

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
MAJANDUSTEADUSKOND

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus
Rahvusvaheline äritegevus

Vladimir Radtšenko

BAIN & COMPANY VIETEISTKÜMNE STRATEEGILISE
INSTRUMENDI KASUTAMINE EESTI VÄIKESTE
EHITUSETTEVÕTETE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2017

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. STRATEEGIA INSTRUMENDID	5
1.1 Strateegia instrumentide olemus ja tähtsus	5
1.2 Korporatsioonitasandi strateegia instrumendid	7
1.3 Äritasandi strateegia instrumendid	14
1.4 Funktsionaalsed strateegia instrumendid	18
2. EMPIIRILINE UURING STRATEEGIA INSTRUMENTIDE KASUTAMISEST EESTI VÄIKESTES EHITUSETTEVÕTETES	24
2.1 Uuringu meetodika ja valim	24
2.2 Strateegia instrumentide kasutamine Eesti väikestes ehitusettevõtetes	27
2.3 Järeldused ja ettepanekud Eesti väikestele ehitusettevõtetele	33
KOKKUVÕTE	36
VIIDATUD ALLIKAD	38
LISAD	40
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu suuline küsimustik	40
SUMMARY	41

SISSEJUHATUS

Pidevalt muutuv majandusolukord seab ettevõtted keerulisse olukorda. Tugevnev konkurents sunnib ettevõtte juhte keskenduma tõhusamale strateegia loomisele ja rakendamisele, eesmärgiga luua või säilitada konkurentsivõime ja jätkusuutlikkus. Konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleb luua tõhus strateegia, mis aitab ettevõttel läbi visiooni ja missiooni jõuda eesmärgini.

Lõputöö eesmärk on teada saada, milliseid strateegilisi instrumente kasutavad Eesti väikeste ehitusettevõtete juhid ja omanikud ning analüüsi põhjal teha ettepanekuid ettevõtte juhtimise tõhustamiseks. Autor valis Baini 15 enimlevinud strateegia instrumenti ja viis läbi Eesti väikeste ehitusettevõtete juhtidega intervjuu, et välja selgitada milliseid nendest viieteistkümnest strateegia instrumendist juhid kasutavad. Selliseid uuringuid pole palju läbi viidud väiksemate ehitusettevõtete seas ning autor tundis huvi, kas ja kuidas nad kasutavad neid strateegia instrumente. Kuna väikeseid ehitusettevõtteid on Eestis väga palju, siis autor valis intervjuu läbiviimiseks need ettevõtted, kellega ta kõige rohkem koostööd teeb.

Bain & Company on USA juhtimiskonsultatsiooni ettevõtte, asutati 1973. aastal ning asub praegu Bostonis. Bainil on 54 kontorit 34 riigis ja 5700 töötajat. Nad teevad koostööd parimate juhtidega, et aidata neil teha õigeid otsuseid, otsused muuta tegudeks ja tagada jätkusuutlikkus ning edu. Bain & Company nõustab ettevõtjaid strateegia, turunduse, organisatsiooni, jätkusuutlikkuse, ettevõtte rahastamise, ühinemiste ja ülevõtmise alal. Seda teenust pakuvad igas tööstusharus üle maailma. Bain on oma teenusele töötanud välja kaubamärgi *Results Delivery*, mis seisneb üheaegselt lahenduse väljatöötamisel ja rakendamisel. Eesmärk on aidata kliendil tulemusi realiseerida järjekindlalt.

Bain & Company (2017) on välja toonud *Results Delivery* viis juhtpõhimõtet:

1. Aidata ettevõtetel edukaks saada
2. Visiooni elluäratamine
3. Pühendumuse loomine
4. Väärtuse loomine
5. Jätkusuutlikkuse tagamine

Autor on aastaid teinud koostööd mitmete väiksemate ehitusettevõtetega ja jälginud nende arengut läbi aastate. Tööliste arvu kasv, madal kaadrivoolavus ja masinapargi suurenemine eeldab, et ehitusettevõtete juhid tegutsevad läbimõeldult.

Lõputöö eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

1. Baini viieteistkümne strateegia instrumendi tähtsuse ja olemuse väljaselgitamine.
2. koostada intervjuu ja küsitleda Eesti väikeste ehitusettevõtete juhte.
3. analüüsida saadud tulemuste abil väikeste ehitusettevõtete strateegia instrumentide kasutamist.
4. tuua välja järeldused ja ettepanekud juhtidele.

Lõputöö koosneb kahest osast - teoreetiline ja empiiriline.

Teoreetiline peatükk koosneb kolmest alapeatükist. Esimene peatükk kirjeldab kõigepealt strateegia instrumentide tähtsust ja olemust. Seejärel jagas autor strateegia instrumendid kolme alapeatüki vahel ning kirjeldas neid. Autor on kasutanud lõputöös nii vana, kui ka uuemat eesti ja võõrkeelset kirjandust.

Lõputöö empiiriline osa keskendub strateegia instrumentide kasutamisele Eesti väikeste ehitusettevõtetes. Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis kirjeldab autor uuringu meetodikat ja valimit. Teises alapeatükis annab autor ülevaates strateegia instrumentide kasutamisest Eesti väikestes ehitusettevõtetes. Kolmandas alapeatükis toob autor välja järeldused ja ettepanekud strateegia instrumentide kasutamise kohta Eesti väikestes ehitusettevõtetes.

Käesoleva töö autor on töötanud kuus aastat ehitusseadmete rendiettevõttes. Eesmärgi saavutamiseks koostas autor intervjuu ja viis selle läbi ehitusseadmete rendiettevõtte klientide seas, kes on väikeste ehitusettevõtete juhid.

Uuring koosnes järgnevatest etappidest: intervjuu küsimuste koostamisest, valimi koostamisest, intervjuu läbiviimisest, tulemuste analüüsist, järeldustest ja ettepanekutest. Ettevõtete juhtide andmete hankimiseks kasutas autor oma kliendibaasi. Küsimustiku analüüsi teostas lõputöö autor intervjuu käigus tehtud märkmetest ja kasutades MS Exceli programmi. Autori jaoks oli kõige suurem väljakutse ettevõtete juhtidega kokku saada, kes oleksid nõus ettevõtte kohta informatsiooni jagama. Kuna juhtide ajaressurss oli piiratud, pidi autor intervjuude läbiviimist pikalt ette planeerima.

1. STRATEEGIA INSTRUMENDID

1.1 Strateegia instrumentide olemus ja tähtsus

Strateegia instrumendid on süsteemid, meetodid jms, mis aitavad ettevõtetel toime tulla muutuvate turgudega, tagada konkurentsivõime, jätkusuutlikkus ja tulemuslikkus.

Strateegia instrumente on erinevaid nagu näiteks planeerimisega, protsessidega, andmetega, inimressursiga, otsustamisega ja kontrollimisega seotud instrumendid. Kokkuvõttes instrumendid jagunevad kolmeks (Wade jt 2011):

1. Instrumendid andmete sisestamiseks ja kinnitamiseks
2. Instrumendid ettevõtte protsesside juhtimiseks ja täiustamiseks
3. Instrumendid andmete konsolideerimiseks ja otsuste langetamiseks

Tänapäeval on strateegia instrumendid oluliselt arenenud tänu kiirele tehnika arengule. Areng on olnud nii kiire, et see tekitab raskusi instrumentide valikul. Selle põhjuseks on lõputu võitlus madalate kulude pärast ja müükide suurendamine, klientide vajaduste mõistmine ja toodete pakkumine, mis rahuldaks nende vajadusi. (Bilodeau, Rigby 2007)

Rigby (2015) väidab, et strateegia instrumentide kasutamisel peab tundma nende instrumentide tugevusi ja nõrkusi ning lisaks peab oskama neid rakendada õigel viisil. Eesmärk ei ole ühe lahenduse leidmises, vaid õppida, milliseid instrumente ning millal ja kuidas neid kasutada. Bain & Company hakkas uuringuid läbi viima 1993. aastal, et teada saada milliseid strateegilisi instrumente kasutatakse ja kuidas neid kasutatakse. Uuringute läbiviimisel oli kaks eesmärki:

- Teadvustada juhtidele, kuidas nende praegune strateegiliste instrumentide kasutamine toimib võrreldes teiste ettevõtetega üle maailma
- Andma juhtidele infot selle kohta, mis strateegia instrumente nad peaksid kasutama, et parandada ettevõtte jõudlust.

Bain & Company on alates 1993. aastast iga aasta või kahe tagant viinud läbi uuringuid, et välja selgitada 25 enimlevinud strateegia instrumenti. Uuringus tehti kindlaks, millises ulatuses on mingi strateegia instrument kasutuses ja tehti kindlaks selle edukuse määr. Samuti viidi läbi intervjuud, et teada saada mis olukorras mingi instrument saavutas soovitud tulemusi. Uuringutega kaasnesid järgnevad nähtused (Rigby 2015):

- Kokkuvõttes on rahulolu strateegiliste instrumentidega olnud positiivne, kuid kasutamise määr, efektiivsus, tugevused ja nõrkused erinesid erinevatel turgudel ja tööstusharudes.
- Strateegia instrumendid on palju efektiivsemad, kui neid rakendatakse suurtes ettevõtetes
- Juhid, kes „hüppavad“ ühest strateegia instrumendist teise juurde panevad proovile töötajate enesekindluse.
- Otsuste langetajad saavutavad paremaid võimalusi, kui nad loovad realistlikke strateegiaid ja kasutavad strateegia instrumente eesmärkide saavutamiseks
- Kõikide probleemide lahendamiseks ei saa kasutada ainult üht strateegia instrumenti.

Bain & Company 2015. aasta uuringu globaalselt 15 enimlevinud strateegia instrumenti:

1. Kliendisuhete juhtimine
2. *Benchmarking* ehk võrdlusanalüüs
3. Töötajate kaasahaaramine
4. Strateegiline planeerimine
5. *Outsourcing* ehk teenuste sisseostmine
6. Tasakaalus tulemuskaart
7. Missiooni ja visiooni määratlemine
8. Tarneahela juhtimine
9. Muutuste juhtimine
10. Klientide segmenteerimine
11. Tuumkompetentsid
12. *Big Data Analytics* ehk suurandmete analüüs
13. Terviklik kvaliteedijuhtimine
14. Rahulolu ja lojaalsuse juhtimine
15. Digitaliseerimine

Bain & Company (2015) on uuringuid läbi viies avastanud kolm uut strateegia instrumenti: *Digital Transformation* ehk digitaliseerimine, *Disruptive Innovation* ehk murrangulised uuendused ja ettevõtte ajajuhtimine. Bain loodab tulevikus näha, kuidas ettevõtjad rakendavad neid strateegia instrumente.

Alas (2005) on öelnud, et strateegial on kolm tasandit: korporatsiooni tasandi, äritasand ja funktsionaalne tasand. Korporatsiooni tasand põhineb ettevõtte eesmärgil. Sellel tasandil otsustatakse kus konkureeritakse ja kus võiks konkureerida. Lisaks otsitakse vastuseid küsimustele, milline on ettevõtte organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil, milline on ettevõtte tulevik ja kuidas strateegiat muuta. Et maksimiseerida pikaajalisi kasumeid, lähenetakse organisatsioonile kui tervikule, mis moodustab äri allüksustest ja tootmisliinidest.

Äritasandi strateegia abil ettevõtte saab vastused küsimustele, kuidas ta konkureerib ning kuidas ta suudab säilitada konkurentsieelist. Selle tasandi strateegilised otsused puudutavad reklaami hulka, arendus- ja uurimustöö (R & D) suundi ja ulatust, muudatusi toodangu osas, uute toodete arendamist ning sisseseadet. (Alas 2005:11)

Funktsionaalse strateegia abil tegeleb ettevõtte strateegia loomisega oma funktsioonide jaoks nagu näiteks turundus, tootmine ja finants. Funktsionaalse tasandi strateegia peab aitama firmal konkurentsieelist saavutada. Konkurentsieeliseks võib olla kõrgem kvaliteet, suurem säästlikkus, toodete ja protsesside uuendamine või kiire reageerimine kliendi vajadustele ja ootustele. (Alas 2005:10)

Käesoleva töö autor on jaganud Bain & Company 15 enimlevinud strateegia instrumenti kolme tasandi vahel ja kirjeldab neid järgnevatel alapeatükkides.

1.2 Korporatsioonitasandi strateegia instrumendid

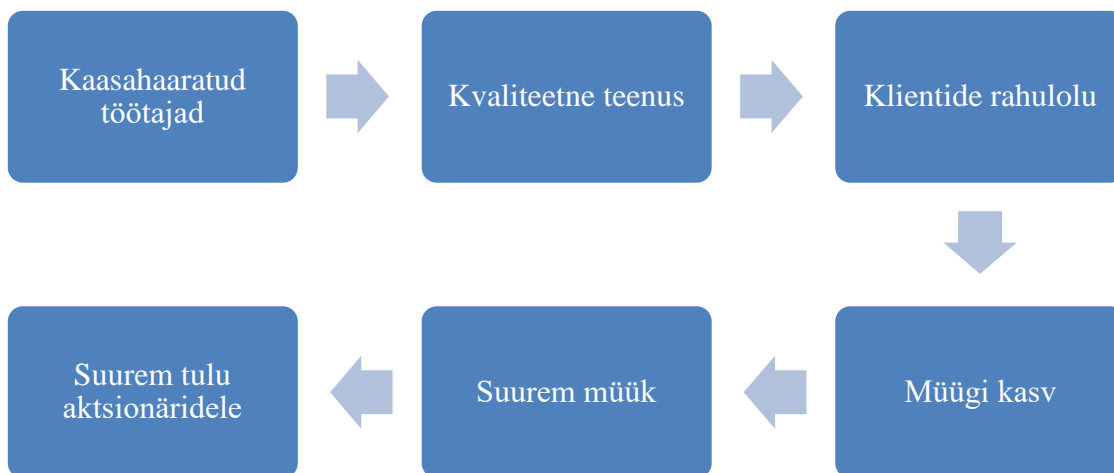
Töötajate kaasahaaramine

Töötajate kaasahaaramine on huvipakkuv teema ettevõtte sidusgruppidele kui ka inimressursi teadlastele. Teadlased on suures osas keskendunud töötajate rahulolule, kus ettevõtte on seda enda jaoks tõlgendanud kui töötajate kaasahaaramist. Töötajate rahulolu seisneb selles, kuidas töötajad on rahul oma töökeskkonnaga, palgaga, meeskonnaga. (Judge jt 2001).

