

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Mariliis Mia Topp

**VÄÄRTUSTLOOV KOMMUNIKATSIOON AS TALLINNA  
VESI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Mike Wahl, PhD

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,  
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

.....  
Mariliis Mia Topp

20.05.2014

095514

mariliismia.topp@tvesi.ee

Juhendaja: Mike Wahl, PhD

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....  
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....  
(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. KOMMUNIKATSIOON .....	8
1.1. Kommunikatsioon teoreetilises käsitluses .....	8
1.1.1. Mis on kommunikatsioon? .....	8
1.1.2. Kommunikatsioon ettevõttes .....	10
1.2. Sidusgruppide juhtimine .....	15
1.2.1. Sidusgruppide kaasamine läbi kommunikatsiooni .....	18
1.3. Ettevõtte maine juhtimine .....	21
1.3.1. Maine .....	21
1.3.2. Identiteet, kuvand ja bränd .....	22
1.3.3. Maine juhtimise tähtsus .....	23
1.4. Väärtust loov kommunikatsioon .....	25
1.4.1. Legitiimsus .....	29
1.5. Strateegiline kommunikatsioonijuhtimine .....	29
2. AS TALLINNA VESI .....	35
2.1. Väliskeskkonna ülevaade .....	36
2.1.1. Avalikkus ja majanduskeskkond .....	36
2.1.2. Kliendid ja tarbijad .....	39
2.2. Ülevaade sisekeskkonnast .....	41
2.3. Ettevõtte sidusgrupid .....	44
2.4. Kommunikatsiooni roll AS-s Tallinna Vesi .....	48
2.4.1. Muutused kommunikatsiooni rollis .....	50
2.4.2. Ootused kommunikatsioonile .....	53
2.5. Ettepanekud .....	56
KOKKUVÕTE .....	58
SUMMARY .....	61

VIIDATUD ALLIKAD .....	64
LISAD .....	68
Lisa 1 AS Tallinna Vesi - taustinformatsioon.....	68
1.1. Ettevõtte juhtimine ning vastutus.....	68
1.2. Taustainformatsioon kohtuvaidlusele .....	73
Lisa 2 Intervjuu AS Tallinna Vesi juhatuse esimehe ning tegevjuhi, Ian John Alexander Plenderleithiga. ....	76

## ABSTRAKT

Kommunikatsioonil on ettevõttele väärtuse loomisel väga oluline roll. See võimaldab luua usaldust ettevõtte ja selle sidusgruppide vahel, toetades sellega ettevõtte head mainet. Maine peegeldab ettevõtte olemust ning tegevussuundi, mistõttu on sellel võimekus oluliselt mõjutada ettevõtte üleüldist käekäiku.

Antud magistritöös keskendutakse sellele, **kuidas kommunikatsioon ettevõttele väärtust loob**. Uurimisküsimuse lahendamiseks analüüsitakse börsiettevõtet AS-i Tallinna Vesi. Analüüsil on kasutatud järgmisi empiirilisi andmeid: uuringud, aruanded, meedia monitooringud, artiklid. Lisaks viidi läbi avatud küsimustega intervjuu ettevõtte juhatuse esimehega. Analüüsi tulemusel selgus, et AS Tallinna Vesi maine on oluliselt paranenud teadlikult muudetud kommunikatsioonistrateegia tulemusel. Ettevõtte õiguslik ega majanduslik tegutsemiskeskond ei ole sealjuures muutunud. Maine paranemist väljendavad näiteks alljärgnevad järeldused:

1. turuväärtuse kasv 126 miljonilt eurolt 270 miljonile eurole,
2. kolme aastaga kahekordistunud aktsia hind,
3. märkimisväärne kasv usalduses toote vastu: 2011. aastal jõi kraanivett 48% tarbijaist, samas 2013. aastal 75%.

Ettevõttele saab seega väärtust luua juhtimisse integreeritud, terviklik kommunikatsioonitegevus, mis mõjutab sidusgruppide teadlikkust, hoiakuid ning käitumist viisil, mis toetaksid ettevõtte eesmärke.

Võtmesõnad: kommunikatsioon, väärtusloome, maine, sidusgruppid, strateegia, turuväärtus, integreeritud kommunikatsioonijuhtimine.

## SISSEJUHATUS

Ootused ettevõtetele on üha kõrgemad ning edu sõltub üha enam mitte-finantsilistest faktoritest nagu usaldus ja maine. Nimetatud väärtuste peamiseks mõjutajaks on kommunikatsioon, mis on integreeritud ettevõtte juhtimisse. Kommunikatsioon on muutunud ettevõtte eesmärkide saavutamisel ning väärtuse loomisel, ettevõtte edu seisukohalt, üha kriitilisemaks. Veel kümnekond aastat tagasi oli kommunikatsiooni peamiseks rolliks pakkuda ühesuunalist infoliikumist ettevõttelt selle erinevatele sidusgruppidele. Täna on mitmete arengu-, turu- ning protsessiga seotud eesmärkide täitmisel sidusgruppide tugi, läbi nende arvamuste ning käitumiste, muutunud kriitiliseks. Selle arengu tulemusel on ettevõtte omanikel ning juhtidel kõrgendatud ootus kommunikatsiooni rollile ettevõtte üldiste strateegiliste eesmärkide täitmisel.

Kommunikatsioon selle tänapäevases käsitluses on võrdlemisi noor kontseptsioon, samas nimetatakse seda kirjanduses juhtimisfilosoofiaks. See annab edasi selle võrdlemisi noore akadeemilise distsipliini põhiolemuse ning olulisuse. Interdistsiplinaarse lähenemisena toetub kommunikatsioon mitmetele erinevatele teoreetilistele käsitlustele nagu organisatsioon, strateegia, psühholoogia, sotsioloogia, turundus, ettevõtlus ning kommunikatsioon. Seega hõlmab kommunikatsioon enda alla kolm olulist ent laiaulatuslikku funktsiooni: juhtimiskommunikatsioon, organisatsiooniline kommunikatsioon ning turunduskommunikatsioon.

Käesoleva magistritöö **keskseks uurimisküsimuseks on, kuidas loob kommunikatsioon ettevõttele väärtust.** Uurimisküsimuse lahendamisel lähtub autor teoreetilisest käsitlusest, mille kohaselt saab ettevõttele väärtust luua vaid kommunikatsioon, mis on integreeritud ettevõtte strateegilisse juhtimisse ning mis mõjutab sidusgruppide teadlikkust, suhtumist ning käitumist vastavalt ettevõtte eesmärkidele ning toetab nende saavutamist. Käesoleva magistritöö uurimisküsimuse lahendamise teoreetilisteks alusteks on sidusgrupi teooria ning strateegiline kommunikatsioonijuhtimine. Autor on uurimisküsimuse lahendamisel võtnud analüüsi objektiks börsiettevõtte AS-i Tallinna Vesi.

AS Tallinna Vesi on Eesti suurim vee-ettevõtte, mis pakub vee- ja reovee ärajuhtimise teenust pea kolmandikule Eesti elanikest. Ettevõtte aktsiad on noteeritud Tallinna börsil 2005. aastast. Tegemist on osaliselt eraomandis oleva loomuliku monopoliga. Kommunaalettevõttele iseloomulikult on see tulenev sellest, et toote jaotamiseks loodud infrastruktuur on äärmiselt kallis ning selle dubleerimine ei ole kas võimalik või majanduslikult otstarbekas. Ettevõttele on tulenevalt erastamislepingust kui loomuliku monopoli seisundist tagatud teatav tulukus, mis tagab kindla majandusliku seisundi. Samas loetakse veemajandust väga suure keskkonnamõjuga tegevusalaks, mida reguleerib range seadusandlik raamistik. Eeltoodu on põhjuseks, miks ettevõtte on olulisel määral mõjutatud erinevate sidusgruppide huvidest, nii poliitilistest kui ühiskondlikest. Nelja aasta tagune muudatus ettevõtte tegevust mõjutavas seaduses, on sundinud ettevõtet uue olukorraga kohanema. AS-l Tallinna Vesi on vajadus pikaajaliselt oma tegevust planeerida, võttes arvesse tegevuse mõju nii keskkonnale kui kogukonnale, samal ajal kasvatades oma turuväärtust. Kesksiks rolliks tasakaalu loomisel erinevate rollide ning vastutuste vahel on kommunikatsioonil, mis on kesksiks usalduse ja seeläbi maine loomisel ning hoidmisel.

Tänapäeva majanduskeskkonnas on viis, kuidas ettevõtte vastutust kannab ning ühiskonnaga suhestub, oluline mitte ainult klientidele ning ühiskonnale, vaid ka investoritele ning teistele sidusgruppidele, kes ettevõtte tegevust mõjutavad. Selle eelduseks, et sidusgruppide mõju avalduks toetusena on ettevõtte oskus ning tahe mõista nende ootusi. Ettevõttel, mille juhtimises võetakse teadlikult arvesse nii ettevõtte tegevuse mõju ümbritsevale elukeskkonnale kui haakumist erinevate sidusgruppide huvidega, on oluliselt kergem toime tulla välisest keskkonnast tulenevate muudatustega.

Kommunikatsiooni kontseptsioon on noor distsipliin, ent kirjanduses võrdlemisi põhjalikult käsitletud. Samas puudub üheselt kasutatav mudel, mida oleks võimalik rakendada väärtuse loomisel. Seetõttu uuritakse käesolevas magistritöös erinevaid aspekte, mis on olulised vaatlusaluse ettevõtte seisukohalt. Töö teoreetiliseks aluseks on sidusgruppide lähenemine, mille kohaselt on sidusgrupp grupp, kelle toeta ettevõtte tegutseda ei saa.

Käesolevas magistritöös antakse ülevaate teoreetilisest seisukohtadest väärtustloovale kommunikatsioonile ning analüüsitakse kommunikatsiooni rolli, nii välis- kui sisekeskkonnast tulenevaid mõjureid kui vajadusi kõnealuses ettevõttes. Uurimisküsimuse lahendamiseks püstitab autor järgmised ülesanded:

- anda ülevaade kommunikatsiooni ning selle väärtusloome peamistest lähenemise teoreetilistest seisukohtadest;
- uurida vaadeldavat ettevõtet ning lähtuvalt strateegilise kommunikatsiooni teoreetilistest lähenemistest, analüüsida ning seeläbi näitlikustada kuidas kommunikatsioon loob ettevõttele väärtust;
- vastavalt ettevõtte analüüsile teha ettepanekud kommunikatsiooni väärtusloome suurendamiseks või parendamiseks.

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade kommunikatsiooni teoreetilistest alustest ja selle arengust ning kirjeldatakse kommunatsioonist tulenevat kasu ettevõttele. Lisaks kirjeldatakse sidusgruppide rolli ning strateegilise kommunikatsioonijuhtimise vajadust väärtusloomes.

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade AS-ist Tallinna Vesi ning analüüsitakse ettevõtet läbi muutuste selle välises ning sisemises keskkonnas. Samuti kirjeldatakse ettevõtte sidusgrupe ning kommunikatsiooni funktsioonist ning ootustest. Viimases osas esitatakse ettepanekud, kuidas vaatlusalune ettevõtte on võimalik väärtusloomet läbi kommunikatsiooni kasvatada.

Inglisekeelses kirjanduses kasutatakse ettevõtte strateegilise juhtimisfunktsioonina elluviidava kommunikatsiooni kirjeldamisel nii termineid: *corporate communication* kui *public relations*. Eestikeelses kirjanduses lisaks vastetele korporatiivkommunikatsioon ja avalikud suhted, ka suhtekorralduse mõistet. Selguse huvides kasutatakse käesolevas töös kõigi nimetatud terminite puhul “kommunikatsiooni” mõistet.



# 1. KOMMUNIKATSIOON

Käesoleva peatüki eesmärk on kirjeldada kommunikatsiooni teoreetilisi aluseid ning anda ülevaade selle arengust. Antud peatükk kirjeldab kommunikatsiooni rolli ettevõttes ning läbi uuringute annab ülevaate vastava valdkonna tuleviku suundumustest. Kuna ühe olulisema mitteraamataalse väärtusena käsitletakse mainet, keskendutakse peatükis maine juhtimisele, selle teoreetilistele alustele ning tähtsusele. Peatükis antakse ülevaade sidusgrupi teooria põhialustest ning kirjeldatakse sidusgruppide rolli väärtuse loomisel. Samuti antakse käesolevas peatükis ülevaade strateegilise kommunikatsioonijuhtimise teoreetilistest alustest ning kirjeldatakse protsessi, mis on aluseks vaatlusaluse ettevõtte analüüsimisel. Peatükis juhitakse tähelepanu ka peamistele probleemkohtadele kommunikatsiooni abil väärtuse loomises.

## 1.1. Kommunikatsioon teoreetilises käsitluses

Käesolevas peatükis selgitatakse kommunikatsiooni teoreetilisi aluseid ning kirjeldatakse, nimetatud valdkonna kiiret arengut ja olulisuse kasvu. Samuti antakse ülevaade peamistest probleemkohtadest, mis tulenevad kommunikatsiooni kui teadusharu noorusest. Ühtlasi annab peatükk ülevaate kommunikatsiooni rollist ettevõttes eelkõige läbi ootuste sellele.

### 1.1.1. Mis on kommunikatsioon?

Kommunikatsioon on üheaegselt nii uus uurimisvaldkond kui samal ajal väga vana praktika (Simonson et al 2013, 27). Inglisekeelne sõna *communication* tuleneb ladinakeelsest tegusõnast *communicare*, mida võib ehk sisult tõlkida sõnapaaridega: ühendust pidama, ühenduses olema, aga ka suhtlema, suhtlus. Seega võib kommunikatsioonina tõlgendada kõike, mis igapäevaselt aset leiab: see on igapäevane ja lihtne. Sel põhjusel ei peetud suhtlust mõnda aega üldse teadusliku uurimise objektina oluliseks. Samas, on kommunikatsioon,

hoolimata selle igapäevasusest ja näilisest lihtsusest niivõrd oluline, et sellest on, kommunikatsiooni teadusharu uurinud Raivo Palmaru (2003) hinnangul, saanud juhtiv jaotussüsteem: “mis oleks valimised ilma avalikkuse kaasamise ja arvamusega, sport ilma meediata, müük ilma reklaamita”. (Palmaru 2003, 17)

Ajalooliselt on suhtlust käsitlenud osana erinevatest teadusharudest. Seda eelkõige kuna suhtlus on universaalne – see ulatub inimtegevuse kõikidele aladele ja on otseselt seotud ühiskonnaeluga. See on ka peamiseks põhjuseks, miks on uurijad kommunikatsiooni loomusest erinevatel arvamustel. Kommunikatsioon iseseisva interdistsiplinaarse haruna, hakkas levima peale esimest maailmasõda, küll aga oli tol ajal tegemist pigem tehnilise käsitlusega, mida kasutasid eelkõige elektriinsenerid signaalide kodeerimise ning ülekande kontekstis. Seega seoti kommunikatsiooni teoreetilist käsitlust sel ajal (1940. aastad) eelkõige matemaatiliste teooriatega informatsioonist. Samas hakati sel ajal kommunikatsiooni vaatlema laiemalt ning see hõlmas mitmeid erinevaid distsiplaine, lisaks matemaatikale. (Simonson et al 2013, 27)

Teaduseks nüüdisaja mõistes kujunes kommunikatsiooniteooria alles 1950. aastatel, mil kommunikatsiooniteooriale viidati kui uuele akadeemilisele distsipliinile, mis sidus ja hõlmas traditsioonilisi distsiplaine (Ibid.). Siinjuures on eriti oluline asjaolu, et suhtlusteooria uurib neid vahendeid, mille abil teised teadused, kaasa arvatud suhtlusteooria ise, väljenduvad. See tähendab, et kommunikatsiooniteooria uurimise objekt on teaduse väljund ja tegeleb seega suhtlusteooria enesepeegeldusega ning on seetõttu oma olemuselt metateadus. (Palmaru 2003, 17)

Võrreldes teiste teadusdistsipliinidega, on kommunikatsiooniteooria suhteliselt vähe arenenud. Palmaru (2003) toob võrdluseks füüsika- ja majandusteadused millel on oma mõõdusüsteemid, mis võimaldavad tunnetusobjekti mõõta. Lisaks on mõõteühikud omakorda seotud kesksete kategooriatega, milleks füüsika puhul on mass ja energia. Majandusteaduse tunnetusobjektiks on inimeste majanduslik käitumine, mida on võimalik mõõta näiteks rahas ja inimtundides, mis on omakorda seotud suurustega nagu hind või efektiivsus. Kommunikatsiooniteooria ei suuda aga tunnetusobjekti üldjuhul veel samamoodi mõõta. Samuti ei kasuta ta täpseid matemaatilisi arvestusi – puuduvad üldiselt aktsepteeritud teooria ning meetodika (Ibid.).

### 1.1.2. Kommunikatsioon ettevõttes

Kommunikatsioon ettevõttes on seotud suhtluse rolliga ettevõtte tasandil. Nagu kommunikatsioon, mille iseseisva uurimisobjekti staaž ei ole just kuigi pikk, pärinevad ka kommunikatsiooni tänased alused alles 1970. aastatest. Kuni selle ajani kasutati peaaesjalikult terminit *public relations*, mida võiks eesti keelde tõlkida kui “avalikud suhted”. See väljendas ettevõtte poolset suhtlemist oma sidusgruppidega. Avalike suhete funktsioon tähendas toona eelkõige suhtlust meediaga. Laiemalt kui “avalikud suhted”, hakati kommunikatsiooni käsitlema alles siis kui ka teised sidusgrupid hakkasid ettevõtete tegevuse kohta rohkem huvi tundma. (Cornelissen 2011, 4)

Uus kommunikatsiooni kontseptsioon hoomas endas mitmeid spetsiifilisi distsipline nagu kuvand, reklaam, sisekommunikatsioon, kriisikommunikatsioon, meedia suhted, investorsuhted, muudatuste kommunikatsioon ning avalikud suhted. Uue kontseptsiooni rõhuasetus keskendus ettevõttele tervikuna ning olulisele ülesandele, kuidas ettevõtte end oma sisemistele ja välimistele sidusgruppidele esitleb. Inglise keeles viitab termin *corporate communication* üheselt kommunikatsiooni kui ettevõtte eraldiseisva funktsiooni laiemale fookusele. Sõna *corporate* tuleneb ladinakeelsetest sõnadest *corpus*, mis tähendab otsetõlkes “keha” ning *corporare* seega “keha moodustama” (inglise keeles *forming into a body*). (Ibid., 5) Seega rõhutab *corporate communication* eelkõige kommunikatsiooni terviklikkust selle asemel, et vaadelda erinevaid funktsioone või sidusgrupe eraldiseisvalt, käsitleb “*corporate communication*” kõiki neid tegevusi terviklikult, iseseisva funktsioonina. Pasti kohaselt käsitlevad teoreetikud samas veel tänagi kommunikatsiooni ning avalikke suhteid selle *public relations* tähenduses tihti sünonüümidena. Veel enam, sünonüümidega kasutatakse ka lisaks kommunikatsioonijuhtimist ning suhtekorraldust. (2005, 9) Hoolimata teatud erinevustest mõistete kasutamisel erinevates teoreetilistes seisukohtades, kirjeldavad need kas osaliselt või täielikult samu funktsioone. Saksakulm Tampere toob välja, Euroopas aastatel 1999-2000, *Delphi* meetodil, Euroopa Suhtekorralduse Teabekogu (*European Public Relations Body of Knowledge*) poolt, läbi viidud uurimisraporti “Bled” autorite seisukoha. Selle kohaselt ei ole suhete, muuhulgas ka selle avalike suhete tähenduses, ning kommunikatsioonil mõtet vahet teha. Raporti kohaselt ei suuda Euroopas isegi uurijad teha vahet kommunikatsioonil ning suhtlemisel. (2005, 20) Pasti ning Saksakulm Tampere seisukohti jagab ka Davis, kes väidab, et oluline on selle funktsiooni tegelik vastutus. Ehk kas see juhib ettevõtte kommunikatsiooni terviklikuna, toetamaks strateegiliste eesmärkide täitmist. (2005, 18)

Sarnaselt Simonsoni, Craigi ja Jacksoni ning Palmaru käsitlustele, on kommunikatsioon selle tänases rollis võrdlemisi uus. 1990. aastatel juhiti kommunikatsioonifunktsioone võrdlemisi killustunult ning autonoomselt. Seega iseloomustab üha kasvav arusaam vajadusest integreerida omavahel kommunikatsioonijuhtimise erinevad funktsioonid ning luua sidusus tegevuse erinevate tahkude vahel, viimase dekaadi kasvav trend (Gambetti 2013, 15). Gambetti, sarnaselt mitmete teiste teoretikutega, rõhutab kommunikatsiooni strateegilist rolli ettevõtte identiteedi ning strateegilise suundumuse määratlemisel ning väljendamisel. Tema sõnul seisneb see selles, et identifitseerida, kuidas erinevaid kommunikatsiooni funktsioone juhitakse. (Ibid.,15-16) Seetõttu nähakse kommunikatsiooni ettevõtte strateegilise juhtimise funktsioonina ning võtmetegurit ettevõtte maine loomisel ning jagamisel. Mitmed viimastel aastatel läbiviidud uuringud toetavad kommunikatsiooni rolli olulisuse kasvu ning professionaalsed, kommunikatsioonile keskendunud institutsioonid keskenduvad üha enam sellele, kuidas selle valdkonna strateegilist rolli kasvatada ning arendada, aga ka mõõta. 2013. aastal, pea 3000 kommunikatsioonijuhi seas läbi viidud Euroopa Kommunikatsiooni Uuring (*European Communication Monitor*) kinnitab, et kommunikatsiooni olulisim roll järgnevatel aastatel on justnimelt sidususe loomine ettevõtte strateegia ning kommunikatsiooni vahel. Samuti maine kasvatamine ning selle hoidmine. Tegemist on suurima ülemaailmse, iga-aastase empiirilise uuringuga, mida viib läbi Euroopa Kommunikatsioonijuhtide Assotsiatsioon (*European Association of Communication Directors*). (European ... 2013) Sarnast suundumust tõendab ka hiljuti Eestis, 2014. aasta esimeses kvartalis, MSMedia poolt läbiviidud kommunikatsiooniteenuste kasutamise uuring, mille tulemuste põhjal võib öelda, et ka Eesti ettevõtjad näevad kommunikatsioonijuhtimise tulu peajasjalikult paranenud kuvandis ja sisekliima edendamises. Kommunikatsiooni funktsiooni üldisemas tähenduses peetakse peamiselt organisatsiooni maine kujundajaks (20%), toodete või teenuste tutvustajaks (17%), avaliku arvamuse tundjaks (15%), erinevate siht- ja sidusrühmadega suhtlejaks (14%) ja vaid 7 % vastanutest peab seda ajakirjandusega seotud probleemide lahendajaks. (Kommunikatsiooniteenuste ... 2014)

Amsterdami Ülikooli õppejõud Piet Verhoeven ning Euroopa tehnoloogiaettevõtte MedTech kommunikatsioonidirektor Ingmar de Gooijer tõdevad, et kommunikatsiooni roll ettevõttes, üle maailma, varieerub väga oluliselt. Nende uurimusest johtub, et vaid 24,2% ettevõtetes, mis kuuluvad *Financial Times* 500 (500 maailma enim väärtuslikumat ettevõtet)

nimekirja, kuulub kommunikatsiooni funktsioon ettevõtte tippjuhtimisse. Kommunikatsioonijuhtimine on strateegilise juhtimise tasemel tegevusse integreerinud pigem Põhja-Ameerika, kui Euroopa ettevõttes, kus vastavad näitajad on 33,8% ning 23,5%. Autorid nendivad, et kommunikatsiooni roll ettevõttes ning kaasatus tippjuhtimisse ei olene ühestki selgelt eristatavast asjaolust nagu tegevusvaldkond, majanduslikud näitajad, kliendiprofiil. Hoolimata kommunikatsiooni rollist struktuuris, hinnatakse aga, tulenevalt Verhoeveni ja Gooijeri, analüüsist, kommunikatsiooni rolli äärmiselt mõjusaks ettevõtte üldiste strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Samuti peetakse lisaks erialastele teadmistele kriitiliseks kommunikatsioonijuhi arusaama sellest, millised on majanduse toimimise põhimõtted ning ettevõtte üldine tegevusspetsiifika. (Verhoeven, Gooijen 2014) Seega kinnitavad erinevate uuringute tulemused teoreetilisi seisukohti, mille kohaselt oleneb kommunikatsioon roll suuresti konkreetsest ettevõttest ning selle vajadustest.

