relevant tools for measurement so that they would show the real standard of reaching purposes. The essential and at the same time extremely complicated activity which comes with developing processes is integrating and optimizing information systems that support the processes.

The database of suggestions, framework and model of basic processes and which have been created in the current research can be used as so-called spine-bone to continue with analysing and dealing with the processes. Reorganizing and improving the processes has to be a continuous activity.