Töötajate kaasamise või osalemise all peetakse silmas töötaja võimalust osaleda otsustamisel ettevõttes, sõltumata töötaja positsioonist. Töötajate kaasamise vormid on informeerimine (enne või pärast otsuste tegemist), töötajate arvamuse küsimine (konsulterimine) ja töötajatele otsustusõiguse andmine (kaasotsustamine). Mida suurem sõnaõigus töötajatel on, seda suurem on töötajate mõju otsustele. Samuti on oluline, millistesse otsustesse töötajaid kaasatakse. Mida kõrgema tasandi otsustesse töötajaid kaasatakse (strateegilised vs. operatiivsed otsused), seda intensiivsem on kaasamine. Seega on töötajate kaasamine sõltuv kahest dimensioonist: töötajate mõju ja otsuse tähtsus. (Kallaste, Jaakson 2005)

Töötaja hoidmine on väga oluline. Sellega ebaõnnestumine on kulu nii rahalises mõttes kui ka igapäevatöö mõttes, kui raisku on läinud koolitamisele investeeritud aeg, kaotatud on vajalikud teadmised ja kaastöölised on muutunud ebakindlaks. Rääkimata kulukast uue töötaja otsingust. Iga juht teab, et ettevõtte edus ja arengus on võtmesõna hea töötaja. Juhid tunnistavad, et parimate töötajate hoidmine kindlustab kliendi rahulolu, hea müügi, rahulolevad kolleegid, efektiivse uute töötajate leidmise ja organisatsioonis sügavalt juurdunud teadmised ning oskused. (Allas 2017)

Kruse (2012) on loonud ahela (vt Joonis 1), mis aitab paremini mõista töötajate kaasamist. Kaasahaaratud töötajad toovad endaga kaasa kvaliteetsema teenuse, mis omakorda tagab klientide rahulolu. Klientide rahulolu toob endaga kaasa müügi kasvu, mis tagab suurema kasumi. Suurem kasum tagab aktsionäridele suurema tulu.



Joonis 1. Töötajate kaasamisega kaasnev ahel. (autori joonis)

Rigby (2015) on välja toonud põhjuseid, miks ettevõtted kasutavad töötajate kaasahaaramist:

- Arendada produktiivsed, rahulolevad ja motiveeritud töötajad, kes töötaksid ühiselt ettevõtte eesmärkide nimel.
- Luua emotsionaalselt turvaline keskkond.
- Mõista, millised investeeringud mõjutavad töötajate kaasahaaratust kõige rohkem.
- Tekitada rohkem rahulolevaid ja lojaalseid kliente läbi töötajate kaasahaaratuse.
- Säilitada tööjõud, et hoida näiteks koolituskulude pealt kokku.

Strateegiline planeerimine

Strateegilise planeerimine ettevõtte läbimõeldud protsess, kus ta seab endale tegevuskava eesmärgi saavutamiseks. Strateegilise planeerimise abil saab ettevõtte selgust sellest, mida ta tegelikult tahab saavutada ja kuidas ta seda teeb.

Strateegilise planeerimise abil on ettevõttel võimalik leida vastused järgmistele küsimustele:

1. Kes me oleme?
2. Kus me oleme?
3. Kuhu me jõuda tahame?
4. Kuidas me sinna jõuame?

Ettevõtte vajab strateegiat eelkõige selleks, et tagada ressursside paigutamine kõige ratsionaalsemal viisil. Reeglina arvestatakse seejuures pikaajalistest eesmärkidest tulenevate prioriteetidega. (Leimann 2003:13)

Strateegia väljatöötamisele eelneb tavaliselt ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüs. Strateegia mõistet kasutame me igapäevaselt ja endastmõistetavalt, kuid kui hakkame mõtlema, mis ta ikkagi täpselt on, satume raskustesse. Strateegia defineerimiseks on palju võimalusi ja eri autoritel puudub selles küsimuses üksmeel. Defineerimisega kaasneb oht, et asi võib minna veelgi segasemaks. Teab ju igaüks ka seda, et mis on ring, ent kui seletatakse, et ring on ühest kindlast punktist võrdsel kaugusel asetsevate punktide kogum, tuleb juba jääda mõtlema. (Leimann 2003:11)

Rigby (2015) sõnul on strateegilise planeerimise protsess edukas, kui ta sisaldab järgmisi elemente:

- Ettevõtte missiooni, visiooni ja põhiväärtuste hinnang
- Väliskeskkonna uurimine
- Sisekeskkonna uurimine
- Ettevõtte tugevuste ja nõrkuste määratlemine
- Uue strateegia formuleerimine
- Strateegia elluviimine
- Ettevõtte struktuuri ja kontrollsüsteemi kujundamine
- Strateegia sobitamine kontrollsüsteemiga
- Hinnata strateegiat ja selle elluviimist

Kokkuvõttes võib autor strateegilise planeerimise kohta öelda, et strateegiline planeerimine on tegevuskava moodustamine eesmärgi saavutamiseks. Oluline on, et eesmärgi nimel töötaksid kõik ettevõtte või organisatsiooni liikmed. Juhid peavad meeskonnale selgeks tegema ettevõtte eesmärgid ja kuidas nendeni jõuda ning neid motiveerima selleks. Juhid juhivad ja hindavad tegevust, vajadusel viivad läbi muudatusi.

Missiooni ja visiooni määratlemine

Ettevõtte missiooni sõnastus on vastus küsimusele „Milline on meie äri olemus ja mida me püüame teha oma tarbijate jaoks?“. Missiooni sõnastus on organisatsiooni olemasolu vajalikkuse sõnastus. Siin ei kajastu mitte omanike või juhtide kesksed eesmärgid, vaid see, mida pakutakse oma tarbijatele või ka ühiskonnale laiemalt. Selge missiooni määratlus võib olla selleks

nähtamatuks käeks, mis aitab töötajatel iseseisvalt, kuid samas siiski kollektiivselt otsustada, millised tegevused mahuvad n-ö ettevõtte mängumaale ja millised mitte. (Leimann 2003:76-77)

Hea missiooni defineerimine eeldab reeglina kolme teguri arvestamist (Leimann 2003:77):

1. milliseid tarbijate vajadusi rahuldatakse (olulised on just nimelt rahuldatavad vajadused, mitte tooted iseenesest);
2. milliste tarbijagruppide vajadusi rahuldatakse (geograafiliselt ja tüübiti);
3. kuidas neid vajadusi rahuldatakse (siin võib rõhutada ettevõtte tuumkompetentse, kasutatavaid tehnoloogiaid, täidetavaid funktsioone, tegutsemispõhimõtteid, väärtusi).

Visioon on vaade organisatsiooni tulevikule, kontseptsioon sellest, milliseks organisatsiooni tahetakse arendada. Visioon peegeldab firma strateegilisi kavatsusi. Visioon näitab, milliseks organisatsioon tahab kujuneda pikaajalises perspektiivis, näiteks „ületada klientide ootusi“, „olla turuliider“, „saada maailmaklassi tootjaks“. Visiooni keskseks elemendiks on organisatsioonile olulised väärtused ja sobivad käitumisstandardid. Visiooni elluviimiseks on oluline, et iga elemendi jaoks oleks välja töötatud tee, kuidas selle väärtuse juurutamiseni jõuda:

arendusprogrammid töötajatele ja mõõtmisviis, et kindlaks teha, kas visioon on ellu viidud. (Alas 2005:33)

Tavaliselt määravad ettevõtte visiooni ja missiooni tippjuhid. Erinevate tasandite juhid võivad määratleda visiooni ja missiooni oma osakonna siseselt. Visiooni ja missiooni määratlemiseks peavad ettevõtete juhid läbi viima järgmised tegevused (Rigby 2015):

- Kindlaks tegema organisatsiooni kultuuri, väärtused ja strateegia. Töötajate, tarnijate ja klientide intervjuerimise abil näha tulevikku.
- Tagama selle, et eesmärgid oleksid mõõdetavad, lähenemisviis edukas ja visioon on saavutatav.
- Sõnum peab olema selge, lihtne ja täpne.

Missiooni ja visiooni kasutatakse juhtide mõtete juhtimiseks strateegilistele probleemidele, kui on toimumas suured muutused. Lisaks aitab missioon ja visioon inspireerida töötajaid, et nende töö tulemused oleksid paremad, juhendada töötajat otsuste tegemisel ja aitab luua eetilise käitumise raamistikku. (Rigby 2015)

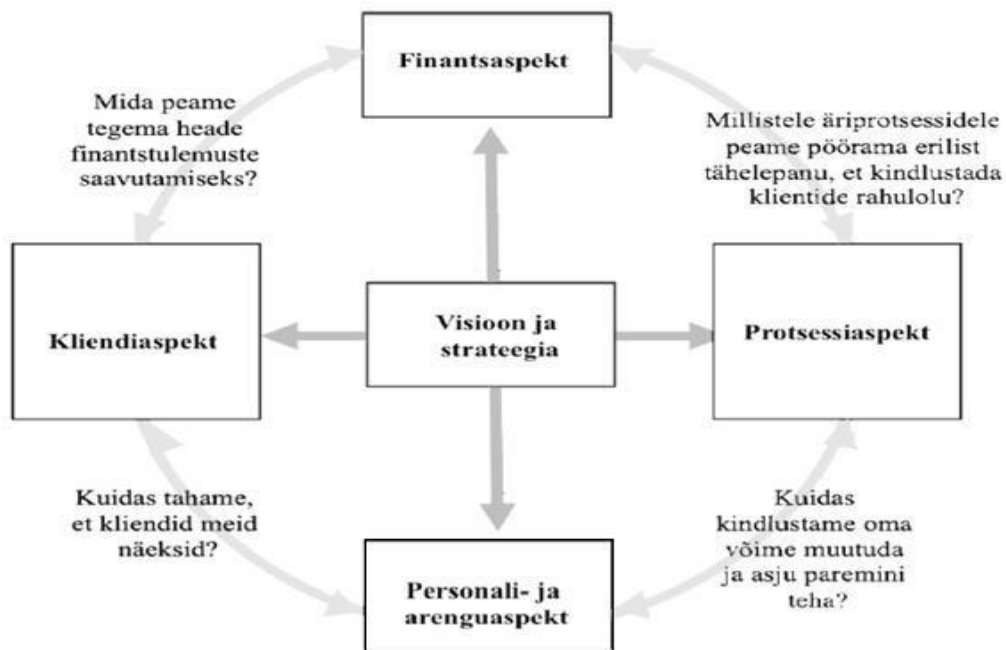
Tasakaalus tulemuskaart

Tasakaalus tulemuskaart defineerib ettevõtte edukust ja hindab juhtide tegevust eesmärkide saavutamiseks. Tasakaalus tulemuskaart on juhtimismudel, mille abil tõlgendatakse ettevõtte missioon, visioon ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks. (Rigby 2015)

Kaplan ja Norton (1992) on need mõõdetavad tegevused välja toonud järgmiselt:

- Kliendid - kuidas me tahame, et kliendid meid näeksid?
- Ettevõttesiseseid protsessid - millistele äriprotsessidele peame pöörama erilist tähelepanu, et kindlustada klientide rahulolu?
- Personal ja ettevõtte areng - kuidas me kindlustame oma võime muutuda ja asju paremini teha?
- Finants - mida peame tegema heade finantstulemuste saavutamiseks?

Järgneval joonisel (vt Joonis 2) on välja toodud näide visuaalsest tasakaalus tulemuskaardist



Joonis 2. Tasakaalus tulemuskaardi visuaalne näide. (Kaplan, Norton 2003:8)

Hästi töötava tasakaalus tulemuskaardi juurutamisel peavad ettevõtted läbima järgmised sammud (Rigby 2015):

- Määrama ettevõtte visiooni ja strateegia
- Hinnata, millised tegevused seonduvad ettevõtte visiooni ja strateegiaga kõige paremini (kliendid, finants, ettevõttesiseseid protsessid, personal ja areng)
- Püstitama eesmärgid toetudes ettevõtte visioonile ja strateegiale
- Välja töötama meetmed ja standardid, püstitades ettevõtte lühiajalised ja pikaajalised eesmärgid.
- Looma asjakohased eelarvestamise, jälgimise, kommunikatsiooni ja tasustamissüsteeme.
- Koguma ja analüüsima andmeid tegevuse kohta ning võrdlema neid soovitud tulemustega.
- Võtma kasutusele meetmed puuduste kõrvaldamiseks.

Muutuste juhtimine

Kiiresti muutuv majandusolukord eeldab valmisolekut muudatusteks. Ettevõtted peavad sammu pidama muutuvate klientidega, konkurentidega, turgudega, tehnoloogiatega ja keskkonnaga.

Organisatsiooni muutused võivad olla planeeritud või planeerimata. Planeeritud muutused toimuvad muutuste teostaja spetsiaalse ja sihikindla tegevuse tulemusena. Juhid kasutavad planeeritud muutusi selles, et aidata organisatsioonil muutuva väliskeskkonnaga kohaneda. Planeerimata muutused tekivad spontaanselt ja teostajat pole võimalik kindlaks määrata.

Organisatsioonis toimuvate muutuste alus on erinev. Võib eristada:

- arengut, mis seisneb olemasoleva parandamises, see toimub aeglaselt, on hästi prognoositav ja juhitav;
- üleminekut ehk reorganiseerimist, mille käigus saavutatakse uus, kuid tavaliselt prognoositav seisund;
- ümberkujundamist, mille käigus muutuvad kas organisatsiooni kultuur, missioon või juhtimine; selle protsessi käigus võib toimuda ettenägematuid sündmusi. (Alas 2005:153)

Rigby (2015) sõnul kasutavad ettevõtted muutuste juhtimist, et kohanduda turumuutustega, klientide vajadustega, tehnoloogiaga ja konkurentide strateegiliste plaanidega. Samuti arvab ta, et juhid peavad keskenduma ettevõttele, kui on toimumas suured muutused.

