

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse Instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Indrek Maripuu
„STRATEEGILISE JUHTIMISE TÖÖRIISTADE KASUTAMINE JA
NENDEGA RAHULOLU EESTI ORGANISATSIOONIDES NING OLUKORRA
VÕRDLUS MUU MAAILMA KOGEMUSEGA.”
Magistritöö

Juhendaja: lepinguline õppejõud Vello Rääk

Tallinn 2007

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud teiste autorite kõikidele töödele,

Olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

.....

Üliõpilase kood: 010088TAK M

Üliõpilase e-posti aadress: indrek@aktiivne.ee

Juhendaja lepinguline õppejõud Vello Rääk arvamus:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

Ärikorralduse kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

SISUKORD

1	Sissejuhatus	5
1.1	Teema aktuaalsus.....	5
1.2	Eesmärgid	7
1.3	Metoodika.....	8
2	Ülevaade valdkonna arengust maailmas ja Eestis	10
2.1	Strateegilise mõtlemise areng maailmas 20. sajandil	10
2.2	Juhtimismõtlemine Eestis	12
2.3	Konsultatsiooniturg Eestis	13
3	Juhtimistöriistade uuring	17
3.1	Mis on juhtimise tööriistad?	17
3.2	Ülevaade Eesti uuringust	18
3.3	Ülevaade Bain & Co uuringust ning Eestis uuritud tööriistadest.....	19
3.3.1	Rahvusvahelise uuringu ülevaade	19
3.3.2	Teadmusjuhtimine	21
3.3.3	Tasakaalus tulemuskaart.....	23
3.3.4	Missioon ja visioon.....	24
3.3.5	Teenuste sisseostmine	25
3.3.6	Strateegiline planeerimine	27
3.3.7	Täielik kvaliteedijuhtimine.....	28
3.3.8	Tegevuspõhine kuluarvestus (Activity-Based Costing)	29
3.3.9	Klientide segmenteerimine (Customer Segmentation).....	31
3.3.10	Majandusliku lisandväärtuse analüüs (Economic Value-Added).....	32
3.4	Uuringu tulemused ja võrdlev analüüs muu maailma kogemusega	34
3.4.1	Tööriistade kasutamine.....	34
3.4.2	Rahulolu kasutatavate tööriistadega	38
3.4.3	Rahulolu ja kasutamise vaheline seos	41
4	Sekundaarsete allikate analüüs	42
4.1	Taustainfo	42
4.2	Konverentsiettekannete analüüs	42
4.3	Ajakirjanduse analüüs.....	45

4.4	Eesti konsultatsioonifirmade teenuste analüüs	47
5	Kokkuvõte	51
6	Viidatud allikad	54
7	Abstract.....	Error! Bookmark not defined.
8	Lisad	57
8.1	Lisa 1. Uuringus osalenud firmade nimekiri	57
8.2	Lisa 2. Uuringu ankeet.....	59
8.3	Lisa 3. Eestis toimunud konverentside ettekanded, mis käsitlevad uuritavaid tööriistu.....	60
8.4	Lisa 4. Eesti ajakirjades ilmunud artiklid uuritavatest tööriistadest.....	61

1 SISSEJUHATUS

1.1 Teema aktuaalsus

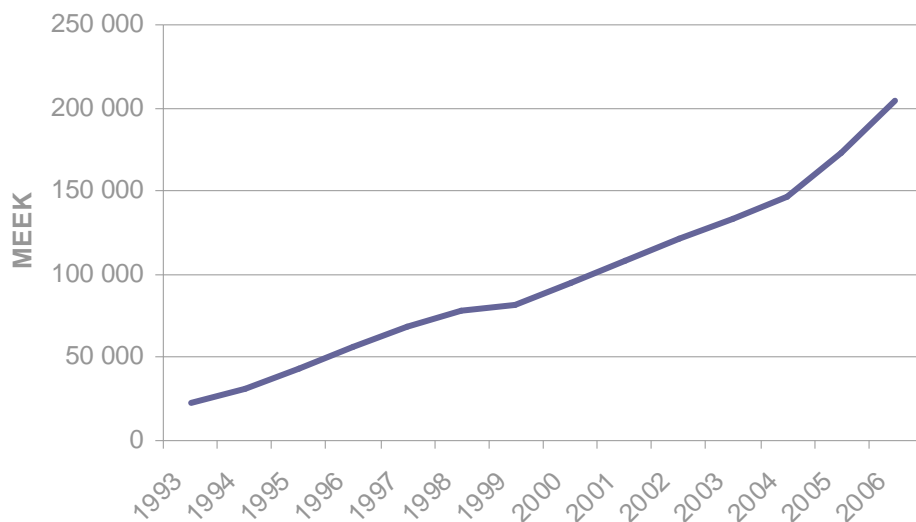
Äriorganisatsioonid on tänapäevase ühiskonna lahutamatud osad - äriühingud toodavad ja müüvad kaupu ning teenindavad kliente paljudes valdkondades. Mõned organisatsioonid on edukad, teised mitte. Loomulikult on edu või ebaedu põhjused kompleksed ning üksikute tegurite kontekstist väljarebimine ja põhjalike järelduste tegemine ei ole korrektne. Siiski võime üldistades öelda, et kõik Eesti ettevõtted tegutsevad sarnastes turutingimustes ning ettevõtte edukuse üheks oluliseks koostisosaks on selle juhtide võime mõista ettevõtte sise- ja väliskeskkonda, ettevõtte toimimise loogikat ning luua ja viia ellu ettevõtte visioon.

Eelnev nõuab juhilt erinevaid oskuseid (Alas 1999, 73):

- tehnilised oskused (ärikiri, arvuti, tegevusala, koosolekute juhtimine jmt)
- suhtlemisoskused (meeskonnatöö, motiveerimine, konfliktide lahendamine)
- kontseptuaalsed oskused (pilt organisatsioonist ja ümbritsevast keskkonnast).

Käesoleva töö fookust arvestades on olulised just kontseptuaalsed oskused. Edukate juhtide puhul on leitud, et 86% neist esinesid valdava tunnusega head kontseptuaalsed oskused ehk teisisõnu edukad juhid mõistavad organisatsiooni kui terviku funktsioneerimist, selle erinevate osade seoseid ja vastastikke toimeid (Laanoja, 2004, 31). Samal ajal 23% Eesti ettevõtetest ei näe oma ettevõttel konkurentide ees eeliseid (Eesti väikese ja keskmise suurusega... / Saar Poll) – kas pole see viide juhipoolsele organisatsiooni kui terviku mittetajumisele?

Kui vaadata laiemat konteksti, siis võime oletada, et kontseptuaalne pikaajaline lähenemine ei ole ilmtingimata olnud Eesti kiiresti arenevas majanduses õnnestumise eelduseks. Eesti majandus on alates 1992. aastast jooksevhindades kasvanud ca üheksa korda. Nagu näha järgmiselt jooniselt, on kasv olnud katkematu – isegi 1998. aasta Vene kriisi ajal kasv kahanes, mitte ei muutunud negatiivseks (Eesti Statistikaamet).



Joonis 1. Eesti sisemajanduse koguprodukti kasv jooksevhindades aastatel 1993-2006.
Allikas: Eesti Statistikaamet

Elanike ostujõu kasvust tulenev pidevalt kasvav turg on olnud keskkond, kus edukas on olnud võimalik olla ka ainult lühiajalisele perspektiivile mõeldes, intuitsiooni alusel tegutsedes ning ilma oluliselt teadmistesse ja oskustesse investeerimata – Eesti tootlikkuse tase töötaja kohta 2005. aastal vaid 57% Euroopa Liidu riikide keskmisest tasemest (Eesti teadus- ja arendustegevuse...). Vale oleks siinkohal madalas tootlikkuses ainult töötajaid süüdistada – päris kindlasti on arenguruumi ka planeerimises ja töökorralduses laiemalt, mis on organisatsioonis tippjuhtide vastutusvaldkond.

Euroopa Liidu liikmelisus, tihenev ja riigipiire ületav konkurents ning majanduse tsüklilisus on peamised märksõnad, mis autori arvates põhjendavad kontseptuaalse lähenemise olulisuse kasvu lähiajal.

Kontseptuaalse lähenemise all pean käesolevas töös silmas pikaajaliste tegutsemispõhimõtete kogumit, mis aitab organisatsioonil määrata pikaajalised eesmärgid ning nende saavutamise teed ja luua seeläbi eeldused oma konkurentide edestamiseks.

On hinnatud (Eesti juhtimisvaldkonna uuring...), et täna jõuavad kõik maailma olulised juhtimistrendid ja -mõtted Eestisse samaaegselt nende levikuga mujal maailmas. Seega võime eeldada, et juhtimistrendide kujunemist Eestis mõjutab otseselt

valdkonna areng Ameerika Ühendriikides, kust pärineb valdav enamus kaasaegseid juhtimiseid. Samas peame nentima, et tegelikult puudub kokkuvõtlik ülevaade sellest, milliseid tööriistu Eesti juhid kasutavad ja kuidas nad nendega rahul on. Teiste sõnadega – juhtidel ei ole piisavalt infot otsustamiseks milliseid tööriistu oma organisatsioonis kasutada olemaks kindel, et tegeletakse õigete klientide õigete vajaduste rahuldamisega õigel moel.

Käesolev magistritöö on esimene antud valdkonna uuring Eestis, magistritöö teema on „Strateegilise juhtimise tööriistade kasutamine ja nendega rahulolu Eesti organisatsioonides ning olukorra võrdlus muu maailma kogemusega”. Oma töös uurin juhtimistööriistade kasutamist Eesti organisatsioonides ning otsustajate rahulolu kasutatavate tööriistadega, võrdlen seda muu maailma kogemusega ning püüan avada populaarsemate tööriistade sisu.

Teema on väga **aktuaalne** kuna:

- erinevaid tööriistu on väga palju
- valdavalt on need pärit riikidest, kus organisatsioonid on oluliselt suuremad kui Eestis
- puudub teadmine milliseid tööriistu Eesti juhid kasutavad ja kuidas nad nendega rahul on.

Uuring annab võimaluse tutvuda siinsete kasutajate kogemusega ning loob juhtidele seeläbi paremad eeldused sobiliku tööriista leidmiseks.

1.2 Eesmärgid

Käesoleva magistritööga oli minu eesmärk jõuda sügavama arusaamiseni uute juhtimiskontseptsioonide rakendamise ning nendega rahulolust Eesti organisatsioonides.

Täpsemad uurimisküsimused olid:

- milliseid strateegilise juhtimise tööriistu Eesti organisatsioonides kasutatakse
- kuidas kasutajad nendega rahul on
- milline on see pilt muu maailmaga võrreldes

- kas ka Eesti juhtimismaailmas valitseb juhtimismood? (vt 2.1 „Strateegilise mõtlemise areng maailmas 20. sajandil”)?

Töö alustamisel püstitasin järgmised hüpoteesid:

- Eesti juhid kasutavad keskmiselt rohkem kui ühte strateegilise juhtimise tööriista
- Eestis on populaarsemad need tööriistad, mis on populaarsed ka mujal maailmas
- tööriista valikut suunab pakkumise pool ja meil valitseb juhtimismood.

1.3 Metoodika

Töö koostamise raames viisin läbi kvantitatiivuuringu, mille raames palusin organisatsioonide võtmeisikutel ankeedi vahendusel valida etteantud loetelust tööriistad, mida tema organisatsioon kasutab või plaanib kasutama hakata ning hinnata ka rahulolu kasutatavate tööriistadega.

Ankeedid toimetasin potentsiaalsete vastajateni kahel viisil:

- ankeet lisati juhtimisajakirja Director ühe numbri vahele ning ajakirjas avaldati väike artikkel, kus paluti lugejatel uuringus osaleda
- Estonian Business Schooli tippjuhtide täiendkoolitusel osalejatel paluti ankeet täita loengus.

Uuringu teostajal oli valida, kas esitada põhjalikum ankeet, mis sisaldaks ka tööriistade lühitutvustusi ning tagaks ehk mõnevõrra täpsema tulemuse või mahutada ankeet ühele leheküljele ning seeläbi loota suuremale tagastusele, kuid leppida asjaoluga, et vastajad võivad tööriistade nimesid erinevalt tõlgendada ja seetõttu uuringu tulemusi ebatäpsemaks muuta. Eeldades, et tippjuhtide valmisolek vastata pikkadele ja põhjalikele ankeetidele ei ole väga suur, otsustasin suurema valimi saamise nimel teise variandi s.t. lakoonilise ankeedi kasuks.

Rahvusvahelise võrreldavuse tagamiseks võtsin uuringu korraldamisel eeskujuks rahvusvahelise konsultatsioonifirma Bain & Co analoogse, kuid oluliselt mahukama uuringu.

Kvantitatiivuuringus saadud tulemuste põhjal viisin läbi võrdleva analüüsi muu maailma kogemustega Bain & Co uuringu põhjal.

Lisaks kvantitatiivuuringule:

- töötasin läbi mitmed käesolevast tööst sõltumatud, kuid sisuga haakuvad uuringud
- analüüsisin aastatel 2000-2006 Eestis toimunud suuremate konverentside ettekandeid
- analüüsisin sama perioodi artikleid Eesti äriajakirjades
- analüüsisin Eesti konsultatsioonifirmade tooteportfelle.

Kvantitatiivuuringu ning analüüside tulemusel kogutud andmete põhjal viisin läbi korrelatsioonanalüüsi, otsides tööriistade kasutamise ja rahulolu vahelisi seoseid ning seoseid tööriistade meedia- ja konverentsikajastuste ning konsultatsioonifirmade teenustega. Peamine analüüsimeetod korrelatsiooni leidmiseks oli Spearmani kordaja arvutamine.

Kogutud info analüüsi põhjal sõnastati käesoleva uuringu järeldused.

Töö koosneb viiest osast – peale sissejuhatust, kus põhjendan teema olulisust ja püstitan uurimishüpooteesid, on peatükis „Ülevaade valdkonna arengust maailmas ja Eestis” antud lühiülevaade juhtimismõtlemise arengust maailmas ja Eestis. Seejärel on peatükis „Juhtimistöriistade uuring” defineeritud mõiste „tööriist”, antud ülevaade rahvusvahelise võrdlusuuringu taustast ja järeldustest ning antud ülevaade Eestis uuritud tööriistade olemusest ja kasutusvõimalustest koos maailma kasutuskogemuse tutvustusega. Sama peatüki viimane osa on pühendatud Eesti uuringu tulemuste presenteerimisele ning nende võrdlemisele muu maailma kogemusega. Peatükk „Sekundaarsete allikate analüüs” tõlgendab uurimistulemusi kõrvutades neid teiste Eestis tehtud uuringute, ajakirjanduse ja konverentside materjalide analüüsi ning konsultatsioonifirmade tooteportfellide analüüsiga. Kokkuvõttes teen järeldused püstitatud hüpooteeside kohta ning esitan omapoolsed ettepanekud edasiste võimalike uurimisteede kohta.