Kui praktikas sõltub kommunikatsiooni kaasatus ettevõtte tippjuhtimisesse suuresti konkreetsest ettevõttest, siis kirjanduses nimetatakse kommunikatsiooni lausa juhtimisfilosoofiaks, andes sellega edasi võrdlemisi noore akadeemilise distsipliini põhiolemuse. Goodmani kohaselt: “Kommunikatsioon pole pelgalt teadus, see on pigem kunst. Selle intellektuaalsed alged on pärit juba Vana-Kreeka ning – Rooma reetoorikast” (Handbook... 2004, 200). Gambetti ning Goodman kirjeldavad kommunikatsiooni põhiolemust interdistsiplinaarsena, kuna toetub mitmete erinevatele teoreetilistele käsitlustele nagu organisatsioon, strateegia, psühholoogia, sotsioloogia, turundus, ettevõtlus ning kommunikatsioon (2013, 3-11; Handbook... 2004, 200). Goodman näeb kommunikatsioonis mitmeid erinevaid juhtimisfunktsioone, mis on seotud ettevõtte sisemise ja välimise suhtlusega (Ibis.). Past kirjeldab: “kommunikatsioonijuhtimine on kunst ja sotsiaalteadus, mis analüüsib trende ennustab nende tulemusi, nõustab organisatsioonide liidreid ja viib suhtluse kaudu ellu tegevuskavasid, mis teenivad nii organisatsiooni kui avalikkuse huve” (2005, 9).

Erinevad kommunikatsiooni teoreetilised käsitlused rõhutavad vajadust juhtida kõike, mida ettevõtte teeb või ütleb, ühtsel ning järjekindlal viisil. Selle asemel, et viia erinevate sidusgruppideni erinevaid sõnumeid ja seeläbi identiteeti, või lasta ettevõtte erinevatel osakondadel autonoomselt oma kommunikatsioonitegevuse eest hoolt kanda, on kommunikatsiooni visioon eelkõige luua koherentne ning ühemõtteline pilt ettevõtte identiteedist. Teisisõnu, et kommunikatsiooni saaks määratleda terviklikuna, peab kogu

kommunikatsioon – sümbolid, sõnumid, strateegiad ning käitumine, olema planeeritud, koordineeritud ning käsitletud kui osa ettevõtte olemusest. (Christensen et al 2008, 6) Lisaks toonitab Tampere, et kommunikatsioon toimib sõltumata sellest, kas keegi seda juhib või mitte. Samas, kui see protsess on juhtimata, muutub see kaootiliseks ent suhted, mis enamasti on ettevõtetele soovimatu iseloomuga, tekivad ikkagi. Teisalt, kui protsess on juhitud, aga ei ole fokuseeritud konkreetsetele sidusgruppidele, vaid abstraktsele ja anonüümsele avalikkusele, on tulemuseks enamasti selge ülevaate ning tagasiside puudumine sidusgruppide seisukohtadest. Selle tulemusel aga ei suuda ettevõtte omakorda leida sobilikke suhtlusviise ning sõnumeid. (2005, 27)

Cornellisen on seisukohal, et kommunikatsiooni roll juhtimisfunktsioonina on määrata kõigi, nii sisemiste kui väliste kommunikatsioonitegevuste efektiivne koordinatsioon. Selle peamine eesmärk on luua ning hoida ettevõttele sobiv maine nende sidusgruppide seas, kellest ettevõtte on ühel või teisel viisil sõltuv. Kommunikatsioon, mis võimaldaks ellu viia ettevõtte kui terviku strateegilised huvid, nõuab Cornelliseni hinnangul integreeritud lähenemist kõigile kommunikatsiooni distsipliinidele. (Cornellisen 2011, 5) Tänapäeva informatsioonikeskses majanduskeskkonnas on kommunikatsioon ettevõtte kasvu seisukohast muutunud kriitilise tähtsusega vahendiks (Handbook ... 2004, 201) kuna ettevõtte jätkusuutlikus ning edu sõltub suuresti sellest, kuidas peamised sidusgruppid ettevõtet näevad. Selle kuvandi loomisel, säilitamisel ning kaitsmisel on keskne roll just kommunikatsioonil. (Cornellisen 2011, 5) Kommunikatsiooni alustaladeks on eelkõige ausus ja usaldusväärsus. Realistlikud mõõdikud ning protsessid on strateegilised vahendid eduks. (Handbook ... 2004, 202) Praktikas kasutatakse kommunikatsioonitöö tulemuste hindamisel kui ka sisendina strateegilisel planeerimisel väga mitmeid erinevaid mõõdikuid, nagu näiteks monitooringud ja rahulolu uuringud (vt peatükk 1.5). Samas hinnatakse kommunikatsiooni tulemusi finantsiliste või strateegiliste mõõdikute abil täna veel võrdlemisi harva. Verhoeven ning Gooijer on aga toonud selge paralleeli, mille kohaselt kasutatakse ettevõtetes, kus kommunikatsioon on kaasatud ettevõtte tippjuhtimisse, nimetatud materiaalseid mõõdikuid tulemuste hindamisel selgelt enam (Verhoeven, Gooijer 2014).

See, milliseid konkreetseid distsipline kommunikatsioon ettevõttes hõlmab, oleneb suuresti konkreetsest organisatsioonist: selle spetsiifikast, vajadustest, eesmärkidest, struktuurist jm. ning ettevõtte tegutsemiskeskonnast ja -valdkonnast. Nii on mitmetes käsitlustes loetletud üsna suur hulk erinevaid funktsioone. Samas demonstreerivad need

funktsioonid igal juhul kommunikatsiooni kesksel rollil ettevõtte püsimajäämisel ning kasvul (Handbook... 2004, 203). Üldjoontes hõlmab kommunikatsioon kolme laiaulatuslikumat kategooriat, milleks on juhtimiskommunikatsioon, organisatsiooniline kommunikatsioon ning turunduskommunikatsioon (Van Riel 2007, 22-24; Gambetti 2013, 13-14):

1. Juhtimiskommunikatsiooni peamine eesmärk on edasi anda ettevõtte identiteeti: ettevõtte siseselt kannab juhtimiskommunikatsioon eelkõige veenmisjõudu, et optimeerida efektiivsust ning luua terviklikkust ning ettevõttest välja suunatuna omab juhtimiskommunikatsioon "saadiku" rolli (Davis 2007, 18). See tähendab, et ettevõtte sees on kommunikatsioon oluline "sild" tippjuhtide ning töötajate vahel, olles samal ajal toetav ning nõustav funktsioon juhtkonnale, väljapoole suunatult aga "sild" ettevõtte ja selle väliskeskkonna vahel (Encyclopedia... volume 1 2005, 162,). 2013. aastal läbi viidud Euroopa Kommunikatsiooni Uuringust tuleneb, et paljude ettevõtte strateegilise kommunikatsioonijuhtimise eest vastutavad töötajad, näevad oma olulisima rollina just toetada ning koos töötada ettevõtte kõrgeima juhtorganiga, olgu selleks siis tegevjuht, juhatuse esimees või peadirektor (European ... 2013).
2. Organisatsiooniline kommunikatsioon on kompleksne ning liigendatud kommunikatsioonitegevus, mis hõlmab võrdlemisi heterogeenseid kommunikatsioonitegevusi. Organisatsioonilise kommunikatsiooni tegevused ja väljundid on toodud tabelis 1. (Gambetti 2013, 13-14)

Tabel 1. Organisatsioonilise kommunikatsiooni tegevused ja väljundid (Ibid.)

<b>Tegevus</b>	<b>Väljund</b>
Korporatiivhuvikaitse ja -lobitöö	suunatud konkreetsetele sidusgruppidele nagu meedia, mõjutajad, arvamussliidrid, poliitikud, eesmärgiga luua nendega positiivsed suhted, mis toetaksid positiivselt nii ettevõtte kuvandit meedias kui inimeste ja avalikkuse poolt tajutuna
Avalikud suhted	suunatud avalikele institutsioonidele nii rahvuslikul, regionaalsel kui kohalikul tasemel, eesmärgiga läbi positiivse koostöö saavutada ettevõtte tegevust kas toetav või soodustav esitlemine nende sidusgruppide poolt

Sotsiaalne ning keskkonna kommunikatsioon (vastutustundliku ettevõtluse kommunikatsioon – inglise keeles <i>corporate social responsibility</i> ehk CSR)	suunatud kogukonnale eesmärgiga näidata ettevõtte initsiatiivi ning pühendumust selle majanduskeskkonna ning sotsiaalse heaolu jätkusuutlikkusele, milles ettevõtte tegutseb. Eesmärk on võita ühiskonna heakskiit ning toetus ettevõtte väärtustele ning käitumisele
Investorsuhted	suunatud nendele sidusgruppidele, kes toovad ettevõttesse kapitali (näiteks investorid, krediitiasutused, börsimaaklerid, analüütikud ning üleüldiselt kogu finantseerimis- ja investeerimiskeskond), näitlikustamaks viisi, kuidas ettevõtte kasutab oma ressursse, et saavutada heakskiit ning toetus ning kasvatada seeläbi ettevõtte väärtust
Kommunikatsioon tööjõuturuga	suunatud potentsiaalsetele töötajatele ning ametiühingutele, et näidata ettevõtte juhtimisfilosoofiat ning -võimekust ning tegevuse modaalsust, saavutamaks koostöö ametiühingutega ning talentide värbamine
Sisekommunikatsioon	suunatud kõigile ettevõtte töötajatele ning selle eesmärk on läbi ettevõtte kultuuri ning identiteedi tugevdamise suunata töötajate töösooritust viisil, mis toetaks ettevõtte eesmärkide täitmist

3. Turunduskommunikatsioon (*inglise k. MPR ehk marketing public relations*) on võrdlemisi uus mõiste. Eelkõige tähendab see seda, et üha enam nähakse kommunikatsiooni ja turundust kui koostoimivaid või üksteisega seotud tegevusi (Davis: 2007, 18). Ühelt poolt on selle funktsiooni roll toetada müüki läbi reklaamitegevuse, teisalt tõsta teadlikkust, toetada erinevate sidusgruppide huvi teenuste ja toodete vastu (Encyclopedia... volume 1 2005, 162).

## 1.2. Sidusgruppide juhtimine

Kommunikatsioon sidusgruppidega on antud töö sisuliseks aluseks. Seetõttu annab autor ülevaade sidusgruppide teooria põhiideest ning kirjeldab, kuidas ning miks on vajalik sidusgruppide kaasamine läbi kommunikatsiooni. Ühtlasi antakse ülevaade mudelitest, mille abil kaardistada ettevõtte sidusgruppe, et toetada väärtusloomet.

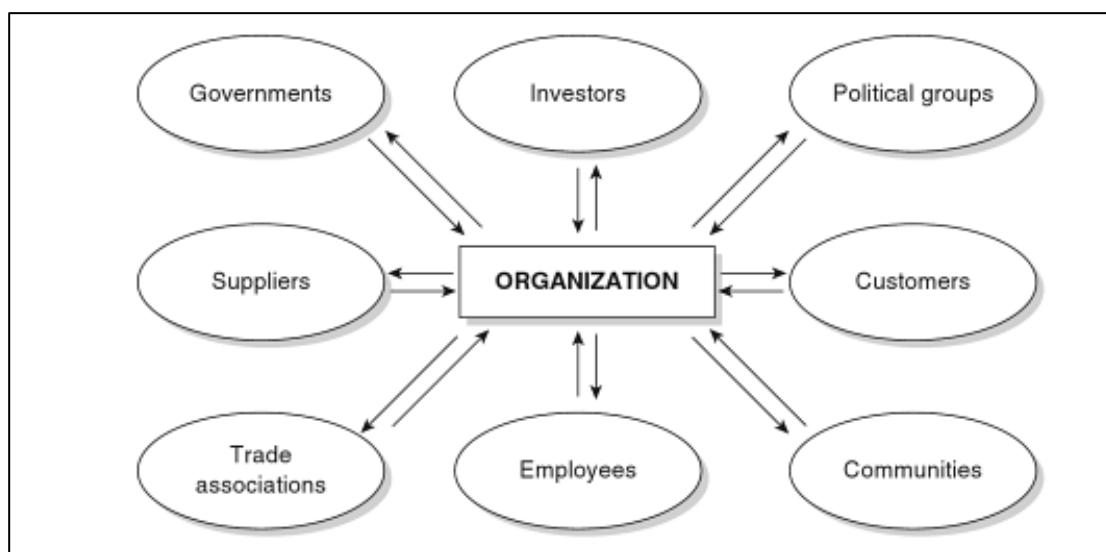


Ajast, mil R. Edward Freemani raamat, "Strateegiline juhtimine: Sidusgrupi lähenemine" esmakordselt 1984. aastal ilmus, on sel teemal ilmunud hulganisti erinevaid käsitlusi. Selle algpärases tõlgenduses oli rõhuasetus ideel, mille kohaselt peaks iga ettevõtte toimima oma sidusgruppide huvides. Sidusgrupe iseloomustati kui neid grupe, kes mõjutavad või keda mõjutab ettevõtte tegevus (Freeman et al 2007, 48). Samas on hilisemate käsitluste üks peamisi probleemkohti just see, kuidas täpselt – kui laialt või kitsalt, sidusgrupe identifitseerida. On vaieldav, kas ettevõtted, omades ühiskonnas väga suurt mõjujõudu, suudavad mõjutada kogu seda ühiskonda, kellega toimitakse vastastikusel koosmõjus (Encyclopedia...vol 2 2005, 805). Freeman, Harrison, Wicks, Parmar ja De Colle on uurinud erinevaid käsitlusi sidusgruppidele ja rolli tänapäeva majanduskeskkonnas ning määratlenud sidusgruppide teooria põhialusena idee sellest, kuidas ettevõtte toimib oma parimal võimalikul viisil, mis sisult ei erine algpärasest sidusgrupi teooria ideoloogilisest alustalast. Sellest tulenevalt võib sidusgruppide teooria peamise, ent võrdlemisi üldise ning abstraktse eesmärgina märkida eelkõike väärtuse loomise ning toetuse ettevõtte juhtimisele viisil, mis tagaks võimalikult efektiivse toimimise. (2010, 9)

Freeman on äritegevust kirjeldanud kui erinevate gruppide vaheliste huvide kogumit, mis mõjutavad ettevõtte tegevust. Teisisõnu, kuidas kliendid, tarnijad, töötajad, investeerimiskeskond (aktsionärid, fondihoidjad, pangad jne), kogukonnad ning juhid suhtlevad ning väärtust loovad. Kõik need erinevad sidusgrupid mängivad tänapäeva ettevõtte tegevuses väga olulist rolli ning eduka ettevõtte eelduseks on oskus oma sidusgrupe juhtida. (Freeman 2011) Mitmetes käsitlustes tekib aga erisus sidusgrupi ning aktsionäri vahel (*ingl. k. stakeholder* ja *shareholder*). Freeman on erinevaid käsitlusi analüüsid välja toonud peamise probleemi sellises ideoloogilises konfliktis. Uskumata, et konkreetne grupp (siinpuhul aktsionär) oleks alati prioriteetne, juhib Freeman tähelepanu kapitalismi põhiolemusele. Nimelt, olgu tegu lepingu, kokkuleppe või mõne muu suhete kogumiga erinevate poolte ehk sidusgruppide vahel - selle eesmärk on teenida osapoolte pikaajalisi huvisid. See tähendab, et kui võtta ära ükskõik millise sidusgrupi toetus, kaotab ettevõtte oma elujõulisuse. Selle näitlikustamiseks kasutab Freeman Medtronicu tegevjuhi Bill George'i sõnu kirjeldamaks sidusgruppide juhtimist: "Parim viis tagada pikaajalised tulemused ning kasvatada edukat ettevõtet, on pöörata tähelepanu kõigile meie sidusgruppidele. Las ma täpsustan: sidusgruppide huvide teenimisega ei teki konflikti aktsionäridele suurepärase tulu

teenimisega. Pikas perspektiivis ei ole üks ilma teiseta võimalik. Siiski, kõikide sidusgruppide huvide teenimine nõuab distsipliini, visiooni ning pühendunud juhtimist”. (Ibid.)

Seega, selle asemel, et vaadelda ettevõtteid immuunsena erinevate sidusgruppide, näiteks valitsuse- või avalikkuse arvamusele, peaks lähtuvalt sidusgruppide juhtimise põhimõttele adopteerima arusaama ettevõtte ning selle erinevate sidusgruppide omavahelisest sõltuvusest, mis on kujutatud joonisel 1 (Cornellisen 2011, 41).



Joonis 1. Ettevõtte ning selle sidusgruppide omavaheline sõltuvus

Allikas: (Cornellisen 2011, 41)

Sidusgruppidele väärtuse loomine tähendab eelkõige nende vajaduste ning ootuste mõistmist ning täitmist (Freeman et al 2007, 7). Üha enam mõistavad ettevõtted, et kujundamaks ning kaitsmaks oma mainet, peavad nad oma sidusgruppidega suhtlema. Rõhk on eelkõige ettevõtte vastutusel kõigi sidusgruppide ning ühiskonna ees laiemalt. See nõuab aga juhtidelt strateegilist mõtlemist ärist tervikuna ning sellest, kuidas sidusgruppidega efektiivselt suhelda (Cornellisen 2011, 40). Tegelikult võib isegi öelda, et ettevõtetel ei ole sidusgruppide juhtimise seisukohalt valikut, kuna ilma erinevate sidusgruppidega ei ole neil võimalik toimida. Näiteks võivad töötajad minna tööle teise ettevõttesse kui majanduskeskkond seda võimaldab ning kliendid valida alternatiivse teenuse või toote. Pikemas perspektiivis on lihtne näha seoseid sidusgruppide tulemusliku juhtimise ning finantsedu vahel – ettevõtte, kelle on head suhted oma töötajatega on ka välisele investoritele

atraktiivsemad. Claessens ja Yurtoglu on hea ühingujuhtimise tava käsitlevas analüüsis viidanud uurimusele, mille kohaselt on neil Ameerika ettevõtetel, kes kohtlevad oma töötajaid õiglaselt võimalik kasutada vähem riskantseid finantseerimismehhanisme. Samuti tõdevad Claessens ja Yurtoglu, et ettevõtte siseinfo valdajad mõjutavad ettevõtte finantspoliitikat. See omakorda avaldab mõju ettevõtte kulustruktuurile ning väärtusele. (2012, 27).