Kotter (1995) uuris sadat firmat ja jõudis järeldusele, miks muutuste juhtimine ei toiminud. Selle tulemusena formuleeris 8 sammu, mis muudavad ettevõtte muutuste juhtimise edukaks:

1. Tuleb näidata, et muudatuste möödapääsmatus on võimatu
2. Tuleb luua mõjus koalitsioon
3. Luua visioon ja töötada välja strateegiad
4. Tuleb visioon edasi anda töötajatele
5. Töötajate motiveerimine visiooni saavutamiseks
6. Tekitada lühiajalisi võite
7. Kinnitada tehtud muudatused ja kutsuda uusi esile
8. Kinnitada uus lähenemisviis ja siduda tulemusi organisatsiooniga

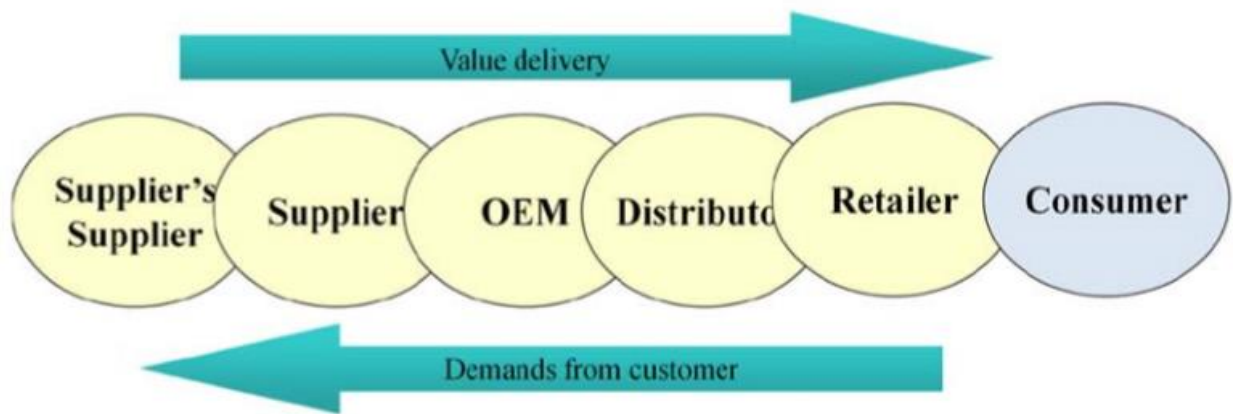
Esimesed viis sammu on muutuste ettevalmistamise sammud. Kotter (1995) on arvamusel, et muutuse läbiviimisel tuleb esmalt ettevalmistav osa hästi läbi viia. Muudatused kukuvad tihti läbi, sest juhid on liiga enesekindlad ja jätavad sammud vahele aja puuduse tõttu. Sammude vahelejätmine tekitab kõigest illusiooni sellest, et nad on aega võitnud ja ei saavuta tegelikult kunagi rahuldavaid tulemusi. (Kotter 1995)

Tarneahela juhtimine

Lamberti (2014) sõnul seisneb tarneahela juhtimine ettevõtete suhete juhtimises mingis organisatsiooni võrgustikus, alustades lõpptarbijatest ja lõpetades tootjatega. Eesmärk on luua väärtust tarbijatele ja aktsionäridele läbi erinevate äriprotsesside. Tarneahela juhtimine on muutunud oluliseks, sest tänapäeval ettevõtted ei konkureeri omavahel, vaid konkureerivad nende tarneahelad. Tarneahela juhtimine on sündmuste ja protsesside järjestus, mis võtab kõik toote transpordiga seonduva osadeks. Selle abil saadakse aimu tegevustest, mida müüjad peavad tegema toote müügiks. (Blanchard 2010:6)

Tarneahela juhtimine sünkroniseerib tarnijate, tootjate, hulgimüüjate, jaemüüjate ja klientide pingutusi, et lõppkokkuvõttes rahuldada kliendi vajadusi. Tarneahela juhtimisel luuakse lähedased suhted kõikidega, kes kuuluvad väärtusahelasse eesmärgiga tarnida õiged tooted õigesse kohta õigeks ajaks õiglase hinnaga. Üksusena tegutsedes on võimalik saavutada täielik klientide rahulolu. (Rigby 2015)

Järgneval joonisel (vt Joonis 3) on näha tarneahela lihtsustatud mudelit.



Joonis 3. Tarneahela lihtsustatud mudel. (Lu 2014:10)

Rigby (2015) on jaganud tarneahela juhtimise nelja etappi:

1. Esimeses etapis luuakse usaldus tähtsate lülide vahel väärtusahelas. Juhid hakkavad kohtlema endiseid konkurente kui partnereid. Selles etapis luuakse partneriga pikaajalised suhted.
2. Teine etapp seisneb kiires infovahetuses. Luuakse täpsed ja ajakohased nõudluse prognoosid, laoseisud, tootmisvõimsused, tootmiskavad, tarnetähtajad, mis aitaksid tarneahela partneritel tootlikkust paremaks muuta.

3. Kolmas etapp seisneb jõupingutuste laiendamises, et tarneahel toimiks ühtsena, mitte eraldiseisvate üksustena. See etapp toob esile tarneahela partnerite tuumkompetentsid, automatiseerib infovahetuse, kõrvaldab ebaproduktiivsed tegevused, parandab prognoosimist, vähendab laoseise ja kaasab kliente tarneahela juhtimise protsessi.
4. Neljandas etapis rakendatakse radikaalsed ideed, et muuta tarneahela juhtimine täielikult ja pakkuda kliendile väärtust enneolematul viisil.

Tarneahela juhtimine on muutnud kogu maailma äritavad. Tarneahela juhtimise abil tekkis täppisajastussüsteem (*just-in-time*), elektrooniline andmevahetus, teenuste sisseost põhitegevuse toetamiseks ja tarnijate globaliseerumine.

1.3 Äritasandi strateegia instrumendid

Teenuste sisseostmine

Teenuste sisseostmine ehk *outsourcing* on ettevõtte põhitegevust toetavate põhiteenuste sisseostmine. Tänu sellele saab ettevõtte koondada kogu oma tähelepanu põhitegevusele ning osta teenuseid, mis ei kuulu põhitegevusse, teise ala spetsialistidelt. Teenuste sisseostmise abil saab ettevõtte olla edukas kõigis oma tegevustes vaatamata sellele, et ta ei valda kõiki neid oskusi. (Rigby 2015)

Outsourcing on üks populaarsemaid strateegia instrumente, mis aitab tagada ettevõtetal konkurentsivõime. Pidevalt muutuv majandusolukord sunnib ettevõtjaid kaaluma teenuste sisseostmist konkurentsieelise saavutamiseks. Paljud juhud on arvamusel, et *outsourcing* on üks tähtsamaid strateegia instrumente konkurentsieelise saavutamiseks 21. sajandil. (Bolat, Yilmaz 2009) Teenuste sisseostmine on populaarne, sest ettevõtted vajavad mitmekesisemaid ja kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, et tänapäevases pidevalt muutuv majandusolukorras ellu jääda. (Quinn 1992)

Teenuste sisseostmise eelised Dolgui ja Proth (2005) sõnul:

1. Kulude kokkuhoid - teenuse sisseostja peab veenduma, et teenuse pakkuja suudab teenust pakkuda efektiivsemalt ja odavamalt.
2. Töötajate arvu vähendamine - seda võib tõlgendada tegelikult ka kulude kokkuhoiuna.
3. Vabastada töötajad tüütutest ülesannetest – eesmärk on töötajate keskendumine ettevõtte põhitegevusele.
4. Ettevõtte rahavoogude parandamine vara müümise abil, mida varem kasutati sisseostetava teenuse osutamisel.

5. Ligipääs uutele oskustele ja tehnoloogiatele. Seda ainult siis, kui teenuse pakkuja ei paku ainult tööjõudu.
6. Teenuse pakkujad pakuvad eeldatavasti kvaliteetset teenust.

Rigby (2015) on toonud välja järgmised sammud, mida ettevõtte peaks tegema teenuste sisseostmisel:

- Teha kindlaks, kas sisseostetav teenus on ettevõtte tuumkompetents või mitte. Sellise teenuse sisseostmisel võib ettevõtte konkurentsieelis kannatada saada.
- Hindama *outsourcingu* mõju ettevõtte finantsile.
- Hindama mitterahalisi kulusid ja teenuse sisseostmise eeliseid - juhid hindavad nii eeliseid kui ka riske, mis kaasnevad teenuse sisseostuga. Eeliste puhul hinnatakse, kui palju saab ettevõtte keskenduda oma põhitegevusele. Riskide puhul hinnatakse ettevõtte sõltuvust teenuse sisseostust. Tugev sõltuvus võib kahjustada ettevõtte paindlikkust.
- Looma koostöölepingu oma teenuse pakkujaga. Teenuse pakkujad peavad olema kvalifitseeritud ja valitud nende efektiivsuse ja koostöövõime järgi.

Benchmarking

Benchmarking on defineeritav järjepideva süstemaatilise protsessina võrdlemaks organisatsiooni tulemuslikkust ja kvaliteeti (Elmuti, Kathawala 1997). *Benchmarking* ehk võrdlusanalüüs on vahend, mis kogub üha suuremat populaarsust - see aitab mõõta, võrrelda, analüüsida ja õppida selleks, et äritegevust, protsesse ja juhtimissüsteemi paremaks teha. Kui võrdlusanalüüs viiakse läbi süsteemselt ning probleemid ja ootused on selgelt ja täpselt määratletud, siis on sellest meetodist kindlasti palju tulu (Lukk 2005).

Elmuti ja Kathwala (1997) on välja toonud põhjused, miks ettevõtted kasutavad võrdlusanalüüsi:

- Tootlikkuse tõstmine - ettevõtted viivad võrdlusanalüüsi läbi enamasti tootlikkuse tõstmiseks. Kui ettevõtte vaatab endast kaugemale, siis ta võib leida enda jaoks uusi võimalusi.
- Strateegia instrument - hüppeline areng on põhjus, miks võiks kasutada võrdlusanalüüsi strateegia instrumendina. Ettevõtte konkurent võib olla kinni samas arengufaasis, millega ta end võrrelda soovib. Selleks tuleks luua uus strateegia, mis aitaks konkurendist „üle hüpata“. See avab ettevõttele uued võimalused kasvuks, millest konkurendil ei olnud aimugi.
- Õppimise tõhustamine - uskumatusest ülesaamine ja õppimise tõhustamine. Näiteks teadmine, kuidas teiste ettevõtete protsessid toimivad, paneb töötajad uskuma sellesse, et on olemas paremaid viise konkureerimiseks.
- Kasvupotentsiaal - ettevõtte võib aja jooksul hakata kasvupotentsiaali otsima ettevõtte seest. Tegelikult peaks ettevõtte vaatama väljapoole ja sealt otsima võimalusi kasvuks. Ettevõtted, kes vaatavad väljapoole on tulevikku suunatud ettevõtted.
- Tegevuse hindamise tööriist - *Benchmarking* aitab ettevõtetel mõista oma tegevusi ja leida need kohad, kus võiks end täiustada. See on ideaalne viis õppida teistelt ettevõtetelt,

kes on edukad mingil kindlal alal. Lisaks aitab võrdlusanalüüs parandada ettevõtte turuosat.

- Pideva arengu instrument - Ettevõtted, kes kasutavad *benchmarking* strateegiaid saavutavad kulude kokkuhoidu 30% kuni 40% ulatuses. Lisaks lihtsustab võrdlusanalüüs eelarvestamise protsessi, strateegilist planeerimist ja kapitali eelarvestamist.
- Jõudluse parandamine - Võrdlusanalüüs aitab ettevõtetel õppida uusi ja innovatiivseid lähenemisi probleemidele, mis on seotud juhtimisega. Eesmärk on seada eesmärgid, mis on saavutatavad ja juba tõestatud edukateks.

Rigby (2015) on välja toonud järgmised sammud, mis on vajalikud võrdlusanalüüsi läbiviimiseks:

- Vali toode, teenus või protsess mida võrrelda.
- Uuri välja olulisemad tulemuslikkuse näitajad.
- Vali ettevõtted, millega võrrelda.
- Kogu andmeid nende ettevõtete kohta ja uuri välja, miks nad midagi hästi teevad.
- Analüüsi andmeid ja otsi võimalusi enda ettevõtte täiustamiseks.
- Rakenda neid võimalusi ja sea mõistlikud eesmärgid, mis tagaksid ettevõttesisesest heakskiidu.

Kõige lihtsam on võrrelda tulemusnumbreid ja analüüsida organisatsiooni tulemusi konkurentide najal. Finantsnäitajate järgi koostatud edetabelid näitavad, kuidas ettevõtted saavutuste järgi reastuvad. Nii saab väga vajalikku esmast infot selle kohta, kes on parimad ja kellelt oleks tõenäoliselt midagi õppida. Samas ei aita niisugused tabelid teada saada, kuidas need edetabeli tipus olivad konkreetsete tulemusteni jõudsid. Klassikaline *benchmarking* algab sellest, et soovitakse mõista, mis peitub numbrite taga ja millised toimimisviisid viisid suurepärase finantstulemusteni, et siis võrrelda nendega oma tegevust. Tegemist ei ole konkurendi edukate toimimisviiside kopeerimisega ega ka pealtkuulamise või spioneerimisega, vaid koostööprojektidega, mis pakuvad arenguvõimalusi igale osapoolele. (Lukk 2005)

Digitaliseerimine

Digitaliseerimine on kui äri ümberkujundamine, mis aitab parendada äritegevust strateegiliselt. Digitaliseerimist võib nimetada ülimaks väljakutseks muutuste juhtimises. See ei mõjuta ainult tööstuse struktuuri ja strateegilist positsioneerimist, vaid mõjutab ka organisatsiooni igal tasandil (iga ülesanne, tegevus, protsess) ning isegi tarneahelat. Ettevõtte juhid peavad tagama selle, et muutuse korral kasvaks tootlikkus ja areneks välja konkurentsieelis, pakkudes samal ajal erakordset kliendikogemust. Võib öelda, et digitaliseerimine on mõjutatud tehnoloogiast, innovatsioonist, kliendi käitumisest ja vajadustest. (Edmead 2016) Digitaliseerimine ühendab parimad osad digitaalsest maailmast ja päris maailmast, et luua väärtust kliendile. (Rigby 2015)

Digitaliseerimine rakendab igat organisatsiooni tasandit. Toimub digitehnoloogiate kasutamine, et parendada kliendikogemust järgmiste tegevuste abil (Rigby 2015):

- Uue toote ja teenuse loomine.
- Turunduse isikupärastamine, et aidata klientidel avastada ja hinnata ettevõtte pakkumisi.
- Toote ja teenuse kohandamine.
- Toote kasutamine ja teenuse mudeli loomine.
- Tagastamise ja uuendamise protsesside loomine.
- Toote ülevaade ja tagasiside.