2 ÜLEVAADE VALDKONNA ARENGUST MAAILMAS JA EESTIS

2.1 Strateegilise mõtlemise areng maailmas 20. sajandil

Strateegilise juhtimise alguseks tänases mõistes võib lugeda mitmeid tärmineid – üks esimesi näiteid on 1921. aasta kui Alfred Sloan viis firmas General Motors läbi põhjalikud organisatsioonilised muudatused. Strateegilise juhtimise teadusliku analüüsi alguseks peetakse eelmise sajandi keskpaika kui Alfred Chandler kirjutas 1962. aastal oma raamatu „Strategy and Structure”, kus ta väitis, et organisatsioonid peaksid alati enne struktuuris muudatuste tegemist paika panema oma strateegilised sihid. Võib öelda, et 1960-ndatel saigi strateegilise juhtimise uurimine tõelise stardipaigu. 1960. aastal ilmus Theodore Levitt'i teos „Turunduse lühinägelikkus”, kus ta analüüsis organisatsioonide võimet oma turgu defineerida ja toob tänaseks kuulsaks näite raudteest, mis kaotas XX sajandi teisel poolel oma positsioonides, kuna defineeris ennast raudteeäärina, selle asemel et olla transpordiäri. 1964. aastal hakkas strateegilise juhtimise analüüsiga põhjalikumalt tegelema USA konsultatsioonifirma Boston Consulting Group (BCG) (Strateegilise juhtimise...). Juhtimisalases kirjanduses seostataksegi uute juhtimistööriistade leviku kiirenemist üldjuhul BCG loomisega.

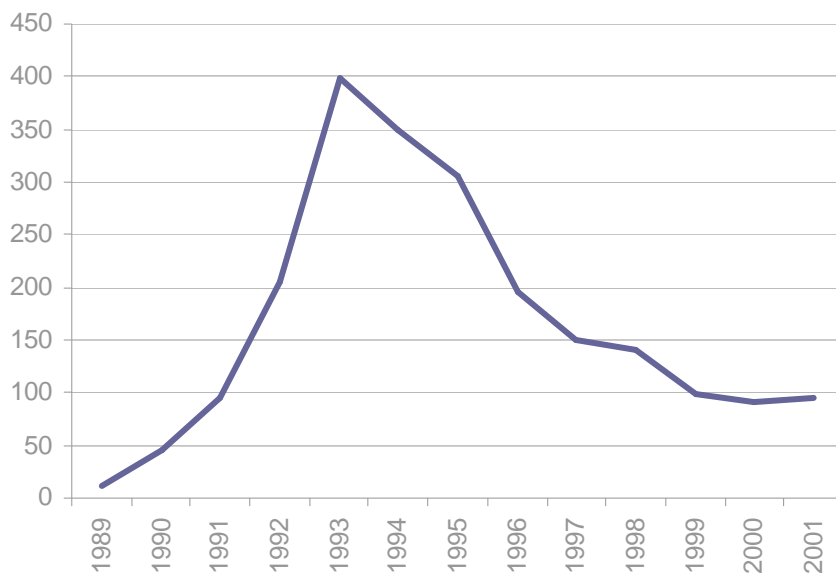
1970-ndate keskel hakkasid ilmuma vastavad tööd tunnustatud professoritelt: Henry Mintzberg, Michael Porter, Kenichi Ohmae, Peter Drucker jpt.

Läbi XX sajandi teise poole kuni tänaseni on nii juhid, teadlased, konsultandid kui ka teised pakkunud välja erinevaid lahendusi strateegiate väljatöötamiseks ja elluviimiseks. Iga lähenemist esitletakse kui varasemate teooriate piiratust ületavat lahendust. 2003. aastal ilmunud raamat „What's the Big Idea?” (Davenport, T.E. jt 2003) nimetab enam kui 140 juhtimisideed, mida ühe või teise kitsakoha jaoks kasutada soovitatakse. Kirjanduses on nähtuse iseloomustamiseks võetud kasutusele mõiste juhtimismood (ingl.k. *management fashion*). Lisaks tööriistade paljususele kinnitab moe- või poptööstuse sarnasust ka tööriista keskmise eluea lühenemine – viimase 50

aasta jooksul on see vähenenud enam kui kümnelt aastalt vähem kui kolme aastani (möödikuks idee mainimise sagedus erialases ajakirjanduses) (Carson, P.P jt 2001).

Orienteeruvalt sama ajatelg joonistub välja 1990-ndate suure „hiti” Täieliku kvaliteedijuhtimise elutsükli uurimisel (David, R jt 2006) – antud juhul oli perioodi pikkuseks neli aastat. Sama uuring leidis tööriista populaarsuse tõusu ja languse põhjuseid analüüsides, et suure osa vastutusest tööriista liigse üleskiitmisest peavad enda peale võtma konsultandid, kes haistes head võimalust oma teenuseid müüa, pakuvad nõustamist, ise sageli teemat süvitsi tundmata.

Järgmisel joonisel on esitatud sama uuringu raames koostatud Täieliku kvaliteedijuhtimise tinglik senine elukaar, mille koostamise aluseks on tööriista mainimine USA äriajakirjanduses aastatel 1989-2001. On näha, et 1991. aastal on alanud väga kiire tõus ja 1993. aastal sama kiire langus, mis 1999. aastaks jõuab haibieelsele tasemele. Ka Bain & Co uuringust tuleb välja, et aastad 2000-2001 oli periood, mil Täielikku kvaliteedijuhtimist kasutati vähem (Management Tools & Trends). Alates 2002 aastast hakkas kasutus jälle tõusma. Võime oletada, et vahepealse languse üks põhjus on haibi tõttu tekkinud tüdimus ning et ilma ülekiitmiseta oleks tööriista kasutamise dünaamika olnud sujuvam.



Joonis 2. Tervikliku kvaliteedijuhtimise mainimiste arv ajakirjanduses 1989-2001.
Allikas: Academy of Management Journal

Mõistmaks tööriistade populaarsust on seega oluline lisaks nõudlusele (kasutamine, kasutusele võtmise plaanimine ja rahulolu) vaadata ka pakkumist (pakkumine konsultatsioonifirmade poolt, konverentside ettekanded, mainimine erialases ajakirjanduses).

2.2 Juhtimismõtlemine Eestis

Juhtimise valdkonna uurimise ja arendamisega on ka Eestis tegeletud juba üle kolmekümne viie aasta. 1960-ndate aastate lõpul loodi tollases Tallinna Polütehnilises Instituudis Tööstuse juhtimise ja planeerimise kateeder. Initsiaatoriks ja juhatajaks oli Raoul Üksvärav, kes mõned aastad varem oli stažeerinud Massachusettsi Tehnoloogiainstituudis ja California Ülikoolis (Eesti juhtimisvaldkonna uuring).

Tingituna ideoloogilistest oludest olid konverentsid ja seminarid algaastatel teoreetilise suunaga. Sellegipoolest oli ka praktikute huvi taoliste ürituste vastu suur, kuna seal avanes juhtidele võimalus arutada ja mõelda oma igapäeva tööga seonduvast ilma kommunistliku partei ideoloogiata. Teiseks põhjuseks oli asjaolu, et tol ajal oli valdavalt tegemist suurettevõtetega, kuid juhtimisteemat ei olnud sel ajal veel keegi üksikasjalikult käsitletud (Üksvärav, R. 2002: 9-12).

Kümme aastat hiljem, 1970-ndatel lisandus juhtide täiendkoolitus Kvalifikatsiooni Tõstmise Instituudis, hilisemas Eesti Majandusjuhtide Instituudis (EMI). Selle tulemusel tekkis võimalus juhtimisvaldkonna teadmiste omandamiseks hoopis laiemal hulgal toleaegete majandusorganisatsioonide esindajatel.

Vaatamata normaalsete majandussuhete puudumisele mõjutas juhtimise valdkonna areng ka tollaseid ettevõtteid. Tekkisid erinevused organisatsiooni kultuuris, töö kvaliteedis, suhtumises töötajatesse ja ümbritsevasse keskkonda. Vaba juhtimismõtte tekkimisega kaasnes ka mitmete välismaa praktikute ja teoreetikute lühiseminaride korraldamine (*Ibid.*).

1990-ndate keskel hakati tegelema müügikoolitusega, siis finantsvaldkonna koolitusega ja loodi ka esimesed audiitorfirmad, aktuaalseks muutus personalijuhtimine, kiiresti hakkas arenema erakonsultatsiooniturg.

2.3 Konsultatsiooniturg Eestis

Juhtimisalased tööriistad tulevad ja lähevad. Kas ja kui palju tööriistad organisatsioonide edule kaasa aitavad, sõltub paljudest teguritest – tegutsemisvaldkond, firma kultuur, töötajate oskused ja tahe, olemasolevad lepingud ja tööpõhimõtted jmt. Lisaks sellele on tulemuse saavutamine kindlasti tihedalt seotud ka sellega kui hästi või halvasti on uus metoodika juurutatud. On selge, et uue juhtimisparadigma juurutamiseks või teiste suuremate muudatuste läbiviimiseks organisatsioonis – strateegiliste tööriistade rakendamine aga vaieldamatult tähendab muudatuste läbiviimist – on sageli otstarbekas kaasata konsultant.

Samuti räägib konsultandi kaasamise poolt ka järjest kiirenevad muutused juhtimismõtlemises – juhtidel ei ole otstarbekas üritada ise olla kursis kõikide uute suundumustega. Vastuargumendiks on konsultantide liigne avatus juhtimismoele ja iga uue tööriista ülistamine.

Eelnevat arvestades on seega juhtimise kui valdkonna arengu vaatlemisel oluline käsitleda ka juhtimiskonsultatsiooni valdkonna arengut.

Juhtimisalane konsulteerimine on sõltumatu professionaalne nõustamisteenus, mis aitab juhtidel ja organisatsioonidel saavutada eesmäärke, lahendada juhtimis- ja äriprobleeme, leides ja kasutades uusi võimalusi, edendades õppimist ning viies ellu muudatusi (Leimann, J. jt 2004:9).

Esimesed juhtimise konsulteerimise projektid kaasaegses mõistes said Eestis teoks 1960-ndate aastate teisel poolel kui liiduvabariigid ja seeläbi ka tööstusjuhid said senisest rohkem otsustamisõigust. Samal ajal hakati ka väärtustama töö teaduslikku organiseerimist, mille üheks osaks oli juhtimise täiustamine ning hakati avaldama vastavasisulist kirjandust, sealhulgas tõlkeraamatuid (*Ibid.*: 26). Nagu juhtimismõtlemise algus, nii on ka juhtimiskonsulteerimise algus seotud Raoul Üksvärava initsiatiiviga – esimesed konsultatsiooniprojektid teostati tema eestvedamisel tollase Tallinna Polütehnilise Instituudi (TPI) õppejõudude ja üliõpilaste poolt. Nimetatud projektid olid vormistatud tööstusettevõtete (ekskavaatoritehas, õmblusvabrik, aparaaditehas, metsatööstusettevõtte jne) ja ülikooli vahelise teadusliku

uurimistöö lepingutena (*Ibid.*: 26). Esimene selline töö oli ülikooli ja Tallinna Ekskavaatoritehase vaheline leping aastast 1965 – „Tallinna Ekskavaatoritehase peatehnoloogi teenistuse täpsustatud põhimääruse ja kohustuste täitmise korra väljatöötamine ning selleks vajalike vahendite kindlaksmääramine”.

1970-ndate aastate alguses tekkisid mõnedel Eesti NSV Valitsuse kõrgetel ametnikel kontaktid Soome konsultatsioonifirma MecRastor¹ presidendi Antero Kallioaga, mis pani aluse Eesti konsultatsioonivaldkonna uuele kvaliteeditasemele tõusmisele (*Ibid.*: 28).

1960-ndate aastate lõpu ja 1970-ndate aastate alguse juhtimiskonsultatsioonid keskendusid ettevõtete ülesehituse ja juhtide tööjaotuse probleematikale. 1970-ndatel aga hakkasid teemad laienema – eesmärgipärane juhtimine, personalijuhtimine, organisatsiooni arendamine, protsessijuhtimine jpm. 1980-ndate alguseks oli tekkinud mitmeid konsultatsiooniteenuseid pakkuvaid asutusi – lisaks TPI-ile, juhtide koolituskeskus (hilisem EMI), Mainor, EKE Tehnokeskus jt. 1980-ndatel ja 1990-ndate alguses tegutses Eestis rahvusvaheliselt aktsepteeritud ja mainekas konsultatsioonifirma SIAR Bossard, mis pärast ühinemisi otsustas Eesti turul aktiivselt tegutsemisest loobuda (*Ibid.*: 29).

Juhtimise konsulteerimine on Eestis 1990-ndate algusest kiiresti arenenud ja teenuse pakkujaid on käesoleva töö koostamise ajal palju. Kuna puudub tervet turgu hõlmav atesteerimine, siis on üheselt raske määrata aktiivselt tegutsevate konsultantide ja konsultatsioonifirmade arvu. Internetikataloog Neti.ee andmetel on Eestis 118 konsultatsioonifirmat, samas võib eeldada, et kaugeltki mitte kõik ei ole aktiivselt tegutsevad. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse konsultantide andmebaasis on ennast registreerinud 92 konsultanti ja 81 konsultatsioonifirmat, samas kasutavad kliendid seda andmebaasi konsultandi leidmiseks vaid 12% juhtudest (Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti...) ja seega võib eeldada, et kõik aktiivsed konsultandid ei ole ennast seal registreerinud.

Hinnanguliselt (Eesti juhtimisvaldkonna uuring...) on Eesti juhtimisalase nõustamisturu maht 65 miljonit krooni ning turul tegutseb aktiivselt ligikaudu 50

¹ Täna seks liitunud rahvusvahelise konsultatsioonifirma PriceWaterhouseCoopers Soome esindusega, <http://www.pwc.com/extweb/home.nsf/docid/78924dbde390c1b080257132005fbf12>

ettevõtet. Suuremad rühmad moodustavad rahvusvaheliste firmade tütarfirmad ja väiksed tegijad, kus sageli on tööl vaid omanik. Keskmiseid ja suuremaid kodumaiseid nõustamisfirmasid on vähe. Suuremad tegijad valdkonnas on PwC Advisors, Ernst & Young Baltic, KPMG, Deloitte, TJO Konsultatsioonid, Heiväl, PW Partners.

Lisaks ostavad Eesti tippfirmad nõustamisteenuseid välismaalt – näiteks on mainekas konsultatsioonifirma McKinsey&Co nõustanud Eesti finantsasutusi ja infrastruktuuri ettevõtteid.

Väikese turumahu üheks põhjuseks on Eesti väiksus. Teiseks, vähemalt sama oluliseks põhjuseks, on ettevõtte poolne vähene konsultatsiooniteenuste ostmise - konsultatsiooniteenust ostab keskmiselt 22% Eesti firmadest, 41% kõigist konsultatsiooniteenust ostnud ettevõtetest on seda teinud mahus alla 10 000 krooni aastas ning 22% mahus 10 000 – 25 000 krooni aastas. Konsultatsiooniteenuse ostmise peamised põhjused on:

- kavandatud strateegia muutus või arenguvajadus (39%)
- konkreetse esilekerkinud probleemi või konflikti lahendamise vajadus (35%)
- uute ideede ja arengusuundade otsimise vajadus (33%).

Suurettevõtete seas on selgelt esikohal strateegia muutus või arenguvajadus (56%). Teenuste mitteostjatest 84% väidab, et neil ei ole seda lihtsalt vaja (Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti...).

Erinevalt praegusest kasutamiskogemusest tunneb siiski ligi viiendik firmadest lisaks vajadust ka ettevõtte juhtimise ja strateegilise planeerimisega seotud konsultatsioonide järele (Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete...).

Konsultantide erialane ettevalmistus on kõikuv (Eesti juhtimisvaldkonna uuring...), mis on ka loomulik, kuna konsulteerimist ei ole kuni viimase ajani olnud võimalik ülikoolis õppida. Tänapäevaks on nii Tallinna Tehnikaülikooli kui Estonian Business Schooli magistriprogrammides võimalik lisaainena õppida juhtimise konsulteerimist. Eestikeelne erialane kirjandus piirdub ühe algupärase raamatuga - „Juhtimise konsulteerimine”. Seetõttu on konsultandid tegelenud enda arendamisega iseseisvalt ning vastavalt oma paremale äranägemisele.