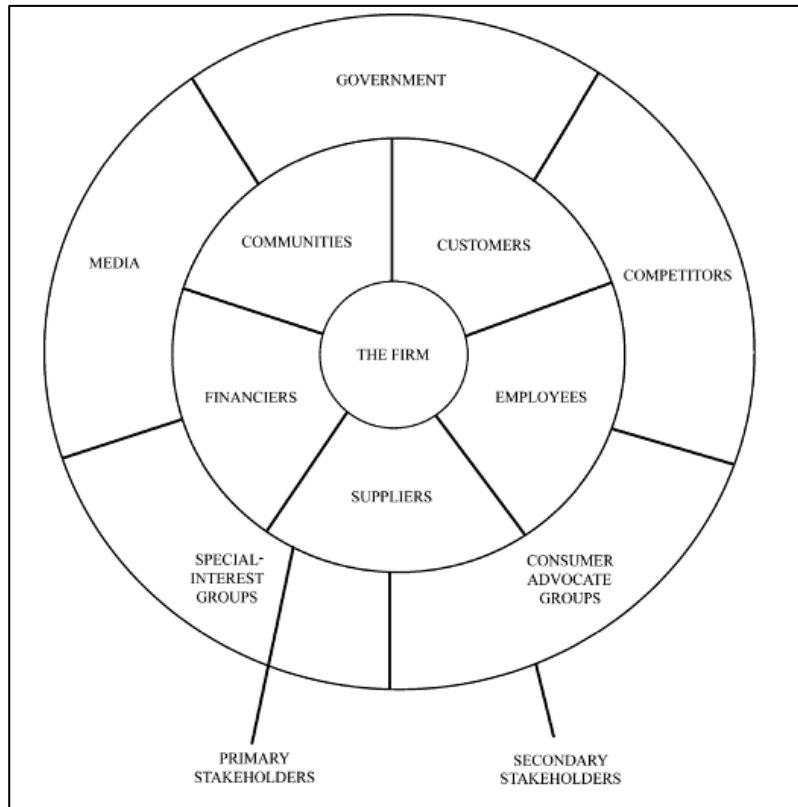
### **1.2.1. Sidusgruppide kaasamine läbi kommunikatsiooni**

Iga ettevõtte põhiolemuseks on need väärtused, mida see ettevõtte endas kannab ning ideaalis peaksid neid väärtusi omakorda väärtustama ka sidusgrupid. Kommunikatsioon on läbi sidusgruppide kaasamise keskseks ettevõtte tegevussuuna ning eesmärkide elluviimisel. Seda eelkõige, kuna mõjutab sidusgruppide hoiakuid. (Gambetti 2013, 273) Seega omab sidusgruppide juhtimine ettevõtte tervikliku kommunikatsiooni seisukohalt suuremat tähendust kui ükskõik milline teine tegevus (Cornellisen 2011, 40). Osapooltevahelist, see tähendab, sidusgruppide ja ettevõtte vahelist, toetavat ning tulemuslikku suhet, on võimatu luua ilma kommunikatsiooni kui strateegilise juhtimise taktikalise vahendita. Traditsioonilised juhtimisvaldkonnad, muuhulgas finants-, turundus- ning personalijuhtimine ei võimalda aga üheselt kõiki ettevõtte sidusgruppe siduda.

Kommunikatsiooni perspektiivist puudub selline asi nagu ettevõtete privaatsus: sotsiaalmeedia pealetuleku- ning tehnika kiire arenguga, on läbipaistvus ning suhtlemine erinevate sidusgruppidega omistanud uued mõõtmed. Selline pealesurutud avatus on oluliselt muutnud arusaamu demokraatiast ja kapitalismist ning sunnib ettevõtteid kohanema olukorraga, kus sidusgruppidel on võimu ümber defineerida ettevõtete endi poolt määratletud piire ja põhimõtteid (The handbook of Strategic... 2012, 122-123). Olgugi, et erinevad sidusgruppide lähenemist käsitlevad teooriad väidavad, et kõik sidusgrupid ei ole ettevõttele sama tähtsad, tuleks avatud ühiskonda arvesse võttes meeles pidada esiteks, et erinevate sidusgruppide tähtsus võib ajas muutuv olla ning teiseks, on igal sidusgrupil võimalik oma huvisid ettevõttele ümber defineerida. Ilmselgelt on iga sidusgrupi huvi ettevõtte suhtes ning vastupidi, erinev (Freeman, et al 2010, 24-27). Ettevõtet mõjutab olulisel määral tema tegevusvaldkond ning konkreetsed keskkonnast tulenevad tingimused. Näiteks kriisiolukordades võivad ettevõtete sidusgrupid oluliselt erineda tavapärasest, seda enam, et kriisiolukordades muutub ka oluliselt kommunikatsiooni sisu. Võiks järeldada, et kui ettevõtte

suudab ajas edukalt rahuldada erinevate sidusgruppide huve, olenemata olukorrast, on ta ka edukam (Ibid.). Seega on kommunikatsiooni võtmeroll, ettevõtte jaoks tervikuna, identifitseerida olemasolevad ja potentsiaalsed sidusgrupid ning mõista, milline on nende suutlikkus ettevõtet mõjutada, sest ettevõtte võime usaldust ja seeläbi mainet hoida ja kasvatada, tuleneb eelkõige sellest kuidas ettevõtte täidab sidusgruppide ootusi (Encyclopedia....vol 2 2005, 811).

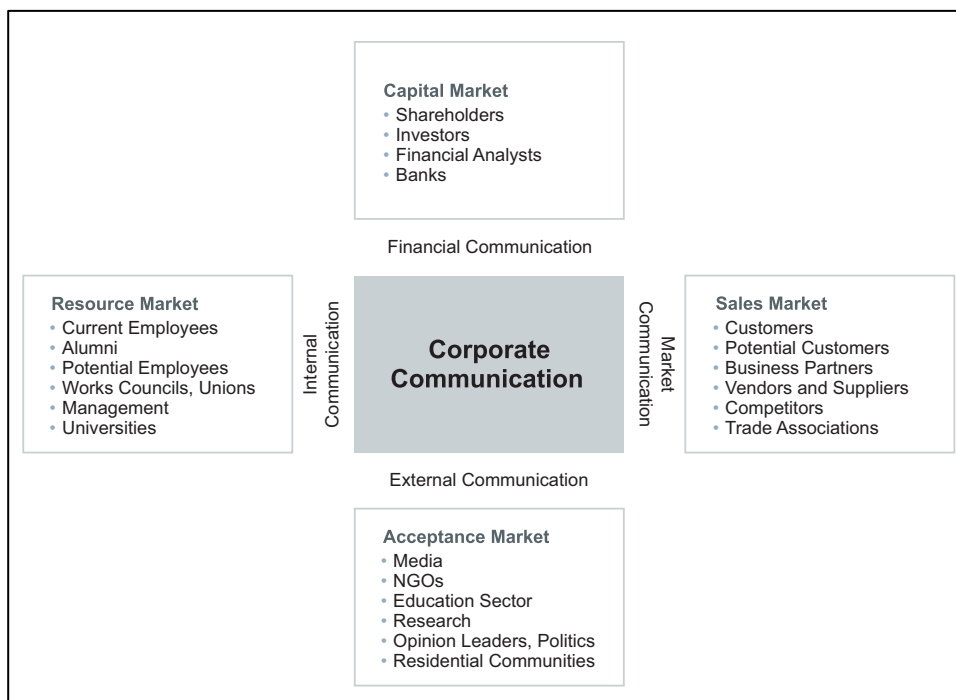
Seega vaadeldakse lähenemist sidusgruppide juhtimisele läbi kommunikatsiooni kui dünaamilist juhtimisfunktsiooni, mille eesmärk on läbi sidusgruppidele väärtuse loomise luua ning ning hoida ettevõtte mainet. Sellist mudelit, mis üheselt iseloomustaks kõikide ettevõtete nii sisemisi kui väliseid sidusgruppe, ei ole. Freeman, Wicks ja Harrison on sidusgruppidele väärtuse loomisel eristanud esmased ning teisesed sidusgrupid. Esmased sidusgrupid on omased enamikele ettevõtetest, mistõttu on just nendele gruppidele vaja pöörata kõige suuremat tähelepanu. Esmasteks sidusgruppideks on kliendid, töötajad, teenuse osutajad, finantseerijad ning kogukond. Kogukonda käsitletakse peamise sidusgrupina eelkõige tänapäeva vaba ühiskonna kontekstis. Teisesed sidusgrupid on need grupid, kes samuti mõjutavad ettevõtte tegevust ning keda omakorda ettevõtte tegevus mõjutab. Teisesed grupid: meedia, valitsus, konkurendid, spetsiifilised sidusgrupid ning tarbijaid esindavad grupid, mis võivad omakorda mõjutada ettevõtte suhet esmaste sidusgruppidega (vt joonis 2). (Freeman et al 2007, 7-8)



Joonis 2. Kahe-realine sidusgrupi diagramm

Allikas: (Freeman *et al* 2007, 7-8)

Kui Freemani mudel annab võimaluse identifitseerida sidusgrupid olulisuse alusel, võtab Rolke (2011) sidusgruppide mudel arvesse konkreetset kommunikatsiooni funktsiooni, lähtuvalt neljast peamisest aspektist: väljapoole suunatud kommunikatsioon, turunduskommunikatsioon, sisekommunikatsioon ning investeerimiskogukonnale suunatud kommunikatsioonitegevus (vt joonis 3).



Joonis 3. Rolke (2011) sidusgruppide mudel

Allikas: (Huhn et al 2011, 8)

### 1.3. Ettevõtte maine juhtimine

Terminoloogiliselt on maine juhtimise kontekstis oluline vahet teha mainel, ettevõtte identiteedil ja kuvandil ning brändil. Kuna kirjanduses on käsitlused tihtilugu võrdlemisi sarnased, peab autor oluliseks need lahti selgitada.

#### 1.3.1. Maine

Philip Kitchen iseloomustab mainet (*corporate reputation*) kui ettevõtte brändi juhtimist ja kommuniqueerimist. Tema hinnangul on mainel üha suurem roll ettevõtte turuosa saavutamisel ning selle hoidmisel ning erinevate sidusgruppide hoiakute mõjutamisel. Lisaks mõjutab maine olulisel määral aktsia väärtust ning ettevõtte võimet pälvida suurepärase töötajate tähelepanu ning neid ettevõttes ka hoida (Handbook... 2004, 265). Samas ei ole tänini suudetud kokku leppida selget definitsiooni, mis annaks üheselt edasi selle mitmekesise termini tähenduse. Samuti varieerub see olenevalt käsitlusest, kas mainet ning ettevõtte imago vaadeldakse sama- või eritähenduslikena. Viimasel kümnendil on siiski üldjoontes

jõutud kokkuleppele, et maine ning kuvand on omavahel dünaamilises seoses olevad kontseptsioonid (Handbook... 2004, 258).

Gotsi ja Wilson on defineeritud ettevõtte mainet kui sidusgrupi üldist hinnangut ettevõttele, mis kujuneb aja jooksul. See hinnang põhineb sidusgrupi otsesel kogemusel ettevõttega või ükskõik millise kommunikatsiooni või sümbolite, mis võimaldab infot ettevõtte tegevuse kohta. (2001, 28) Maine defineerib, kuidas ettevõtte olulisimad sidusgrupid ettevõttesse suhtuvad. Sidusgruppe strateegiliselt juhtides on võimalik konkurentsieelist suurendada ning positsiooni tugevdada. Ettevõtte maine mõjutab sidusgruppide hoiakuid täna. Samas avaldab tänane sidusgruppide meelsus mõju ettevõtte mainele tulevikus, mis omakorda võib avaldada alljärgnevat mõju. (Gambetti 2013, 78)

1. investorite soovi aktsiaid hoida,
2. tarbijate ning klientide ostusoove,
3. teenuse osutajate valmidust koostööks,
4. konkurentide valmisolekut turule sisenemiseks,
5. meediakajastust ning sidusgruppide tegevust,
6. regulaatorite suhtumist,
7. kapitalikulu,
8. potentsiaalsete töötajate valmisolekut ettevõttesse tööle tulla ning tänaste töötajate motivatsiooni ettevõttes töötada,
9. sidusgruppide valmidust näidata kriiside või probleemide korral poolehoidu.

Rayneri hinnangul on mitmeid näiteid, mis tõendavad, et sidusgruppide hulgas hea mainekapitaliga ettevõtted, elavad tõenäolisemalt ühekordsed kriisid üle, kuna nendele ettevõtte väärtused ning ärireeetika on sidusgruppidele selgelt arusaadavad (2001, 5).

### **1.3.2. Identiteet, kuvand ja bränd**

Sarnaselt maine defineerimisele, ei ole ka identiteedi ning kuvandi ühestes selgitustes päris kokkuleppele jõutud. Üldiselt võib ettevõtte kuvandit vaadelda kui sümbolite kogumit või organisatsioonilist käitumist. Nagu on 1989 defineerinud Abratt “See on midagi läbi mille publik (laiemalt sidusgrupid) ettevõtet tunneb ja eristab teistest ettevõtetest ning läbi mille on võimalik ettevõtet esindada või kujutada”. Teisisõnu võib kuvandit vaadelda kui kogumuljet, mille ettevõtte oma sidusgruppidele jätab. (Handbook... 2004, 257)

Van Riel'i käsitluses on brändi (*ingl. k. corporate brand*) eesmärgiks eelkõige vajadus ettevõtet terviklikuna isikustada. Üha enam kasvab arusaam sellest, et majanduslikku väärtust on võimalik luua läbi ettevõtete brändide tugevdamise. Ehk siis, läbi nende omaduste, millega erinevad sidusgrupid end ettevõtte kui terviklikuga seostada saavad. See võimaldab ettevõttel luua väärtust läbi strateegilise positsiooni, erinevate tegevuste, oma töötajate ning toodete / teenuste. Brändi kasutatakse üha enam selleks, et luua positiivne kuvand kõige ümber, mida ettevõtte teeb või ütleb ning kapitaliseerida see omakorda ettevõtte mainena. (2007, 4)

### **1.3.3. Maine juhtimise tähtsus**

Mitmetes käsitlustes rõhutatakse kasvavat vastutust ettevõtetele. Keeruline tegevuskeskkond, milles tuleb muuhulgas hakkama saada aktsionäride- ning veel enam, avalikkuse-, klientide-, tarbijate- ning teiste sidusgruppide tähelepanuga. Ettevõtted peavad hakkama saama karmide regulatsioonide ning muutuvate nõuetega, mis üldjuhul nõuavad neilt pidevat paranemist kõigis tegevuse aspektides. Mitte kuhugi ei kao vajadus teenida kasumit, kasvada ning näidata investeringutasuvust tõendavaid tulemusi. Samas on ettevõtte alati osa sellest ühiskonnast või kogukonnast, kus ta tegutseb ning selle mõtteviisi roll muutub ettevõtetele üha olulisemaks, muutes sellega mittefinantsilised väljundid arengu peamiseks vedajateks. (Handbook... 2004, 268) Neid mittemateriaalseid väärtusi või väljundeid ei ole võimalik väliskeskonna ning konkurentide poolt neutraliseerida kuna need on igale ettevõttele unikaalsed. Olulisimaks ning väärtuslikumaks on saanud ettevõtte maine, sest just mainel on märkimisväärne võime kaitsta konkurentsivõimet ning toetada ettevõtte arengut (Ibid., 268-274) Maine ning aktsionäridele loodava väärtuse omavahelist seost uurinud Hildebrandt ja Ticher tõdevad, et hea maine on ettevõttele üks väärtuslikumaid varasid ning sellel on tohutul hulgal soodsaid mõjusid läbivalt kõigis sidusgruppides (2011).

Lisaks juhivad Cravens ja Oliver tähelepanu mitmetele strateegilistele kasuteguritele, mida maine juhtimine endaga kaasa võib tuua. Koostöösuhetes on eelistatumas olukorras ettevõtted, mille maine on konkurentidega võrreldes parem. Samuti toetavad tugev ja hea maine ettevõtete võimekust toime tulla kriisidega. Ühtlasi viitavad autorid mitmetele uurimustele, mis kinnitavad, et tugev ning positiivne maine toetab majandustulemusi. Maine peegeldab ettevõtte strateegiat, kultuuri ning selle väärtusi, mistõttu seda konkurentsitingimustes strateegilise väärtusena kasutades, on sellel võimekus oluliselt mõjutada ettevõtte üleüldist käekäiku (2006).



Maine juhtimise juures muutub aga oluliseks tegevjuhi ning tippjuhtkonna roll. Lõplikult vastutab ettevõtte maine eest selle tegevjuht. Kui kommunikatsioon pakub selleks, läbi erinevate funktsioonide vajalikud vahendid, siis ettevõtte juht on maine ideoloogiline vedaja. (Handbook... 2004, 268) Euroopa kommunikatsioonijuhtide hinnangul on ettevõtte mõjususes, maine kujundamisel ning investeerimiskogukonna soovitusvalmiduses oluline tähtsus tegevjuhi karismaatilisusel ning isiklikul reputatsioon. Nii ettevõtte juhi maine kui suhtlusoskused on keerulistes olukordades (näiteks kriisid) olulised lisaväärtused. Seega on tippjuhtide endi kompetentsid ning teadlikkus strateegilisest kommunikatsioonist ettevõtte kommunikatsiooni tervikliku toimimise seisukohalt hädavajalikud. (European ... 2013)

Selleks, et aidata tippjuhtidel, kes püüavad parimal võimalikul viisil oma ettevõtte mainet juhtida ning valida õiged mõjurid, viiakse üle maailma läbi mitmeid ulatuslikke maineuuringuid. Kuna sellised mõõdupuud võimaldavad näha ohte ning võimalusi mainele ning seeläbi identifitseerida ning kontrollida maineriske. Üht tuntumat sellist maineuuringut viib läbi Ameerika Ühendriikide ajakiri *Fortune*. Juba 1983. aastast palutakse pea 10 000 tippjuhil 345 ettevõttest üle maailma, hinnata ettevõtteid järgmiste tunnuste alusel (World's Most Admired...2014)

1. juhtimise kvaliteet;
2. toodete ja/või teenuste kvaliteet;
3. innovatsioon;
4. pikaajaline investeerimisväärtus;
5. finantside mõistlikkus;
6. töötajate talent;
7. sotsiaalne vastutustundlikkus;
8. ettevõtte varade kasutus;
9. ülemaailmsus.

2013. aasta maailma hinnatuimate ettevõtete hulka kuulusid juba mitmendat aastat järjest Apple, Amazon.com ning Google. Esikümnest leiab teisigi tuntud ettevõtteid nagu Starbucks, Coca-Cola ning Walt Disney. Kõiki neid ettevõtteid iseloomustavad mitte ainult majandusedu, vaid rõhuasetus on sellele, kuidas hoitakse suhteid oma sidusgruppidega: teenuse kvaliteet, innovatsioon, teenindus. (Ibid.) 2005. aastal, Suurbritannia *Financial Times* poolt, läbi viidud uuring "Maailma hinnatuimad ettevõtted" esikümnes domineerisid ettevõtted, kes on nimekirjas märgitud ka käesoleval ajal. Muuhulgas hinnati ka maailma

hinnatuimaid tippjuhte. Uuringutulemustest selgus ka, et enim hinnatumad tippjuhid on Bill Gates (Microsoft) ning Steve Jobs (Apple). (World's Most Admired...2014) Ettevõtete tippjuhid peavad mainet ettevõtte eesmärkide täitmisel väga tähtsaks, sest sidusgruppide ettekujutus, arvamus ning emotsioonid mõjutavad ettevõtte tänast ning tulevast käekäiku olulisel määral. Tegevjuhtide seas läbi viidud uuringute tulemused kinnitavad, et tegevjuhid näevad võtmerolli maine juhtimisel kommunikatsioonil. Sellest suundumusest ajendatuna, nähakse ka kommunikatsiooni rolli muutumist üha strateegilisemaks ning tippjuhtimisse integreeritumaks. Siiski leidsid tegevjuhid, et kommunikatsioon terminoloogiliselt ei kanna piisavalt adekvaatselt edasi ootust selle strateegilisele rollile, mistõttu nähakse rollina vajadust rolliprofiili täpsustamiseks pigem, inglise keeles *Corporate Reputation Officer*. (Verhoeven, Gooijer 2014) Viimase tõlkimine eesti keelde annab kohmetu vaste, ent tähendab sisult maine juhtimise rolli ning annab seega selgelt edasi tippjuhtide ootuse kommunikatsiooni rollile.

#### **1.4. Väärtust loov kommunikatsioon**

Lähtuvalt käesoleva magistritöö kommunikatsiooni käsitlevatest teoreetilistest seisukohtadest, saab ettevõttele saab väärtust luua vaid kommunikatsioon, mis on integreeritud ettevõtte strateegilisse juhtimisse ning hõlmab enda alla kõik ettevõtte kommunikatsioonifunktsioonid.