Selleks, et digitaliseerimine oleks edukas, peab Rigby (2015) sõnul ettevõtte läbima järgmised sammud:

- Tundma digitaliseerimise taset praeguses keskkonnas ja hindama tulevasi ohte.
- Looma visiooni, kuidas kaasata klienti ja saavutada ettevõtte kasv kasutades digitaalseid tehnoloogiaid.
- Koostama plaani, kuidas rakendada digitaliseerimisest tulenevaid väärtusi kliendikogemuses.
- Muutma lähenemist innovatsioonile ja looma juhtkonna, kes tunneb ennast digitaaltehnoloogia valdkonnas koduselt.

Digitaliseerimise osaks võib nimetada tänapäeval pilveteenuseid, mis aitavad ettevõtetel luua uusi võimalusi ja saavutada parem tootlikkus, viia läbi andmete analüüsi reaajas ja saavutada parem meeskonnatöö. Kui tänapäevases majandusolukorras ettevõtted ei lähe digitaliseerimisega kaasa, siis nad on hukule määratud. Ettevõtted, kes on digitaliseerimisega kaasa läinud, on palju edukamad ja klientidele atraktiivsemad.

Tuumkompetentsid

Tuumkompetentsid on tegevused, millega ettevõtte saab kõige paremini hakkama. See on organisatsiooni töötajate tegevus kasumi teenimisel ja konkurentsivõime loomisel. Tuumkompetentsi strateegia instrumendi kasutamise puhul keskenduvad ettevõtted rohkem sisestele oskustele ja võimetele, mitte positsioneerimisele turul. Ettevõtted peaksid oma tuumkompetentse pidevalt arendama. Sellega saavad ettevõtted luua endale konkurentsieelise, kui nad saavad turul paremini hakkama võrreldes konkurentidega.

Suure arvuga väikeste ehitusettevõtete seas on end keeruline positsioneerida ehitusturul, kuid ettevõtte sisemisi oskusi ja võimeid arendades ning neid rakendades on ettevõttel võimalik olla edukas. Ressursi põhisest teooriast lähtudes võib öelda, et konkurentsivõime tagamiseks peab ettevõtte arendama oma ressursse ja kompetentse.

Teisteks eristavaks loetakse firma unikaalset tugevust - võimekust, mis võimaldab firmal olla teistest säästlikum ja kvaliteetsem ning innovaatilisem ja tarbija vajadustele kiirreageerivam.

Firmat teistest eristav kompetents rajaneb kahel teineteist täiendaval lähtealusel (Alas 2005:63):

- Ressursid - ressursside all mõeldakse finants- ja inimressursse, füüsilisi, organisatsioonilisi ja tehnilisi abinõusid. Ressursid võib jagada konkreetseiks, käegakatsutavaiks, nagu maa, hooned, rajatised, sisseseade ning katsutamatuks, teabelisteks nagu tootemark ja selle maine, patendid, tehnoloogia ja turundusmeetmik. Et suurendada eristavat võimekust, peavad ressursid olema üheaegselt nii unikaalsed kui ka väärtuslikud. Ressurss on unikaalne, kui ühelgi teisel firmal sellist pole ja väärtuslik, kui ta aitab luua suurt nõudlust firma toodetele.
- Võimed - firma oskused koordineerida ressursside tulemuslikku kasutamist. Organisatsioon saavutab konkurentsieelise kui ta suudab koos toimima panna kolm elementi: sisemised ressursid, sisemised väärtused ja ümbritseva keskkonna.

Firmal võivad olla unikaalsed ja väärtuslikud ressursid, kuid ilma võimeta neid tegusalt rakendada, ei loo need sellele firmale eristatavat kompetentsi. Samas piisab, et omataks selliseid võimeid, mida konkurentidel pole ja tingimata ei peagi ressursid olema unikaalsed ja väärtuslikud, loomaks firmat eristavat kompetentsi. (Ibid:66)

1.4 Funktsionaalsed strateegia instrumendid

Kliendisuhete juhtimine

Kliendisuhete juhtimine oli Bain & Company (2015) uuringu kohaselt enimlevinud strateegia instrument.

Kliendisuhete juhtimine on protsess, mis aitab ettevõttel mõista klientide vajadusi ja neid rahuldada. Kliendisuhete juhtimine võimaldab ettevõtetel koguda võimalikult palju informatsiooni kliendi kohta ja selle abil töötada välja strateegiaid. Kogutud informatsiooni abil saab ettevõtte täiustada oma klienditeenindust ja saab uusi teadmisi klientide vajadustest ja käitumisest. Kliendisuhete juhtimisel võivad kujuneda lahendused probleemidele, mis on seotud tarneahela juhtimisega või uue toote tootmisel. (Rigby 2015)

Kliendisuhete juhtimine on rohkem kui lihtsalt juhtimine ja klientide seire. Kliendisuhete juhtimise abil on võimalik muuta kliendi suhteid ettevõttega ja suurendada tulu allahindlustega. Üks kliendisuhete lubadusi on aidata ettevõtetel õppida mõistma oma kliente ja teada saada milliseid kliente nad peaksid endale jätma ja millised nad võivad kaotada. Lisaks automatiseerib see paljusid

äriprotsesse ja aitab aega säästa. Kliendisuhete juhtimist saab kasutada terve kliendi elutsükli jooksul alustades kliendi omandamisest, olemasolevate klientide säilitamisest ning lõpetades kliendiväärtuste arendamisega. Eesmärk on anda klientidele seda mida nad tahavad ja millal nad tahavad. Selle asemel, et suhelda suurte massidega (näiteks suured reklaamid reklaami tahvil), on turundusel uus suund ehk suhtlemine klientidega individuaalselt. Selle abil tuvastatakse mingi kindla kliendigrupi käitumismuster ja luuakse kohandatud pakkumisi sellele kliendigrupile. (Dyche, Wesley 2001)

Rigby (2015) arvates peaksid juhid tegelema kliendisuhete juhtimisel järgmiste asjadega:

- Alustama strateegia „valupunktide“ defineerimisega kliendisuhete vältel. Valupunktid on need probleemid, mis avaldavad suurt mõju kliendi rahulolule ja lojaalsusele. Lahendused tagaksid parema majandusliku seisu ja konkurentsieelise.
- Hindama, kas ja millised kliendisuhete juhtimise süsteemi andmed aitaksid „valupunktidest“ üle saada.
- Valima tehnoloogia platvormi ja arutama kulud, mis kuluvad selle platvormi rakendamise ja töötajate koolituse peale.
- Hindama kas tehtud kulutused on end ära tasunud
- Välja mõtlema stiimulid, mis motiveeriks töötajaid kliendisuhete juhtimise programmis osalema. Paljud ettevõtted on avastanud, et kliendikesksed organisatsioonid on edukad kliendisuhete juhtimises.
- Mõõtna edu ja mõju kliendisuhete juhtimises. Tagama selle, et töötajad osaleksid aktiivselt kliendisuhete juhtimise programmis.

Klientide segmenteerimine

Klientide segmenteerimine seisneb tarbijate rühmitamises. Tarbijad erinevad oma vajadustega, ressurssidega, asukohaga, ostukäitumisega. Läbi klientide segmenteerimise jagavad ettevõtted suured turud väikesteks turgudeks, et muuta klientide vajaduste rahuldamine kergemaks. (Kotler, Armstrong 2011:190)

Rigby (2015) ütleb, et ettevõtted kasutavad klientide segmenteerimist uute toodete arendustegevusel, uute turundusprogrammide loomisel, tooteomaduste valimisel, teenuse valiku loomisel, jaotusstrateegia loomisel, tootele sobiva hinna määramisel.

Kotler ja Armstrong (2011) on oma turunduse raamatus välja toonud järgmised segmenteerimise viisid:

- Geograafiline segmenteerimine - segmenteerimine rahvuse, riigi, maakonna või linna järgi. Ettevõtte võib otsustada, kas tegutseb ühes või kahes geograafilises asukohas või hoopis tegutseb kõigis korraga, kuid siis peab suurt tähelepanu pöörama turgude eripäradele.

- Demograafiline segmenteerimine - segmenteerimine vanuse, soo, pere suuruse, sissetuleku, ameti, hariduse, usu, rassi, generatsiooni ja rahvuse järgi. Demograafilised faktorid on kõige populaarsemad klientide segmenteerimisel.
- Psühhograafiline segmenteerimine - segmenteerimine ühiskondliku klassi, elustiili, hoiakute, suhtumiste ja isiksuseomaduste järgi. Psühhograafiline ja eluviisi järgiv segmentimine põhineb isiksusetunnetusel, suhtumisel, motivatsioonil ja tegevusel. Ühe ja sama demograafilise grupi esindajatel võivad olla väga erinevad psühhograafilised omadused.
- Käitumuslik segmenteerimine - segmenteerimine teadmiste, käitumise, kasutamise või reageerimise järgi tootele. Palju turundajad usuvad, et käitumuslik segmenteerimine on kõige parem turu segmendi loomisel.

Klientide segmenteerimiseks peavad ettevõtete juhid läbima 5 sammu (Rigby 2015):

1. Turu jaotamine klientide vajaduste, varasema käitumise või nende demograafiliste näitajate järgi.
2. Kindlaks tegema iga segmendi kasumi. Selleks peab ettevõtte juht analüüsima tulud ja kulud, mis on tehtud kindla segmendi teenindamisel.
3. Võtma sihiks need kliendid, kellel on potentsiaali kasumit tekitada ja neid teenindama parimal moel.
4. Investeerima ressursse sobivatesse toodetesse, teenustesse, turu- ja jaotusprogrammidesse, et rahuldada sihil olnud segmendi vajadused.
5. Hindama tulemusi ja vajadusel viima sisse muudatused.

Segmenteerimise juures on oluline, et segmendid oleksid eristuvad, tuvastatavad, ligipääsetavad, olulised ja stabiilsed. Segmendi sobivus sõltub peamiselt ettevõtte enda võimekusest.

Suurandmete analüüs

Suurandmete õige kasutamise järel on võimalik luua konkurentsieelis. Et olla konkurentsisuutlik, peavad ettevõtted võimalikult palju suurandmeid koguma ja neid analüüsima, et saada ülevaade andmetest ja mida nad saavad pakkuda. (Franks 2012:3)

Ettevõtted kasutavad suurandmete ärianalüüsi ettevõtte sisemiste protsesside täiustamiseks. Sisemisteks protsessideks võib nimetada riskijuhtimist, kliendisuhete juhtimist, tarneahela juhtimist või veebi sisu optimeerimist. Lisaks on võimalik täiustada olemasolevaid tooteid ja teenuseid või luua uusi tooteid ja teenuseid. Suurandmete analüüs aitab ettevõtetel saada infot ja tagasisidet reaaliajaks. (Rigby 2015)

Ettevõtted otsivad äri võimalusi, mis võiksid olla saavutatavad kvaliteetsete andmetega. Selleks, et kvaliteetseid andmeid kuidagi rakendada ettevõttes on vajalik kasutada suurandmete analüüsi. Suurandmete analüüs on seotud andmebaasi haldamise ja ärianalüüsi süsteemidega. Suurandmete analüüs suurendab andmete töötlemise võimet neljal viisil:

1. Maht - andmete mahu suurenemine terabaitidest kuni peta- ja exabaitideni.
2. Kiirus - tegevus toimub reaalaajas.
3. Mitmekesisus - analüüsib kõike, alustades teekonnanandmetest (*click-stream data*) ja lõpetades videovoo andmetega.
4. Muutlikkus - juhib muutusi andmete vormingutes ja andmeväljades.

Tulemused aitavad juhtidel paremini mõõta ja juhtida oma äri kõige kriitilisemaid funktsioone.
(Ibid)

Selleks, et rakendada suurandmete analüüsi, peab ettevõtte Rigby (2015) sõnul läbima järgmised sammud:

- Valima äriüksuse, kes keskenduks suurandmete analüüsile.
- Looma juhtimisgrupi ja andmete teadlaste meeskonna, kellel on vajalikud teadmised ja oskused suurandmete analüüsi läbiviimiseks.
- Tuvastama spetsiifilised lahendused ja tegevused ning neid täiustama.
- Otsustama, mis on kõige sobilikumad seaded ja tarkvarad eesmärgi saavutamiseks.
- Otsustama, kas osta või rentida.
- Looma juhtpõhimõtted andmete privaatsuse ja turvalisuse osas.
- Testi, õpi, jaga ja täiusta.

Terviklik kvaliteedijuhtimine

Terviklik kvaliteedijuhtimine on ettevõtte kvaliteedikeskne lähenemine juhtimisele. See saavutatakse kliendirahulolu järgi. Vajalik on, et kõik ettevõtte töötajad oleksid kaasatud kvaliteedisüsteemi tegevusse.

Tervikliku kvaliteedijuhtimise põhiprintsiibid (Tervikliku... 2005):

- Klient defineerib kvaliteedi.
- Kliendi vajadused on prioriteet.
- Juhtide eestvedamine - läbi visiooni seatakse siht ja tehakse ühiselt tööd selle nimel.
- Kvaliteet on strateegiline küsimus.
- Kvaliteet on kõigi inimeste vastutus.
- Kvaliteediprobleemid lahendatakse koos: töölisel ja juhtkond.
- Probleemide lahendamine statistiliste meetodite kaudu ja pidev parendamine.
- Pideva kvaliteeditõusu aluseks on töötajate koolitamine.