Valdkonna kõikuva taseme pärast on mures ka juhtivad konsultandid ja konsultatsioonifirmad (Konsultantide konverentsi eelse...) - 65% nendest usub, et

akrediteerimine parandaks konsultantide töö kvaliteeti. Ainus dokument, mis seni on valdkonda natuke reguleerinud on Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni (EKA) eetikakoodeks, mis on EKA liikmete kliendisuhete aluseks (Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni ...). Olukorra parandamiseks plaanib EKA koos Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega käivitada konsultantide atesteerimise, mis peaks tagama kvaliteedikontrolli konsultatsiooniteenuste üle ning tõstma ka Eesti nõustajate rahvusvahelist konkurentsivõimet (Perens, A. 2006).

3 JUHTIMISTÖÖRIISTADE UURING

3.1 Mis on juhtimise tööriistad?

Nagu juba mainitud, on erinevaid kontseptuaalseid lähenemisi pikaajalisele planeerimisele väga palju. Nendes süsteemi loomine ning üheselt arusaadavate terminite kasutamine ei ole kokkulepitud põhimõtete puudumise tõttu alati võimalik. On oluline märkida, et rohkem kui neljakümne aastases ajaloost hoolimata valitseb nii inglise kui eesti keelses erialakirjanduses terminite osas suhteliselt suur segadus – nii Eesti kui inglise keeles on paralleelselt kasutusel suur hulk erinevaid termineid – juhtimisvahendeid nimetatakse (Reiljan, A. jt 2005):

- tööriistadeks (*tools*)
- kontseptsioonideks (*concepts*)
- meetoditeks (*methods*)
- metodoloogiateks (*methodologies*)
- teooriateks (*theories*)
- mudeliteks (*models*)
- lähenemiseks (*approach*)
- süsteemiks (*system*)
- raamistikuks (*framework*)
- filosoofiaks (*philosophy*).

Käesolevas magistritöös on üldistavalt kasutatud läbiva terminina mõistet „tööriist” või „juhtimise tööriist”. Ei antud peatüki ega ka magistritöö kui terviku eesmärk ei ole luua uut terviklikku süsteemi, vaid luua esmane teadmine sellest, milliseid tööriistu Eestis kasutatakse. Allpool on esitatud mõned põhimõtted, millest autor töö koostamisel lähtus ning on oluline taustainformatsioon magistritöö lugejale, aidates paremini mõista uuringu tulemuste tõlgendamist ning järelduste tegemist autori poolt.

Olulisim põhimõte oli meetodika ja meetodi eristamine – töös on lähtutud, et tööriist ehk juhtimismudel on meetodika, mis koosneb ühest või mitmest meetodist. Meetodid on aga mingi konkreetse ja spetsiifilise ülesande lahendamiseks loodud mõttekäigud, maatriksid vmt. Nii on meetodika näiteks strateegiline juhtimine, meetodid aga SWOT analüüs, BCG maatriks vmt.

Oluline on ka silmas pidada, et meetodikatel on erinev ulatus ent sisult võivad nad kohati olla kattuvad. Samuti võib mitmes olukorras olla oluline pidada silmas, et meetodikatel on erinevad “suunad”, need võivad olla suunatud:

- finantstulemuste parandamisele
- kliendibaasi parandamisele
- tegevuspotentsiaali suurendamisele
- konkurentsipositsiooni parandamisele
- organisatsiooni efektiivsuse tõstmisele.

Seega on erinevate tööriistade omavaheline võrdlemine üldistav ning selle kasutamine põhjalikeks järeldusteks on võimalik vaid teatud mõõndustega.

3.2 Ülevaade Eesti uuringust

Töö koostamise raames viisin 58 avaliku- ja erasektori organisatsiooni juhi hulgas läbi kvantitatiivuuringu, mille raames juhid valisid etteantud loetelust tööriistad, mida tema organisatsioon kasutab või plaanib kasutama hakata ning hindasid ka rahulolu kasutatavate tööriistadega. Ankeet on esitatud käesoleva töö lisas number 7.2.

Tulemuste rahvusvahelise võrreldavuse tagamiseks võtsin uuringu korraldamisel eeskujuks rahvusvahelise konsultatsioonifirma Bain & Co poolt 2004 aastal juba kümnendat korda teostatud analoogse, kuid oluliselt mahukama uuringu.

Eestis osalejatele etteantud nimekiri ei kattunud täielikult Bain & Co poolt vaatluse all olnud tööriistadega – rahvusvahelises uuringus oli mitmeid tööriistu, mis on Eestis täna vähem aktuaalsed kui laias maailmas. Seetõttu selekteerisin peale

ekspertidega konsulteerimist² Bain & Co nimekirjast esmase valikuna üheksa Eestis aktuaalset juhtimistöörüista:

- Klientide segmenteerimine (*Customer Segmentation*)
- Majandusliku lisandväärtuse analüüs (*Economic Value-Added Analysis*)
- Missioon ja visioon (*Mission / Vision*)
- Strateegiline planeerimine (*Strategic Planning*)
- Tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*)
- Teadmusjuhtimine (*Knowledge Management*)
- Teenuste sisseostmine (*Outsourcing*)
- Tegevuspõhine kuluarvestus (*Activity-Based Costing*)
- Täielik kvaliteedijuhtimine (*Total Quality Management*)

3.3 Ülevaade Bain & Co uuringust ning Eestis uuritud tööriistadest

3.3.1 Rahvusvahelise uuringu ülevaade

Rahvusvaheline konsultatsioonifirma Bain & Co on alates aastast 1993 kümnel korral läbi viinud ülemaailmse uuringu, mille käigus uuriti, milliseid juhtimise tööriistu juhid laias maailmas kasutavad ning kuidas nad nendega rahul on. Uuringul on algusest peale olnud kaks peamist eesmärki:

- varustada juhte informatsiooniga, mida nad vajavad selleks, et võtta kasutusele tööriistu, mis aitavad kaasa organisatsiooni edule
- saada aru, kuidas globaalsed tegevjuhid näevad oma strateegilisi väljakutseid ja prioriteete.

² Vello Rääk – konsultant ja õppejõud, antud magistritöö juhendaja

Taivo Paju – juhtimisajakirja Director peatoimetaja

Elmo Puidet – tippjuhi kogemusega juhtimiskonsultant alates aastast 1999

Anne Randmer – enam kui 15 aasta pikkune töökogemus konsultandina

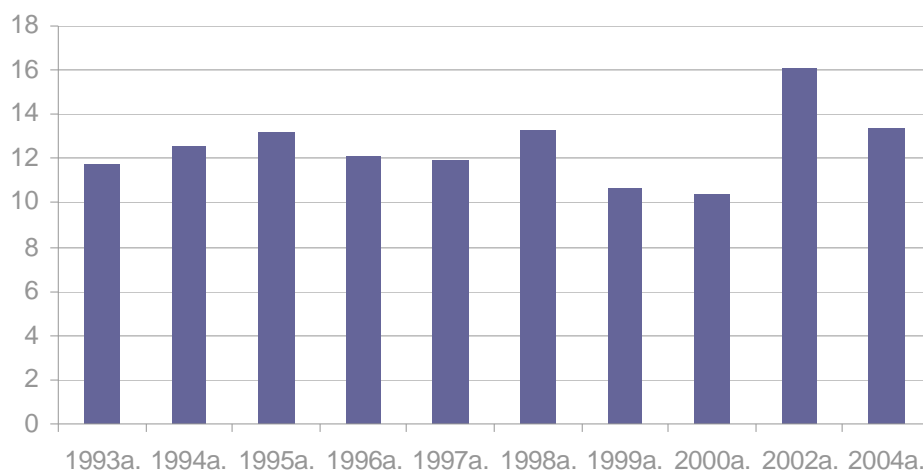
12 aasta jooksul läbi viidud uuringute raames on kokku pandud andmebaas, mis sisaldab andmeid enam kui 7 200 vastaja kohta enam kui 70 riigist. 2004. aasta uuringus saadi 960 täidetud ankeeti, lisaks viidi läbi üle 300 personaalse intervjuu tulemuste tõlgendamiseks. Vastajad esindasid laia valikut tegevusvaldkondi ning erinevate suurustega ettevõtteid.

2004. aasta uuringus keskenduti kahekümne viiele kõige populaarsemale tööriistale. Tööriistade valiku puhul oli oluline, et need eelkõige oleksid tähtsad tippjuhtkonnale ning oleksid aktuaalsed. Vastavaid tööriistu kirjeldavad bukletid ja ankeedid saadeti tippjuhtidele üle maailma (Management Tools & Trends ...).

Bain & Co 2004 aasta uuringu olulisemad järeldused olid järgmised:

- **Juhid muutuvad järjest kliendikesksemaks.** Tippjuhid tunnevad, et nad ei tunne piisavalt oma kliente - ligemale kaks kolmandikku vastajatest nõustus väitega „kliendivajaduse ebapiisav tundmine mõjutab meie tegevust negatiivselt”. Üle poolte vastanutest olid nõus, et keskenduvad liigselt uute klientide püüdmisele, selle asemel, et tegeleda olemasolevate klientide käibe kasvatamisega.
- **Järgmine suur väljakutse on innovatsioon.** Enam kui kolmveerand juhtidest oli mures toodete ja teenuste vähese eristumise pärast ning leidis, et vaja oleks keskenduda rohkem tulude suurendamisele mitte kulude vähendamisele. 86% uskus, et pikaajalise edu saavutamiseks on innovatsioon olulisem kui kulude kärpimine. 73% uskus, et nad suudaks olla oluliselt innovaatilisemad kui nad vaid koopereeruks firmaväliste osapoolte ja isegi konkurentidega.
- **Firmad vajavad jätkuvalt käibevahendeid.** Vaatamata eelmise punkti vastustele tunnistab enam kui pool vastanutest, et kui on vaja kasumit suurendada, siis tavaliselt kärbitakse kulusid – asjaolu viitab selgelt juhtide soovide ning tegelikkuse suurele erinevusele.
- **IT on veelgi suuremat osakaalus saavutamaks.** Juhid usuvad, et IT ei ole „ainult arvutid”, vaid muudab tõesti firma tugevamaks. 90% vastanutest usub, et IT võib anda märkimisväärse konkurentsieelise. Samal ajal ainult 60% juhtidest nõustus väitega „meie IT investeeringud on kooskõlas meie strateegiliste eesmärkidega”

- **Kasutatavate tööriistade arv on suhteliselt stabiilne** – 2002. aastal kasutati küll keskmiselt 16 tööriista ja 2004. aastal 13 tööriista, kuid need mõlemad näitajad on pikaajalise keskmise tööriistade arvu läheduses – kümne uuringu keskmine on 12,6 kasutatud tööriista.



Joonis 3. Organisatsioonide juhtimises kasutatavate tööriistade keskmine arv. Allikas: Bain & Co

Järgmistel lehekülgedel on esitatud iga Eesti uuritud tööriista tutvustus (Bain & Co [WWW]), mis sisaldab ülevaadet tööriista sisust ning kasutusala- ja eesmärkidest. Kuna Eestis vastavat uuringut varem läbiviidud ei ole, aga tööriistade sisu paremaks avamiseks on oluline ka mõista nende ajalugu, siis on igale tööriistale lisatud Bain & Co poolt koostatud diagramm, mis näitab antud tööriista populaarsust ning rahulolu sellega maailmas aastatel 1996-2004.

3.3.2 Teadmusjuhtimine

Teadmusjuhtimine arendab süsteeme ja protsesse, et luua ja jagada intellektuaalset kapitali. See aitab suurendada kasuliku ja kasutamiskõlbliku info hulka organisatsioonis ja otsib viise, kuidas tõsta individuaalset ja meeskondlikku õppimist. Teadmusjuhtimise üheks lähtekohaks on, et edukas äriettevõte ei ole toodete kogum,

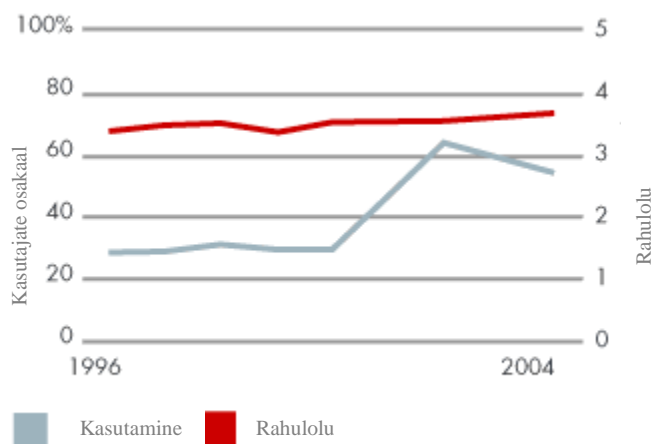
vaid eriline teadmiste kogum. See intellektuaalne kapital on võti, mis annab ettevõttele konkurentsieelise.

Teadmusjuhtimine aitab juhtidel:

- Süstematiseerida ja arendada organisatsiooni olemasolevate teadmiste baasi.
- Avastada milline kompetentsus on tuleviku edu silmas pidades oluliliseim ning milliseid teadmisi on vaja selleks, et ehitada üles jätkusuutlik juhtimisstruktuur.
- Investeerida süsteemidesse ja protsessidesse, et kiirendada teadmiste akumulereerumist.
- Hinnata organisatsiooni juhtimis-, kultuuri- ja personalisüsteeme.
- Luua uusi teadmisi ja muundada need tööriistadeks ja informatsiooniks, mis aitavad parandada nii tooteinnovatsiooni kui üldist kasumlikkust.

Organisatsioonid kasutavad teadmusjuhtimist selleks et:

- Parandada olemasolevate toodete või teenuste kulu- ja kvaliteedijuhtimist.
- Tugevdada ja arendada olemasolevaid oskusi läbi intellektuaalsete varade juhtimise.
- Arendada ja kiirendada teadmiste levikut terves organisatsioonis.
- Parendada seniseid tegevusi läbi uute teadmiste kasutusele võtmise.
- Julgustada kiiremat ja kasumlikumat tooteinnovatsiooni.



Joonis 4. Teadmusjuhtimise populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. allikas: Bain & Co

3.3.3 Tasakaalus tulemuskaart

Tasakaalus tulemuskaart defineerib, mida juhtkond mõtleb termini „tegevus” all ning mõõdab, kas saavutatakse soovitud tulemusi. BSC tõlgib missiooni ja visiooni kõikehõlmavateks eesmärkideks ning mõõdab tulemuste saavutamist. Tüüpiliselt mõõdetakse järgmiste näitajate muutumist:

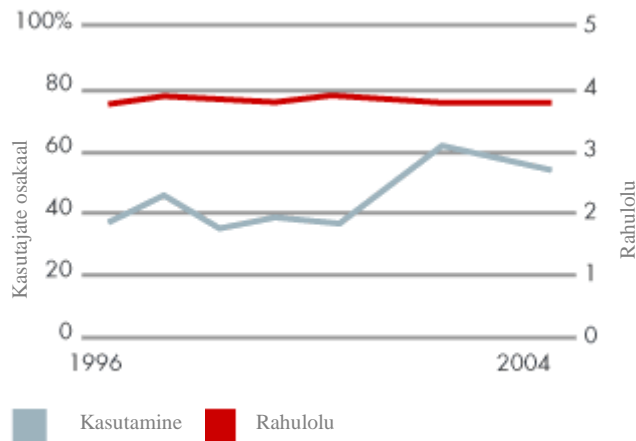
- Finantsaspekt (käive, kasum, tasuvus, kassavood).
- Kliendiväärtus (turuosa, rahulolu, lojaalsus).
- Äriprotsesside toimimine (tootlikkus, kvaliteet, ajakavad).
- Innovatsioon (uute toodete osakaal käibest, uuenduste hulk).
- Töötajate aspekt (moraal, teadmusjuhtimine, käive, parimate praktika kasutamine).