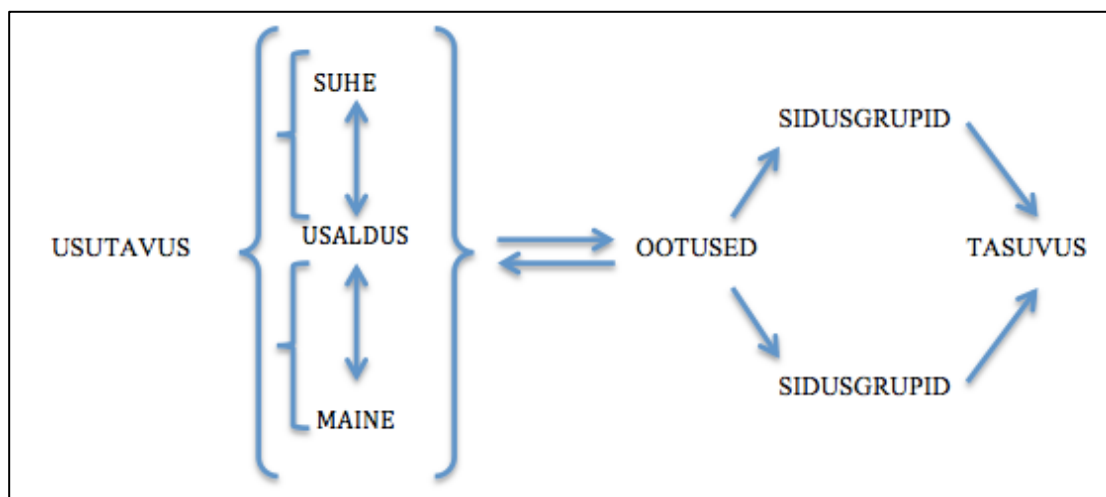
Ettevõtete tänases tegutsemiskeskkonnas on kommunikatsioon eelkõige vahendiks. Läbi sidusgruppidele väärtuse loomise võimaldab kommunikatsioon tugevdada mittemateriaalseid väärtusi ja need omakorda avaldavad mõju materiaalsetele väärtustele. Seega kui kommunikatsioon vastab sidusgruppide teatud ootustele, avaldab see omakorda positiivset mõju ettevõtte turuväärtusele. Peamised konkurentsieelist ning edukust mõjutavad mittemateriaalsed väärtused on maine ning usaldus (The Future... 2007, 69). Professor Dr. Hitzbleck juhhib tähelepanu, maine juhtimisega on muuhulgas võimalik mõjutada ettevõtte tulemusi. Professor Dr. Hitzblecki hinnangul on kommunikatsioon ainus siduv element ettevõtte ja selle sidusgruppide vahel, millega on võimalik tekitada usaldust. Tema sõnul on ettevõtte maine ning kommunikatsioon tihedalt seotud ning tõlgenduvad otseselt ettevõtte väärtuse kasvatamises. Üha enam ettevõtteid keskendub sellele kuidas mõõta ja juhtida eelkõige neid tulemusi, mis ei ole materiaalsed ent mis otseselt mõjutavad nii mainet kui usaldust. (Hitzbleck 2012) Usalduse ning maine omavaheline seos, sõltub peamiselt ettevõtte

usutavusest. Ehk, milline on ettevõtte ja tema sidusgruppide vaheline seos või suhe. Seega on kommunikatsioon ühtlasi vahend juhtimaks usutavust. olgu see näiteks ettevõtte või konkreetse toote suhtes. Usutavus aga sõltub ettevõtte ja selle sidusgruppide vahelisest usaldusest, mis on omakorda väga tihedalt seotud nii maine kui ettevõtte ja selle sidusgruppide omavahelisest suhtest. mittemateriaalsete väärtuste omavahelise sidususe ja sõltuvuse tõttu, on selle väärtuse, mida kommunikatsioon luua saaks, kontekstis oluline, et kommunikatsioon oleks kahe-suunaline (The Future ... 2007, 68-74).

Võib tuua välja neli peamist meetodikat, mis teenivad erinevate kommunikatsioonitegevuste huve. Selguse huvides, annab autor neist siinkohal ülevaate. Eristatakse järgmiseid praktikaid (Davis, 2007, 74):

1. Pressireklaam – ühesuunaline kommunikatsioonivorm, mis põhineb minimaalsel uurimisel (eeltöö) ning selle eesmärk on peaaesjalikult propaganda.
2. Avalik informatsioon – ühesuunaline kommunikatsiooniprotsess, mis põhineb minimaalsel uurimisel ning keskendub teabe levitamisele. See puudutab eelkõige sotsiaalseid teemasid ning avaliku sektori infojagamist.
3. Kahesuunaline asümmeetriline – nagu nimigi ütleb, on tegemist kahesuunalise kommunikatsiooniga, ent mille sõnumite sisu on “saatja“ kasuks tasakaalust väljas, kavatsusega endale tagada sõnumite vahetuse eelise. Seega on käsitluse eesmärk veenda sõnumite vastuvõtjat aga ka muuta sõnumi vastuvõtja hoiakuid ning käitumist.
4. Kahesuunamine sümmeetriline – seda mudelit iseloomustab eelkõige saatja(te) ning saaja (te) “vastastikune mõistmine” ning lugupidamine. Sellises suhtluses on eesmärgiks, et mõlemad dialoogi pooled on suhteliselt võrdsed ning nende võimuses on vastastikune mõjutamine ning seeläbi mõjutada muutust.

Teoreetilistes käsitlustes on üldjoontes jõutud kokkuleppele, et “tulemusliku kommunikatsiooni huvides oleks ideaalne” kahesuunaline sümmeetriline mudel (Ibid., 75). On aga selge, et tänapäeval on raske rakendada äärmuslikult vaid üht nimetatud mudelitest ning suhtlus sõltub suuresti nii konkreetsest ettevõttest kui selle tegevuskeskkonnast, mistõttu kasutatakse tavapraktikas kõiki mudeleid ning kombineeritakse mudelitele iseloomulikke komponente. Antud magistritöö kontekstis on keskseks kommunikatsioon, mis lähtub kahesuunalise mudeli põhimõttest. Joonis 4 kujutab mittemateriaalsete väärtuste, nagu usutavus, usaldus ja maine, ning materiaalsete väärtuste vahelist seost läbi kahesuunalise kommunikatsiooni.

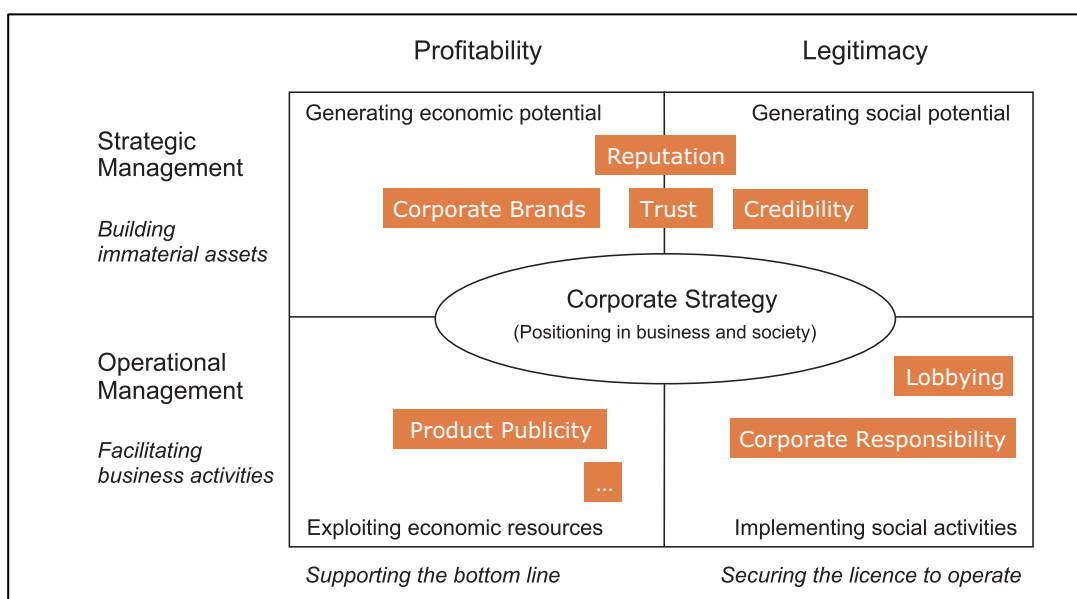


Joonis 4. Mittemateriaalsete ja materiaalsete väärtuste seose tekkimine läbi kahesuunalise kommunikatsiooni

Allikas: (The Future. ... 2007, 74)

Kommunikatsiooni ülesanne on luua sidusus suhtluse ja tegevuste vahel, kasvatades seeläbi usaldus ja mainet. Samuti on väärtuse loomisel oluline sidusgruppide juhtimine, lähtudes ettevõtte eesmärkidest. Huhn, Professor Dr. Sass ning Professor Dr. Starck kinnitavad, et väärtust saab seetõttu luua vaid kommunikatsioon, mis mõjutab sidusgruppide teadmisi, suhtumist ning selle tulemusel käitumist viisil, mis toetaks ettevõtte eesmärkide täitmist. Teisisõnu sõltub kommunikatsiooni väljund nii ettevõtte eesmärkidest kui sidusgruppide tegevustest, mis omakorda nende täitmist toetavad. Sidusgruppide toetuseks tuleb omakorda mõista sidusgruppide ootusi ettevõttele. (Huhn et al 2011, 8) Ulmer, Seeger

ning Sellnow rõhutavad, et ettevõtte sõltuvad erinevate sidusgruppide, mitte ainult aktsionäride, ressursidest. Kõigil neil gruppidel seega võimalus ressursse mitte jagada, kuid ettevõtte seisukohtade või tegevusega ei nõustu (Encyclopedia...vol 2 2005, 805). Seega panustab kommunikatsioon ettevõtte edusse, strateegiliselt sidusgruppidega suhteid mõjutades, mitmel erineval viisil. Professor Dr. Zefrass on identifitseerinud neli dimensiooni, mis võimaldavad määratleda kommunikatsioonitegevusest tuleneva väärtuse. Zefrass on eristanud majanduslikud ning sotsiaal-poliitilised dimensioonid, mis on esitatud joonisel 5.



Joonis 5. Lähenemine väärtusloomele läbi kommunikatsiooni

Allikas: (Huhn et al 2011, 10)

Huhn, Sass ning Starck järelavad, et kommunikatsioon panustab majanduslikku edusse luues usaldust toote või teenuse suhtes, ning viies ellu sotsiaal-poliitilisi tegevusi. Strateegilise juhtimise tasandil mõjutab kommunikatsioon autorite hinnangul eelkõige mittemateriaalsete väärtuste arengut, nagu maine, bränd või innovatsiooni toetav kultuur. (Huhn et al 2011, 10) Seega on lähtumine ettevõtte sotsiaal-poliitilisest ning majanduslikest aspektist arvestatav konkurentsieelis. Iga dimensiooni olulisus on ettevõtte spetsiifikast lähtuvalt erinev, ent nende asjakohasuse hindamine ning seeläbi vajalike kommunikatsiooni eesmärkide määratlemine loob omakorda vajaduse ettevõtte üldised tegevuseesmärgid integreerida kommunikatsiooni tegevustesse. (Ibid.)

### **1.4.1. Legitiimsus**

Ühena sotsiaal-poliitilistest tegevustest on viimase kümne aastaga üha olulisemaks muutunud termin legitiimsus. Seda võiks kirjeldada kui tegevuse kollektiivset hindamist viisipäraseks. Aune Past: “Legitiimne tegevus on see, mille kohta avalikkus ütleb, et jah, see on loomulik viis neid asju teha. Sellist käitumist me toetame.” Past lisab, et legaalsuse autasu ja illegaalsuse karistus määravad ära organisatsiooni reputatsiooni. Hea maine tähendab, et ettevõtte on avalikkuse hinnangul tegutsenud legaalselt ja legitiimselt. Pasti hinnangul on üsna selge, et seni kuni ühiskonnas eksisteerivad koos nii uus kui vana ettevõtlus- või poliitiline kultuur, kohtuvad uued ja vanad paradigmad. Kuna iga sotsiaalne süsteem toimib oma legitiimsuse normidele kohaselt, tekivad probleemid siis, kui põrkuvad erinevad legitiimsusnormiga sotsiaalsed süsteemid. Tänapäeva ühiskonda iseloomustab majanduslik kommunikatsioon ning raha kui sümbolilise vahelüli mõju on tohutu ja hakkab omakorda seetõttu mõjutama legitiimsust. Selliseid probleeme saab ennetada ja ületada kommunikatsiooniga. Sarnaselt Professor Dr Hitzbleckiga usub Past, et kommunikatsioon on, ainus vahend usalduse ja koostöö loomisel. Need omakorda aitavad tagada ettevõtte peamised eesmärgid, milleks on majanduslik edu ning jätkusuutlikkus. (2005, 31)

Ettevõtte jaoks on oluline määratleda need väärtused, millele soovib keskenduda. Kui noteeritud ettevõtete puhul on mõõdikuid ehk kergem tavapraktikast lähtuvalt rakendada, jääb majanduslikele väärtustele mõõtmisest ning määramisest üldjuhul väheks. Ettevõtte võlgneb oma legitiimsuse peajasjalikult sotsiaalsetele ja poliitilistele otsustele. Väärtusloome protsessis peaks Zerfrassi hinnangul arvesse võtma kõiki ettevõtte tegevust mõjutavaid aspekte, muuhulgas majanduslike parameetreid, legitiimsust kui ka sidusgruppide heakskiitu (2007, 26) (vt Joonis 5).

### **1.5. Strateegiline kommunikatsioonijuhtimine**

Moss defineerib strateegiat järgmiselt: “Strateegia on ettevõtte otsuste muster, mis määratleb ja väljendab ettevõtte eesmärgid ning seda, millistest põhimõtetest lähtutakse ning kuidas neid eesmärgid saavutatakse. Strateegia defineerib tegevuse ulatuse, majanduslikud ning inimestega seotud põhimõtted ja majandusliku ning mittemajandusliku panuse sidusgruppidele”. (Moss, DeSanto 2011, 113) Autorid on analüüsinud strateegiat käsitlevat

kirjandust ning kirjeldavad strateegia rolli kui “...järjepidevalt ning kohanemisvõimelist vastust väliskeskkonnast tulenevatele võimalustele ning ohtudele...”. Üksmeel juhtimiskirjanduses on, et strateegia vastutab ettevõtte ning selle väliskeskkonna koostoimimise eest, viisil, mis oleks mõlemale sobivaim. Laiemalt eristatakse kolme, suuresti ettevõtte hierarhiast lähtuvat taset: ettevõtte, äri- ning funktsionaalse taseme strateegiad. Ettevõtte strateegia määratleb ettevõtte üldmise suuna ning arengusuuna äristrateegiatele ning need omakorda määravad ootused funktsionaalsete tasemete strateegiatele, mis omakorda johtuvad ning toetavad seeläbi ettevõtte strateegia täitmist. Teisisõnu peaks strateegiline protsess olema dünaamiline ning läbima kõiki ettevõtte funktsioone ja üksusi (Ibid., 113-123; Encyclopedia ... vol 1 2005, 825).

Davise hinnangul lähtub strateegiline kommunikatsioonijuhtimine põhimõttest, et kogu ettevõtte kommunikatsioonitegevus on seotud, läbimõeldud ning planeeritud, et täita ettevõtte eesmärgid (2005, 89). Selleks, et kommunikatsioon läbi sidusgruppide tulemusliku juhtimise, võimaldaks ettevõttele väärtust luua ning efektiivsust, toetada, peab kogu kommunikatsioonitegevus olema planeeritud ning juhitud (Encyclopedia... vol 2 2005, 161). Kommunikatsioonistrateegia keskne küsimus on seega, kuidas panustada ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamisse. Moss'i ja DeSanto on öelnud: “kommunikatsioonistrateegia väljendab seda, kuidas kommunikatsiooni funktsioonid reageerivad nendele teemadele, millega ettevõtte silmitsi seisab”. Autorid kirjeldavad kommunikatsioonistrateegia olemust ning ühtlasi protsessi järgmiselt (2011, 125):

1. kommunikatsioonistrateegia määratleb ettevõtte kommunikatsioonitegevuste eesmärgi ja suuna;
2. kommunikatsioonistrateegia toetab ettevõtte positsiooni keskkonnas, kus ta tegutseb;
3. kommunikatsioonistrateegia võib olla plaan ja/või koosneda erinevatest planeeritud tegevustest;
4. kommunikatsioonistrateegia peegeldab ning loob mulje ettevõtte juhtimisperspektiivist – loob mulje ettevõtte “maailmapildist”;
5. kommunikatsioonistrateegia defineerib ressursside kasutamise kõikide kommunikatsiooni funktsioonide lõikes.

Lisaks definitsioonile, on oluline välja tuua kommunikatsioonistrateegia peamised pragmaatilised elemendid, ehk: kes, mida, kus, millal ja kuidas. Davise on lihtsustades öelnud: “Kes ütles mida, läbi millise kanali, kellele ning mis eesmärgiga”. (2005, 71)

1. “Kes” – need sidusgrupid, keda strateegia peaks mõjutama. Kommunikatsiooni strateegilise rolli täitmise eelduseks, läbi sidusgruppide identifitseerimise ning juhtimise, on mõista kogu kommunikatsioonitsükli (*inglise k. communication loop* – Shannon ja Weaver, 1948). Selle peamised komponendid on “saatja”, ehk see, kelle sooviks on edastada infot ideid, hoiakuid ning soove, ning “saaja”, ehk see, kes püüab mõista temani jõudvat sõnumit: mida see tähendab, mis on selle sõnumi eesmärk ning mida sellega edasi teha.
2. “Mis” – kommunikatsiooni eesmärgid ning peamised sõnumid, mille edasi andmisele strateegia keskendub.
3. “Kus” – need kanalid või meetodika, mida on vaja kasutada sõnumite edasiviimisel.
4. “Millal” – ajaraamistik, mis on strateegiale ette pandud.
5. “Kuidas” – kommunikatsiooni taktika spetsiifilised plaanid või programmid, mida viiakse ellu, et eesmäärke saavutada.

Sellest tulenevalt, on oluline, et strateegia defineeriks kommunikatsiooni funktsioonid ning kanalid ja vastavad sidusgrupid. Strateegilisest perspektiivist on kommunikatsioon “sild” ettevõtte ning selle keskkonna vahel, milles ta tegutseb. Samas on strateegilise lähtepunkti seisukohalt oluline, et see oleks omakorda seotud ettevõtte strateegilise juhtimise ja planeerimise protsessiga. Muuhulgas on vaid nii võimalik, et ettevõtte strateegiline juhtimine võtab arvesse ka sidusgruppide perspektiive, mis omakorda annab võimaluse ettevõtte tasemel riske minimeerida ning teisalt maksimeerida võimalike positiivseid väljundeid. Teisisõnu määratleb ettevõtte strateegia ettevõtte visiooni, eesmärgi ning ettevõtte tervikliku juhtimise seisukohalt olulised aspektid. Kommunikatsioonistrateegia on funktsionaalne tegevusplaan sellest, kuidas need väärtused ja visioonid erinevate sidusgruppide toel ellu viiakse ning seeläbi toetatakse ettevõtte strateegiast tulenevaid eesmäärke (Moss, DeSanto 2011, 123). Henslowe on kirjeldanud sidususe vajadust strateegilise kommunikatsioonijuhtimise planeerimisel järgnevalt: “ei ole võimalik planeerida ilma eesmärkideta ning ilma nende eesmärkideta ei ole võimalik hinnata tulemusi (2003, 100). Efektive kommunikatsiooni aluseks, enne kui ühtegi strateegiat planeerima hakata, on



eranditult ettevõtte “enese” teadlikkus – põhjalik arusaam sellest, mis on selle ettevõtte tegevus, saavutused, maine ning ülesehitus (Smith 2009, 34). Seega on strateegilise kommunikatsiooni eelduseks uurimus, mis on analüüsina sisendiks eesmärkidele ja tulemuste hindamine (Smith 2009, 4). Ettevõtte kommunikatsioonistrateegia planeerimise protsess hõlmab nelja peamist tegevust (Moss, DeSanto 2011, 127; Encyclopedia ... vol 2 2005, 163):

**1. Analüüsimine** – selles etapis määratletakse, mis on see probleem, mida kommunikatsioon lahendama hakkab. Enne ühegi plaani elluviimist, on oluline koguda olulist informatsiooni ja vajalikke andmeid ning teha vajalikke tõlgendusi – uurimuse etapp. Alles seejärel on võimalik võtta vastu otsuseid, mida ning kuidas hakatakse ellu viima. Seega räägime analüüsi all nii käesolevast situatsioonist kui sellest, milline on see, ettevõtte eesmärkidest tulenev oodatav väljund (Moss, DeSanto 2011, 127). Tegemist on formatiivse eeltöö etapiga, mis kätkeb endas kolme erinevat aspekti (Smith 2009, 17):

- 1) olukorra analüüs;
- 2) ettevõtte analüüs;
- 3) sidusgruppide analüüs (inglise keeles ka *publics*, mida võiks tõlkida kui publik või audients/kuulajaskond, mis selles kontekstis esindab neid gruppe ja/või indiviide, keda ettevõtte kõnetama peab).