Terviklik kvaliteedijuhtimine on kvaliteedikeskne juhtimisprotsess, mis püüab kindlustada organisatsiooni võimet järjepidevalt täita ja ületada kliendi nõudmisi. Tippjuhtkond formuleerib ja viib ellu ettevõtte strateegia ja tegevuskavad, lähtudes tehnilise progressi arengutendentsidest antud tegevusvaldkonnas, kliendi vajadustest ja ettevõttekultuurist, mis nõuab töötajatel kõrget pühendumist ja kaasahaaratust.

Tervikliku kvaliteedijuhtimise põhialused on (Ibid):

- Organisatsiooni pühendatus pidevale arengule, mis eeldab eesmärgikindlust ja juhtkonnapoolset eestvedamist. Kvaliteedi parendamise protsess hõlmab kogu organisatsiooni, ka suhteid klientide, tarnijate ja alltöövõtjatega. Terviklikku kvaliteedijuhtimist ei saa ellu viia eraldiseisev struktuuriüksus, juhtimine algab tippjuhi kabinetist.
- „Nulldefekti“ mõtteviisi juurutamine, mille põhimõttel tuleb toiminguid sooritada kvaliteetselt esimese korraga.
- Kliendi ja tarnija suhete mõistmine kõikide töötajate poolt
- Lähtumine kogukuludest
- Uute juhtimis- ja õpetamismeetodite omandamine
- Kommunikatsiooni ja meeskonnatöö soodustamine
- Elimineerida tuleb suvalised eesmärgid, millega ei kaasne meetodid eesmärkide saavutamiseks, numbrilistel näitajatel põhinevad standardid ja barjäärid, mis takistavad ettevõtlikkuse ja professionaalsuse tunnustamist.
- Pidevalt tegelemine õppimise ja ümberõppimisega.
- Süsteemse mõtlemisviisi arendamine.
- Iseleutamise sündroomi vältimine.

Terviklik kvaliteedijuhtimine parandab ettevõtte kasumlikkust keskendudes kvaliteedi täiustamisele. Tervikliku kvaliteedijuhtimise abil on võimalik tõsta tootlikkust, tõsta toote usaldusväärsust, vähendada klienditeeninduse probleeme ja suurendada konkurentsivõimet. (Rigby 2015)

Rahulolu ja lojaalsuse juhtimine

Lojaalsuse juhtimise instrumendid suurendavad ettevõtte tulu ja kasumit läbi klientide, töötajate ja investorite säilitamise. Lojaalsuse programmid mõõdavad ja jälgivad kindlate gruppide lojaalsust ja analüüsivad neid. Analüüsides selgub, miks mingi grupp on otsustanud üle minna mõne teise ettevõtte juurde ja kuidas saaks tulevikus selliseid hetki vältida. Rahulolu ja lojaalsuse juhtimine on tihedalt seotud finantsiliste näitajatega, mis on omakorda seotud nende gruppide säilitamise määraga. Väikesed muutused säilitamise määras võivad tuua suuri muutusi organisatsiooni tulemustes ja mõjutada ettevõtte kasvu. Eduka rahulolu ja lojaalsuse juhtimise programmi läbiviimiseks peab ettevõtte (Rigby 2015):

- Regulaarselt hindama lojaalsust läbi uuringute ja vaatluste. Küsida klientidelt, kas nad soovitaksid ettevõtet oma sõbrale või töökaaslasele. Lisaks tuleb küsida eesliinitöolistelt, kas ettevõtte väärrib nende lojaalsust.
- Võrdlema lojaalsust konkurentidega.
- Leidma need asjad, mis on klientidele ja töötajatele kõige tähtsamad ning jälgima neid.
- Looma uusi programme, et vähendada klientide ja töötajate lahkumise määra.

- Muutma strateegiaid, mis juhivad lühiajalisi tulemusi pikaajalise lojaalsuse arvelt. Näiteks allahindlused ainult uutele klientidele.
- Küsima investoritelt ja tarnijatelt, miks nad on lojaalsed.

Hästitoimiv ning edukas rahulolu ja lojaalsuse programm aitab ettevõtetel (Ibid):

- Luua pikaajalisi suhteid klientidega, kes toovad ettevõttele kõige rohkem tulu.
- Kasvatada müüki läbi klientide ja töötajate, kes on ettevõtet soovitanud oma sõbrale või pereliikmele.
- Meelitada ja säilitada töötajaid, kelle oskused, teadmised ja suhted on ettevõtte tulemustele olulised.
- Tõsta tootlikkust ja vähendada koolitus- ja värbamiskulusid.
- Koondada töötajate, klientide, tarnijate ja investorite huvid üheks tervikuks.
- Parandada pikaajalisi finantstulemusi ja tõsta aktsiate väärtust.

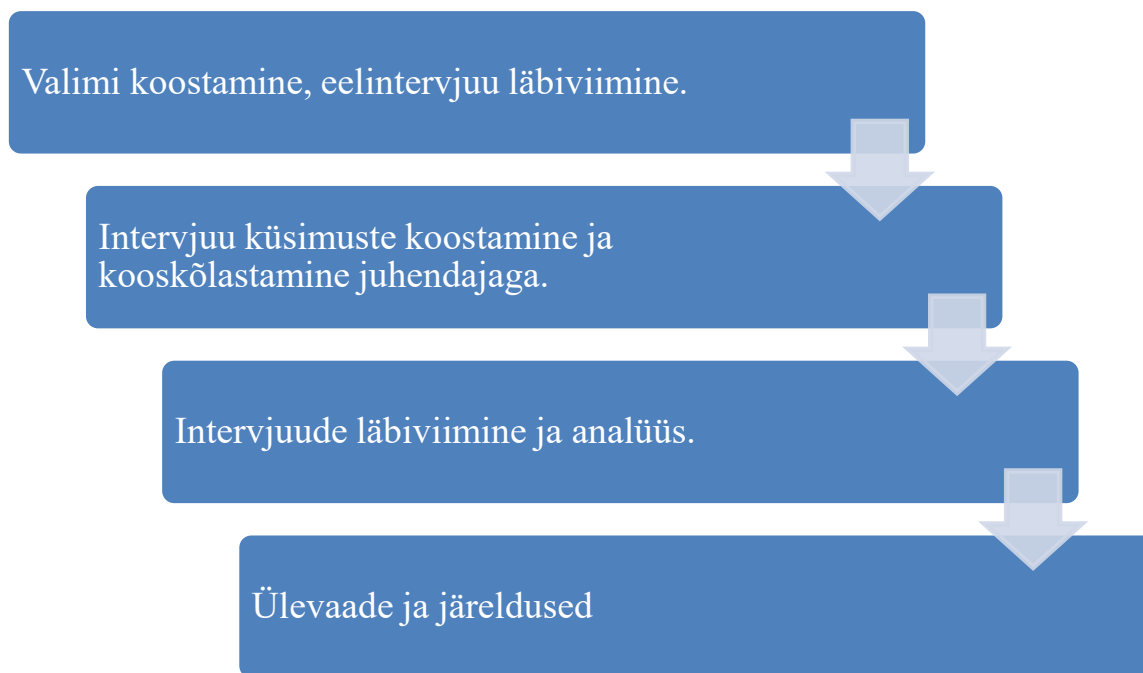
Teoreetilise peatüki lõpetuseks võib autor öelda, et strateegilised instrumendid on läbimõeldud protsessid ettevõtte väärtuse suurendamiseks. Strateegia instrumentide abil on juhtidel võimalik süstematiseerida juhtimisprotsessi ning see aitab neid otsuste vastuvõtmisel. Strateegia instrumendid on loodud suurtele ettevõtetele ning väikeettevõtete jaoks võib nende instrumentide rakendamine osutuda keeruliseks ja ressursimahukaks. Õnneks on paljud strateegia instrumendid üsna paindlikud ning neid on võimalik lihtsustada väikeettevõtete jaoks. Kui väikeettevõtte on teadlik strateegia instrumentidest ning tunneb nende võimalusi ja ohtusi, siis ta võib vabalt teha pädeva otsuse mingisuguse instrumendi valikul ning selle abil tõsta oma ettevõtte väärtust.

2. EMPIIRILINE UURING STRATEEGIA INSTRUMENTIDE KASUTAMISEST EESTI VÄIKESTES EHITUSETTEVÕTETES

2.1 Uuringu metoodika ja valim

Lõputöö empiiriline osa keskendub Bain & Company viieteistkümne enimlevinud strateegia instrumendi kasutamise uurimisele Eesti väikestes ehitusettevõtetes. Empiirilise osa ettevalmistusprotsessi kõige tähtsam osa oli teoreetiline osa. Teoreetiline osa aitas koguda informatsiooni erinevate strateegia instrumentide kohta ning see aitas sõnastada empiirilise uuringu eesmärgid. Lõputöö teoreetilisele osale järgnes empiiriline uuring, mis viidi läbi Eesti väikeste ehitusettevõtete seas kasutades kvalitatiivseid uurimismeetodeid.

Lõputöö uuringu läbiviimise etapid on välja toodud järgmisel joonisel (vt Joonis 4).



Joonis 4. Lõputöö uuringu läbiviimise etapid. (autori joonis)

Lõputöö uuringu esimeses etapis tegeles autor valimi koostamisega ja eelintervjuude läbiviimisega, et kindlaks teha isikud, kes on nõus uuringust osa võtma. Valimi moodustamiseks kasutas autor mugavusvalimit. Mugavusvalimi puhul toimub liikmete valimine mittejhuslikult ehk uurija jaoks kergesti kättesaadavatest isikutest. Lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse või

uuritavate koostöövalmiduse põhimõttest. Käesolevas töös moodustus valim autori klientidest, kellega ta on koostööd teinud ja jälginud nende arengut läbi aastate. Intervjueerija on töötanud aastaid ehitusseadmete rendifirmas ning loonud palju häid suhteid erinevate ehitusettevõtetega. Autor valis need ettevõtted, kelle areng on tema arvates olnud kõige edukam ning võttis ühendust nende ettevõtete juhtidega, et viia läbi eelintervjuu. Eelintervjuu eesmärk oli välja selgitada uuringu osavõtjate hulk. Esialgne valim sisaldas 12 ettevõtet, kuid eelintervjuu läbiviimisel selgus, et uuringust oli nõus osa võtma 8 ettevõtet. Eelintervjuu läbiviimisel tutvustas autor uuringu metoodikat ning sai teada mitu ettevõtet esialgsest valimist on nõus uuringust osa võtma.

Tabel 1. Intervjueeritud ettevõtted ja nende esindajad.

Ettevõtte	Ettevõtte esindaja	Esindaja amet	Ettevõtte vanus
Valtsproff OÜ	Aleksandr Jegorov	Omanik	4 aastat
Esteiron OÜ	Tõnu Ojanurm	Omanik/projektijuht	9 aastat
Vundament Ehitus OÜ	Ülari Kriis	Omanik	12 aastat
Verkur OÜ	Alari Kurg	Projektijuht	11 aastat
Torusellid OÜ	Gert Jalakas	Omanik	10 aastat
Tegmento OÜ	Oleg Radchenko	Omanik	5 aastat
PR Betoon OÜ	Peep Roosmann	Omanik	11 aastat
Riab Teedehitus OÜ	Lauri Kukталu	Projektijuht	8 aastat

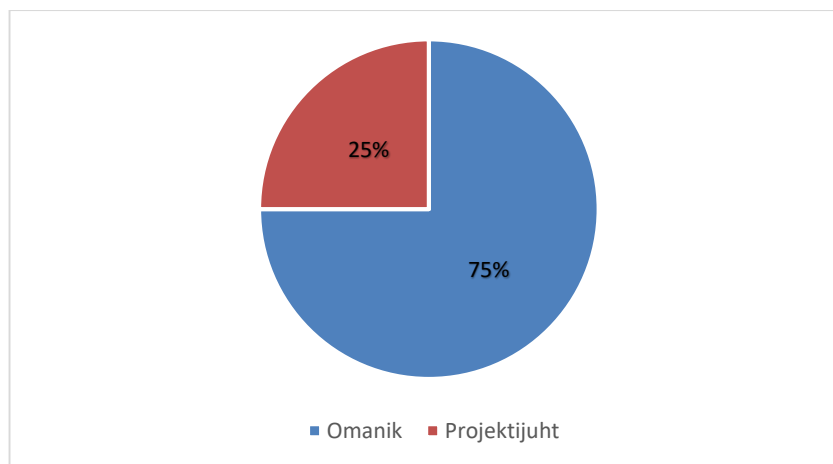
Allikas: autori tabel

Teine etapp seisnes intervjuu küsimuste koostamises. Küsimuste koostamisel lähtuti teoreetilisest osast ja intervjuu küsimused kujundati nii, et ettevõtete kasutatavad strateegia instrumentid oleksid üksikasjalikult ja põhjalikult kirjeldatud juhtide poolt. Selline lähenemine aitas autoril saada palju informatsiooni ettevõtete kohta ning lihtsustas vastuste analüüsi. Enne intervjuu läbiviimist kooskõlastas lõputöö autor küsimused juhendajaga, et need täidaksid käesoleva töö eesmärki. Intervjuus oli kahte tüüpi küsimusi - strateegia instrumentide kohta ja ettevõtte kohta üldiselt. Üldised küsimused ettevõtte kohta sisaldasid rahulolu küsimusi ja ettevõtte vanust. Strateegia instrumentide küsimuste puhul tõi autor välja 15 enimlevinud strateegia instrumenti, kus küsitletavad pidid välja valima need, mida nad kasutavad oma ettevõttes ja vastama iga instrumendi kohta kolme küsimusele. Kuna tegemist oli poolstruktureeritud intervjuuga, siis ei

jälgitud kindlat küsimustiku plaani ning küsimused esitati suvalises järjekorras. Küsimustik on saadaval lisas 1.

Autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuu ettevõtete esindajate vahel. Poolstruktureeritud intervjuu koosneb kindlaks määratud küsimustest ja vabast vestlusest. Sellise intervjuu puhul valmistatakse ette põhiküsimused ja lastakse küsitletaval küsimustele rahulikus tempos vastata. Avatud küsimuste puhul on vastuseid raskem statistiliselt töödelda ja analüüsida, kuid suurendab tundlikkust küsitletava suhtes. Poolstruktureeritud intervjuu puhul on võimalik küsimusi standardiseerida, millega on võimalik saada kvantitatiivseid andmeid. Kvantitatiivsed andmed lihtsustavad saadud vastuse analüüsimist.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 10. - 16. aprill 2017. Kõikide intervjuude ajal tegi intervjuerija märkmeid, et pärast välja tuua vastanute olulisemad seisukohad ja väited. Intervjuude läbiviimise asukohad määrasid vastajad ise ning enamikel juhtudel oli tegemist ehitusobjektidega. Ettevõtete esindajateks olid omanikud või projektijuhid, nende osakaalu võib näha alljärgneval joonisel (vt Joonis 5).



Joonis 5. Ettevõtete esindajate ametite osakaal. (autori joonis)

Intervjuu keskmine kestvusaeg oli 8 minutit, mis sisaldas lõputöö teema ja eesmärgi tutvustamist ning intervjueritava vastamist küsimustele. Lõputöö uuringu viimases etapis tegi autor uuringust ülevaate ning tõi välja oma järeldused ja ettepanekud.

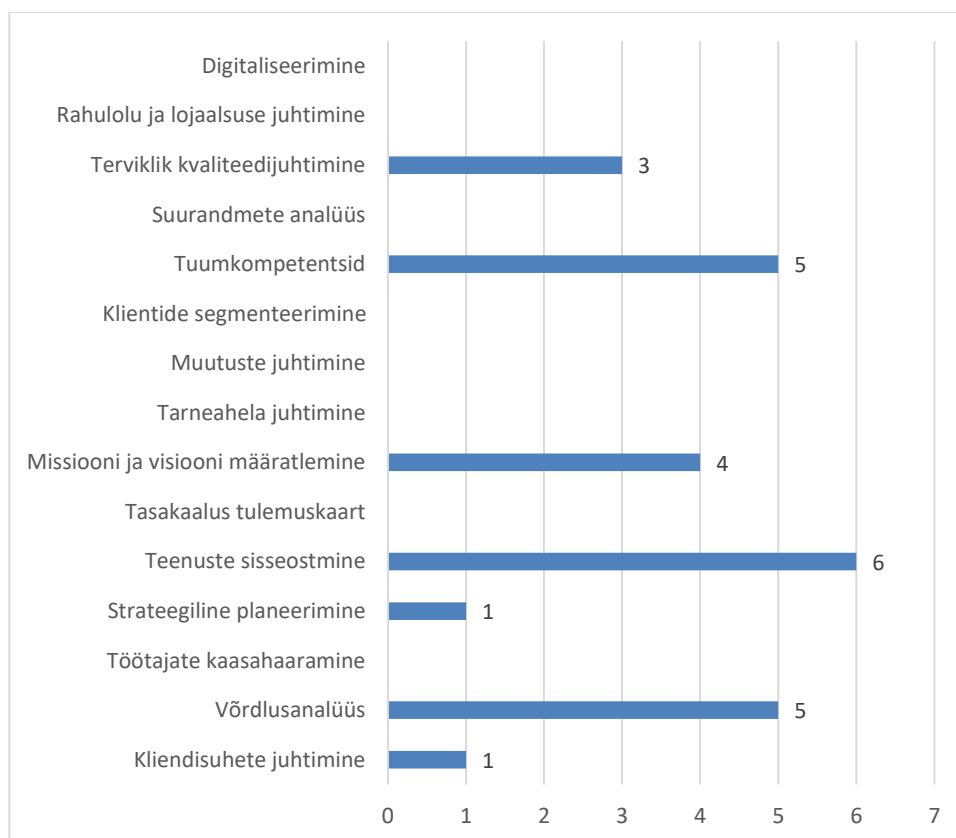
Alapeatüki kokkuvõtteks võib autor öelda, et valitud andmekogumise ja analüüsi meetodid ning valim aitasid saada hea ülevaate strateegia instrumentide kasutamisest Eesti väikestes ehitusettevõtetes. Autori arvates oli hea näitaja ettevõtete vanus, mille aritmeetiline keskmine oli

8,75 aastat. Kõige noorem ettevõtte oli 4 aastat (Valtsproff OÜ) ja kõige vanem 12 aastat (Vundament Ehitus OÜ). Autor on arvamisel, et nende ettevõtete pikaajaline tegutsemine ehitusturul aitas koguda piisavas koguses kvaliteetseid andmeid.

2.2 Strateegia instrumentide kasutamine Eesti väikestes ehitusettevõtetes

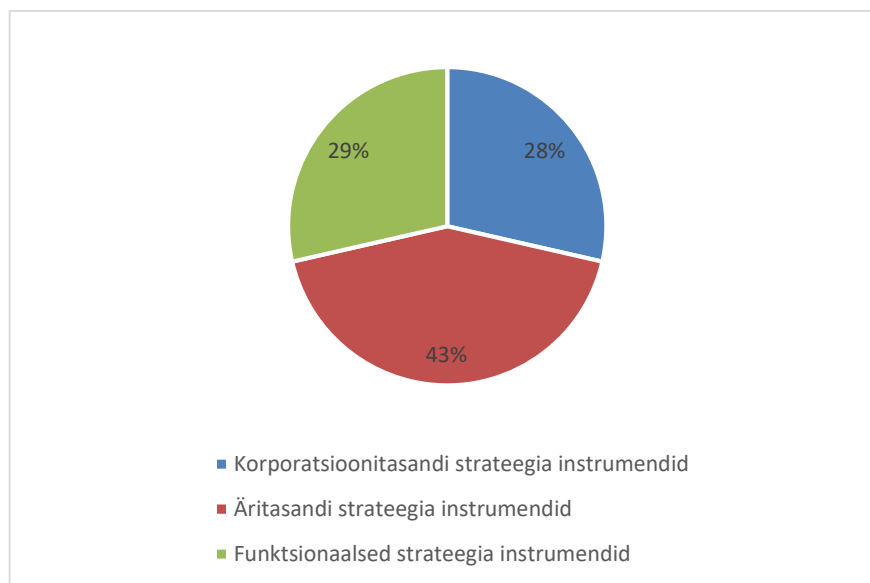
Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate Eesti väikeste ehitusettevõtete strateegia instrumentide kasutamise kohta. Uuringu tulemustest selgub, kui tihti kasutatakse strateegia instrumente, milles seisneb nende kasutamine ettevõttes ja miks nad on ettevõttele kasulikud olnud.

Uuringu esimese osana soovis autor teada saada, milliseid Bain & Company strateegia instrumente kasutavad Eesti väikeste ehitusettevõtete juhid. Alljärgneval joonisel (vt Joonis 6) võib näha strateegia instrumente, mida kasutavad väikeste ehitusettevõtete juhid Eestis.



Joonis 6. Bain & Company strateegia instrumentide kasutamine Eesti väikestes ehitusettevõtetes. (autori joonis)

Uuringust selgus, et kõige rohkem kasutavad ettevõtete juhid teenuste sisseostmist, seda kasutas kuus ettevõtet. Tuumkompetentside instrumenti ja võrdlusanalüüsi kasutas viis ettevõtet, missiooni ja visiooni määratlemist neli ettevõtet, terviklikku kvaliteedijuhtimist kolm ettevõtet ning strateegilist planeerimist ja kliendisuhete juhtimist kasutas üks ettevõtte. Kasutatavatest strateegia instrumentidest olid 43% äritasandi instrumentid, 29% funktsionaalsed instrumentid ning 28% korporatsioonitasandi instrumentid. Tulemused on joonisel 7.

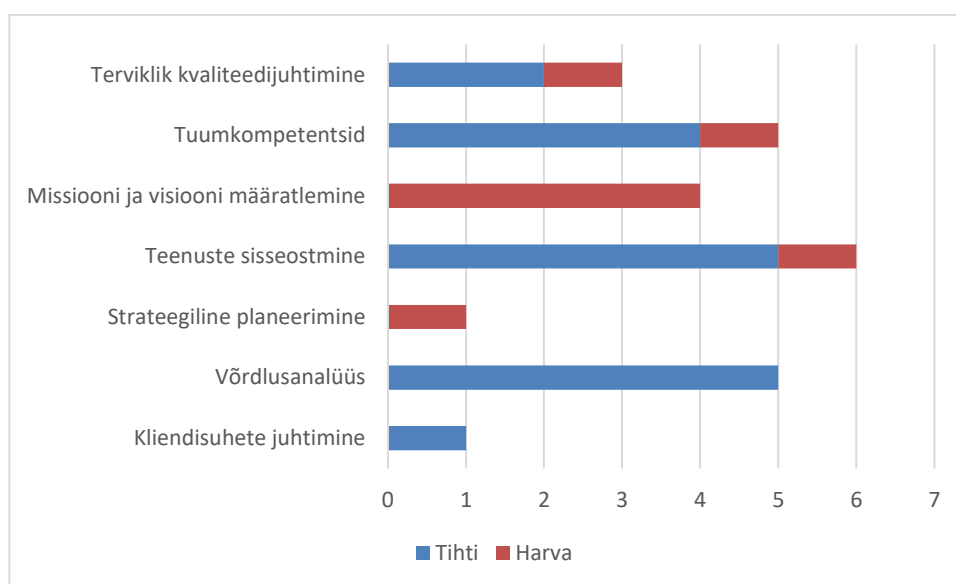


Joonis 7. Strateegia instrumentid tasandite järgi. (autori joonis)

Kõige rohkem kasutatakse äritasandi strateegia instrumente ehk otsitakse võimalusi kuidas alandada omahinda ning keskendutakse kindlale turusegmentile. Järgmisena kasutatakse funktsionaalse tasandi strateegiaid ja korporatsioonitasandi strateegiaid. Funktsionaalsel tasandil tegelevad ettevõtted turundusega ja finantsidega, mis toetavad äritasandi strateegiaid konkurentsieelise saavutamisel. Vestluste käigus selgus, et uuringus osalenud ettevõtted tõepoolest ei kuluta raha turunduse ja reklaami peale, iga valminud ehitusobjekt on isenesest viinud järgmiseni. Korporatsioonitasandi strateegia puhul luuakse üldpilt ettevõttest ning milline võiks olla ettevõtte tulevik. Otsitakse vastuseid küsimustele „kus me oleme praegu?“, „kuhu me tahame jõuda?“ ja „kuidas me seda teeme?“. Intervjuusid läbi viies selgus, et üksikud juhid on endale määranud ettevõtte missiooni ja visiooni ning tegelenud strateegilise planeerimisega, kuid pole seda kuskile kirja pannud, vaid sõnastanud selle ainult enda jaoks.

Järgnevalt grupeeris autor küsimuse „Kui tihti kasutate seda instrumenti?“ vastused kahte gruppi, et saada ülevaade kasutatavate strateegia instrumentide kasutusintensiivsusest. Alljärgnev joonis

(vt Joonis 8) näitab strateegia instrumentide kasutusintensiivsust. Autor on arvamusel, et kasutusintensiivsust ei saa siiski iga instrumendi puhul mõõta. Näiteks joonisel 8 on välja toodud tuumkompetentside kasutusintensiivsus, kust selgub, et viiest ettevõttest kasutab üks ettevõtte seda instrumenti harva. Autor usub, et tegelikult kasutab terve valim tuumkompetentside arendamist mingil määral ning tegeleb sellega alateadlikult kogu aeg. Vastasel juhul ei toimuks ettevõtte sisemiste oskuste ja võimete arendamist ning organisatsioon ei suudaks tekitada endale konkurentsieelist.



Joonis 8. Strateegia instrumentide kasutusintensiivsus. (autori joonis)

Uuringust selgus, et teenuste sisseostmist, võrdlusanalüüsi, tuumkompetentse ja terviklikku kvaliteedijuhtimist kasutati tihti. Missiooni ja visiooni määratlemise valinud neli ettevõtet kasutab seda instrumenti harva, mis on iseenesest mõistetav. Kliendisuhete juhtimist kasutas ainult üks ettevõtte ja tegi seda tihti. Strateegilist planeerimist kasutas samuti ainult üks ettevõtte, kuid tegi seda pigem harva.

Järgnevalt toob autor välja ettevõtete juhtide vastused intervjuu küsimustele, alustades enimkasutatud strateegia instrumentidest.

Vestluse käigus selgus, et teenuste sisseostmist kasutati üsna tihti. Viis ettevõtte juhti ütles, et nad tegelevad teenuse sisseostmisega põhimõtteliselt kogu aeg. Üks ettevõtte juht vastas, et ostab teenust sisse üsna harva, kuna endal on vajalikud ressursid olemas kvaliteetse töö teostamiseks.

Esteiron OÜ on tegelenud ehituse peatöövõtuga juba seitse aastat ning nende põhitöö on passiivmajade üldehitus ja viimistlus. Passiivmajade ehitusel kasutati regulaarselt alltöövõtu teenust teiste ehitusfirmade poolt, kuna ettevõttel polnud endal piisavalt töölisi ning ei olnud kõigele spetsialiseerunud. Osteti teenust ettevõtelt, kes tundsid mõnda kindlat ala paremini nagu katuse ehitus. Esteiron OÜ juhi sõnul on teenuste sisseostmine aidanud ettevõttel kuludelt kokku hoida ja aega säästa. Lisaks on aidanud säilitada kvaliteeditaset, tellides teenust oma ala spetsialistidelt.

Torusellid OÜ on spetsialiseerunud välistrasside ehitusele ja lisaks veel erinevatele pinnasetöödele. Teenuste sisseost seisneb kaevamisteenuses, mida osutab neile partnerettevõtte, kellel on oma kaevetehnika ning spetsialiseerunud kaevetöödele. Kuna ettevõttel on ainult 6 töötajat, siis suuremate objektide jaoks tellitakse lisatööjõudu alltöövõtjate näol, kes aitavad objekti kvaliteetselt ja õigeaks tähtajaks valmis teha. Teenuste sisseost on aidanud ettevõttel keskenduda põhitegevusele ja kokku hoida tööjõukuludelt ning kuludelt, mis on seotud kaevetehnika ülalpidamisega.