BSC kasutusele võtmiseks peaks juhid:

- Selgelt sõnastama visiooni ja strateegia.
- Leidma kategooriad, mille arendamine tagab visiooni ja strateegia saavutamise.
- Määrama eesmärgid, mis toetavad visiooni ja strateegiat
- Arendama efektiivsed mõõdikud ja mõistlikud standardid määramaks nii lühikiiki pikaajalisi eesmärke.
- Tagama eesmärkide ja mõõdikute omaks võtmise töötajaskonna poolt.
- Looma sobiva eelarvestamis-, jälgimis-, kommunikatsiooni- ja tasustamissüsteemi.
- Koguma ja analüüsima tegevust iseloomustavat infot ning võrdlema tegelikke tulemusi soovitud tulemustega.
- Tegutsema soovimatute erinevuste ilmnemise korral.

Tasakaalus tulemuskaardi kasutatakse:

- Äristrateegia määratlemiseks või uuendamiseks.
- Strateegia, pikaajaliste eesmärkide ning eelarvete kooskõlla viimiseks.
- Äri võtmefaktorite mõõtmiseks.
- Organisatsiooniliste muudatuste kergendamiseks.
- Erinevate üksuste tulemuslikkuse võrdlemiseks.
- Töötajate teadlikkuse tõstmiseks ettevõtte visiooni ja strateegia valdkonnas.



Joonis 5. Tasakaalus tulemuskaardi populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. Allikas: Bain & Co

3.3.4 Missioon ja visioon

Missioon kirjeldab ettevõtte äri, selle eesmärgid ning nende saavutamise teid. Visioon kirjeldab ettevõtte positsiooni tulevikus. Neid kombineeritakse sageli iseloomustamiseks ettevõtte olemasolu põhjust, eesmärgid ja väärtused.

Üldjuhul sõnastavad ettevõtte missiooni ja visiooni tippjuhid. Keskastmejuhid sõnastavad vajadusel oma äriüksuse või osakonna missiooni ja visiooni. Arendusprotsess eeldab, et juhid:

- Sõnastavad selgelt firmakultuuri, väärtused, strateegia ja tulevikunägemuse intervjuuerides töötajaid, hankijaid ja kliente.
- Tagavad, et eesmärgid oleks mõõdetavad, tegevused teostatavad ja visioon saavutatav.
- Selgitavad lihtsas, täpses ja selges keeles neid kõikidele osapooltele.
- Tagavad nende omaks võtmise terves organisatsioonis.

Levinumad kasutuskohad:

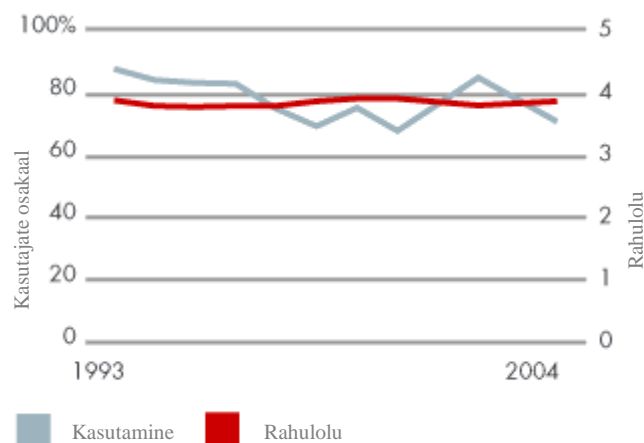
Sisemiselt:

- Juhendmaterjal juhtidele strateegiliste teemade arutamise korral, eriti sel ajal kui teoksil on olulised muudatused.

- Aitab määratleda käitumisstandardid.
- Inspireerib töötajaid töötama tõhusamalt kuna määrab fookuse ja üldised eesmärgid.
- Juhendmaterjal töötajatele otsuste tegemiseks.
- Aitab luua eetilise käitumise põhimõtted ettevõttes.

Väliselt:

- Aitab leida väliseid toetajaid.
- Tagab lähema suhte ja seotuse klientide, hankijate ning partneritega.
- On suhtekorralduse vahend.



Joonis 6. Missiooni ja visiooni populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. Allikas: Bain & Co

3.3.5 Teenuste sisseostmine

Teenuste sisseostmine tähendab mitte põhitegevusega seotud tegevuste sisseostmist kolmandatelt osapooltelt. See aitab ettevõttel suunata kõik oma ressursid põhitegevusesse. Paljud ettevõtted leiavad, et teenuste sisseostmine vähendab kulusid – kolmandad osapooled on sellele teenusele spetsialiseerunud ning seetõttu eeldatavasti efektiivsemad.

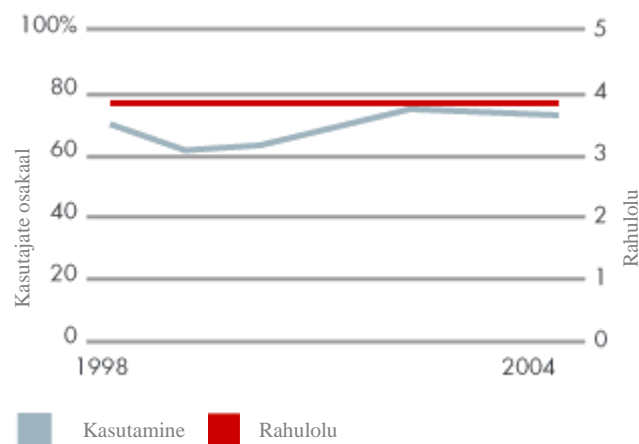
Teenuste sisseostmise kavandamise sammud:

- Uuri, kas tegevus on ettevõtte põhitegevus. Üldjuhul ei ole mõistlik osta sisse tegevus, mis loob ettevõttele unikaalse konkurentsipositsiooni.

- Kalkuleeri teenuste sisseostmise tasuvust. Teenuste sisseostmine peaks võimaldama kulusid kokku hoida.
- Hinda ka muid teenuste sisseostmise aspekte. Kindlasti on vaja hinnata muid kasusid ja ohte. Kasud võivad olla näiteks ettevõtte suurenev võime pakkuda uusi oskusi, vabanev ressurss. Riskide osa peab arvestama võimalikku paindlikkuse vähenemist.
- Vali kellelt teenuste sisse osta ning sõlmi koostööleping. Kandidaadid peaks olema valitud nii nende efektiivsuse kui ka koostöövõime alusel. Leping peaks sisaldama selgelt määratletud käitumisjuhiseid ja mõõdikuid.

Levinumad kasutuskohad:

- Tegevuskulude vähendamine.
- Tootlikkuse suurendamine.
- Oskusteabe kaasamine.
- Parimate praktikate kasutamisele kaasa aitamine.
- Kapitaliinvesteeringutest hoidumine ebaselgetel aegadel.
- Ressursside vabastamine ning põhitegevusele keskendumine.



Joonis 7. Teenuste sisseostmise populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. Allikas: Bain & Co

3.3.6 Strateegiline planeerimine

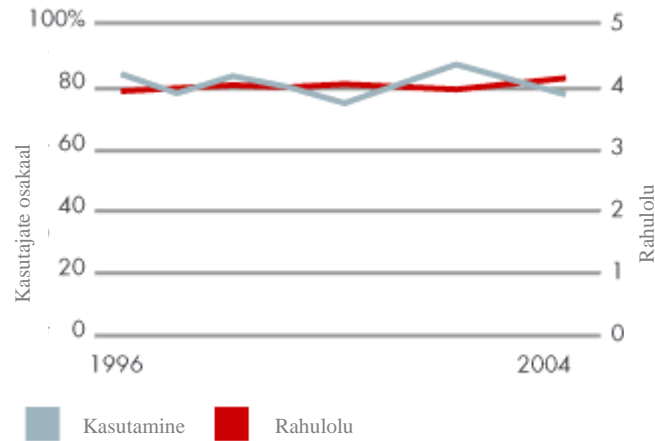
Strateegiline planeerimine on laiahaardeline protsess määramaks, milliseks äri peaks muutuma ning kuidas seda eesmärki parimal moel saavutada. Protsessi raames seotakse lühi- ning pikaajalised eesmärgid tegevuste ning ressurssidega, mis nende saavutamiseks vajalikud on.

Edukas strateegilise planeerimise protsess peaks:

- Kirjeldama organisatsiooni missiooni, visiooni ning põhiväärtusi.
- Määratlema ärivaldkonnad ning uurima igat turgu avastamiseks ohtusid ja võimalusi.
- Saama aru tänaste ja homsete sihtgruppide prioriteetidest .
- Analüüsima ettevõtte tugevusi ja nõrkusi võrreldes konkurentidega ja avastama, milliste väärtusahela osade teistmoodi tegemine annaks konkurentide ees eelise.
- Arendama välja ärimudeli, mis on kasumlik ning eristab ettevõtte tema konkurentidest.
- Defineerima huvitatud osapoolte ootused ja looma selged ning terviklikud eesmärgid.
- Valmistama ette poliitika ja plaanid, et strateegia ellu viia.
- Looma strateegiliste eesmärkide saavutamist toetava organisatsiooni struktuuri, otsustamisprotsessi, informeerimise ja kontrollimise süsteemid ning töötajate värbamise ja arendamise süsteemid.
- Eraldama ressursid kriitiliste oskuste arendamiseks.
- Monitoorima planeeritud tegevuste ellu viimist.

Strateegilise planeerimise protsessi on sageli juurutatud:

- Muutmaks äri suunda ja tegevusi.
- Julgustamaks faktidel põhinevaid arutelusid tundlikel teemadel.
- Loomaks üleüldise raamistiku otsuste vastuvõtmiseks organisatsioonis.



Joonis 8. Strateegilise planeerimise populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. Allikas: Bain & Co

3.3.7 Täielik kvaliteedijuhtimine

Täielik kvaliteedijuhtimine on süsteemne lähenemine kvaliteedi parandamisele nii, et tooted ja teenused vastaks kliendi ootustele. Täieliku kvaliteedijuhtimise eesmärk on saavutada olukord, kus tooted ja teenused vastaks täielikult kliendi ootustele. See loob tõhusa ja pideva täiustamise ringi, mis kasvatab tootmist, kliendi rahulolu ja kasumit.

Õnnestumiseks nõuab Täielik kvaliteedijuhtimine ettevõtte juhilt järgmist:

Kliendi vajaduste määramine:

- Saada aru tänastest ja homsetest kliendi vajadustest.
- Kujundada tooteid ja teenuseid, mis on kasumlikud ning vastavad kliendi vajadustele.

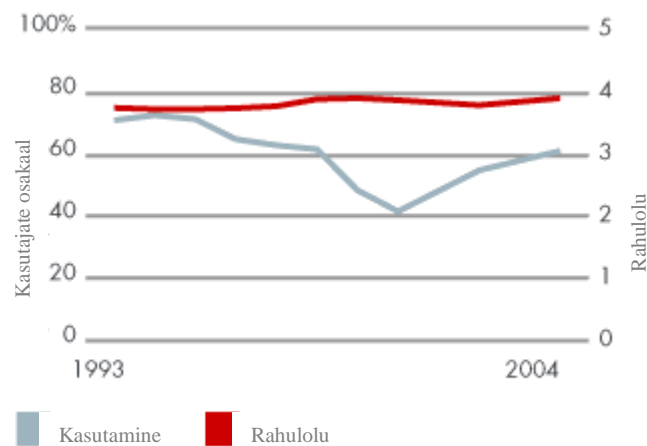
Kvaliteedi pakkumine:

- Selgita võtmeprobleemide valdkonnad ja tööta nendega, luues uued ja toimivad protsessid.
- Koolita töötajaid kasutama uusi protsesse.
- Tööta välja toote ja teenuse kvaliteedi efektiivsed mõõdikud.
- Loo motivaatorid mis on seotud kvaliteedi alaste eesmärkidega.
- Julgusta juhtkonda näitama isiklikku eeskujut.

- Tööta välja tagasiside mehhanismid, et kindlustada järjepidev täiustamise.

Täielik kvaliteedijuhtimine parandab kasumit keskendudes kvaliteedi parandamisele ja suunates seotud tegevusi organisatsioonis. Tööriista võib kasutada:

- Tootlikkuse tõstmiseks.
- Praagi vähendamiseks.
- Toote usaldusväärsuse parandamiseks.
- Klienditeeninduse probleemide vähendamiseks.
- Konkurentsieelise tõstmiseks.



Joonis 9. Täieliku kvaliteedijuhtimise populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. Allikas: Bain & Co

3.3.8 Tegevuspõhine kuluarvestus (Activity-Based Costing)

Tegevuspõhine juhtimine kasutab põhjalikku majandusanalüüsi olulisemate majandusprotsesside kohta, et tõhustada strateegiliste tegevustega seotud otsuste vastuvõtmist. Tegevuspõhine kuluarvestus seostab kulud otseselt töötajatega, kaudsed kulud kliendisegmentidega või tootega. Traditsioonilised raamatupidamissüsteemid jagavad kaudsed kulud näiteks tehtud töötundide, masinatundide või materjalikulude vahel. Tegevuspõhine kuluarvestus jälgib personalikuluseid ja kaudseid kuluseid tegevuste kaudu, mille saab seejärel välja viia toote või kliendini.

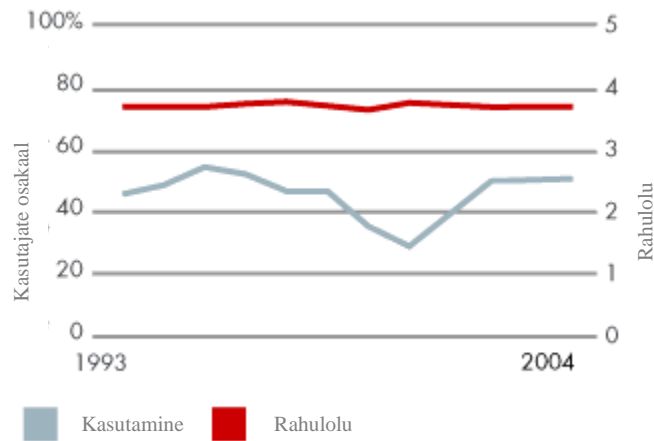
Tegevuspõhine kuluarvestus võib asendada traditsioonilisi raamatupidamissüsteeme või töötada iseseisva nõu täiendina. Samas nõuab Tegevuspõhine kuluarvestus väga tugevat pühendumist ja toetust juhtkonnalt, et kulused oleks sel viisil võimalik jagada.

Tegevuspõhine kuluarvestus süsteemi loomiseks on vajalik:

- Määratleda peamised protsessid.
- Määratleda tegevuste juurde kuuluvad kulud.
- Määratleda grupi töötasukulud ja kaudsed kulud tegevuste järgi kasutades selgelt määratletud kulunäitajaid.
- Koguda andmeid vastavalt tegevustele (toote või kliendi järgi).
- Omistada kulud tootele või kliendile (arvestades tegevusi).