**2. Planeerimine** (olenevalt allikast, nimetatakse ka “strateegia” etapiks)– üleüldised põhimõtted sellest, mida, kuidas ning miks hakatakse ellu viima täitmaks ettevõtte eesmäärke. Planeerimise etapis (Ibid.):

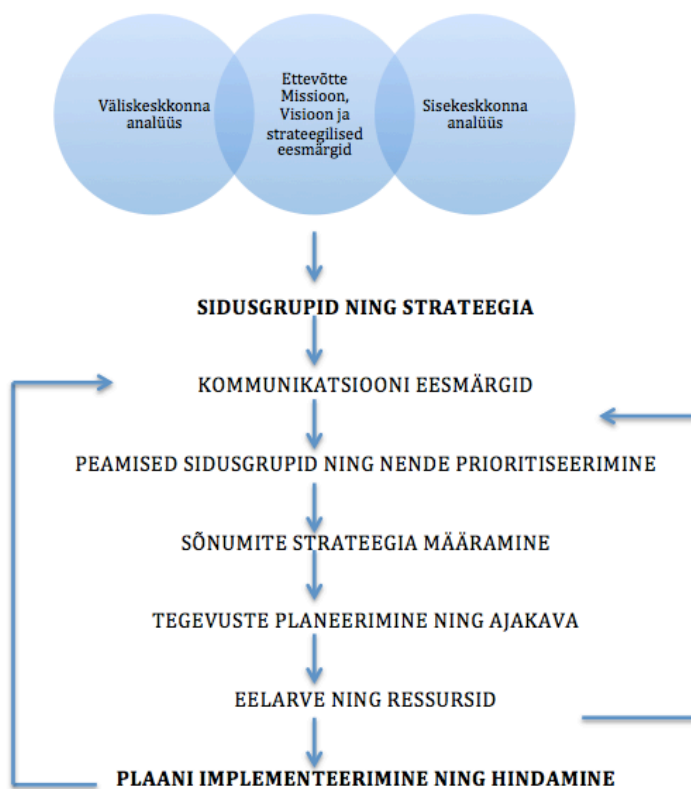
- 1) määratakse eesmärgid;
- 2) formuleeritakse tegevused ning reageerimine konkreetsetes olukordades (reageeriv ning ennetav kommunikatsioon);
- 3) määratakse kuidas ning millised on sõnumid, mille kommuniqueerimisele ettevõtte keskendub (Henslowe 2003, 101):

**3. Taktika ning teostamine** – nagu nimigi ütleb, määratakse selles planeerimise etapis need taktikad, mida kasutatakse strateegia elluviimiseks

**4. Hindamine** – eelnevalt määratud aspektid või meetodid, millega on võimalik anda hinnang, kas kommunikatsioonitegevus on olnud efektiivne ning kooskõlas eelarvega. Kommunikatsioonistrateegia hindamiseks on kolm peamist moodust (Ibid.):

- 1) **tähelepanekud ning kogemus** – olgugi, et tegemist võib olla kuigivõrd subjektiivse hindamise meetodiga, on piisava hulga hinnangute korral tegemist äärmiselt lihtsa ning kuluefektiivsema võimalusega tegevuse mõju hinnata. Henslowe kirjeldab info kogumise protsessi sarnaselt sõjaväe luureinfo kogumisele, kus erinevatest allikatest kogutakse väga palju “toorest” infot, mis võimaldab teha teatud järeldusi;
- 2) **tagasiside ning analüüs** – väärtust saab luua vaid kommunikatsioon, mis on olemuslikult kahesuunaline, mistõttu on oluline mitte ainult “rääkida” vaid ka kuulata. Tagasiside ning saadud informatsiooni analüüsimine on üks efektiivsemaid meetodeid tehtud töö efektiivsuse hindamiseks. Sarnaselt esimese meetodiga, on ka tagasiside efektiivsusel oluline koguda võimalikult palju “toorest” materjali mitmetest allikatest ja erinevates vormides. Ka selles on säilinud teatud subjektiivsus, kuna tagaside analüüsimisel tuleb arvestada, et tagasiside võib, näiteks poliitilistel kaalutlustel, olla selektiivne. Sisemise kui välimise tagasiside kanalid võivad olla näiteks alljärgnevad (Ibid.):
  - kaebused;
  - ideed ja ettepanekud;
  - meedia monitooring;
  - ajalehtede väljavõtted – nii kvalitatiivne kui kvantitatiivne;
  - aruanded ja soovitused;
  - raamatud, artiklid;
  - avaliku sektori aruanded;
  - koosolekute/kohtumiste protokollid ja märkmed;
  - vestlus – subjektiivne ent vahel indikatiivne.
- 3) **uurimus** – tegemist on kahtlemata kõige objektiivsema ning teaduslikuma võimalusega tegevust hinnata. Samas on uurimust hindamismeetodina kasutades uurimusega kaardistada ka lähtepunkt, mis annab “läbilõike” käesolevast olukorrast, mida muutmata hakata. Uurimuse peamine eesmärk on anda sisend (Smith 2009, 17):
  - hoiakute muutmiseks;
  - teadlikkuse tõstmiseks;
  - kuvandi muutmiseks.

Lähtuvalt eeltoodust, näitlikustamaks kommunikatsiooni strateegilise planeerimise raamistikku, kasutab magistritöö autor Professor Daniel Mossi mudelit, mis on hinnangul nii kirjanduses kui praktikas levinud raamistik (Joonis 5).



Joonis 6. Kommunikatsiooni strateegilise planeerimise raamistik

Allikas: (Moss, DeSanto 2012, 130)

## 2. AS TALLINNA VESI

Käesoleva peatüki eesmärk on anda ülevaade vaatlusalusest ettevõttest, AS Tallinna Vesi. Põhjalikum ülevaade on toodud antud töö lisades (vt Lisa 1). Eesmärk on näitlikustada nii välise kui sisese keskkonna ja toimivuse põhimõtteid ja seeläbi ka kommunikatsioonijuhtimist mõjutavaid mõjureid. Kuna ettevõtte tänast olukorda mõjutab väga suurel määral käimasolev kohtuvaidlus Konkurentsiametiga, mille jooksul on AS Tallinna Vesi olnud väga suure avalikkuse tähelepanu ning negatiivse surve all, on ülevaatlikus kirjelduses välja toodud ka põhjalik taustainfo käimasolevast vaidlusest (vt Lisa 1, p. 1.2.).

Autor lähtub töös põhimõttest, et väärtust saab luua vaid juhtimisse integreeritud, kõiki ettevõtte kommunikatsioonifunktsioone enda alla hõlmav kommunikatsioonitegevus, mis läbi sümmeetrilise kahesuunalise suhtluse ettevõtte sidusgruppidega loob usaldust ning seeläbi kaitseb ja kasvatab ettevõtte mainet. Seetõttu lähtub autor ettevõtte analüüsimisel magistritöö punktis 1.5. kirjeldatud seisukohtadest. Käesoleva magistritöö autor tõi teoreetilises käsitluses välja, et kommunikatsiooniteooria ei võimalda tunnetusobjekti üheselt mõõta, kuna puuduvad üldiselt aktsepteeritud teooria ning metoodika. Antud magistritöö puhul on nimetatud tunnetusobjektiks kommunikatsiooni poolt loodav väärtus. Tulenevalt eeltoodust analüüsib autor ettevõtte tänast olukorda, võttes aluseks olemasolevad empiirilised tõendusmaterjalid nagu uuringud ja aruanded. Samuti meedia monitooringud ning artiklid, mis on ettevõtte kommunikatsioonitegevuse igapäevased töövahendid. Samuti viis autor läbi avatud küsimustega intervjuu ettevõtte tegevjuhi, Ian Plenderleithiga, uurimaks, milline on tippjuhi hinnangul kommunikatsiooni roll ning kas ja kuidas loob see ettevõttele väärtust. Samuti milline on olulisim väärtus, mida kommunikatsioon peaks looma. Inglisekeelne transkriptsioon on välja toodud käesoleva magistritöö lisades (vt Lisa 2). Autor on hr. Plenderleithi vastused sidunud töö analüüsi osasse. Samuti kasutab autor AS-i Tallinna Vesi analüüsimisel oma kogemust ning teadmust ettevõttest. Töö autor on strateegilise ümberkujunemise protsessi vahetult kommunikatsioonijuhi rollis läbi teinud, mistõttu on oma rolli hindamine, analüüsimine ning tulevikku suunatud ootuste strateegilisse planeerimisse

suunamine autorile ka professionaalseks väljundiks. Vastavalt analüüsi tulemustele teeb autor ettepanekud, kuidas väärtusloomet tes täiustada või parendada.

## **2.1. Väliskeskkonna ülevaade**

Kuna vaidlus (vt Lisa 1, p. 1.2) on mõjutanud oluliselt kõiki ettevõtte tegevuse aspekte, võtab autor analüüsimisel ajaliseks aluseks seadusemuudatuse 2010. aastal, mis mõjutas väga olulisel määral ettevõtte seniseid tegutsemispõhimõtteid. Autori lähtepunkt põhineb nii enda kogemusel kui intervjuul AS Tallinna Vesi tegevjuhi Ian Plenderleithiga, kes intervjuus selgelt välja toob, kuidas on ettevõtet vaidlus mõjutanud ning ühtlasi annab ammendava ülevaate ka selle põhjustest (vt Lisa 2).

### **2.1.1. Avalikkus ja majanduskeskkond**

Eraettevõtte ning riikliku ameti vahelises vaidluses on üsna mõistetav, et avalikkuse esmane poolehoid kaldub ettevõtte kahjuks. Perioodil 2010-2011 ei ilmunud meedias ainsatki AS Tallinna Vesi seisukohti või tegevust toetavat artiklit (Meediamonitooring). Samas hindab autor ka ettevõtte enda poolset suhtlust investeerimiskeskkonna keskselt nii ülesehituselt kui sõnumikeelelt. Riiki süüdistav hoiak, keeruline teema ning läbiv lakooniline suhtlusstiil kõigis teemades, ei toetanud selles olukorras ettevõtte positsiooni, vaid pigem pärssis seda olulisel määral. Juhatuse esimees iseloomustab kolme aasta tagust kuvandit sõnadega: “...meedia vaenlane...” (vt Lisa 2, küsimus nr 8). Plenderleith nendib, et ettevõttel on küll täna probleeme, ent muutunud meedia tonaalsusest kõneleb asjaolu, et üldjuhul kajastatakse tegevuse aspekte objektiivselt. Lisaks poleks mõned aastad tagasi keegi huvitunud ettevõtte seisukohast ühiskondlikel teemadel, nagu näiteks hea ühingujuhtimine, naiste kuuluvus juhatustesse ning palgaküsimused. Autor kasutab siinkohal juhatuse esimehe sõnu “Ma ei usu, et meist saab kunagi meedia sõber, ent meie (meedia ja ettevõtte – *autor*), suhe on kindlasti sõbralikum. Paranemist näitavad mitmed empiirilised tõendid...” (vt Lisa 2, küsimus nr 15)

Ettevõtte tegutseb võrdlemisi jäigas regulatiivses keskkonnas, lisaks seadusandlikele normidele tuleb lähtuda 2001. aastal sõlmitud kolmepoolsest teenuslepingust kui börsiettevõttele kehtivast raamistikust (vt. Lisa 1, p. 1.1.1.). Börsil noteerimine 2005. aastal, muutis oluliselt ettevõtte omandistruktuuri. Börsile minek muutis ettevõtte avaliku huvi ettevõtteks, millest tulenevalt peab ettevõtte arvestama oma investorite võrdse kohtlemisega

ning täpse, olulise, õiglase ning õigeaegse informatsiooni avaldamise põhimõttega, vastasel juhul on rikutud nii Börsi kui Finantsinspektsiooni poolt seatud nõudeid (Tallinna Börsi reeglistik). AS Tallinna Vesi tegevuse erinevad aspektid on omavahel tihedalt seotud - nõuetele vastamine teenuse kvaliteedi osas mõjutab olulisel määral ettevõtte turuväärtust. Selgitamaks sidusust ettevõtte majanduslike ning sotsiaal-poliitiliste aspektide vahel, toob autor järgmise näite: kui ettevõtte ei suuda täita kvaliteedinõudeid (mõju tootmistulemustele), kaasneb sellega kohustus maksta keskkonna- või lepingu rikkumisega seotud tasusid (otsene negatiivne mõju majandustulemustele), lisaks kaotab ta seeläbi usaldust nii elanike kui investorite seas (maine kahju), mis omakorda viib ettevõtte aktsiahinna ja turuväärtuse languseni. Seega on ettevõttel raskem kaasata täiendavat kapitali võimalike uute investeeringute tegemiseks. See omakorda võib viia olukorrani, mil ettevõttel puuduvad vajalikud ressursid kvaliteedinõuete täitmiseks ning usaldus langeb veelgi.

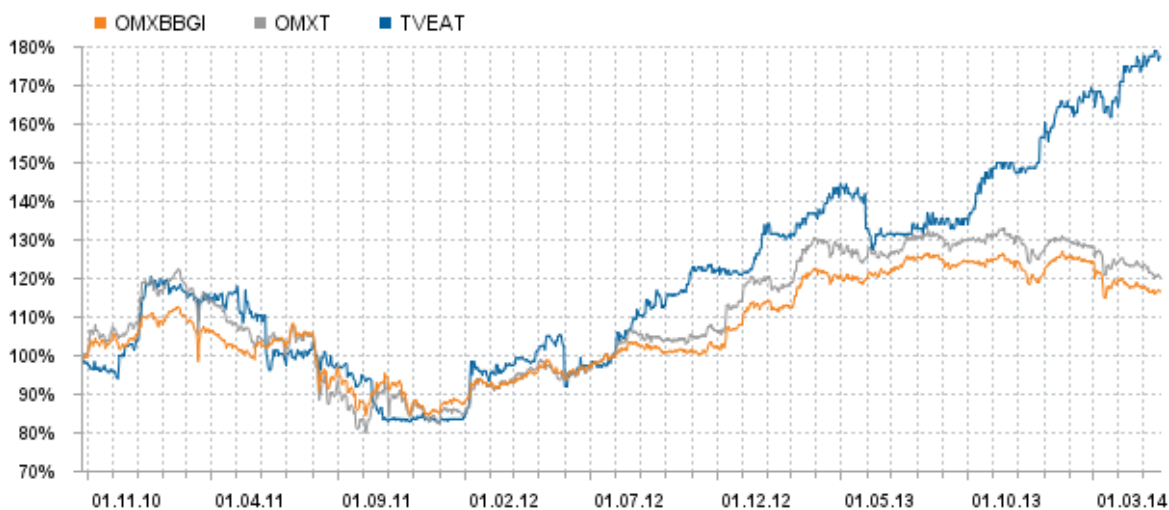
Ettevõtte juhatuse esimees kirjeldab tänast olukorda järgmiselt: “Kolme aastaga ei ole sisuliselt midagi muutunud, meil on endiselt pooleli kohtuvaidlus ning meid ohustab võimalik 29% tariifi langus. Tegutseme endiselt samas keskkonnas ning õigusruumis. Samas on aktsia hind on kolme aastaga tõusnud enam kui poole võrra.” See tähendab ettevõtte turuväärtuse tõusu 126 miljonilt eurolt 270 miljoni euroni. Juhatuse esimehe sõnul on väärtuse kasvu põhjuseks vaid see, et investorid usuvad ettevõtte võimekusse kaitsta oma õiguslikke seisukohti. (vt Lisa 2, küsimus nr 9)

Autor vaatlleb siinkohal ettevõtte majandusnäitajaid, võttes aluseks monopolide ohjeldamise seaduse vastuvõtmise, 2010. aastal.

Esimese indikaatorina toob autor välja vaidluse käigule kronoloogiliselt vastavad muutused aktsiahinnas, aasta lõpu seisuga. 2005. aastal börsil noteerimise hind aktsia kohta oli 9,25 eurot. 2010. aasta keskelt, mil võeti vastu Monopolide ohjeldamise seadus (vt Lisa 1, p. 1.2.) kuni 2012. aasta teise pooleni langenud aktsia hind (Tabel 2) näitab selgelt ka seda, kuidas üldine avalik tonaalsus ning ebakindel tulevik, avaldasid mõju ettevõtte mainele ning usaldusele, ettevõtte tegevust läbivalt. Lisaks, Tallinna Börsi indeks on perioodil 2010. aasta oktoobri lõpust kuni 2014. aasta maini tõusnud 18,65% võrra, kogu baltikumi peale on vastav näitaja 15,42%. Samas on AS Tallinna Vesi aktsia nimetatud perioodil tõusnud 75,10% võrra. (Joonis 7)

Tabel 2. AS Tallinna Vesi aktsia hind (kalendriaasta lõpu seisuga), perioodil 2010 – 2013 (2013 majandusaasta aruanne)

Aasta	2013	2012	2011	2010
Aktsia hind, EUR	11,9	9,2	6,29	7,00



Joonis 7. Muutused börsi indeksis

Allikas: (Balti indeksid)

Hoolimata sellest, et AS Tallinna Vesi tariifid on külmutatud 2010. aasta tasemel, on tehingute käive aasta-aastalt kasvanud. Võrreldes 2012. aastaga, oli ettevõtte aktsiatega tehtud tehingute käive 552 tuhande euro võrra suurem (2013 majandusaasta aruanne). Kõnealusel perioodil ei ole toimunud märkimisväärsed muutused majandustulemustes (Tabel 3). Samuti ei ole võimalik välja joonistada tõusutrendi tulemustes, mistõttu on ei ole võimalik tuua ka paralleeli aktsia hinna ning majandustulemuste vahel.

Tabel 3. AS Tallinna Vesi peamised majandusnäitajad perioodil 2010 – 2013 (2013 majandusaasta aruanne)

<i>Miljonites eurodes</i>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Müügitulu	41,4	51,2	52,9	53,1
Brutokasum	27,6	30,3	32,6	30,6
Ärikasum	24,1	28,9	28,8	24,8
Kasum enne maksustamist	21,3	25,8	27,1	24,6
Puhaskasum	17,8	21,5	22,6	19,9
Brutokasumi marginaal, %	66,6	59,2	61,6	57,6
Ärikasumi marginaal, %	58,2	56,4	54,4	46,6
Maksustamiseelse kasumi marginaal, %	51,4	50,3	51,1	46,3
Vara puhasrentaablus, %	10,9	11,2	11,3	9,8
Omakapitali puhasrentaablus, %	22,5	27,3	26,7	22,9
Tulukus investeeritud kapitalilt (reaalne) %	6,6	6,5	6,6	6,2

Lisaks aktsia hinnale, on AS-le Tallinna Vesi kui börsiettevõttele oluliseks tagasiside kanaliks NASDAQ OMX Baltic poolt välja antav parimate investorsuhete auhind, mille sisulisel kirjeldamisel kasutab autor NASDAQ OMX Balti juhi Arminta Saladžienė sõnu: „Ettevõtete jaoks on palju lihtsam kaasata kasvuks vajalikku kapitali ja tõsta enda konkurentsivõimet kui investorid, kreditorid, ettevõtte töötajad ning teised sidusgrupid neid usaldavad. Ettevõtete läbipaistvam tegutsemine toob kasu kogu Baltikumi majandusele tervikuna. Me hindame oma börsiettevõtteid lähtuvalt rahvusvahelistest investorsuhete standarditest. Läbipaistvus, avatus ja hea ühingujuhtimise tava järgimine on kõige olulisemad vahendid, et luua kindlustunnet nii ettevõtete kui ka kogu kapitalituru suhtes.” Kui mitmel varasemal aastal on AS Tallinna Vesi jäänud Balti riikides, suuresti keerulise positsiooni tõttu, teiseks Leedu telekom ettevõtte TEO järel, siis 2014. aastal oli AS Tallinna Vesi esimene Eesti ettevõtte, kes nimetatud auhinna saanud on. (Balti börsid... 2014).

### **2.1.2. Kliendid ja tarbijad**

Kuna vaidluse põhiküsimuseks on ettevõtte tulukus, mõjutas avalikkuse hinnanguid peamiselt emotsionaalne vastuseis monopoolse ettevõtte kasumlikkusele ning sellest tulenevatelt seostele elanike poolt tasutavatele tariifidele. Vaidluse teravaimatel aegadel, aastatel 2010-2012, avaldas avalikkus ettevõttele väga negatiivset ning tugevat survet. Avalik hukkamõist ning toetuse puudumine mõjutasid omakorda suhtumist ettevõtte poolt



osutatavasse teenusesse, meediakajastuse tonaalsus oli peaaugjalikult ründaav ning negatiivne. (BNS monitooring)

Üheks olulisemaks meetodiks tegevuse hindamisel kogu äritegevust läbivaht, on iga-aastane rahulolu-uuring, mis annab ülevahtliku tagasisidet kõikide tegevuste lõikes: kvaliteet, teenindus, teenuse tarnekindlus, kuvand, suhtlus jne. Rahulolu mõõtmise toimub uuringufirma TNS EMOR poolt välja töötatud kliendisuhete tugevust iseloomustava TRI\*M meetodi alusel, mis võimaldab võrdlust ka teiste ettevõtetea. Mudelis vaadeldakse kolme komponenti: (TNS EMOR Kliendirahul...2013)

- TRI\*M indeks, mis mõõdab kliendisuhete tugevust ja koosneb omakorda neljast komponendist: üldine rahulolu, soovitus, taaskasutus ja teenuste/toodete kasulikkus/vajalikkus;
- TRI\*M kliendisuhete tüpologia, mis kirjeldab klientide rahulolu ja lojaalsust;
- TRI\*M maatriksanalüüs, mis toob välja ettevõtte tugevused ja nõrkused.

Varasemad, aastatel 2007-2009 läbi viidud uuringute tulemused kaardistavad vajakajäämised peaaugjalikult klienditeeninduses probleemikäsitluse näol, hinna-kvaliteedi suhtes ning „sundusliku seotuse“ ettevõttea, kuna alternatiivset teenuspakkujat ei ole. Viimane näitab emotsionaalse seose ning usalduse puudumist ettevõttea, (TNS EMOR Kliendi...2007-2009) mis, nagu ka teoreetilisest käsitlusest välja tuli, on otseselt seotud sellega, kas ettevõtte maine „elab üle kriisid“.