PR Betoon OÜ juhi sõnul on teenuse sisseost üks tähtsamaid instrumente, mis toetavad ettevõtte tegevust ning kasutab seda kogu aeg. Ettevõtte põhitegevus on betoonitööd. Nad on kogu oma tegutsemise aja jooksul ostnud teenust ettevõtelt, kes varustavad betooniga ja selle transpordiga. Sarnaselt teistele ettevõtetele on see aidanud kuludelt kokku hoida ning keskenduda põhitegevusele.

Riab Teedehituse projektijuhi väitel kasutab ettevõtte teenuste sisseostu üsna harva. Teenust ostavad sisse alltöövõtjatelt suvisel hooajal, kui on töös korruga mitu objekti. Üldjuhul saavad töödega ise hakkama, neil on endal piisavalt töölisi ja suvel võtavad juurde abitöölisi. Lisaks omab Riab Teedehitus suurt masinaparki, kaevetehnika ja transport on nende enda vara. Lisateenusena rendivad oma masinaid, kui need kasutust ei leia.

Nagu eelmised ettevõtted, kasutavad Tegmento OÜ ja Vundament Ehitus OÜ teenuste sisseostmist mingi kindla töö sooritamiseks, millele nad ise ei ole spetsialiseerunud või ei suuda tagada kvaliteeti. Tegmento OÜ on peamiselt spetsialiseerunud katuste- ja fassaaditöödele, kuid teeb ka sisetöid tänu koostööpartneritele. Katuste ehitus toob endaga kaasa katusealuste väljaehitamise, mis omakorda toob endaga kaasa sisetöid, seega kasutatakse teenuste sisseostmist väga tihti. Tegmento OÜ omanik lisas, et ettevõttel on plaan laieneda ja soovib tulevikus teostada sisetöid ise, kuna koostööpartnerite töö kvaliteet on langenud ning garantiitööde osakaal on suurenenud,

mis toob lisakulutusi. Vundament Ehitus OÜ oli algselt spetsialiseerunud ainult vundamentide ehitusele, kuid aastate jooksul on juurde tulnud väga palju koostööpartnereid, kellelt nad ehitusteenust ostavad. Koostööpartnerite abil suudab ettevõtte rajada ehitisi algusest lõpuni ning on spetsialiseerunud igale alale.

Autor võib öelda, et Eesti väikesed ehitusettevõtted kasutavad teenuste sisseostmist väga sarnaselt. Keskendutakse peamiselt oma põhitegevusele ning ostetakse teenust teistelt ehitusettevõtetelt, kelle põhitegevus on mõni muu ehitusala. Üldiselt kasutatakse teenuste sisseostu instrumenti väga tihti. Teenuste sisseostmine on aidanud ettevõtetel kuludelt kokku hoida, säästa aega ja leida uusi usaldusväärseid koostööpartnereid, kellega saaks ka tulevikus koostööd teha.

Intervjuust selgus, et ettevõtte juhid kasutavad võrdlusanalüüsi kogu aeg. Võrdlusanalüüsi instrumenti valis viis juhti kaheksast. Autor on arvamusel, et tegelikult kasutavad võrdlusanalüüsi kõik ettevõtete juhid, kuid nad ei teadvusta seda endale.

Valtsproff OÜ omanik on kasutanud võrdlusanalüüsi ajast, kui asutas oma ettevõtte. Ettevõtte tegeleb katusetöödega ning eeskujuks on olnud suuremad katuse ehituse firmad. Võrdlusanalüüsi abil on õppinud teiste ettevõtete vigadest ning leidnud viise, kuidas teha paremini kui teised.

Vundament Ehitus OÜ on samuti kasutanud võrdlusanalüüsi alates sellest ajast, kui ettevõtte loodi. Ettevõtte omanik väitis, et võrdlusanalüüsi puhul on jälginud kõikide ehitusettevõtete tegevust, mitte ainult paremaid. Võrdlusanalüüs on aidanud ettevõttel õppida, parandanud töökvaliteeti, päästnud ettevõtet suurtest kulutustest õppides teiste ettevõtete vigadest. Analüüsi läbi viies on omanik igalt ettevõttelt võtnud mingisuguse oskuse või vea ning selle enda kasuks pööranud.

Sarnaselt kahele eelmisele ettevõttele, kasutavad Esteiron OÜ, Verkur OÜ, Torusellid OÜ võrdlusanalüüsi õppimiseks teiste ettevõtete vigadest, mis on aidanud ettevõtetel kuludelt kokku hoida ja teha asju paremini, kui konkurendid. Esteiron OÜ omaniku sõnul on võrdlusanalüüsi läbiviimine lihtsustanud strateegilise tegevuskava loomise, kuna on teada erinevate ettevõtete head ja vead. See on aidanud ettevõttel teha õigeid otsuseid tegevuskava loomisel, sest olid teada ohud ja tagajärjed.

Võrdlusanalüüsi peetakse ettevõtte juhtimiseks üheks tähtsamaks instrumendiks, kuna pidevalt muutuv majandusolukord sunnib ettevõtteid seda tegema, et püsida konkurents. Analüüsides enda ja teiste ettevõtete tegevust on võimalik täiustada oma tegevusi ning luua konkurentsieelis. Vaatamata sellele, et tervest valimist kasutas võrdlusanalüüsi ainult viis ettevõtet, on autor

arvamusel, et kõik ettevõtete juhid võrdlevad end teistega mingil määral, kuid nad ei tee seda teadlikult.

Vestluse käigus selgus, et tervest valimist kasutas tuumkompetentside strateegia instrumenti viis ettevõtet. Eelnevalt on töö autor toonud välja oma arvamuse, et tegelikult kasutavad kõik ettevõtted tuumkompetentside instrumenti, kuid teevad seda alateadlikult. Tuumkompetentsid ja teenuste sisseostmine on omavahel tihedalt seotud seega ettevõtete juhtide vastused küsimustele on sarnased. Keskendutakse põhitegevusele, arendatakse oma sisemisi oskusi ja võimeid, et luua konkurentsieelis. Kõik kõrvaltegevused jäetakse teiste organisatsiooni teha, kes on spetsialiseerunud mingile kindlale alale ja suudab töid paremini ning kvaliteetselt teostada. Autor ei pidanud otstarbekaks välja tuua juhtide vastuseid, kuna need olid sarnased teenuste sisseostu omadega.

Missiooni ja visiooni määratlemise instrumenti kasutas neli ettevõtet ning tehti seda pigem harva. Nagu eelneva strateegia instrumendi puhul, olid ettevõtte juhtide vastused missiooni ja visiooni määratlemise kohta sarnased. Juhid on määratlenud missiooni ja visiooni sellest, milline võiks ettevõtte olla tulevikus, kuid seda ainult enda jaoks ja kirja panemata. Autor on arvamusel, et missiooni ja visiooni fikseerimine kirjalikult ja selle jagamine töötajatega tagaks töötajate kaasahaaratused ning aitaks ettevõttel edastada olulist informatsiooni.

Vestluste käigus selgus, et tervest valimist kasutas terviklikku kvaliteedijuhtimist ainult kolm ettevõtet. Ettevõtete juhtide terviklik kvaliteedijuhtimine seisnes ranges kvaliteedikontrollis eesmärgiga tagada kliendi täielik rahulolu ja vältida tulevikus lisakulutusi garantiitööde näol. Autor ei pidanud vajalikuks iga ettevõtte juhi vastuseid eraldi välja tuua, kuna kõik tõlgendasid terviklikku kvaliteedijuhtimist ühte moodi ja rakendasid seda sarnaselt. Eraldi võib välja tuua Esteiron OÜ, kes kvaliteetse töö tagamiseks viib läbi täiendkoolitusi oma töötajatele passiivmajade ehituse vallas.

Strateegilist planeerimist ja kliendisuhete juhtimist kasutas üks ettevõtte - Esteiron OÜ. Ettevõtte on tegelenud strateegilise planeerimisega ajast, kui see asutatud sai. Alustas alltöövõtuga ning üldehitustöödega, kuid eesmärk oli hakata peatöövõtjaks ning leida oma nišš ehitusturul. Luues tegevuskava võrdlusanalüüsi abiga leidis ettevõtte oma nišši ehitusturul ning alustas passiivmajade ehitusega ja pakub peatöövõttu sellel alal. Kliendisuhete juhtimine oli Esteiron OÜ jaoks üks tähtsamaid strateegia instrumente, kuna neil on personaalne lähenemine kliendile ja teevad koostööd klientidega kogu aeg, et rahuldada nende vajadused. Ettevõtte kogub võimalikult palju

informatsiooni oma klientide vajaduste kohta ning selle alusel koostab ehitusprojekti. Hiljem vaadatakse kliendiga projekt läbi ja viiakse läbi muudatused vastavalt kliendi soovile. Klient on pidevalt kaasahaaratud kogu protsessi eesmärgiga saavutada täielik rahulolu.

Lisaks strateegia instrumentide kasutamisele küsis autor juhtidelt ettevõtte tulemuste kohta, kas nad on rahul tulemustega ning mis võiks parem olla. Selgus, et üldine rahulolu ettevõtte tulemustega oli hea, kuid tulevikus sooviti ettevõtet laiendada ning saavutada veel paremaid tulemusi. Tellimusi oli palju ning kõikide tellimuste täitmiseks kasutatakse koostööpartnerite abi. Ettevõtete juhid olid rahul hinnatasemega, kuid tuli juhtumeid, kus konkurendid pakkusid sama teenust palju odavamalt. Näitena võib välja tuua passiivmaja hinnapakumise, kus konkurent tegi 60 000 € soodsama pakkumise. Selgusetuks jäi see, kuidas selline tegevuse konkurendi jaoks ära tasub.

2.3 Järeldused ja ettepanekud Eesti väikestele ehitusettevõtetele

Eesti väikesed ehitusettevõtted kasutavad strateegia instrumente oodatust rohkem. Bain & Company viieteistkümnest strateegia instrumendist olid Eesti väikestes ehitusettevõtetes kasutusel seitse instrumenti. Autori arvates on see hea tulemus, sest Bain & Company enimlevinud strateegia instrumendid põhinevad suurte ettevõtete põhjal.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kõige tihedamini kasutati äritasandi strateegia instrumente ja kõige harvemini korporatsioonitasandi ning funktsioonalse tasandi instrumente. Põhjuseks võib tuua selle, et äritasandi strateegia instrumendid on pigem alateadlikud ja nende rakendamiseks ei kulu palju aega. Korporatsiooni tasandi ja funktsionaalsete strateegia instrumentide õige kasutuse korral võib kuluda palju aega ja sellepärast ei pööra juhid palju tähelepanu nende kasutamisele. Näiteks strateegiline planeerimine on pikk ja läbimõeldud protsess, millega luuakse tegevuskava eesmärgi saavutamiseks ning selleks kulub palju aega. Sama kehtib ka funktsionaalse tasandi kohta, kus tegevus keskendub pigem funktsioonidele, mis on seotud turundusega ja finantsidega. Väikesed ehitusettevõtted keskenduvad pigem oma oskustele ja suunavad kogu oma ajaressursi tegevusele.

Seoses empiirilise uuringu tulemustega on lõputöö autori esimene ettepanek Eesti väikestele ehitusettevõtetele, kes soovivad laieneda, pöörata tähelepanu rohkem korporatsioonitasandi ja funktsionaalsetele strateegia instrumentidele. Ettevõtted peaksid määratlema missiooni ja visiooni

ning seda oma töötajatega jagama. Seejärel peab ettevõtte keskenduma strateegilisele planeerimisele ja looma endale tegevuskava. Tegevuskava abil saab ettevõtte aimu sellest mida ta tegelikult saavutada tahab ja kuidas ta seda teeb. Tegevuskava loomisel analüüsivad ettevõtted oma sise- ja väliskeskkonda ning määratlevad oma tugevused ja nõrkused ning siis tegeletakse strateegia formuleerimisega.

Uuringust selgus, et missiooni ja visiooni määratlemist kasutati harva ja kui kasutati, siis tehti seda enda jaoks ja ei fikseeritud kirjalikult. Autor on arvamusel, et missiooni ja visiooni peab olema kirjalikult fikseeritud ning töötajad peavad sellest informeeritud olema. See annab töötajatele ülevaate mis suunas ettevõtte liikuda tahab ning juhendab neid, kuidas nad peaksid teatud olukorras tegutsema. Lisaks see motiveerib töötajaid ja tagab paremaid töötulemusi.

Missiooni ja visiooni määratlemise instrumendi korrektse kasutuse korral rakendatakse ka töötajate kaasahaaratuse instrumenti, mis on Bain & Company enimlevinud strateegia instrumentide hulgas 3. kohal. Intervjuust selgus, et töötajate kaasahaaramist ei kasutanud ükski ettevõtte juht. Autor on arvamusel, et kõik uuringus osalenud ikkagi kasutavad töötajate kaasahaaramise instrumenti mingil määral, kuid teevad seda alateadlikult. Arvamus põhineb ettevõtete töötajate tööstaažil, kellega lõputöö autor pidevalt koostööd teeb. Kui töötajad ei tunneks end kaasahaaratuna, siis töötajad vahetuksid tihti. Töötajate kaasahaaramisel on oluline roll ettevõtete tegevuses ja arengus. Kaasahaaratud töötajad tagavad kliendi rahulolu ning hõlbustavad ettevõtte arengut. Pidevalt vahetuvad töötajad on ettevõtte jaoks rahaline ja ajaline lisakulu. Koolitamisele kulunud aeg läheb raisku ning kaotatakse vajalikud teadmised ja oskused. Töötajate kaasahaaramine seisneb töötajas tunde tekitamises, et ta on vajalik ja hinnatud. Tänu sellele suudab ettevõtte luua kvaliteetse teenuse ja tagada kliendi rahulolu.