Ettevõtted võivad kasutada Tegevuspõhist kuluarvestust selleks, et:

- Arendada oma tooteid. Juhid saavad täpsemalt analüüsida toodet ja selle kulude kujunemist, seostades tegevusega seotud kulud ja toote lõppmüügihinna. See võib tuua kaasa toodete maksumuse ümberhindamise või kahjumis toodete valmistamise peatamise. Samuti on võimalik hinnata uute toodete valmistamise kulused, tootearenduses disainida aga tooteid, et neid saaks efektiivsemalt valmistada.
- Kulude vähendamine. Tegevuspõhise kuluarvestus määratleb personalikulude komponendid ja kulude muutlikkuse põhjustajad. Juhid saavad kulused vähendada juhtides tegevusi või nende tegevuste hulka valmistatud ühiku kohta.
- Mõjutada strateegiat ja planeerimist. Tegevuspõhise kuluarvestus rakendamise mõjud ilmnevad ka kulupiiride seadmisel, pideva arendamise puhul jõudluse hindamisel, ressursside jaotuse kavandamisel vastavalt nõudlusele, klientidele ja tehasele. Tegevuspõhine kuluarvestus võib toetada firmat ka uute äri võimaluste või väljakutsete hindamisel.



Joonis 10. Tegevuspõhise kuluarvestuse populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. Allikas: Bain & Co

3.3.9 Klientide segmenteerimine (Customer Segmentation)

Klientide segmenteerimine seisneb ühiseid omadusi jagavate kliendigruppide leidmises. Klientide segmenteerimine võib olla võimas vahend, et leida seni rahuldamatat kliendivajadusi. Vajadused leidnud ettevõtted võivad konkurente edestada luues tooteid ja teenuseid, mis on täpselt konkreetse kliendigrupi vajadustele mõeldud. Klientide segmenteerimine on kõige efektiivsem kui ettevõtte keskendub segmentidele, mis on kõige kasumlikumad ja kelle teenindamiseks on ettevõttel olemas selge konkurentsieelis. Selline prioritseerimine võimaldab ettevõtetel luua turunduskampaaniaid ja hinnastrateegiaid, et saada kätte maksimumväärus nii suurt tulu kui ka väikest tulu toovatelt klientidelt. Samuti võib ettevõtte kasutada segmenteerimismudelit kui ressursside jaotamise mudelit tootearenduseks, turunduseks, teenuste ja tarneprogrammide kujundamisel.

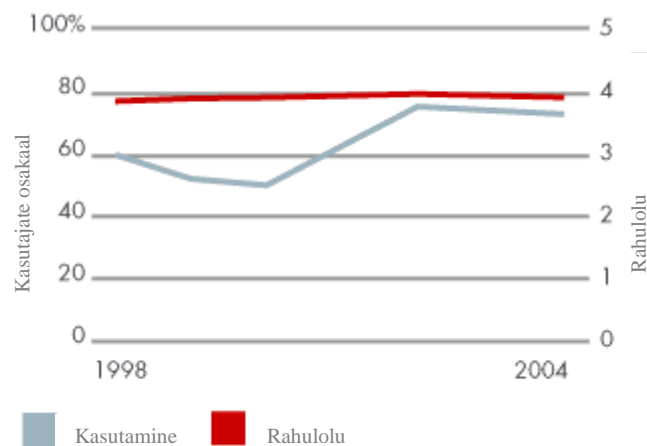
Klientide segmenteerimisel tuleb:

- Jagada turg selgetesse ja mõõdetavatesse segmentidesse vastavalt klientide vajadustele, senisele käitumisele või demograafilisele profiilile.
- Määratleda iga segmendi kasumipotentsiaal ning analüüsida käivet ja kulusid segmendi teenindamiseks.
- Koostada pakkumisi vastavalt kliendisegmendi potentsiaalile ja ettevõtte võimalusele kliente teenindada.

- Investeerida ressursse toodete, teenuste, turunduse ja jaotuse kohasemaks muutmiseks, et vastata paremini segmendi vajadustele.
- Mõõta iga segmendi tulukust ja muuta segmenteerimist vastavalt ajale kui turuolukord muutub.

Ettevõtted saavad klientide segmenteerimist kasutada:

- Määrata tootearenduse prioriteete.
- Tuua välja täpselt suunatud turundusprogramme.
- Arendada vastava grupi poolt eriti hinnatud tooteomadusi.
- Arendada täpselt sobivaid teenindusvõimalusi.
- Luua optimaalse jaotusstrateegia.
- Määratleda otstarbeka hinnastamise.



Joonis 11. Klientide segmenteerimise populaarsus ja rahulolu 1996-2004a. Allikas: Bain & Co

3.3.10 Majandusliku lisandväärtuse analüüs (Economic Value-Added)

Majandusliku lisandväärtuse analüüs mõõdab ettevõtte omanikele loodud väärtust. Majandusliku lisandväärtuse analüüs määratleb, kui palju kasumit on ettevõtte loonud kui on katnud ka oma kapitali kasutamise kulud. Kui traditsioonilised raamatupidamismeetodid arvestavad maha vaid intressikulud laenudelt, siis Majandusliku lisandväärtuse analüüs arvab maha ka kulud omakapitalilt – mida

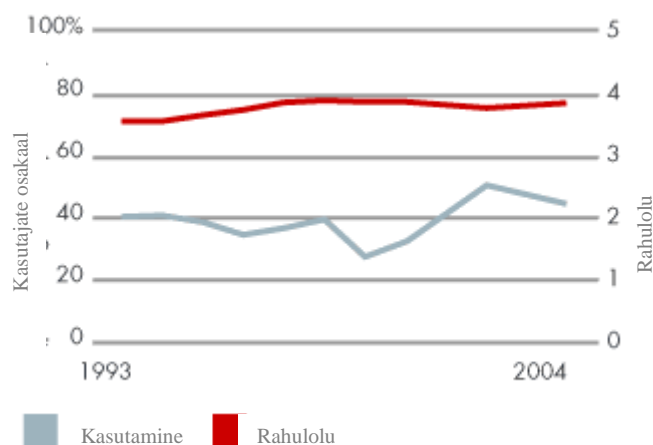
aktsionärid oleksid teeninud hinnatõusu ja dividendidena kui oleksid investeerinud sarnase riskiprofiiliga teistesse ettevõtetesse. Seetõttu pakub Majandusliku lisandväärtuse analüüs tõesemat pilti sellest, mida aktsionärid ettevõttelt tegelikult saavad. Kapitali maksumuse nähtavaks tegemine aitab Majandusliku lisandväärtuse analüüs ettevõtetel töötada tõhusamalt, fokuseerida investeerimisprojektidele, mis on aktsionäride parimates huvides ja vähendada tegevust valdkondades, kus tulu on väiksem.

Majandusliku lisandväärtuse analüüs analüüs koosneb kolmest peamisest analüüsist:

- Määratleda äritegevuse netokasum.
- Hinnata investorite nõutavat tulumäära. Arvutus nõuab kahte sisendit, esiteks ettevõttesse tehtud investeeringute rahaline maht, seejärel varade maksumus arvestades tulu mida oleks saanud investeerides vara sama riskantsuse määraga teiste ettevõtete aktsiatesse.

Traditsioonilised kasutusalaad:

- Hinnata tootlikkust. Kuna Majandusliku lisandväärtuse analüüs võtab arvesse ettevõttesse tehtud investeeringute mahu, loob ta selged arusaamad väärtuse loomisest või hävimisest ettevõttes. Selle võib siduda juhtide sissetulekuga.
- Testida hüpoteese äriplaanide taga. Analüüsiga kontrollitakse fundamentaalselt olulisi ettevõtte väärtuse kujundajaid. See võib olla raamistik erinevate plaanide võrdlemisel.
- Määratleda prioriteete, et ettevõtet täie võimsusega tööle panna. Analüüs illustreerib, millistel projektidel oleks suurim mõju väärtuse loomisele võrreldes investeeringute ja projektiga seotud riskidega. Võimaluste selgitamine ja prioriteetide kaardistamine annavad juhtkonnale lähteallika muutuste jaoks vajaliku tegevusplaani kujundamisel.
- Suurendab firma võimalusi omandada lisakapitali kas siis näidates, et nad pakuvad investorile suurepärasest tootlust või siis näidates valdkondi, mida on veel võimalik arendada.



Joonis 12. Majandusliku lisaväärtuse analüüsi populaarsus ja rahulolu 1996-2004a.

Allikas: Bain & Co

3.4 Uuringu tulemused ja võrdlev analüüs muu maailma kogemusega

3.4.1 Tööriistade kasutamine

Eesti juht kasutab tõenäoliselt keskmiselt vähem tööriistu kui juht mujal maailmas – vastavalt viis erinevat tööriista Eestis ja 13 mujal. Võrreldes eelmise uuringuga paar aastat tagasi on maailmas kasutusel olevate tööriistade arv vähenenud – kahe aastaga on see langenud 16-lt 13-le. Kuna Eestis oli uuring esmakordne, siis vastavat võrdlust veel teha ei saa. Küll aga võime eeldada, et vähemate tööriistadega läbijaamine on tingitud Eesti organisatsioonide suhtelisest väiksusest, mistõttu juhil on kergem tervikut haarata ning seetõttu on võimalik ka rohkem lähtuda oma sisetundest.

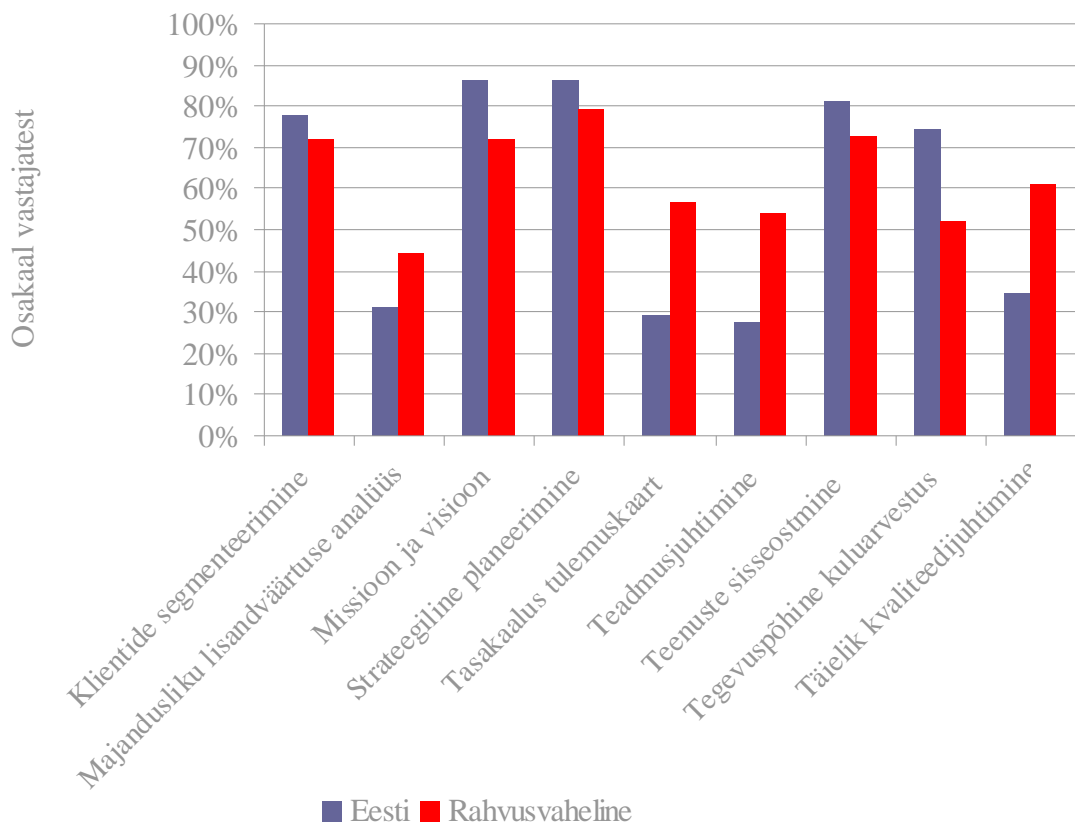
Hinnangu andmisel tuleb arvestada ka asjaolu, et Eesti juhil oli võimalik teha valik pakutud üheksast tööriistast. Oli ka omalt poolt lisamise variant, kuid seda ei kasutatud.

Uuritud tööriistade kasutamine Eesti juhtide poolt on esitatud järgmises tabelis.

Tabel 1. Eestis korraldatud uuringu tulemused: tööriistade kasutamissagedus (% vastanutest)

Kasutussagedus	Eesti
Strateegiline planeerimine	86%
Missioon ja visioon	86%
Teenuste sisseostmine	81%
Klientide segmenteerimine	78%
Tegevuspõhine kuluarvestus	74%
Täielik kvaliteedijuhtimine	34%
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	31%
Tasakaalus tulemuskaart	29%
Teadmusjuhtimine	28%

Tööriistade kasutamine Eestis ja mujal maailmas on esitatud võrdleval kujul järgmisel joonisel.



Joonis 13. Tööriistade kasutamissagedus Eestis ja maailmas (% vastanutest)

Populaarsemad tööriistad Eestis ja maailmas kattuvad päris suures osas ent Eesti juhid kasutavad vähem IT lahendustel baseeruvaid juhtimistöriistu – Majandusliku lisandväärtuse analüüs, Tasakaalus tulemuskaart, Teadmusjuhtimine – ja on seega pigem orienteeritud tulude kasvatamisele läbi tegevusvõimaluste suurendamise (planeerimise) kui efektiivsuse otsimisele ja kulude kokkuhoiule. Kattuvad peamiselt „pehmed” tööriistad – mõlema TOP-i tipus on strateegiline planeerimine, teenuste sisseostmine ning missioon ja visioon. Eestis on enim kasutust leidnud:

- strateegiline planeerimine (kasutab 86% vastanutest),
- missioon ja visioon (86%),
- teenuste sisseostmine (81%),
- klientide segmenteerimine (78%).

Mujal maailmas on kõige populaarsemad:

- strateegiline planeerimine (79%),
- kliendisuhete juhtimine (CRM; 75%),
- sihtmärgistamine (*benchmarking*; 73%),
- teenuste sisseostmine (73%),
- klientide segmenteerimine (72%).

Tulemusi hinnates kõlab autorile uskumatult, et Eesti juhid kasutavad oma välismaa kolleegidest oluliselt rohkem Tegevuspõhist kuluarvestust – vastavalt 74% ja 52%. Nii suur erinevus tekitab kahtlust, et kas mitte ankeetidele vastanud juhid ei ole seda tööriista valesti tõlgendanud. Ka varasemad ülevaated (Lindpere, H. jt 2001) on hinnanud, et seda tööriista on realselt rakendanud vähesed ettevõtted. Kindlasti on tegemist edasist uurimist vääriiva temaga.

Hindamaks maailmas populaarsete juhtimistrendide mõju Eesti juhtidele uurisin, kas maailmas ja Eestis populaarsed tööriistad korreleeruvad, kasutades selleks Spearmani järjekorranumbrite korrelatsioonanalüüsi (Wikipedia [WWW]):

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)},$$

kus d_i on väärtuste järjekorranumbrite erinevus ja n on väärtuste paaride arv.

Allolevas tabelis esitatud andmete põhjal arvutatud korrelatsioonikordaja väärtus on 0,77, mis viitab tugevale positiivsele korrelatsioonile.

Järeldus: Eesti juhtide otsus ühe või teise tööriista kasutusele võtmiseks on tugevalt mõjutatud sellest, millised tööriistad on populaarsed maailmas. Minu hinnangul see ei tähenda, et juhid teeks oma valikuid toetudes vaid välismaa kogemusele, vaid pigem on tegemist maailma juhtimismoe mõjuga Eesti juhtidele.