2010. ja 2011. aasta kliendirahulolu uuringust johtub, et kriitiline meediakajastus, millest kõige enam jäi auditoriumile meelde kõrge hinna teema, võimendas hinnatundlikkust ning mõjutas omakorda kliendisuhete tugevust (TNS EMOR Kliendi... 2010-2011). Samas näiteks 2012. aasta lõpus läbi viidud uuring, millele eelnesid positiivsed pöörded nii kohtuvaidluses (vt Lisa 1, p. 1.2.) kui sellest tulenevalt avalikkuse meelsuses. Uuringu tulemustest selgub, et kliendisuhetes tugevnesid aastaga kõigis segmentides: lõpptarbijate osas 72 punktilt 79 punktile, eramuklientide osas 74 punktilt 88 punktile, korteriühistute osas 72 punktilt 86 punktile ning äriklientide osas 70 punktilt 86 punktile. Seega oli 2012. aasta keskmine klientide rahulolu näitaja 85 punkti 100 punkti skaalal, mis oli ettevõttele seni kõrgeim tulemus ning asetab AS-i Tallinna Vesi Euroopa tootmisettevõtete tipmise 10% hulka. TNS EMORi hinnangul on positiivsete hinnangute oluliseks põhjuseks positiivsem meediapilt ning mitteformaalne kommunikatsioon. Tänu sellele suhtuvad uuringufirma hinnangul kliendid pakutavatesse teenustesse senisest positiivsemalt. Lisaks tunnetavad

kliendid ja lõpp-tarbijad ka hinna-ja-kvaliteedi suhte paranemist (Sotsiaalse... 2012; TNS EMOR Kliendi... 2012-2013).

Seega, kõrvutades vaidluse eelseid tulemusi, vaidlusaegsete ning omakorda nende aastate tulemustega, mil vaidlus on võtnud positiivsemaid suundi ettevõttele (vt Lisa 1, p. 1.2.), selgub ühtlasi, et mida rohkem inimesed näevad ettevõtte „pehmeid väärtusi“ – selle panust kogukonda, ausat ja avatud suhtlemist, vigade tunnistamist, lubadustest kinnipidamist, seda usaldusväärsemaks seda peetakse ning seda enam ollakse valmis kliendisuhet jätkama, kui peaks avanema võimalus alternatiivsele teenuspakkujale. Viimane on üks olulisemaid näitajaid kliendisuhete tugevuse hindamiseks (TNS EMOR Kliendi...2013).

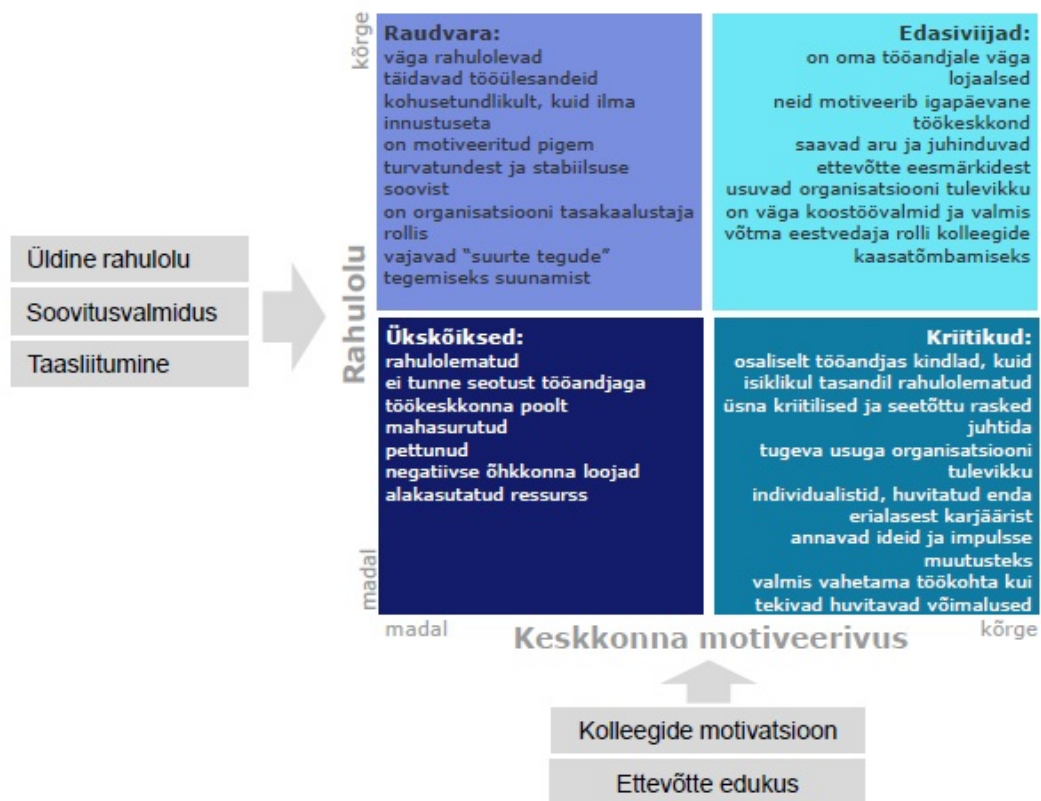
## **2.2. Ülevaade sisekeskkonnast**

AS Tallinna Vesi 2013. aasta majandusaasta aruande kohaselt töötas Ettevõttes 2013. aasta lõpu seisuga 311 tähtajatut lepinguga töötajat. Struktuur on jaotunud vastavalt juhatuse vastutusele kolmeks divisjoniks, mida omakorda juhib kaks juhtkonna tasandit: tippjuhtkond ning juhtkond.

AS Tallinna Vesi aastaraamatu kohaselt iseloomustab ettevõtet stabiilsele tootmisettevõttele omaselt, võrdlemisi kõrge töötajate keskmine vanus ning tööstaaž. Sellega kaasneb kaks olulist aspekti. Ühelt poolt ootab ettevõtet lähiaastatel ees personali vahetumine võrdlemisi suures osas (Aastaraamat 2012), teisalt on sisemise „kaasatulemise“ ning muutustega kohanemise soov madalam ning keerulisem (vt Lisa 2, küsimus nr 13) kui näiteks innovaatilises, muutustele ja mõjudele avatud IT-ettevõttes. Seega, isegi kui ettevõtte juhtkond otsustab muuta strateegilist suundumust, on meeskonna hoiakute muutmise keerulisem, kui pidevas infokülluses opereeriva väliskeskonna oma. Peamiseks põhjuseks, just staažist tulenevat, on asjaolu, et töötajad on ühes keskkonnas väga pikalt töötanud ning ei tunneta alati, kuidas väliskeskond on ajas muutunud. Teisalt on töötajad ettevõttega emotsionaalselt seotud, mistõttu võimendub ka pettumus, kui juhtimiskultuur, väärtused või eesmärgid ajas muutuvad. Oluliseks aspektiks on kultuurikeskkond. Kuna ettevõtte tehniliseks operaatoriks on välisettevõtte, on sisemine keskkond seotud kolme - eesti, vene ning inglise - keele ja kultuuriga. Ühelt poolt teeb see asjaolu igasuguse sisemise suhtluse ajamahukamaks, teisalt tuleb arvesse võtta kultuurist tulenevaid eripärasid, viisil, mis võimaldaksid ettevõtte tegevusele sisemist tuge, mitte ei pärsiks seda.

Kohtuvaidluse mõju ei ole puutumata jätnud ka töötajad ning sisekliimat. Olukord, mil tulubaas tariifide arvelt ei suurene, ent kulud, nii keskkonnatasude, elektrienergia kui teiste, ettevõtte jaoks oluliste kulude näol, kasvavad, sunnib töötajaid pidevale efektiivsusele. Rahulolu-uuringud kinnitavad, et arenguruumi on tööõhkkonna motiveerituses ja soovitusvalmiduses, hoolimata võrdlemisi kõrgest pühendumisest, mis ei erine staaži lõikes. TNS EMOR poolt kasutab rahulolu mõõtmisel pühendumise koondnäitajat, TRI\*M indeksit, mis muuhulgas kaardistab tööõhkkonna tüpologia. See tähendab, kas personali hulgas domineerib pühendunud eestvedajate või oma kohaga rahulolematute „ükskõiksete“ osakaal (vt joonis 8). (TNS EMOR Töötajate... 2013)

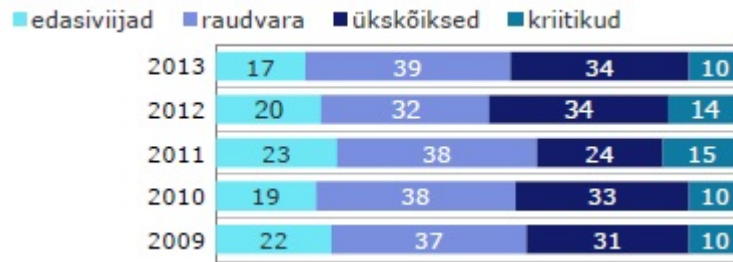
Juhatuse esimees selgitas autorile antud intervjuus, et ettevõtte on viimased aastad keskendunud ellujäämisele. See tähendab, et kui ettevõtte oleks kaotanud kohtuvaidluse, oleksid finantseerijad laenu tagasi kutsunud, mis oleks omakorda viinud ettevõtte pankrotistumiseni. See tähendab, et väga palju juhtkonna aega ning energiat on kulunud nii õiguslikele kui poliitilistele tegevuse aspektidele. Plenderleithi sõnul pole vähimatki kahtlust, et töötajad on vaidluse tõttu kannatanud ning sel on selge mõju ka rahulolule, mida kinnitavad ka töötajate rahulolu tulemused. Ühelt poolt on seda mõjutanud nii juhtkonna fookus vaidluse lahendamisele, teisalt ka sotsiaalne keskkond, milles töötajad elavad. Olukorras, mil ettevõtte on olnud terava avalikkuse kriitika all, peavad toime tulema ka ettevõtte töötajad, kes samal ajal tunnevad muret oma töö ja heaolu pärast. (vt Lisa 2, küsimus nr 13)



Joonis 8. TNS EMOR TRI\*M tüpologia kirjeldus

Allikas: (TNS EMOR Töötajate ... 2013)

Eeltoodut iseloomustab võrdlemisi ülevaatlikult töötajate tüpologia. Töötajad on küll lojaalsed, ent see tuleneb suuresti monopoolsest turuseisust tulenevast tööandja stabiilsusest: hoolimata väliskeskkonnast, on vaja puhastada joogivesi ning heitvesi ja tagada teenuste toimivus. Kuigi 2013. aasta näitab tõusu “raudvara“ osakaalus, on üldine tüpologia võrdlemisi püsiv ning iseloomustab sisemist kultuuri (vt joonis 9). (TNS EMOR Töötajate... 2013)



Joonis 9. TNS EMOR TRI\*M tüpoloogia aastate võrdluses

Allikas: (TNS EMOR Töötajate ... 2013)

Sarnaselt välisele keskkonnale ning tarbijate ja klientide tagasisidele, hindavad ka ettevõtte töötajad mitteformaalset kommunikatsiooni ning „pehmemaid väärtusi“. 2013. aasta lõpul ettevõtte sees, 1/3 töötajate seas läbiviidud küsitlus näitab, et töötajad peavad väga oluliseks ettevõtte tegevust väljaspool põhitegevust, see tähendab kogukonna toetuse ja kaasamise näol. (Töötajate siseuuring 2013)

### 2.3. Ettevõtte sidusgrupid

Sidusgrupina identifitseerib autor, vastavalt töö teoreetilisele käsitlusele, need grupid, kes on mõjutatud ettevõtte tegevusest ent on suudavad samaväärselt mõjutada ettevõtte tegevust ja tulemusi.

Ulmer, Seeger, Sellnow on kirjeldanud ettevõtte jaoks tervikuna, kommunikatsiooni ühe olulisima rollina seda, kuidas suudetakse enda jaoks kaardistada ning mõista neid sidusgruppe, kes täna ettevõtet mõjutada suudavad ning ka neid, kes seda mingil ajahetkel teha võivad (Encyclopedia... vol 2 2005, 805). Läbivaks teoreetilistes käsitlustes on põhimõte, et see kuidas ettevõtted oma sidusgruppidega suhtlevad määrab nende ettevõtete jätkusuutlikkuse ning edu. AS-i Tallinna Vesi analüüsis nõustub autor täielikult nimetatud teoreetiliste seisukohtadega. Autori hinnangul ilmestab ettevõtte viimaste aastate kogemus seda põhimõtet väga selgelt. Sidusgruppide kaardistamine ning nendele suunatud kahe-suunaline kommunikatsioon ei ole ettevõttele pikaajaline praktika. ettevõtte juhatuse esimees selgitas, et ajal, mil seadusest tulenevad muudatused algasid, puudus ettevõttel tajus sellest poliitilisest keskkonnast, kus ettevõtte tegutses. Erastamislepingu tingimustes tunti end turvaliselt ning peamiseks sidusgrupiks oli Tallinna Linn, mida juhtisid alates erastamisest

2001. aastal erinevad poliitilised parteid. Kui Tallinnas tuli ainuvõimule Keskerakond, kaotati kontakt teiste erakondadega. Kasutades siinkohal Ian Plenderleith'i oma sõnu: "Unustasime asjaolu, et needsamad inimesed, kellega kontakti kaotasime, viivad Riigi tasandil ellu seadusloomet" (vt Lisa 2, küsimus nr 6). Seega ei keskendunud ettevõtte toona kuigi aktiivselt nendele sidusgruppidele, kes ettevõtte teadmata mõjutasid ettevõtte tegevust. Plenderleith kirjeldab, et ettevõttel võttis kohanemine olukorraga aega 2-3 aastat, mil ettevõtte tegi täieliku teadliku muutuse kommunikatsioonistrateegias. Selles oli keskne roll erinevatel sidusgruppidel, keda oldi poliitilise sidusgrupi, Tallinna linna, kõrval täielikult alahinnatud. (vt Lisa 2, küsimused nr 5, 6) Esmakordselt kaardistas AS Tallinna Vesi võimalikud sidusgrupid 2008. aastal, mil viidi Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi abil läbi vastavasisuline uurimus (Vastutus... 2008).

Freeman, Harrison ja Wicks on sidusgrupid jaotanud esmasteks ja teisesteks, vastavalt nende mõjule ettevõttele (2007, 8). Autor on selle käsitlusega küll nõus, ent leiab, et nimetatud lähenemine ei ole AS Tallinna Vesi puhul üheselt kasutatav. Seda eelkõige kuna tegemist on monopoolse, elutähtsa teenuse pakkujana. Samuti nagu juhatuse esimees korduvalt intervjuus rõhutas, ning mis on ettevõtte tänast olukorda arvesse võttes väga selge, on tegemist ettevõttega, mis on väga suurel määral mõjutatud poliitilistest huvidest (vt Lisa 2, küsimused 1, 2). Autor nendib, et seegi kinnitab asjaolu, kui palju on kommunikatsioonist tulenev väärtusloome sõltuv konkreetsest ettevõttest ning seda mõjutavatest teguritest. Samas leiab autor, et nimetatud autorite seisukoht, mille kohaselt mõjutavad sidusgrupid ettevõtteid läbi teiste sidusgruppide, kehtib nii AS Tallinna Vesi sidusgruppide, kui autori hinnangul teistegi ettevõtete puhul, hoolimata spetsiifilistest asjaoludest. Samuti on autor nõus, et erinevatel sidusgruppidel on erinev mõju ning see võib olla ajas muutuv. See tähendab ühtlasi ka seda, et ettevõtte peab suutma osata valida sidusgrupile kohase kommunikatsiooni sisu. Lähtuvalt eeltoodust, toob autor välja AS Tallinna Vesi tänased sidusgrupid, võttes aluseks Rolke kommunikatsiooni funktsiooni põhise liigituse (Huhn et al 2011, 8). Sidusgruppide kaardistamisel võtab autor aluseks ka kommunikatsiooni sisu ja selle eesmärgi (kellele, mida ja miks), millega näitlikustab ühtlasi ka erinevate tegevuste paljususe, mis töötab tervikuna vaid siis, kui see on strateegiliselt planeeritud ning omavahel sõnumite ja tegevustena integreeritud.

AS Tallinna Vesi tegevust enim mõjutava sidusgrupid võib eesmärgistatult funktsioonipõhiselt jaotada alljärgnevalt:

#### **Sisekommunikatsioon:**

- **Praegused ning potentsiaalsed töötajad** – töötajate pädevus ja motiveeritus, et nad kannaksid endas ja aitaksid ellu viia ettevõtte väärtused. Töötate pühendumise ning motiveerimise hindamiseks, viiakse iga-aastaselt läbi töötajate rahulolu uuring, mis annab läbi kaardistatud tagasiside sisendi probleemkohtadega tegelemiseks.

#### **Turunduskommunikatsioon:**

- **Kliendid** – eesmärgiks on tagada kvaliteetne, kindel teenus. Et paremini mõista klientide ootusi ning viia ellu parendusi nii teenuses kui teeninduses, viiakse igal aastal läbi tagasiside- ja rahulolu-uuringuid. Uuringute tagasiside annab olulise sisendi arenguks.
- **Akadeemiline ringkond** – eesmärgiks on edendada koostööd haridusasutustega ning teadusasutustega. Ettevõtte teeb järjepidevat tööd, et sirguks keskkonnateadlik järelkasv. AS Tallinna Vesi töötajad viivad lasteaedades ning koolides läbi vestlusringe veeringlusega seotud teemadel. Lisaks viivad nii vee- kui reoveepuhastusjaam aastaringselt läbi ekskursioone tutvustamiseks puhastusprotsesse. Aastas külastab puhastusjaamu üle 3000 inimese.
- **Kodanikuühiskond ning mittetulundusettevõtted** – eesmärgiks on aktiivselt panustada kohaliku kogukonna heaolusse. Selleks tehakse aktiivset koostööd mittetulundusorganisatsioonidega, kelle eesmärgiks on keskkonnahoid ning vastutustundliku ettevõtluse edendamine, näiteks MTÜ Ökomeedia ning Vastutustundliku Ettevõtluse (CSR) Foorum Eestis.
- **Partnerid** – eesmärgiks on aktiivselt panustada kohaliku kogukonna tegemistesse ja arengusse. Pika-ajalised partnerid on näiteks Eesti Invaspordi Liit, Puuetega laste lasteaed Õunake, Ristiku Põhikool õpiraskustega lastele, Pille Lille Muusikute Fond, Pimedate Ööde Filmifestivaliga (PÖFF), Coca-Cola Hellenic, Ameerika Ühendriikide Saatkond jt.

### **Investorkommunikatsioon:**

- **Investeerimiskogukond** - läbipaistvus ja ausus majandustegevuses, informatsiooni avalikustamisel kui suhtlusel.
- **Omanikud** – täita või ületada Teenuslepingu nõudeid (vastavalt Teenuslepingule peab ettevõtte klientidele tagama vastavuse teenuse kvaliteedi standarditele 97 erineva teenustaseme osas). Keskseks ka koostöö Keskkonnaministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja kohalike omavalitsuste üksustega.

### **Väliskommunikatsioon** (k.a. korporatiivhuvikaitse ja lobitöö)

- **Meedia ning arvamusiidrid** – eesmärk on läbi avatud koostöö mõjutada avalikku arvamust ning võita poolehoidu ettevõtte tegevusele;
- **Naabervallad** – koostöös tagada kvaliteetne teenus läbi investeringute infrastruktuuri;
- **Keskkonnaorganisatsioonid** – eesmärk on läbi koostöö asjaomaste keskkonnaorganisatsioonide ning -asutustega (Keskkonnaamet, Terviseamet, Tööinspeksioon jms) toetada ettevõtte tegevust. Ettevõtte osaleb aktiivselt töörühmades ja vestlusringides ning esitab oma arvamusi veemajandust puudutavate seaduseelnõude kohta peamiselt läbi Eesti vee-ettevõtete liidu (EVEL). AS Tallinna Vesi on alates 2002. aastast Eesti Kvaliteediühingu ja alates 2003. aastast Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsiooni (EKJA) liige. Ettevõtte tegevust ja teenuste taset hindab kord aastas sõltumatu kontrollorgan – Tallinna Vee-ettevõtjate Järelevalve Sihtasutus. Vee kvaliteedi osas tehakse tihedalt koostööd Terviseameti Põhja talituse ja Tallinna Vee-ettevõtete Järelevalve Sihtasutusega ning laborite osas Eesti Akrediteerimiskeskusega.
- **Teenuse pakkujad** – Eesmärk on kontrollida tarneahelat ja teavitada partnereid ettevõtte poolt kaardistatud keskkonnaaspektidest. See tähendab, et ettevõtte ootab, et tarnijad vastavad seatud kvaliteedi-, keskkonna-, tööohutuse ja töötervishoiunõuetele.



## **2.4. Kommunikatsiooni roll AS-s Tallinna Vesi**

2014. aastal on AS Tallinna Vesi kommunikatsioon strateegiline juhtimisprotsess, juhtkonna funktsioon otsealluvusega juhatuse esimehele. AS Tallinna Vesi kommunikatsioonijuhtimine hõlmab Van Rieli käsitluse kohaselt kolme laiaulatuslikumat kategooriat, milleks on juhtimiskommunikatsioon, organisatsiooniline kommunikatsioon ning turunduskommunikatsioon (2007, 22). Autor lähtubki siinkohal tänastest ettevõtte kommunikatsiooni funktsioonidest ülevaadet andes, nimetatud käsitlusest. Seega võib välja tuua alljärgnevad kommunikatsiooni vastutusvaldkonnad, mis on kinnitatud ettevõtte juhatuse poolt viimati 2014. aasta veebruaris (Rolliprofiil 2014):

### **1. Ettevõtte maine ning brändi juhtimine**

Eesmärk: luua ning hoida tasakaalu selle vahel kuidas ettevõtte end ise soovib näha ning kuidas seda teevad ettevõtte sidusgrupid. Luua ning hoida ettevõttele soodsat suhet ning head mainet nii ettevõtte sees kui ettevõtetest väljapoole.