Missiooni ja visiooni määratlemisele peaks järgnema strateegiline planeerimine. Kuna intervjuudes selgus, et ettevõtted soovivad tulevikus laieneda, siis peaksid nad looma endale tegevuskava. Tegevuskava abil saavad ettevõtted ressursse paigutada kõige ratsionaalsemal viisil ning sammhaaval oma eesmärgi täita. Strateegilise planeerimise instrumendi kasutamisel hindab ettevõtte oma missiooni ja visiooni, uurib välis- ja sisekeskkonna ning seejärel määrab oma ettevõtte tugevused ja nõrkused. Tugevuste ja nõrkuste määratlemisel võib ettevõtte leida endale uusi võimalusi turul. Seejärel toimub ettevõtte strateegia formuleerimine ning elluviimine.

Lõputöö autori teine ettepanek Eesti väikestele ehitusettevõtetele on tasakaalus tulemuskaardi strateegia instrumendi kasutamine. Tasakaalus tulemuskaarti kasutatakse pigem suurtes

organisatsioonides, kuid autor on arvamisel, et seda on võimalik kasutada ka väikestes ettevõtetes. Kuna strateegia instrumendid on üsna paindlikud, siis väikeste muudatustega on neid võimalik kasutada ka väiksemates ettevõtetes. Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine abil on võimalik hinnata missiooni ja visiooni määratlemise ja strateegilise planeerimise tulemusi. See aitab juhtidel hinnata ettevõtte tegevust eesmärkide saavutamiseks. Hinnatakse ettevõtte klientide rahulolu, uute klientide rahulolu, kvaliteeti, reputatsiooni, ettevõttesiseseid protsesse, töötajate lojaalsust ja nende rahulolu. Tasakaalus tulemuskaardi abil on võimalik kindlaks teha, kas eelnevad strateegia instrumendid on õigesti rakendatud ning mis muutusi on vaja läbi viia, et saavutada ettevõtte eesmärgid.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib autor öelda, et eelnevalt nimetatud kolme instrumendi kasutamine aitaks ettevõtteid nende arengul. Kuna ettevõtete juhtidel oli soov laiendada tulevikus, siis nad peaksid endale looma missiooni, visiooni ja eesmärgid. Ettepanekutes välja toodud kolme instrumendi abil on ettevõtte areng reaalsem ning aitab saavutada püstitatud eesmärgid.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli teada saada, milliseid Bain & Company enimlevinud strateegia instrumente kasutavad Eesti väikesed ehitusettevõtted. Selleks viis autor läbi intervjuud ettevõtete omanike ja projektijuhtidega.

Töö teoreetilises osas kirjeldas autor strateegia instrumentide tähtsust ja olemust ning jagas Bain & Company enimlevinud strateegia instrumendid kolme tasandi vahel. Need kolm tasandit olid järgmised: korporatsioonitasand, äritasand ja funktsionaalne tasand. Korporatsioonitasandi alla liigitusid instrumendid, mis põhinesid ettevõtte eesmärkidel. Äritasandi instrumentide abil otsib ettevõtte vastuseid küsimustele kuidas konkureerida ja edestada konkurente. Funktsionaalse tasandi alla liigitusid instrumendid, mis olid seotud strateegia loomisega selliste funktsioonide jaoks nagu näiteks turundus. Seejärel kirjeldati igat strateegia instrumenti ning toodi välja tegevused, mida juhid peaksid tegema, et strateegia instrumendid oleksid õigesti rakendatud.

Töö empiirilises osas kasutas autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Valimi moodustamiseks kasutas autor mugavusvalimit ehk uurija jaoks kergesti kättesaadavaid isikuid. Valim koosnes kaheksast ehitusettevõttest ning andmete kogumiseks viidi läbi intervjuud ettevõtte juhtidega. Intervjuud viidi läbi ettevõtte juhtide poolt valitud kohas.

Uuringust selgus, et kõige rohkem kasutati äritasandi strateegiaid. Äritasandi strateegia instrumentide osakaal oli 43%. Teenuste sisseostmist kasutas kuus ettevõtet, tuumkompetentside instrumenti ja võrdlusanalüüsi kasutas viis ettevõtet. Autori hinnangul on need strateegia instrumendid ühed tähtsamad väikeste ehitusettevõtete igapäevatoos. Teenuste sisseostmine ja tuumkompetentsid on omavahel seotud. Arendatakse ettevõtte põhioskusi ning keskendutakse põhitegevusele, kõik kõrvaltegevused ostetakse mõnelt muult ettevõttelt. Selline tegevus on aidanud ettevõtetel kuludelt kokku hoida ning suunata kogu oma ressursid põhitegevusele. Võrdlusanalüüsi abil analüüsiti konkurentide tegevust ning tehti kindlaks tegevused, mida ettevõtte saaks paremini teha võrreldes konkurentidega.

Korporatsioonitasandi ja funktsionaalseid strateegia instrumente kasutati vähe. Uuringust selgus, et ettevõtete juhid ei kasuta neid strateegia instrumente, sest neile kulub palju aega. Piiratud ajaressursi tõttu keskendusid ettevõtted rohkem tegevusele. Missiooni ja visiooni määratlemist

kasutas neli ettevõtet ja terviklikku kvaliteedijuhtimist kasutas kolm ettevõtet. Kliendisuhete juhtimist ja strateegilist planeerimist kasutas üks ettevõtte tervest valimist.

Järgnevalt küsis autor juhtidelt kui rahul nad on ettevõtte tulemustega ja palus nimetada, mis võiks parem olla. Uuringust selgus, et juhtide rahulolu ettevõtte tulemustega oli hea. Paljud juhid töid välja, et ettevõtte võiks tulevikus laieneda ning spetsialiseeruda mitmele asjale korraga. Selline tegevus aitab ettevõtetel töid paremini planeerida, tagab parema kontrolli tegevuse üle ning aitab saavutada parema kvaliteedi. Sellega seoses tõi lõputöö autor välja ettepanekud, mis aitaksid ettevõtetel laieneda ning tegutseda läbimõeldult. Ettepanekuteks olid korporatsioonitasandi ja funktsionaalsed strateegia instrumentid, millele ettevõtete juhid peaksid tähelepanu pöörama.

Lähtuvalt lõputöö eesmärgist olid püstitatud järgmised ülesanded:

1. Baini viieteistkümne strateegia instrumendi tähtsuse ja olemuse väljaselgitamine.
2. koostada intervjuu ja küsitleda Eesti väikeste ehitusettevõtete juhte.
3. analüüsida saadud tulemuste abil väikeste ehitusettevõtete strateegia instrumentide kasutamist.
4. tuua välja järeldused ja ettepanekud juhtidele.

Autori hinnangul võimaldab käesolev lõputöö väikestel Eesti ehitusettevõtetel saada informatsiooni erinevate strateegia instrumentide kohta, analüüsida nende sobivust ning teha õigeid otsuseid strateegia instrumentide rakendamiseks. Autor usub, et sellega sai lõputöö eesmärk täidetud.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alas, R. (2005) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Kirjastus „Külim“
2. Allas, L. (2017) 10 nõuannet, kuidas oma häid töötajaid hoida. <http://www.konverentsid.ee/juhtimine/2017/02/13/10-nouannet-kuidas-oma-haid-tootajaid-hoida> , 23. aprill 2017
3. Dolgui, A., Proth, J. M. (2013) Outsourcing: definitions and analysis, *International Journal of Production Research*, 51:23-24, 6769-6777, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.855338> , 3. märts 2017
4. Bilodeau, B, Rigby, D. K. (2007) "Selecting Management Tools Wisely". *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/12/selecting-management-tools-wisely> , 1 märts 2017
5. Blanchard, D. (2010) *Supply Chain Management Best Practices (2nd Edition)*, John Wiley & Sons, United Kingdom, 281p
6. Bolat, T., Yilmaz, O. (2009), “The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector?”, *International Journal of Contemporary Hospital Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 7-23
7. Dyché, J. (2001) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley Professional
8. Edmead, M. (2016) Digital transformation. Why it’s important to your organization. <http://www.cio.com/article/3063620/it-strategy/digital-transformation-why-its-important-to-your-organization.html> , 21. märts 2017
9. Elmuti, D., Kathawala, Y. (1997) "An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 4 Iss 4 pp. 229 – 243
10. Franks, B. (2012) *Taming the Big Data Tidal Wave: Finding Opportunities in Huge Data Streams with Advanced Analytics*. Wiley
11. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407
12. Kallaste, E., Jaakson, K. (2005) *Töötajate kaasamine Eestis: Juhtumiuuringutel põhinev analüüs*. Praxis

13. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February): 71-79
14. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003) Tasakaalus tulemuskaart Strateegialt tegudele. Tallinn: Pilgrim.
15. Kotter, J. P., (1995) Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf> , 5 märts 2017
16. Kotler, P., Armstrong, G., (2011) Principles of Marketing. Pearsong Prentice Hall. <http://english4success.ru/Upload/books/584.pdf> , 6. märts 2017
17. Kruse, K. (2012) What is Employee Engagement? <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#2ae20ebb7f37> , 2 märts 2017
18. Douglas, L. M. (2014) An Executive Summary of Supply Chain Management Processes, Partnerships, Performance; United States of America; 22p
19. Leimann, J., Skärivad, P. H., Teder, J. (2003) Strateegiline juhtimine. Tallinn: Kirjastus „Külim“
20. Lu, D. (2011). Fundamentals of Supply Chain. Dr. Dawei Lu and Ventus Publishing ApS.
21. Lukk, K. (2015) Benchmarking – võrdlus, mis aitab vaadata numbrite taha. <http://www.director.ee/benchmarking-vrdlus-mis-aitab-vaadata-numbrite-taha/> , 2 märts 2017
22. Quinn, J. B. (1992) Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, The Free Press, New York, NY
23. Rigby, D. K., (2015) Management tools 2015. An executive's guide. Bain & Company
24. Tervikliku kvaliteedijuhtimise (TQM) kontseptsioon. (2005) <http://www.physic.ut.ee/instituudid/efti/loengumaterjalid/kvaliteedijuhtimine/TQM%20kontseptsioon.pdf> , 15. märts 2017
25. Wade, M., Piccoli, G., Ives, B. (2011). "IT-Dependen Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review, Synthesis, and analysis.". The Oxford Handbook of Management Information Systems. Critical Perspectives and New Directions.

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu suuline küsimustik

Toon välja viisteist globaalselt enimkasutatud strateegia instrumenti (juhtimismudelit). Valige välja need, mida Teie ettevõttes kasutatakse ja vastake küsimustele.

1. Kliendisuhete juhtimine
2. *Benchmarking* ehk võrdlus parimaga
3. Töötajate kaasahaaramine
4. Strateegiline planeerimine
5. *Outsourcing* ehk teenuste sisseostmine
6. Tasakaalus tulemuskaart
7. Missiooni ja visiooni määratlemine
8. Tarneahela juhtimine
9. Muutuste juhtimine
10. Klientide segmenteerimine
11. Tuumkompetentsid
12. *Big Data Analytics* ehk suurandmete analüüs
13. Terviklik kvaliteedijuhtimine
14. Rahulolu ja lojaalsuse juhtimine
15. Digitaliseerimine

Strateegia instrumentide küsimused:

1. Kui tihti kasutate seda instrumenti?
2. Milles seisneb selle instrumendi kasutamine Teie ettevõttes?
3. Kuidas see Teie ettevõttele kasulik on?

Mõned küsimused ettevõtte kohta:

1. Kui vana on Teie ettevõtte?
2. Kas olete tulemustega rahul?
3. Mis võiks parem olla?

SUMMARY

BAIN & COMPANY'S FIFTEEN MOST USED STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS USAGE BASED ON SMALL ESTONIAN CONSTRUCTION COMPANIES

Current thesis' goal was to find out which of the most used Bain & Company's strategic management tools are used by small Estonian construction companies. To reach this goal, author interviewed company's owners and managers.

Theoretical material of this thesis describes the importance of strategic management tools. Author split strategic management tools between three levels: corporate level, business level and functional level. Corporate level strategies were based on company's goals. Business level strategies were based on questions how to compete and how to overtake rivals. Functional level strategies were based on functions like marketing. After splitting strategic management tools between three levels, author described every one of them and brought up some points for managers on how they should perform to ensure that strategic management tools are used properly.

Second chapter contains empirical study. Author used qualitative ja quantitative research methods for this thesis. Data was gathered by interviewing eight small construction company's owners or managers.

Based on the results of studies, it turned out that the most strategic tools were business level strategies. 43% of all used strategic tools were business level strategies. Six companies used outsourcing, five companies used their core competencies and benchmarking. Author suggests that these strategic tools are one of the most important tools for small construction companies if they want to perform well. Outsourcing and core competencies are bound to be used together. Companies focus on their core competencies and develop them, all side work are outsourced from another company. This kind of activity has helped companies to achieve cost savings and focus on their main activity. Benchmarking was used to analyze competitor's activity and find ways to perform better than competitors do.

Corporate and functional level strategies were not used much. Both level strategies had an overall usage of 28,5% respectively. Based on the results of study, managers said these strategies are

extremely time-consuming. Due to limited time resources, owners and managers focused on their main activity instead. Mission and Vision Statements were used by four companies and rather rarely. Total Quality Management was used by three companies. Customer Relationship Management and Strategic Planning was used by one company.

Based on the results of studies, author asked company owners and managers how satisfied are they with current results and what could be improved. Company owners and managers were happy with the results and performance of their company. Most interviewed managers said that company's expansion would be an improvement. This would allow them to work on their current side activities by themselves which results in better planning, management and quality of their work. Author brought up proposals for owners and managers which would help them expand their company and think through their actions. Proposals were based on corporate and functional level strategies that management needs to pay attention to.

Based on goals of this thesis following goals were set:

1. Identify the importance and essence of Bain & Company's 15 most used strategic management tools.
2. Prepare an interview, then interview managers of small Estonian construction companies.
3. Analyze the usage of strategic management tools in small Estonian construction companies.
4. Bring out findings and proposals for owners and managers.

This thesis gives an overview of strategic management tools that small construction companies could take advantage of, which fulfills the goals of this thesis.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:

(Vladimir Radtšenko, 29. mai 2017)

Üliõpilaskood: 172210BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(Kristo Krumm, 29. mai 2017)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2017

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)