Tabel 2. Spearmani järjekorranumbrite tabel: tööriistade kasutamine Eestis ja maailmas

Kasutussagedus	Astak Eesti	Astak maailm	D	D²
Strateegiline planeerimine	1,5	1,0	0,5	0,25
Missioon ja visioon	1,5	3,5	-2,0	4,00
Teenuste sisseostmine	3,0	2,0	1,0	1,00
Klientide segmenteerimine	4,0	3,5	0,5	0,25
Tegevuspõhine kuluarvestus	5,0	8,0	-3,0	9,00
Täielik kvaliteedijuhtimine	6,0	5,0	1,0	1,00
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	7,0	9,0	-2,0	4,00
Tasakaalus tulemuskaart	8,0	6,0	2,0	4,00
Teadmusjuhtimine	9,0	7,0	2,0	4,00
Summa	45,0	45,0	0,0	28,00

3.4.2 Rahulolu kasutatavate tööriistadega

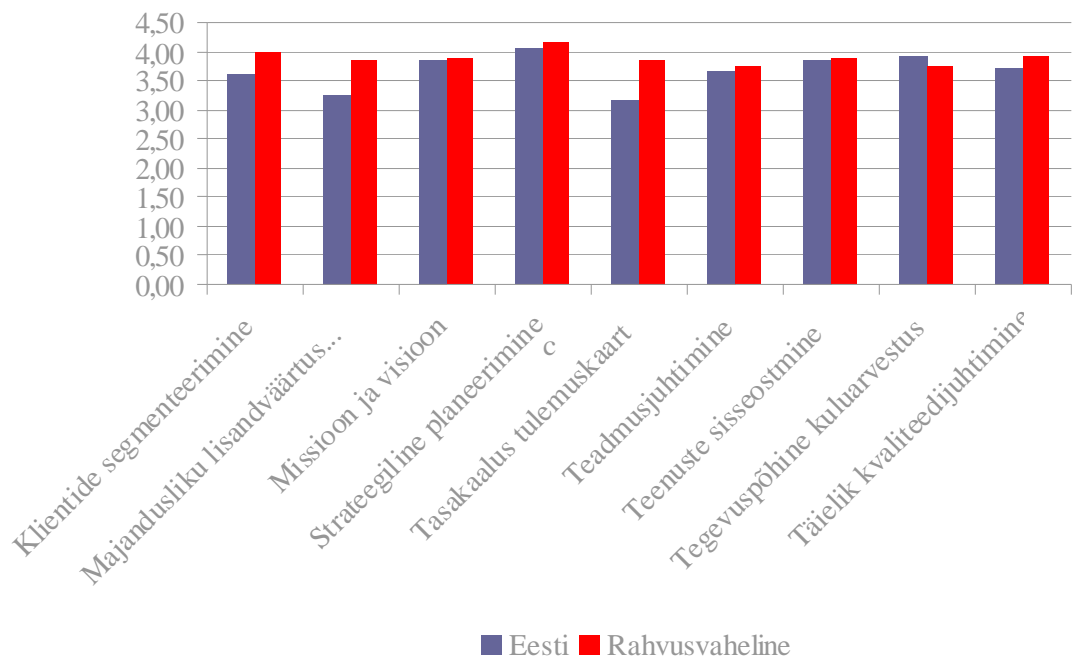
Kvantitatiivuuringu teises osas paluti kasutajatel hinnata rahulolu tööriistadega, mida nende organisatsioon kasutab. **Rahulolu kasutatavate tööriistadega on Eestis pisut madalam kui** kui välismaal – keskmine rahulolu viie palli skaalal on meil 3,68 ning mujal 3,89. Eesti juhid on enim rahul Strateegilise planeerimise, Tegevuspõhise kuluarvestusega ning Missiooni ja visiooniga. Samal ajal on rahvusvaheliselt enim hinnatud Strateegiline planeerimine, Klientide segmenteerimine ja Täielik kvaliteedijuhtimine. Üldiselt on Eesti juhid kasutatavate tööriistadega vähem rahul kui nende välismaa kolleegid. Erandiks on siinkohal jälle Tegevuspõhine kuluarvestus, millega Eesti juhid on rohkem rahul kui muu maailma juhid.

Kokkuvõtlikult on rahulolu tööriistadega Eestis esitatud järgnevas tabelis.

Tabel 3. Eestis korraldatud uuringu tulemused: rahulolu tööriistadega (keskmine hinne skaalal 1 kuni 5)

Rahulolu	Eesti
Strateegiline planeerimine	4,06
Tegevuspõhine kuluarvestus	3,91
Missioon ja visioon	3,86
Teenuste sisseostmine	3,85
Täielik kvaliteedijuhtimine	3,70
Teadmusjuhtimine	3,69
Klientide segmenteerimine	3,62
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	3,28
Tasakaalus tulemuskaart	3,18

Tööriistadega rahulolu Eestis ja mujal maailmas on esitatud võrdleval kujul järgmisel joonisel.



Joonis 14. Tööriistadega rahulolu Eestis ja maailmas (skaalal 1-5)

Hindamaks muu maailma juhtide tööriistadega rahulolu mõju Eesti juhtide rahulolule uurisin, kas rahulolud korreleeruvad, kasutades selleks jällegi Spearmani järjekorranumbrite korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsioonikordaja väärtus on 0,28, mis viitab madalale positiivsele korrelatsioonile ehk sisuliselt võime öelda, et arvestatav mõju puudub.

Järeldus: Eesti juhtide rahulolu tööriistadega, mida ta kasutab oma organisatsiooni juhtimiseks, ei ole otseselt seotud sellega kui rahul on teised juhid samade tööriistadega. Madalam keskmine rahulolu võib aga viidata juurutamisprobleemidele – Eesti juhid ei ole suutnud tööriistasid maksimaalselt kasutada. Samas – korrelatsiooni puudumine Eesti ja muu maailma juhtide rahulolus tööriistadega viitab meie juhtide iseseisvale otsustamisele – hinnang tööriistale kujuneb isikliku praktika käigus, mitte vastavalt teiste kogemusele – ning kui arvestada, et iga tööriista eesmärk peaks olema panna juhid mõtlema mingis uues suunas, mitte iga hinna eest antud metoodikat rakendada, siis võib olla ei olegi olukord halb.

Tabel 4. Spearmani järjekorranumbrite tabel: rahulolu Eestis ja maailmas kasutatavate tööriistadega

Rahulolu	Astak Eesti	Astak maailm	D	D²
Strateegiline planeerimine	1,0	1,0	0,0	0,00
Tegevuspõhine kuluarvestus	2,0	8,0	-6,0	36,00
Missioon ja visioon	3,0	5,0	-2,0	4,00
Teenuste sisseostmine	4,0	4,0	0,0	0,00
Täielik kvaliteedijuhtimine	5,0	3,0	2,0	4,00
Teadmusjuhtimine	6,0	9,0	-3,0	9,00
Klientide segmenteerimine	7,0	2,0	5,0	25,00
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	8,0	6,5	1,5	2,25
Tasakaalus tulemuskaart	9,0	6,5,0	2,5	6,25
Summa	45,0	45,0	0,0	87,00

3.4.3 Rahulolu ja kasutamise vaheline seos

Kolmanda etapina analüüsisin seost Eesti juhtide rahulolu ning tööriistade leviku vahel. Spearmani korrelatsioonikordaja on 0,72, mis viitab tugevalt positiivsele seosele.

Järeldus: tegemist loogilise seosega – kui tööriistaga ollakse rahul, siis seda ka enam kasutatakse ning kui rahulolu on madalam, siis ka kasutatakse vähem.

Tabel 5. Spearmani järjekorranumbrite tabel: tööriistade levi ja rahulolu Eestis

Leviku ja rahulolu vaheline seos	Astak kasutus Eestis	Astak rahulolu Eestis	D	D²
Strateegiline planeerimine	1,5	1,0	0,5	0,25
Missioon ja visioon	1,5	3,0	-1,5	2,25
Teenuste sisseostmine	3,0	4,0	-1,0	1,00
Klientide segmenteerimine	4,0	7,0	-3,0	9,00
Tegevuspõhine kuluarvestus	5,0	2,0	3,0	9,00
Täielik kvaliteedijuhtimine	6,0	5,0	1,0	1,00
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	7,0	8,0	-1,0	1,00
Tasakaalus tulemuskaart	8,0	9,0	-1,0	1,00
Teadmusjuhtimine	9,0	6,0	3,0	9,00
Summa	45,0	45,0	0,0	34,00

4 SEKUNDAARSETE ALLIKATE ANALÜÜS

4.1 Taustainfo

Kvantitatiivuuringu tulemuste tõlgendamiseks ja juhtimismoe olemasolu uurimiseks teostasin sekundaarsete infoallikate analüüsi – uurisin tööriistade nimetuste esinemise sagedust äriajakirjade artiklite ning konverentsi ettekannete pealkirjades ja analüüsisin konsultatsioonifirmade tooteportfelle. Seejärel otsisin korrelatsiooni tööriistade esinemissageduse ning nende populaarsuse vahel, kasutades jällegi Spearmani korrelatsioonianalüüsi.

4.2 Konverentsiettekannete analüüs

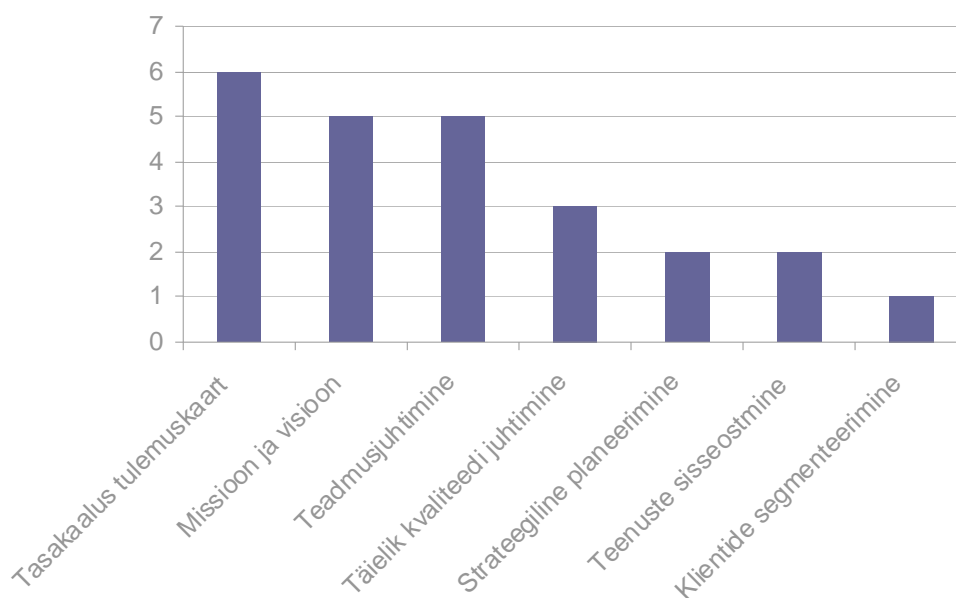
Konverentsiettekannete analüüsi eesmärk oli otsida juhtimismoodi ehk hinnata ettekannete mõju tööriistade levikule – kas need tööriistad, mis on kasutajate seas populaarsed, on tähelepanu leidnud ka ettekannetes. Selleks otsiti aastatel 2000-2006 toimunud konverentside ettekandeid, mille pealkirjas oleks viide mõnele uuritavale tööriistale. Oluline on märkida, et antud analüüs ei välista, et vaatluse all olnud ettekannete sisu võis üht või teist teemat puudutada ilma, et see oleks kajastunud ettekande pealkirjas, aga sellised ettekanded jäid uuringust välja kuna fookuses oli juhtimismoe otsimine, siis eeldasin, et sellise eesmärgi puhul kasutas ettekandja tööriista nime ka ettekande pealkirjas.

Vaatluse all oli kõik suuremad Eesti konverentsikorraldajad, uuringu allikaks olid ettevõtete kodulehed:

- Eesti Konverentsikeskus
- Pärnu Konverentsid
- Tallinna Konverentsid
- Äripäev

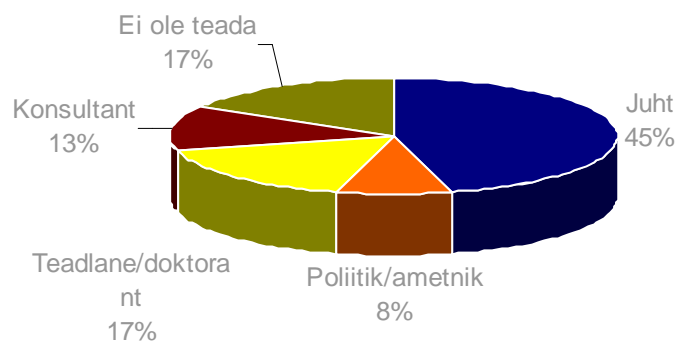
- Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing
- Eesti Personalitöö Arendamise Ühing PARE
- KPMG
- PriceWaterhouseCoopers

Uurimistöö lisana on esitatud nimekiri Eestis toimunud konverentside ettekannetest, mis käsitlevad uuritavaid tööriistu. Kokku leidsin 24 ettekannet – kõige rohkem oli kajastatud Tasakaalus tulemuskaarti, üldse ei olnud kajastatud Tegevuspõhist kuluarvestust ja Majandusliku lisandväärtuse analüüsi.



Joonis 15. Tööriistade nimede esinemine Eesti konverentside ettekannetes aastatel 2000-2006

Hindamaks kaudselt ka ettekannete eesmärki, vaatlesin ettekande esitaja profiili – konsultandid olid vaid kolme ettekande autorid (3%), suurim hulk ettekandeid oli juhtidelt (11 tk, 45%), täpsem jaotus on esitatud järneval joonisel.



100%=24

Joonis 16. Konverentsiettekannate autorite jagunemine

Analüüsisides tööriistade leviku ning konverentsi ettekannete pealkirjades esinemise sageduse vahelist seost näeme, et korrelatsioonikordaja väärtus on -0,18, mis tähendab, et sisuliselt Eestis puudub korrelatsioon konverentsi ettekannete ja tööriistade leviku vahel.

Järeldus: konverentside näol ei ole olnud tegemist uute tööriistade haipimise kanaliga, vaid pigem kasutajakogemuse jagamisega.

Tabel 6. Spearmani järjekorranumbrite tabel: tööriistade levi ja nende esinemine konverentside ettekannete pealkirjades

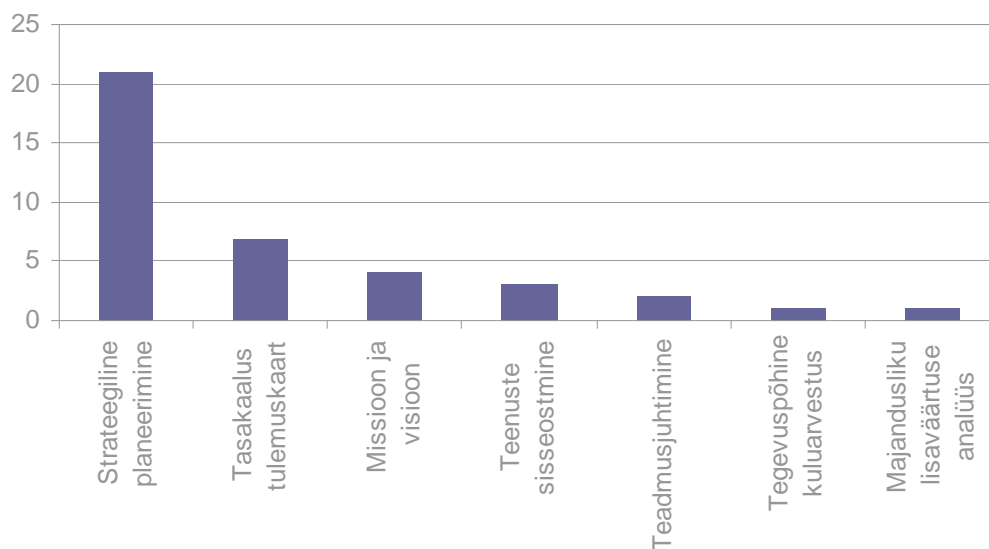
	Astak kasutamine	Astak mainimiste arv	D	D²
Strateegiline planeerimine	1,5	5,5	-4,0	16,00
Tasakaalus tulemuskaart	8,0	1,0	7,0	49,00
Tegevuspõhine kuluarvestus	5,0	8,5	-3,5	12,25
Täielik kvaliteedijuhtimine	6,0	4,0	2,0	4,00
Missioon ja visioon	1,5	2,5	-1,0	1,00
Teenuste sisseostmine	3,0	5,5	-2,5	6,25
Teadmusjuhtimine	9,0	2,5	6,5	42,25
Klientide segmenteerimine	4,0	7,0	-3,0	9,00
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	7,0	8,5	-1,5	2,25
Summa			0,0	142,00

4.3 Ajakirjanduse analüüs

Analoogselt konverentsiettekannetega vaatasin läbi Eesti äriajakirjades aastatel 2000-2006 ilmunud artiklite pealkirjad, otsides uuritavate tööriistade kajastamist pealkirjas. Vaatluse all olnud ajakirjad olid järgmised:

- Äripäeva Juhtimine
- Saldo
- Ärielu
- Director

Uurimistöö lisana on esitatud nimekiri artiklitest, mis käsitlevad uuritavaid tööriistu. Kokku leidsin 39 artiklit – kõige rohkem oli kajastatud strateegiline planeerimine, üldse ei olnud kajastatud klientide segmenteerimist ja täielikku kvaliteedijuhtimist.