### **2. Kriisikommunikatsioon**

Eesmärk: õigeaegne ning kohane reageerimine kriisiolukorras, mis eeldab ettevalmistust ning tegevuse kaardistamist.

### **3. Sotsiaalne ning keskkonna kommunikatsioon**

Eesmärk: näidata ettevõtte initsiatiivi keskkonnateadlikul tegutsemisel ja pühendumist sotsiaalsele heaolule kogukonnas ning seeläbi võita ühiskonna heakskiit ning toetus ettevõtte väärtustele ning käitumisele.

### **4. Kliendi- ning turunduskommunikatsioon**

Eesmärk: läbi klientide ning ühiskonna, tervikuna, teadlikkuse kasvule, mis on seotud ettevõtte teenusega, toetada ettevõtte positiivset kuvandit ning sidusgruppide toetust.

### **5. Investorsuhted**

Eesmärk: luua väärtust nendele sidusgruppidele, kes kas otseselt või kaudselt toovad ettevõttesse kapitali. Vastavalt AS Tallinna Vesi, Väliskommunikatsiooni reguleerivale ISO dokumendile, on ettevõttes investorsuhted jagatud kaheks: kommunikatsioon vastutab suhete eest peamiste finants-sidusgruppidega ning kõigi seotud sidusgruppidega nii meedias kui Tallinna Börsiga, samas kui finantsdirektor vastutab investorsuhete ning asendab kommunikatsioonijuhti kommunikatsioonisuhetes Tallinna Börsiga.

## **6. Sisekommunikatsioon**

Eesmärk: suunata töötajate käitumist ning toetust viisil, mis võimaldaks ettevõtte eesmärkide saavutamist.

## **7. Juhtimiskommunikatsioon**

Eesmärk: toetada ning nõustada ettevõtte juhatust ning teisi juhtimistasandeid viisil, mis võtaksid arvesse võimalikke riske ning võimalusi sidusgruppide toetuse võitmisel, maine hoidmisel ning kasvatamisel ning seeläbi jätkusuutlikul kasvul. Samuti toetada sisemist tasakaalu erinevate vastutustasandite vahel.

## **8. Korporatiivhuvikaitse ja –lobitöö ning avalikud suhted**

Eesmärk: luua ning hoida suhteid oluliste sidusgruppidega, nagu meedia, arvamusiidrid, poliitikud jt., viisil, mis toetaks ettevõtte kuvandit avalikkuses ning tegevust või soodustaks ettevõtte positiivset esitlemist erinevate sidusgruppide poolt.

Nagu nähtub, on kõik tegevused peasjalikult seotud sellega, et võita sidusgruppide heakskiit ning toetus ning seeläbi luua osapoolte vaheline usalduslik koostoimivus, mis lähtuvalt antud magistritöö teoreetilisest käsitlusest on eelduseks väärtusloomele. Usaldus on, nagu mitmete autorite käsitlustest välja tuli, oluline võti maine loomisel ja hoidmisel. Seega võib öelda, et juhtkonna ootused kommunikatsioonile, on sarnased tänapäevasele, pigem euroopalikule mõttemallile, kus kommunikatsioon on strateegiline juhtimisfunktsioon, millel on oluline mõju ettevõtte tegevusele.

Kommunikatsiooni tänane ulatuslik ning terviklik roll on kujunenud välja aga selgelt viimaste aastatega ning on väga oluliselt olnud mõjutatud nii väliskeskkonna seadusandlikest muudatustest, avalikkuse survest kui ka üleüldisest ühiskondlikust suundumusest avatusele ning sidusgruppide mõjuvõimu suurenemisest. Olgugi, et ettevõtte varade ainuomaniku- ning elutähtsa teenuse pakkujana, ei saa kaotada turuosa, on tegemist börsiettevõttega, mistõttu mõjutab sidusgruppide tugi läbivalt kogu ettevõtte tegevust. Selles ongi AS Tallinna Vesi kommunikatsioonijuhtimise olulisim roll – luua ning hoida seda usaldust ettevõtte ning selle sidusgruppide vahel. Alljärgnevalt annab autor ülevaate kommunikatsiooni tänase rolli kujunemisest.

### 2.4.1. Muutused kommunikatsiooni rollis

Seoses seadusandlike muudatustega ning sellest alguse saanud kohtuvaidlusega on ettevõtte olulisel määral pidanud turuväärtuse säilitamiseks ümber hindama senised tegevused ning mõjurid. Ettevõtte juhatuse esimees nimetab teekonda kommunikatsiooni tänase rollini "kogemuseks läbi õppimise". Nagu autor eelnevalt on kirjeldanud, erines kommunikatsiooni roll tänasest, peamiselt kuna alahinnati tegevuskeskkonna mõju ettevõtte tegevusele. Selles olukorras ei suudetud piisavalt kiiresti reageerida ning kohaldada kommunikatsiooni vastavalt olukorrale, mistõttu oli sel ettevõttele, nagu Plenderleith nimetab: "oma hind" (vt Lisa 2, küsimus 5). Just vaidluse esimesed aastad, mille negatiivne mõju avaldus investeerimiskeskonna usaldusele ning kindlusele ettevõtte tegevuse osas, ning seeläbi soovitusvalmidusele ja aktsia hinnale. See on peaasjalikult põhjus, miks ettevõtte kommunikatsioon on viimastel aastatel muutunud oluliseks strateegiliseks vahendiks, mis toetab ettevõtte tegevust läbivalt ning mille ülesanne on luua sidusus ning seeläbi toetada strateegiliste eesmärkide saavutamist ning muuhulgas kaitsta selle turuväärtust.

Efektiivne, erinevaid tegevusi ja valdkondi siduv kommunikatsioon on oluliselt mõjutanud erinevate sidusgruppide poolset taju liigkasumeid teenivast monopolist legitimeeritud ettevõtte, kes on täielikult pühendunud kvaliteetse teenuse pakkumisele, poole. Kuna ettevõtte põhitegevus ei ole muutunud, on punktis 2.1. ning 2.2. välja toodud aspektid väga olulisel määral olnud mõjutatud teadlikult muudetud kommunikatsioonist. Järgnevalt annab autor ülevaate, millised muudatused viidi ettevõtte kommunikatsioonis perioodil 2010–2013 ellu:

#### 1. Investorsuhted

- Täielik läbipaistvus kõigis ettevõtte tegevuse aspektides (tootmine ning finants);
- ettevõtte avalikustas kõik kohtuvaidlusega seotud materjalid (k.a. kirjavahetused ametiasutuste- ning ministeeriumidega) samuti ning palus kohtult avatud menetlust;
- ettevõtte avalikustas kõik erastamisega seotud materjalid, kaasa arvatud teenusleping, suurinvestori äriplaan ning kirjavahetus erastamist toetanud Euroopa Rekonstruktsiooni- ja Arengupangaga (*European Bank for Reconstruction and Development*);

- Täielik avatus ja koostöö kohaliku meediaga, mis tähendas, et kõik küsimused said börsiettevõtetele kehtivaid reegleid arvesse võttes ausa vastuse, suhtlus muudeti teadlikult vahetumaks ning isiklikumaks;
- Muudeti Aktsionäride Üldkoosoleku korraldust ning teavitust, et investoreid võimalikult palju kaasata;

## 2. Kliendikommunikatsioon

Vaidlus riigi institutsiooniga ettevõtte tulukuse ning elanikele kehtestatud tariifide üle ning sellest tulenev avalikkuse kõrgendatud tähelepanu, meeletasid negatiivselt ka kliente ning seeläbi mõjutas hinna-kvaliteedi suhet ning taju teenuse ja teeninduse kvaliteedist. See avaldas olulisel määral mõju ka kliendisuhtlusele: kasvav rahulolematus mõjutas nii töökoormust kui kliendikaebuste hulka. See oli peamine põhjus, miks vaadati kriitiliselt üle kogu klienditeenindus ning muuhulgas ka kommunikatsioon. Peamised muutused:

- Fookusgrupid: perioodil 2010–2012 korraldati regulaarseid fookusgrupi uuringuid, et läbi vahetu suunatud dialoogi saada teada erinevate kliendirühmade (erakliendid: eramajad, korteriühistud, ärikliendid ning tarbijad, kes ei ole ettevõttega lepingulises suhtes) ootusi ettevõtte tegevusele. Kogutud infot oli aluseks strateegilisteks muudatusteks nii teeninduses kui kommunikatsioonitegevustes;
- “Meie Lubadused” süsteem: ettevõtte viis omaalgatuslikult, esimesena Eestis, sisse süsteemi, mille kohaselt anti kliendile lubadused teenustasemetete täitmise osas, mis ei ole seotud seadusest tulenevate nõuetega. Juhul kui antud lubadust täita ei suudeta, makstakse kliendile automaatselt kompensatsiooni.
- E-kanalid: ettevõtte uuendas põhjalikult nii kodulehte, iseteenindust, viis sisse näidulingi funktsiooni ning veebipõhised avaldused, et tagada klientidele võimalikult lihtne ja mugav viis ettevõttega suhtlemiseks;
- Koostöös Tallinna linnaosavalitsustega korraldati korteriühistutele mõttevahetusi, kus korteriühistute esindajad said vahetus kontaktis küsida küsimusi oluliste temade kohta ning adresseerida probleeme. Samuti jagab ettevõtte korteriühistutele tasuta haljastusmulda, mis on saadud reoveesette töötlemisel, haljastustöödeks;

- Klientide tagasiside alusel hakati kaardistama olulisi probleeme, mis erinevaid kliendirühmasid puudutavad ning selle tulemusel teavitatakse kliente ennetavalt võimalikest probleemidest: torude külmumine, lume sulamisega seonduvad probleemid, kraanivee kvaliteet ning kinnistusisese torustiku hooldus, kaevuluukide puudumised, vee säästmine, veearvestid, lepingute teemad, liitumine jne. Muuhulgas kaardistati piirkonnad, kus esineb valingvihmade korral üleujutusi, seoses ühisvoolse kanalisatsioonisüsteemi võimekusega ning teavitatakse kliente ennetavalt võimalikest üleujutustest, et nad saaksid kaitsta oma vara, lisaks teavitatakse kliente ette plaanilistest veekatkestustest jne.;

### **3. Turunduskommunikatsioon**

Sarnaselt kliendikommunikatsioonile, oli turunduskommunikatsiooni rakendamise peamiseks ajendiks klientide ning avalikkuse negatiivne hoiak. Seega oli turunduskommunikatsiooni ühelt poolt, tõsta tarbijate teadlikkust ning seeläbi muuta inimeste käitumisharjumusi ning hoiakuid ettevõttest. Laias laastus on ettevõttel kolm olulist teemat, mida turunduslikus võtmes kommunikeerida: kraanivesi – hinna-kvaliteedi suhe, vee säästmine – keskkonnahoid ning vastutustundliku ettevõtte kuvand ning ummistuste ennetamine – ühelt poolt mõjutab reoveepuhastust, teisalt teenuse tarnekindlust ja probleeme klientidele. Esimene kampaania „Säästa vett“ viidi läbi 2010. aastal ning selleks kasutati esimese katsetusena väikseid meediapindu, kliendikanaleid ning omavahendeid. Üllatuslikult tekitas kampaania võrdlemisi negatiivset sisemist vastukaja, mis tõstatas sel ajal veel võrdlemisi läbiva mõttemalli, mida ettevõtte ise varasemalt oli juurutanud: kui eesmärk on teenida kasumit, miks soovitab Ettevõtte inimestel vett säästa. Samas oli klientide poolne vastuvõtt vee säästmise võimalustele positiivne. Aasta hiljem, viidi, juba välimeedia pindu kasutades ellu kampaania „Ära tee troppi“, eesmärk oli selge: kanalisatsioonitorustik on mõeldud reoveele, veele ja tualettpaberile, muu tekitab ummistusi. 2011. aastal alustati kampaaniaga „joo kraanivett“, millest on saanud jätkukampaania, kuhu on kaasatud pealinna söögikohad ning erinevad partnerid.

#### **4. Vastutustundlik ettevõtlus**

Olulise muudatusena senises strateegilises suundumuses, hakati senisest üha enam pöörama tähelepanu „pehmetele teemadele“ nagu kogukonna ja keskkonna heaolu, et sellega omakorda toetada ettevõtte põhitegevust ning tulemusi. AS Tallinna Vesi näeb vastutustundlikkus ettevõtluses eelkõige eetilist käitumist kogu tegevuse ulatuses.

- 2012. aastal allkirjastati koos 17. Eesti ettevõttega kokkuleppe vastutustundliku ettevõtluse arendamiseks Eestis. Sellega võttis ettevõtte endale teadlikult ka ühiskondliku mõttemalli muutmise rolli.
- Fokusseeriti ümber senised toetuspõhimõtted, tegevused seoti omavahel ning ühendati nii ettevõtetest välja kui sisse suunatud tegevused:
  1. Rohelisem ja sportlikum elukeskkond
  2. Rohkem keskkonnateadlikke inimesi
  3. Toetus ja tähelepanu abivajajatele
- Alustati lastele ning noortele suunatud keskkonnahariduse programmi, mille osaks said tasuta ekskursioonid nii veepuhastus- kui reoveepuhastusjaamas, ettevõtte töötajad hakkasid käima lasteaedades veeringlusest rääkimas, loodi abimaterjal loodusainete ning algklasside õpetajatele ning viidi läbi jätkuvaid seminare õpetajatele, loodi mängu ning videomaterjale (näiteks Jänku-Juss Ülemiste Veepuhastusjaamas).

Nimetatud tegevused on, nagu autor ka punktides 2.3. ja 2.4 näitlikustas, oluliselt tugevdanud ettevõtte positsiooni eelkõige läbi selle, kuidas on ettevõtte muutnud suhtumist ja suhtlemist oma sidusgruppidega.

##### **2.4.2. Ootused kommunikatsioonile**

Ettevõtte iseloomust lähtuvalt on avalikkuse huvi igati põhjendatud. Seda enam, et eraomandis olev elutähtsa teenuse pakkuja, on ajalooliselt tekitanud ning tekitab ka edaspidigi teatavat avalikku vastumeelsust. Seda enam, et ettevõtte peab oma tegevuses ja suhtlusel läbivalt üheaegselt arvestama väga erinevate ning kohati vasturääkivate sidusgruppide ootustega, olles mõjutatud nii sotsiaalsetest, poliitilistest kui majanduslikest huvidest. Mõjutatust just poliitilistest huvidest toonitas korduvalt ka juhatuse esimees autorile antud intervjuus. Seda nii riiklikul kui kohalikul tasemel. Seetõttu on tema sõnul kommunikatsioonil

ettevõtte jaoks keskne roll maine kaitsmisel soovimatute poliitiliste sekkumiste eest. Plenderleith näeb tegevusvaldkonna valupunktina, et seda võetakse iseenesest mõistetavana ning seeläbi reageeritakse üldjuhul vaid sellele, kui teenuse toimivuses on probleeme. Ta võrdleb seda emotsionaalse toote väärtustamisega. Nagu autor ka töö teoreetilises osas selgitas mängib siin bränd ning selle eripära olulist rolli - olgu siis tegemist kvaliteetse veiniga, nagu Plenderleith näitena välja toob, innovaatilise tehnoloogilise seadmega, nagu Apple või teada-tuntud rõivabränd Nike. Seega on üks suurimaid väljakutseid kommunikatsioonile see, kuidas aidata inimestel hinnata ka selle ise-enesest mõistetavana tajutava teenuse olulisust. Vastasel juhul suudetakse ettevõtet seostada vaid ebaõnnestumistega mis ühtlasi tähendab, et see puudutab ettevõtet oluliselt valusamalt. Kahtlemata kinnitab seda asjaolu ka AS Tallinna Vesi kogemus,. Seega näeb juhatuse esimees täna maine kaitsmisel eelkõige kommunikatsiooni rolli selles kuidas inimesed väärtustaksid teenuse olemasolu, selle asemel, et olla rahulolematu, kui seda pole. Lihtsustamiseks tõi juhatuse esimees lihtsa näite: "Kui me suudame oma klientidega luua kahesuunalise dialoogi näiteks kraanivee teemal, kasvab inimeste rahulolu teenusega ning nad õpivad seda väärtustama. Kui tarbija on rahulolev, mõjutab see ka poliitikute rahulolu - poliitilisi samme tuleb teha kui elanikkond on rahulolematu. Seega aitab see väga olulisel määral depolitiseerida poliitilisi riske". Plenderleithi hinnangul on maine kasvatamine ettevõtte jaoks olulisimaks aspektiks poliitiliste riskide vähendamisel. (vt Lisa 2, küsimused nr 2, 3, 5)

AS Tallinna Vesi juhatuse esimees Ian Plenderleith näeb kommunikatsiooni rolli maine loomisel, kaitsmisel ning kasvatamisel kui fundamentaalset aspekti ettevõtte edus (vt Lisa 2, küsimus nr 2, 3). Et kommunikatsioon saaks seda rolli täita, peab funktsioonil olema täielik arusaamine kõikidest ettevõtte tegevuse aspektidest. Juhul kui seda ei ole, ohustab ettevõtet risk selguse puudumisel ning ebaühtlasteks ning mitte järjepidevateks sõnumiteks. Juhatuse esimees usub, et täna on ettevõtte kommunikatsioonijuhtimises see teadmus ning täielik arusaamine tegevuse tahkudest. (vt Lisa 2, küsimus nr 4) Autor nõustub täielikult seisukohaga, et kommunikatsioon peab olema kõiki ettevõtte erinevaid tahke läbiv ning selle eelduseks on arusaam kõigist ettevõtte majanduslikest ja sotsiaal-poliitilistest dimensioonidest. Sellel, nagu lähtub ka töö teoreetilistest seisukohtadest läbivalt, on oluliseks siduvaks elemendiks aga just strateegiline lähenemine. Smithi käsitluse kohaselt on see, läbiv arusaam, eelduseks hästitoimiva kommunikatsiooni planeerimisele (2009, 34).

Kuna viimased aastad on tõestanud strateegilise kommunikatsioonijuhtimise olulisust ettevõttele, selle kõigi tegevuste aspektides, on ka ettevõtte enda ootused, kommunikatsioonist tulenevale väärtusloomele, õigustatult suuremad.

Nagu ettevõtte strateegilise planeerimise protsess ette näeb, peavad eesmärgid tuleneva üldisest strateegilisest arengusuunast ning sellest omakorda tulenevatest eesmärkidest. Siinkohal sõltub aga ettevõtte kommunikatsioon täna väga olulisel määral juhatuse väärtustest ning ootustest. Juhatuse esimees peab kommunikatsioonijuhtimist tulevikus oluliseks üha enam siduda ettevõtte strateegilise juhtimisega (vt Lisa 2, küsimus nr 10), mis tänase ettevõtte struktuuri kontekstis tähendab tippjuhtkonda. Nagu autor töö teoreetilises osas välja tõi, ei sõltu Verhoveni ja Gooijeri kohaselt kommunikatsiooni asetsemine struktuuris majanduslikest näitajatest, tegevusvaldkonnast või asukohast, vaid pigem konkreetse ettevõtte enda kogemusest ja juhatuse nägemusest (2014). Seega on AS Tallinna Vesi juhatuse esimehe ootus kommunikatsiooni tänase rolli kaasamisele ettevõtte tippjuhtimisse igati õigustatud. Autor toob siinkohal selged paralleelid Plenderleithi ootustes teoreetiliste seisukohtadega. Nagu leiavad Moss ja DeSanto, peaks kommunikatsioonistrateegia väljendama seda, kuidas erinevad kommunikatsiooni funktsioonid reageerivad ettevõtet mõjutavatele teemadele (2011, 125). Kui seni on tegeletud palju "tulekustutamise"ga", nagu Plenderleith seda ise nimetab, siis strateegiline lähtepunkt, mis mainet kaitseb, peaks olema pigem ettevaatav ja ennetav (vt Lisa 2, küsimus nr 10). Autor on juhatuse esimehega ootuste seisukohalt nõus – ühelt poolt on oluline traditsioonilistest sidusgruppide kaasamistest ette vaadata, mõeldes, kuidas dialoogi abil suurendada emotsionaalset seotust ja seega toetust. Teiseks oluliseks suunaks, millele enam tähelepanu pöörata on poliitiline ning õiguslik perspektiiv, mis läbi sidusus poliitiliste otsuste taustsüsteemiga võimaldaks seda teadmust arvestada juba strateegilise planeerimise ning otsustamise protsessis. Autori hinnangul on aga tänane kommunikatsioonistrateegia killustunud mitmete erinevate dokumentide vahel, mis teeb jätkusuutliku planeerimise keerukaks. Lisaks on kommunikatsioon paljuski indiviidi tasemel visioon, mis on aga ettevõttele oluline riskikoht.