Joonis 17. Tööriistade kajastamine Eesti äriajakirjades aastatel 2000-2006 ilmunud artiklite pealkirjades

Analüüsidest tööriistade leviku ning ajakirjade artiklite pealkirjades esinemise sageduse vahelist seost näeme, et korrelatsioonikordaja väärtus on $-0,296$, mis tähendab, et sisuliselt Eestis puudub korrelatsioon ajakirjanduse artiklite ja tööriistade leviku vahel.

Järeldus: ajakirjanduse näol ei ole olnud tegemist uute tööriistade haipimise kanaliga.

Tabel 7. Spearmani järjekorranumbrite tabel: tööriistade levik ja nende esinemine äriajakirjade artiklite pealkirjades

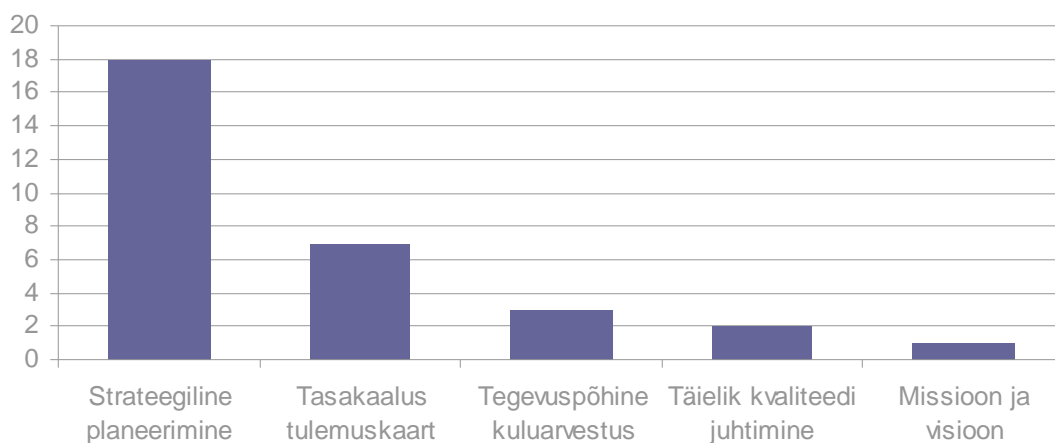
	Astak kasutamine	Astak mainimiste arv	D	D ²
Strateegiline planeerimine	1,5	1,0	0,5	0,25
Tasakaalus tulemuskaart	8,0	2,0	6,0	36,00
Tegevuspõhine kuluarvestus	5,0	6,5	-1,5	2,25

	Astak kasutamine	Astak mainimiste arv	D	D ²
Täielik kvaliteedijuhtimine	6,0	8,5	-2,5	6,25
Missioon ja visioon	1,5	3,0	-1,5	2,25
Teenuste sisseostmine	3,0	4,0	-1,0	1,00
Teadmusjuhtimine	9,0	5,0	4,0	16,00
Klientide segmenteerimine	4,0	8,5	-4,5	20,25
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	7,0	6,5	0,5	0,25
Summa			0,0	84,50

4.4 Eesti konsultatsioonifirmade teenuste analüüs

Kolmanda allikana analüüsisin Eesti konsultatsioonifirmade poolt pakutavaid teenuseid, uuringu allikaks olid ettevõtete kodulehed. Eesmärk oli hinnata, milliseid teenuseid reklaamitakse ja kas see mõjutab juhtide otsuseid. Oluline on siin silmas pidada, et kuna konkreetsete tööriistade nimesid otsiti ainult teenuste nimedest ja kirjeldustest, siis see ei pruugi peegeldada, mida konsultatsioonifirmad tegelikult pakuvad. Näiteks võime eeldada, et suured rahvusvahelised firmad nagu KPMG jt suudavad ilmselt pakkuda konsultatsiooni kõikide uuritavate tööriistade kohta, hoolimata asjaolust, et kodulehel otsesed viited nendele puuduvad.

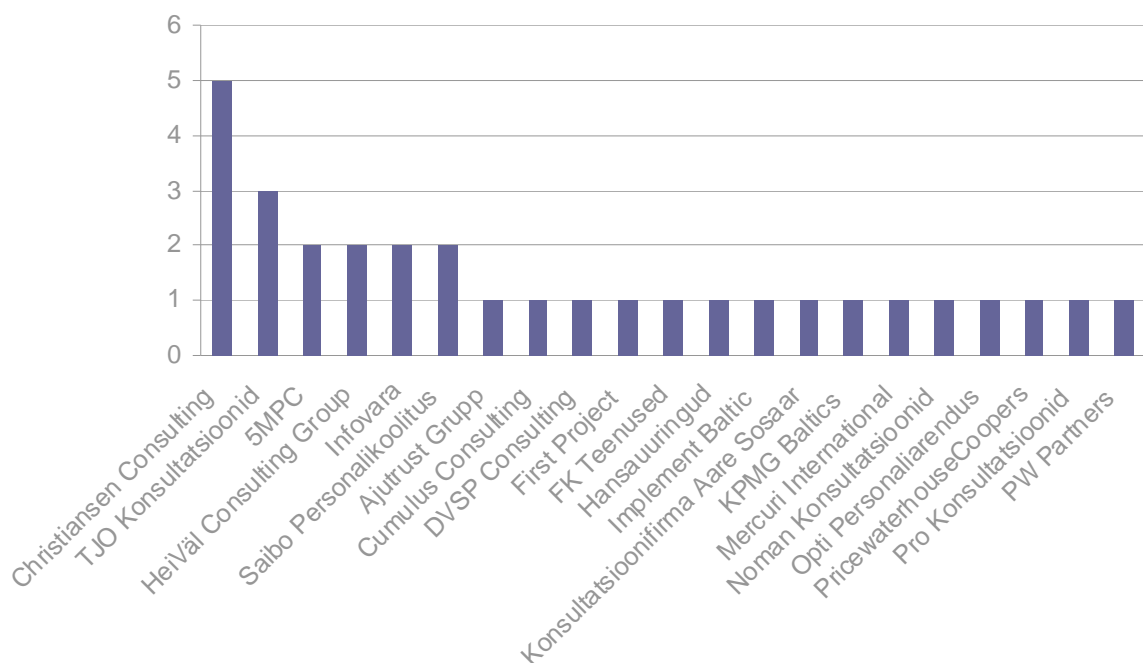
Alloleval joonisel on kajastatud konsultatsioonifirmade arv, kes uuringus käsitletavate tööriistade teemalisi konsultatsioone pakuvad.



Joonis 18. Uuringus käsitletud juhtimistöriistade „müümine” Eesti konsultatsioonifirmade poolt

Kokkuvõtvalt peab ütleva, et Eesti konsultandid „müüvad” konkreetseid tööriistu suhteliselt vähe – peamiselt pakutakse äriplaanide koostamist, EL rahastamisaotluste koostamist või turundusalast nõustamist. Küllaltki palju pakutakse nn rätsepatööd, kus lubatakse ettevõtetele personaalseid lahendusi. Uuritavatest tööriistadest oli enim kajastatud strateegiline planeerimine, üldse ei pakuta konsultatsioone järgmiste tööriistade osas: Teenuste sisseostmine, Teadmusjuhtimine, Klientide segmenteerimine ja Majandusliku lisandväärtuse analüüs. Keskmine Eesti konsultatsioonifirma konsulteerib 1,5 tööriista teemal, kõige enam konsulteeriti viie tööriista teemal.

Pakkumise puudumine või napp pakkumine on seotud siseturu väiksusega, mis teeb konsultantide jaoks keeruliseks kitsa spetsialiseerumise mingile tööriistale, valdkonnale või nende kombinatsioonile.



Joonis 19. Eesti konsultatsioonifirmade poolt pakutavate juhtimistöriistade arv

Analüüsidest tööriistade leviku ning konsultatsioonifirmade pakkumise vahelist seost näeme, et korrelatsioonikordaja väärtus on 0,24, mis viitab, et sisuliselt Eestis puudub korrelatsioon tööriistade leviku ning pakutavate konsultatsioonide vahel.

Järeldus: Eesti juhid on oma tööriistade valikus suhteliselt iseseisvad ning erinevalt muust maailmast (Abraham, E. jt 1991) ei ole konsultatsioonifirmade poolne tööriistade jõuline müümine väga levinud.

Tabel 8. Spearmani järjekorranumbrite tabel: tööriistade levik ja nende pakkumine eesti konsultatsioonifirmade poolt

	Astak kasutamine	Astak pakkumine firmade poolt	D	D ²
Strateegiline planeerimine	1,5	1,0	0,5	0,25
Tasakaalus tulemuskaart	8,0	2,0	6,0	36,00
Tegevuspõhine kuluarvestus	5,0	3,0	2,0	4,00

	Astak kasutamine	Astak pakkumine firmade poolt	D	D²
Täielik kvaliteedijuhtimine	6,0	4,0	2,0	4,00
Missioon ja visioon	1,5	5,0	-3,5	12,25
Teenuste sisseostmine	3,0	7,5	-4,5	20,25
Teadmusjuhtimine	9,0	7,5	1,5	2,25
Klientide segmenteerimine	4,0	7,5	-3,5	12,25
Majandusliku lisandväärtuse analüüs	7,0	7,5	-0,5	0,25
Summa			0,0	91,50

Koondjärelendus: ajakirjandus, konverentsid ning konsultandid Eestis uusi juhtimismooide ei tekita. Juhid on oma valikutes suhteliselt iseseisvad või mõjutatud rahvusvahelisest juhtimismooest.

5 KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritööga oli minu eesmärk jõuda sügavama arusaamiseni uute juhtimiskontseptsioonide rakendamisest ning nendega rahulolust Eesti organisatsioonides. Uurimise olulisemad vahetulemused, milleni jõudsin, olid järgmised:

- **Eesti juhtide seas on täna rohkem levinud „pehmed” tööriistad** nagu strateegiline planeerimine, missioon ja visioon ning juhid on nende tõhususega ka rahul.
- **Mõnevõrra vähem on levinud IT lahendustel baseeruvad juhtimistööriistad**
 - Majandusliku lisandväärtuse analüüs, Tasakaalus tulemuskaart, Teadmusjuhtimine – juhid on seega pigem orienteeritud tulude kasvatamisele läbi tegevusvõimaluste suurendamise (planeerimise) kui efektiivsuse otsimisele ja kulude kokkuhoiule.
- **Rahulolu kasutatavate tööriistadega on Eestis pisut madalam kui** välismaal – keskmine rahulolu viie palli skaalal on meil 3,68 ning mujal 3,89.

Töö alustamisel püstitasin järgmised hüpoteesid:

- Eesti juhid kasutavad keskmiselt rohkem kui ühte strateegilise juhtimise tööriista
- Eestis on populaarsemad need tööriistad, mis on populaarsed ka mujal maailmas
- tööriista valikut suunab pakkumise pool ja meil valitseb juhtimismood.

Püstitatud hüpoteesidest leidsid kinnitust kaks esimest:

- Eesti organisatsioonide juhid peavad tööriistade kasutamist vajalikuks ning kasutavad rohkem kui ühte strateegilise juhtimise tööriista – **keskmiselt on kasutusel vähemalt viis tööriista**
- **Meil on populaarsemad need tööriistad, mis on populaarsed ka mujal maailmas** – meil ja mujal populaarsuse vahel valitseb tugev positiivne korrelatsioon, seega on Eesti juhtide otsus ühe või teise tööriista kasutusele

võtmiseks tugevalt mõjutatud sellest, millised tööriistad on populaarsed maailmas. Minu hinnangul see ei tähenda, et juhid teeks oma valikuid toetudes vaid välismaa kogemusele, vaid pigem on tegemist maailma juhtimismoe mõjuga Eesti juhtidele.

Kolmas hüpotees – tööriista valikut suunab pakkumise pool – kinnitust ei leidnud. Erinevalt muust maailmast, kus räägitakse peamiselt konsultantide poolt tekitatud juhtimismoe tööstusest, **puudub Eestis oluline korrelatsioon tööriistade leviku ja nende ajakirjanduses ning konverentsidel kajastamise vahel**. Veelgi enam – analüüsidest konverentsiettekannete autoreid, selgub, et peaaegu pool (45%) ettekannetest on tehtud juhtide poolt – seega ei ole konverentside näol tegemist mitte uute tööriistade haipimise kanaliga, vaid pigem kasutajakogemuse jagamisega. **Samuti ei korreleeru tööriistade levik vastavate konsultatsioonide pakkujate hulga** – Eesti konsultandid „müüvad” konkreetseid tööriistu suhteliselt vähe, aga küllaltki palju pakutakse nn rätsepatööd. Samas võib meil ja mujal populaarsemate tööriistade suur kokkulangevus viidata Eesti juhtide mõjutatusele rahvusvahelisest juhtimismoe.

Käesolev magistritöö on minu jaoks tõstatanud järgmised teemad, mis vääriks edasist uurimist:

- Rahulolu seos juurutamise kvaliteediga. Kuna Eesti juhtide rahulolu tööriistadega, mida ta kasutab oma organisatsiooni juhtimiseks, on madalam kui välismaistel kolleegidel, siis võib see viidata juurutamisprobleemidele – Eesti juhid ei ole suutnud tööriistu maksimaalselt kasutada. Võib isegi küsida, et kas tegemist on samade tööriistadega ning kas kasutatav tööriist vastab organisatsiooni vajadustele parimal moel?
- Seos finantsanalüütiliste tööriistade (näiteks Tegevuspõhine kuluarvestus, Majandusliku lisandväärtuse analüüs jmt) kasutamise ja ettevõtte efektiivsuse ning innovatiivsuse vahel. Nii käesoleva magistritöö kui varasemate uuringute raames on leitud, et Eestis on juhtimise valdkonnas enam populaarsust kogunud nn pehmed teemad. Kindlasti ei ole käesolev uuring üksinda alus fundamentaalseteks järeldusteks, kuid edasist uurimist ja põhjuste väljaselgitamist vääriks asjaolu, et juhid justkui pelgavad süvaanalüütilisi

tööriistu. Kas siit võib leida osalisi põhjuseid Eesti ettevõtete vähesele innovatiivsusele ning madalale efektiivsusele?

Soovitus juhtidele uute juhtimistrendide ilmnemisel maailmas: ära kiirusta uue meetodika kasutusele võtmisega – maailmas juhtimistrendid tulevad ja lähevad. Tasub uurida Eesti kogemust – see peaks andma oluliselt adekvaatsema pildi. Samas tasub kindlasti jätkata ka uute tööriistadega kursis olemist – süsteemne planeerimine ja tegutsemine loob juhile võimaluse pöörata tähelepanu organisatsiooni toimimise loogikale ning näha vastastikuseid seoseid ehk kokkuvõttes luua parimad eeldused organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Käesoleva töö tulemuste tõlgendamise seisukohalt on oluline meeles pidada, et me ei saa antud uuringu tulemusi üldistada kõikide Eesti ettevõtete kohta, kuna see eeldanuks teistsugust valimi koostamise meetodikat ning suuremat valimit. Mõningase ettekujutuse see siiski antud temaatikast meile annab ning loob seega ka lähtepunkti põhjalikumale uuringule järgmistel aastatel.

6 VIIDATUD ALLIKAD

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. - *Academy of Management Review*, 16(3): 586 - 612
- Ajustrust Grupp [WWW] www.ajustrust.ee (30.04.2007)
- Alas, R. (1999). Organisatsiooni-, juhtimis- ja suhtlemispsühholoogia alused. Tallinn: Külim
- Bain & Company. (2007). [WWW]
http://www.bain.com/management_tools/tools_overview.asp?groupCode=2
(11.05.2007)
- Carson, P.P., Lanier, P.A., Carson, K.D., Guidry B.N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing - *Academy of Management Journal*, 01. detsember 2000
- Christiansen Consulting [WWW] www.christiansen.ee/ (30.04.2007)
- Cumulus Consulting [WWW] www.cumulus.ee (30.04.2007)
- Davenport, T.E., Prusak, L., Wilson, H.J. (2003). What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best New Management Thinking. Watertown: Harvard Business School Press.
- David, R., Strang, D. (2006). When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting. - *Academy of Management Journal*, 49 (2): 215-233.
- DVSP Consulting [WWW] www.dvsp.ee (30.04.2007)
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring. (2005). / Ernst&Young, [WWW]
www.eas.ee/vfs/2880/Juhtimisvaldkonna%20uuring-%20EY-RAPORT%2020%2001%2006.pdf (17.01.2007)
- Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni eetikakoodeks [WWW] www.eka.ee (12.02.2007)
- Eesti Konverentsikeskus [WWW] www.konverentsikeskus.ee (15.04.2007)
- Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing [WWW] www.eqa.ee (15.04.2007)
- Eesti Personalitöö Arendamise Ühing [WWW] www.pare.ee (15.04.2007)

Eesti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegia 2007–2013. / Riigi Kantselei.
[WWW] <http://www.riigikantselei.ee/failid/TEII20072013.pdf> (21.05.2007)

Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. (2003) / EMOR,
[WWW] <http://www.eas.ee/vfs/2096/Ettev%F5tlus%20-%20Emori%20uuring.doc>
(21.04.2007)

Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. (2005) / Saar Poll,
[WWW] http://www.mkm.ee/failid/aruanne_251005.pdf (01.04.2007)

First Project [WWW] www.project.ee (30.04.2007)

FK Teenused [WWW] www.fkteenused.ee (30.04.2007)

Hansauuringud [WWW] www.hansauuringud.ee (30.04.2007)

HeiVäl Consulting Group [WWW] www.heival.ee (30.04.2007)

Implement Baltic [WWW] www.implement.ee (30.04.2007)

Infovara [WWW] www.infovara.ee (30.04.2007)

Konsultantide konverentsi eelse küsitluse kokkuvõte. (2006). / Eesti Konsultantide
Assotsiatsioon, [WWW]
<http://www.eka.ee/public/files/Kysitluse%20kokkuv%F5te.pdf> (01.04.1007)

Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti äri sektoris. (2005). / Ariko Marketing [WWW]
www.eas.ee/vfs/3087/EAS_konskool_2005.pdf (21.01.2007)

Konsultatsioonifirma Aare Sosaar [WWW] www.kas.ee (30.04.2007)

KPMG [WWW] www.kpmg.com (15.04.2007)

Laanoja, E. (2004). Eduka juhi oskuste mudel Eestis ajavahemikul 9.01-18.12.2003
Äripäeva artiklite baasil. Tallinn: Tallinna Majanduskool

Leimann, J., Rääk, V. (2004). Juhtimise konsulteerimine, Tallinn: Külim

Lindpere, H., Seeland, H. (2001). Kuluarvestus infosajandil – *Director*, 1

Management Tools & Trends survey. (2005). / Bain & Company [WWW] www.bain.com
(10.11.2006)

Mercuri International [WWW] www.mercuri.ee (30.04.2007)

Noman Konsultatsioonid [WWW] www.noman.ee (30.04.2007)

Opti Personaliarendus [WWW] www.opti.ee (30.04.2007)

Perens, A. - Konsultantide konverentsi ettekanne, (2006) / EKA [WWW]
<http://www.eka.ee/public/files/Konsultandid%20Algis.pdf> (12.03.2007)

PriceWaterhouseCoopers [WWW] www.pwc.com (15.04.2007)

Pro Konsultatsioonid [WWW] www.prokons.ee (30.04.2007)

PW Partners [WWW] www.pwp.ee (30.04.2007)

Pärnu Konverentsid [WWW] www.konverentsid.ee (15.04.2007)

Reiljan, A., Soots, U. (2005). Pilt selgeks! Kuidas juhtimistöörüistu liigitada. *Director*, 10

Rääk, V. (2005). Kellele ema, kellele tütar - *Director* 8

Saibo Personalikoolitus [WWW] www.saibo.ee (30.04.2007)

Statistikaamet [WWW] www.stat.ee (12.03.2007)

Strateegilise juhtimise ajalugu. (2002) / M.Rillo, [WWW] www.rillo.ee (12.04.2007)

Tallinna Konverentsid [WWW] www.tallinnakonverentsid.ee (15.04.2007)

TJO Konsultatsioonid [WWW] www.tjo.ee (30.04.2007)

Wikipedia, , the free encyclopedia, [WWW]
http://en.wikipedia.org/wiki/Spearman%27s_rank_correlation_coefficient

Äripäeva Seminarid [WWW] www.aripaev.ee/seminar (15.04.2007)

Üksvärav, R. (2002). TPI Juhtimiskonverentsid: meenutusi ja järeltusi - X
majandusorganistasioonide juhtimisprobleemide konverentsi raamat. Tallinn 9-12

7 LISAD

7.1 Lisa 1. Uuringus osalenud firmade nimekiri

- Eesti Kaubandus-Tööstuskoda
- Oma Ehitaja
- Sun TimberHallik
- Kredex
- SÜE
- Inscape Koolitus
- Estiko Plastar
- Galvi Linda
- Kesko Agro
- Farmplant
- Elion
- Eniro
- Riigi Infokommunikatsiooni Sihtasutus
- Abestock
- TNT Eesti
- Siseministeerium
- Hanson, Leego & Partner
- Maxit
- Riigikontroll
- Tobaccoland
- Tallinna Ametikool
- Tallinna Tehnika Ülikooli Teadus- ja Innovatsiooni Keskus
- Bermet
- Storaenso Mets
- Rotosplast

- Welander
- Metrosert
- Eesti Riiklik Autoregistrikeskus
- A le Coq
- Soomerite Auto
- Tallinna Lennujaam
- Lincona
- Arco Vara
- Playtech Eesti
- Estonian Air
- Nordkalk
- EBS Juhtimiskoolituse Keskus
- Sampo Pank
- Ecosalvager
- Maksu- ja Tolliamet
- Nolato Tallinn Polymer
- Eesti Personalitöö Arendamise Ühing PARE
- Postimees
- Eestimaa Talupidajate Keskliit
- Fabec Elektroonika
- Strand Spa ja Konverentsihotell
- Hansapank
- Georg Otsa nimeline Tallinna Muusikakool
- Finmec
- Stoneridge Electronics
- Salome auto
- K-Rautakesko
- Baltika Group
- Viljandi Vangla
- NCC Ehitus

7.2 Lisa 2. Uuringu ankeet

Organisatsiooni nimi: _____

Täitja nimi: _____

Palun märkige allolevas valikus, milliseid **strateegilise juhtimise „tööriistu”** Teie organisatsioon kasutab ning hinnake ka kuidas kasutatava „tööriistaga” rahul olete (1-ei ole üldse rahul, 2-pigem ei ole rahul, 3-ei oska öelda, 4-pigem rahul, 5-väga rahul). Juhul kui Te täna ei kasuta, aga plaanite midagi kasutama hakata, siis märkige see ristikesega lahtrisse „Plaanime kasutusele võtta”.

Nr.	Nimetus		Kasutame					Plaanime kasutusele võtta
	Eesti keeles	Inglise keeles	1	2	3	4	5	
1.	Tegevuspõhine kuluarvestus	<i>Activity-Based Costing</i>						
2.	Tasakaalus tulemuskaart	<i>Balanced Scorecard</i>						
3.	Klientide segmenteerimine	<i>Customer Segmentation</i>						
4.	Majandusliku lisandväärtuse analüüs	<i>Economic Value-Added Analysis</i>						
5.	Teadmusjuhtimine	<i>Knowledge Management</i>						
6.	Missioon ja visioon	<i>Mission / Vision</i>						
7.	Teenuste sisseostmine	<i>Outsourcing</i>						
8.	Strateegiline planeerimine	<i>Strategic Planning</i>						
9.	Täielik kvaliteedijuhtimine	<i>Total Quality Management</i>						
10.	Mingi muu:							

Uuringu üks tulemus on Eesti hetkeolukorra võrdlemine rahvusvahelise olukorraga – samalaadse rahvusvahelise uuringu viis läbi rahvusvaheline konsultatsioonifirma Bain & Company (uuring on leitav aadressilt:

www.bain.com/management_tools/home.asp).

Info: Indrek Maripuu, tel.: 50 010 539, e-post: indrek@noman.ee.

7.3 Lisa 3. Eestis toimunud konverentside ettekanded, mis käsitlevad uuritavaid tööriistu

Täielik kvaliteedijuhtimine

- Seos kvaliteedijuhtimise (TQM) ja personalijuhtimise vahel, praktilised näited uuringutulemuste põhjal
- TQM-i juurutamise kogemus haiglas
- TQM-i finantsiline tasuvus

Teadmisjuhtimine

- Kontekst. Narratiiv ja Sisu: Kuidas kolmanda põlvkonna teadmusjuhtimine aitab otsuseid langetada.
- Uus majandus, uutmoodi teabehaldus, uutmoodi juhid
- Teabejuhtimine organisatsioonis
- Teadmusjuhtimine / knowledge management
- Protsessijuhtimise juurutamine teadmispõhises organisatsioonis

Strateegiline planeerimine

- Juhi strateegiline nägemus
- Millised on strateegilise juhtimise 10 põhireeglit
- Psühhograafia kasutamine segmenteerimisel

Teenuste sisseostmine

- Outsourcing personalijuhtimises
- Millised teenused on haldusjuhil mõistlik sisse osta?

Missioon ja visioon

- Missioonist mõttestatuseni

- Missioonist mõttestatuseni
- Visioonist tulemuseni
- Visioonist tulemuseni
- Pöörasest visioonist tulutoovaks rahamasinaks
- Tasakaalus tulemuskaart
- Turunduse tasakaalustatud tulemuskaart: Kuidas mõõta turunduse tulemuslikkust? Vastus on Balanced Marketing Scorecard
- Balance Scorecard kui tänapäeva juhtimisvahend
- Balance Scorecardist tootmise juhtimiseni
- Kuidas saavutada tasakaalus tulemuskaardiga (BSC) edu?
- Miks ja millal kasutada BSC-i?
- Tasakaalus tulemuskaardi (BSC) ja EFQM-mudeli kombineeritud kasutamine AS-is Elcoteq Tallinn

7.4 Lisa 4. Eesti ajakirjades ilmunud artiklid uuritavatest tööriistadest

Tegevuspõhine kuluarvestus

- Kuluarvestus infosajandil Director 2001

Teadmusjuhtimine

- Äripäev – juhtimiskogemus suure välisosanikuga teabeettevõttes Director 2004
- Iga ettevõtte vajab teadmusjuhtimist Ärielu 00/12

Strateegiline planeerimine

- Äristrateegia annab mõlad Director 2004
- Vaesus ei luba meil keskenduda strateegiale. Märksõnad on sisemine efektiivsus ja uued tooted Ärielu 2001/06
- Tüdinud strateegia kavandamisest Saldo 2002
- Treeni kõhutunnet strateegilise analüüsi abil ÄP Juhtimine 2003
- Tippjuhi töö number üks on strateegiline juhtimine Director 2001
- Tegevusstrateegia: miks peavad ülemused oma käed mustaks tegema Director 2002

- Strateegilisest planeerimisest 21. sajandil Director 2001
- Strateegilised mõõdud juhi teenistusse Ärielu 2001/06
- Strateegilised muutused viib ettevõttes ellu liider ÄP Juhtimine 2001
- Strateegia reaalajas Director 2001
- Strateegia kahe tule vahel Director 2004
- Strateegia ja suurte plaanide lõpp Director 2001
- Seitse viga strateegia loomisel – leitud elust enesest. Director 2004
- Rait Hiiepuu: strateegiast lähtuvat eelarvet aktsepteerib kergemini ka omanik Director 2002
- Otsi firma strateegiat eristumise abil ÄP Juhtimine 2002
- Milleks on vaja strateegiat? ÄP Juhtimine 2003
- Juht ja omanik – kas meie või nende strateegia? Director 2005
- Internet nõuab ettevõtte strateegia uuendamist ÄP Juhtimine 2001
- Ettevaatusabinõud ja strateegia ebajärjekindluse ajastul Director 2002
- Alo Lillepea: Strateegia loomisel aitavad 2 x 3 küsimust Director 2003
- 7 ebaõnnestunud strateegiat ÄP Juhtimine 2002

Teenuste sisseostmine

- Outsourcing ettevõtte logistika ratsionaliseerimine Ärielu 00/03
- Oskuslik outsourcing toob konkurentsieelise ÄP Juhtimine 2001
- Kas osta logistikateenuseid sisse või mitte Saldo 2002

Missioon ja visioon

- Visioon pole vaid suured sõnad olemasolu õigustamiseks Ärielu 00/10
- Kas missioon on moesõna või organisatsiooni “töövahend”? ÄP Juhtimine 2004
- Juhi tulevikunägemusest sõltub ettevõtte edu ÄP Juhtimine 2004
- Ilmar Raudsep: Ilus visioon on lihtsalt seksikas, aga oluline on täidesaatmine Director 2003

Majandusliku lisandväärtuse analüüs

- Ettevõtte efektiivsust iseloomustab Majandusliku lisandväärtuse loomine Ärielu 2001/05

Tasakaalus tulemuskaart

- Tasakaalus tulemuskaart, SWOT, Sun Tzu ja QFD Director 2004
- Tasakaalus tulemuskaart ja Economic Value Added (EVA) Director 2003

- Marko Rillo: taevas tulemuskaardi kohal pole sugugi pilvitu Director 2003
- Euroopa kvaliteediauhinna ja tasakaalus juhtimislaua meetodika võrdlus Saldo 2002
- Balanced Scorecardi rakendamine väikefirmades Saldo 2002
- Balanced Scorecard: Eesti ettevõtete kogemus Director 2003
- Balanced Scorecard annab moeröögatustele silmad ette Director 2001