Senisest enam olulisust kommunikatsiooni rollis asetub ka tulemuste mõõtmisele, mis kasvavate ootuste pinnalt ning sellest tulenevatest ressursside võimaldamisest, tekib. Autor on töös korduvalt tähelepanu juhtinud kommunikatsiooni kui uurimisvaldkonna üheselt kokkulepitud mõõdikute puudumisele ning teatavale subjektiivsusele. Siinkohal ei erine ka



AS Tallinna Vesi kommunikatsioon. Kuna muutuste mõju on võrdlemisi pikaajaline ning väga paljuski tunnetuslik, on jätkuvalt oluline see, kuidas tulemusi omavahel siduda ning neid tõlgendada, selleks, et kommunikatsiooni väärtusloome oleks asjakohane ning säiliks suutlikkus eelkõige ennetada turuväärtuse langust. Nagu autor teoreetilises osas tegevjuhtide üldiste ootuste pinnalt välja tõi, peaks kommunikatsiooni roll ettevõttes selleks, et läbi maine kaitsmise väärtust luua, olema seotud nii tippjuhtimisega otsustamise tasandil kui veel enam materiaalsete mõõdikutega, nagu strateegilised eesmärgid ja majandustulemused. AS Tallinna Vesi tänane kogemus ning antud töö näitavad autori hinnangul selget seotust mittemateriaalsete ning materiaalsete väärtuste, kui ka seeläbi mõõdikute vahel.

## **2.5. Ettepanekud**

On selge, et ilma sidusgruppide toe- ning kaasamiseta ei suuda AS Tallinna Vesi üha avatumas ühiskonnaruumis opereerida ning ettevõttele on äärmiselt oluline muutunud keskkonnaga kaasa minna. Kahtlemata on AS Tallinna Vesi tänaseks saanud üsna mitmeid valusaid õppetunde oma sidusgruppide toe puudumise tagajärjedest. Liiasi ei ole töö kirjutamise hetkel selge kohtuvaidluse lahendus, mis tähendab jätkuvalt olulist maineriski.

Kommunikatsiooni suurimaks väljakutseks ka tulevikus on erinevate ettevõtte tegevustahkude vahel sidususe loomine ning selle abil nii majanduslike kui sotsiaalpoliitiliste riskide ennetamine. Tootmisettevõtte on alati oma loomult tehniline ja keeruline, mis tähendab kommunikatsioonile nii seda, et sõnumite ja sümbolite keel peab olema arusaadav ja usutav, kuid ka seda, et kommunikatsiooni erinevad aspektid oleksid seotud nii omavahel kui tegevuse erinevate tahkudega. Antud ajahetkel ei saa ettevõtte jätta tegelemata poliitiliste riskide maandamisega ning sellest tulenevalt ka huvidekaitse kui lobitööga. Samuti tähendab lahenduseta vaidlus, et ettevõtte tuleviku perspektiiv on mõnevõrra ebakindel.

Autori peamine ettepanek, tulenevalt töö nii teoreetilistest seisukohtadest kui analüüsist, on keskenduda sidusgruppide poolehoidu võitmisele. Üha liberaalsem väliskeskkond, vabamad suhtlusvormid ning -võimalused on loonud täna olukorra, mil kommunikatsioon defineerib selgelt selle, kas ja kuidas ettevõtte pääseb ligi oma sidusgruppidele ning kas ta mõjub nendele sidusgruppidele legitiimsena. Seda platvormi on oluline ehitada ja hoida, sest see on eelduseks läbipaistvale, ausale ning pikaajalisele suhtele nende sidusgruppidega, kes kas täna või tulevikus võivad ettevõtte tegevust mõjutada. AS

Tallinna Vesi, kui loomuliku monopoli puhul, kes pakub elutähtsat teenust tähendab see aga seda, et ettevõtte peab suutma kaardistada ning pidevalt uuendada kõiki oma sidusgrupe ning leidma uusi võimalusi nende sidusgruppidega suhtlemiseks. Kahtlemata tähendab see aga äärmiselt põhjalikku planeerimist, mis kaasaks kõiki nii ettevõtte siseseid kui väliseid dimensioone. Sellest lähtuvalt teeb autor ettepaneku kontseptualiseerida uuendatud funktsionaalne kommunikatsioonistrateegia, mis võimaldaks pikaajaliselt ettevõtte sidusgruppide toel ellu viia ettevõtte strateegilised eesmärgid. Strateegia peaks üheselt kirjeldama kõiki riske, tegevuse tahke ning väljundeid. Autori hinnangul on selle aluseks pädev töö teoreetilises osas väljatoodud strateegilise planeerimise protsess. Samas leiab autor, et lisaks olemasolevatele tõenditele, mida planeerimisel aluseks võtta, peaks Ettevõtte läbi viima vahetuid kohtumisi erinevate sidusgruppidega, mõistmaks nende probleeme ja ootusi. Üha olulisemana näeb autor kaasata kommunikatsioonijuhtimine ettevõtte tippjuhtimise tasandile. Seda ühelt poolt põhjusel, et kommunikatsiooni infoväli ei sõltuks individuaalsetest suhetest ning võimest iseseisvalt infot hankida ettevõtte tegevuste ja suundumuste kohta. Nagu autor teoreetilistes osas välja tõi ning samuti, mida märkis ettevõtte juhatuse esimees – selleks, et kommunikatsioon saaks seda väärtust luua, mida sellelt funktsioonilt oodatakse, peab ta omama täielikku arusaama ettevõtte tegevusest ning laiemast majanduskeskkonnast. Teisalt tajub kommunikatsiooni funktsioon terviklikumat pilti erinevate sidusgruppide ootustest ning seeläbi oskab juhtimisotsustest tulenevaid maineriske maandada enne otsuste vastuvõtmist.

## KOKKUVÕTE

Kommunikatsioon distsipliinina, on kogu maailmas viimase kahekümne, kui mitte öelda, et veel lühema ajaga, teinud läbi kiire ning jõulise arengu. Seetõttu on loomulik, et selle roll oleneb paljuski väga konkreetsetest teguritest, olgu selleks siis ettevõtte tegevuskeskkond, valdkond, struktuur, vajadused-ootused.

Käesoleva magistritöö keskseks uurimisküsimuseks oli, kuidas kommunikatsioon ettevõttele väärtust loob. Autori hinnangul on antud uurimusküsimusele käesolevas magistritöös vastatud. Teoreetilistest käsitlustest ning ettevõtte analüüsist johtub autori hinnangul selgelt, et ettevõttele loob väärtust kommunikatsioon, mis on integreeritud ettevõtte juhtimisse, lähtub ettevõtte sidusgruppidest ning loob läbi strateegilise planeerimise sidususe tegevuse erinevate aspektide vahel. Autor nendib, et üheselt rakendatavat mudelit väärtuse loomiseks ei ole. Seega sõltub autori hinnangul kommunikatsiooni väärtusloome suurel määral mitmetest teguritest. Muuhulgas subjektiivsetest ning juhuslikest aspektidest nagu tegevjuhi tugi ja poolehoid. Ka väga võimekal kommunikatsioonijuhil on võimatu luua väärtust kui tal puudub selleks strateegiline tugi, vahendid ning piisav vastutus ja usaldus selle tegemiseks.

Autor nendib ühtlasi, et subjektiivsuse mõõde on kahtlemata üks keerulisemaid aspekte, mis kerkib esile kommunikatsiooni väärtusloome hindamisel. Nagu Palmaru on välja toonud, ei suuda kommunikatsiooniteooria tunnetusobjekti sarnaselt näiteks matemaatika-füüsika või majandusteadusega veel samamoodi mõõta. Samuti ei kasuta ta ka täpseid matemaatilisi arvestusi kuna puuduvad üldiselt aktsepteeritud teooria ning metoodika selle tegemiseks. (2003, 17) Sel põhjusel oli autori hinnangul väärtusloome uurimisel läbi kommunikatsiooni, sobiv vaadelda börsiettevõtet, sest väärtuse mõju on võimalik hinnata aktsia hinna- ning turuväärtusega. Mõõdetavus oleneb suuresti ka ettevõtte enda soovist sidusust luua ning tegevustest järeldusi teha.

AS Tallinna Vesi peab samaaegselt suutma tagada piisava investeringute tootluse kui, elutähtsa teenuse pakkujana, ka kõrged kvaliteedi nõuded ning arvestama selle keskkonnaga, kus tegutseb. Ebaõnnestumine tähendaks ettevõttele teenuslepingu rikkumist, mis omakorda

mõjutab otseselt Ettevõtte majanduslikku suutlikkust ja ohustaks olulisel määral ettevõtte mainet. Nagu autor ka teoreetilises käsitluses välja tõi, sõltub ettevõtete jätkusuutlikkus ning edu suuresti sellest, kuidas sidusgrupid ettevõtet näevad. Ühelt poolt võib ju ettevõtte tagada kõik seadusest, õigusaktidest või lepingutest tulenevad nõuded. Samas kui sidusgrupid, kes ettevõtet mõjutavad, kas ei usu või ei ole tegevusest teadlikud, on vastavusest ka ettevõtte jätkusuutlikkusele ning edule vähe kasu. Seda enam kui tegemist on monopoolse teenuspakkujaga, sõltudes väga suurel määral oma mainest. Mainet omakorda mõjutab eelkõige see, kuidas ettevõtte suhtleb oma sidusgruppidega. Maine mõjutab olulisel määral mitte ainult ettevõtte turuväärtust vaid ka ettevõtte võimet pälvida kompetentsete ja motiveeritud töötajate tähelepanu ning neid ettevõttes hoida.

Kohtuvaidluse periood on ettevõttele ühelt poolt näidanud ette probleemkohad kogu tegevuse ulatuses, teisalt väga teravalt seda ulatust, mil määral ettevõtte oma heast mainest sõltuv on: puudub võimalus kontrollida, mismoodi tõlgendavad või hindavad erinevad sidusgrupid tema tegevust. Kuna ettevõtte on nii tegevusvaldkonna, monopoolse seisuse kui omanduse tõttu sõltuv nii sotsiaalsetest ja poliitilistest otsustest, peab ta väärtusloomel lisaks majanduslikele parameetritele arvestama ka legitiimsust ning erinevate sidusgruppide heakskiitu. Kahtlemata on ettevõtte tänaseks suutnud astuda olulise sammu selle suunas, et oma erinevate sidusgruppide huve ja ootusi mõista ja täita. Väliskeskkonnast tingitud muutuste survele on kommunikatsioonistrateegias tehtud olulisi muudatusi. Väliskeskkond on püsinud peale seaduse muudatust sama, ettevõtte tegevusvaldkond pole muutunud, majandustulemused on püsivad stabiilsed, samas on 2014. aastal tegemist Baltikumi ühe edukaima börsiettevõttega. Investeeringukeskkonna usaldust väljendab aktsia stabiilselt kõrge hind. Oluliselt on kasvanud kliendirahulolu ning teenuse kvaliteet. Usaldusest annab selgelt märku kasvav huvi keskkonnahariduse vastu, samuti on kolme aastaga hüppeliselt suurenenud inimeste hulk, kes joovad kraanivett. Samas on selle usalduse loomine, mis mainet hoiaks, pikaajaline protsess ning autor ei saa ennustada, kas ettevõtte maine võimaldab täna üle elada suuremad kriisid. Samas on AS Tallinna Vesi auturi hinnangul kõnealuse teema käsitlemisel väga hea näide. Ühelt poolt võimaldab tõendada integreeritud, strateegilise kommunikatsioonijuhtimise vajadust. Teisalt võimaldab näitlikustab töö keskset uurimisküsimust. AS Tallinna Vesi pikaajaline edu sõltub kahtlemata sellest, kuidas ta suudab pakkuda investeerimiskeskonnale kindlust ettevõttesse raha paigutamiseks. Seega on ettevõttes üks olulisimaid väärtusi, mida kommunikatsioon võimaldab, selle maine hoidmine

ja kasvatamine. Sellest tulenevalt tegi autor ettepaneku pikema-ajalises perspektiivis kaasata kommunikatsioon AS Tallinna Vesi tippjuhtimisse. Esimese sammuna edasises väärtusloomes, näeb aga autor vajadust uue, funktsionaalse kommunikatsioonistrateegia järgi.

Autor leiab, et hoolimata kommunikatsiooniteooria noorusest, on tegemist valdkonnaga, mis peaks pälvima rohkem tähelepanu just strateegilise juhtimise põhimõttest lähtudes. Ehkki läheb aega, mil kommunikatsiooni terviklik strateegiline roll ettevõtte väärtusloomel, on sama selge kui füüsikalised mõõtühikud, pole kahtlust, et tänane ülimalt liberaalne ühiskond, kiirendab seda protsessi ning ühtlasi ka sunnib “pehmetele” distsipliinidele, mis kommunikatsioon kahtlemata on, samuti mittemateriaalsetele väärtustele, üha enam tähelepanu pöörama. Üha enam sõltub sellest ettevõtete edu ning veel enam, nende ellujäämine.

Käesoleva magistritöö autor vastutab AS-is Tallinna Vesi antud valdkonna eest. Autori hinnangul on käesoleva magistritöö raames läbi viidud teoreetiliste seisukohtade ning ettevõtte analüüs töös oluliseks lisaväärtuseks. Autori poolt esitatud ettepanekud on sisendiks edasiste tegevuste planeerimisel, koostöös ettevõtte juhatusega.

## **SUMMARY**

### **Value creation through communication at the example of AS Tallinna Vesi**

Mariliis Mia Topp

The environment where companies operate in has gone through significant changes over the last decade. The expectations for companies to do better are growing and success is becoming more and more dependent on non-financial values. Communication plays an extremely important role in the value creating process by supporting the generation and protection of corporate reputation. Communication is a young science being relatively underdeveloped compared to the other scientific disciplines. It lacks generally recognised theory and methodology both of which could be applied in creating value and measuring the outcome.

The aim of this Master's thesis was to examine how communication creates value for the company. In order to resolve this research issue, the author of the Master's thesis analysed a listed company AS Tallinna Vesi.

As generally accepted communications theory does not exist, the theoretical part of the thesis addresses different theoretical aspects that are material with regard to resolving the research issue at the example of a particular company. This thesis provides an overview of the basis and development of communications theory. It also describes the necessity of communications function for a company and outlines the leading standing points such as the stakeholders theory, reputation management and the planning of strategic communication management.

Based on the theoretical positions, the author of this Master's thesis found that the ability of a company to take responsibility and relate to the society is instrumental not only for investors, but for all stakeholders affecting the activities of a company. The company's ability and willingness to understand what stakeholders expect serve as prerequisites for the

stakeholders' influence to appear as support. A company, the management of which takes into account the company's impact on the surrounding human and natural environment as well as engages in the interests of various stakeholders, finds it considerably easier to cope with the changes generated by external environment. Hence, the competitiveness and market value of companies are becoming more and more dependent on the non-material values such as trust and reputation. The author of this Master's thesis finds the theoretical approaches to be clear about the fact that communication that is being integrated in the management of the company, takes guidance from the stakeholders of the company and ties the different actions and aspects of communication together through strategic planning definitely creates value for the company.

Based on the theoretical positions of this thesis, the author analysed AS Tallinna Vesi, which is a water company in a monopoly position providing vital service and its shares were listed in the Tallinn Stock Exchange in 2005. The reason of choosing this particular company by the author was the fact that the operating environment of this company has significantly changed, which in turn has resulted in the company fully changing its communications strategy. Therefore the company's experience allows to examine how communication creates value. Furthermore, the choice of a listed company enabled to create potential connections between material and immaterial values. Due to the lack of recognised theory and metrics, the author of this thesis proceeded from the theoretical framework of strategic communication management in her analysis. Thus, the author used empirical data such as studies, reports, media monitoring and articles to analyse the company. Additionally, the author of this thesis carried out an interview with open-ended questions with the Chairman of the Management Board of the company.

The analysis indicated that AS Tallinna Vesi's reputation has improved as a result of a purposefully changed communications strategy. The company's legal or economic environment has remained unchanged. The improved reputation is demonstrated amongst other things by the following conclusions: the share price has doubled in three years resulting in an increase of the market value from 126 million euros to 270 million euros and there has been a significant increase in confidence in the product: the proportion of end-users drinking tap water has increased from 48% in 2011 to 75% in 2013.

The author of this thesis finds AS Tallinna Vesi to be a relevant example to demonstrate the necessity of communication for a company. Both the theoretical positions and the analysis confirm that the Company's long-term success and sustainability depend on its ability to provide confidence to the investment community to invest in the company. Thus, the act of creating, protecting and growing the reputation is the most important value created by the communication function for the company. Based on the outcome of the analysis, the author made a proposal to involve communication in the top management of AS Tallinna Vesi in the future. With regard to the first step in the value creation process going forward, the author sees the necessity for a new functional communication strategy.



## VIIDATUD ALLIKAD

- Christensen, L., Morsing, M., Cheney, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique*. London: Sage.
- Caywood, C. (2012). *The handbook of Strategic Public Relations and integrated marketing communications*. 2nd ed. USA: McGraw-Hill.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. London: Sage
- Huhn, J., Dr Sass, J., Dr Storck, C. (2011), *Communication Controlling. How to maximize and demonstrate the value creation through communication*. Berlin: German Public Relations Association.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, Bidhan L., De Colle, Simone. (2010), *Stakeholder Theory. The state of the Art*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Gambetti, R., Quigley, S. (2013). *Managing Corporate Communication. A Cross-Cutlural Approach*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Claessens, S., Yurtoglu, B. (2012). *Corporate Governance Development - an update*. Washington: International Finance Corporation.
- Tischer, S., Hildebrandt, L. (2011), *Linking corporate reputation and shareholder value using the publication of reputation rankings*. *Journal of Business Research*. Elsevier Inc.
- Van Riel, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. New York: Routledge.
- Cravens, K., Oliver, E. (2006). *Employees: The key link to corporate reputation management*. *Business Horizons*. Elsevier Inc.
- Hitzbleck, S. (02/2012). *Counting the share of reputation in ROI*. *Communication Director. Magazine for Corporate Communications and Public Relations*.
- Verhoeven, P., De Gooijer, I. *Under the spotlight, but not at the table*. *Communication Director. Magazine for Corporate Communications and Public Relations* (01/2014).
- Zerfass, A. (2007). *Handbuch Unternehmenskommunikation (saksa keeles)*. Wiesbaden: Gabler.

- Freeman, E. (2011). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*. Elsevier Inc.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, C. (2007). Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. United States of America: Typesetting Inc.
- Palmaru, R. (2003). Juhatus kommunikatsiooniteooriasse, Tallinn: Akadeemia Nord.
- Oliver, S. (2004), Handbook of Corporate Communication and Public Relations. London: Routledge
- Huhn, J., Dr Sass, J., Dr Storck, C. (2011). Communication Controlling. How to maximize and demonstrate the value creation through communication. Berlin: German Public Relations Association.
- Simonson, P., Peck, J., Craig, R., Jackson, J. (2013). The Handbook of Communication History. London: Routledge
- Rayner, J. (2003). Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities. Curbing threats. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Gotsi, M., Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition: An International Journal, 6 (1).
- World's Most Admired Companies: CNN Money  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/?iid=wma14\\_lp\\_header](http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/?iid=wma14_lp_header)  
 (21.03.2014).
- World's Most Respected Companies: Finfacts, Ireland's Business & Finance Portal.  
<http://www.finfacts.ie/biz10/worldsmostrspectedcompanies.htm> (21.03.2014).
- Past, A. (2005), Juhtimine ja suhtekorraldus. Tallinn: Pegasus
- Saksakulm Tampere, K. (2005). Praktiline suhtekorraldus: Eesti kogemus, Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Toth, E. (2007). The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management. United States of America, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Moss, D., DeSanto, B. (2011). Public Relations. A managerial perspective. London: SAGE Publications Ltd.
- Davis, A. (2007). Mastering Public Relation. 2nd ed. New York: Palgrave MacMillan.
- Editor R.L.Heath, (2005) Encyclopedia of Public Relations, volume 1, United States of America: SAGE Publications Inc.

Editor R.L.Heath, (2005) Encyclopedia of Public Relations, volume 2, United States of America: SAGE Publications Inc.

Smith, R. (2009). Strategic Planning for Public Relations. New York: Routledge.

Henslowe, P. (2003). Public Relations. A practical guide to the basics. London: Kogan Page.

European Communication Monitor 2013. A study conducted by the European Public Relations Education and Research Association, the European Association of Communication Directors and Communication Director magazine.

MSMedia ning Mart Soonik. Kommunikatsiooniteenuste kasutamise uuring 2014. Mart Sooniku e-kiri M.Toppile. 04. aprill 2014.

Plenderleith, I. AS Tallinna Vesi juhatuse esimees ja tegevjuht, Kommunikatsioon, mis loob ettevõttele väärtust. Autori intervjuu. Helisalvestis (10.05.2014).

2013 majandusaasta aruanne. AS Tallinna Vesi.  
[http://tallinnavesi.ee/images/stories/2013\\_ar\\_astv\\_est.pdf](http://tallinnavesi.ee/images/stories/2013_ar_astv_est.pdf)

Sotsiaalse vastutustundlikkuse ja säästva arengu aruanne 2012. AS Tallinna Vesi.  
[http://tallinnavesi.ee/images/stories/lastele/gri\\_c\\_est.pdf](http://tallinnavesi.ee/images/stories/lastele/gri_c_est.pdf)

Kommunikatsiooni rolliprofiil (2014). AS Tallinna Vesi

NASDAQ OMX Tallinna börsi reeglistik. NASDAQ OMX Baltic.  
<http://www.nasdaqomxbaltic.com/et/bors/reeglid-ja-oigusaktid/> (12.05.2014)

Balti indeksid. NASDAQ OMZ Baltic.  
[http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?pg=charts&lang=et&idx\\_main%5B%5D=OMXBGI&idx\\_main%5B%5D=OMXT&add\\_index=OMXBBPI&add\\_equity=EE3100026436&idx\\_equity%5B%5D=EE3100026436&period=other&start\\_d=26&start\\_m=10&start\\_y=2010&end\\_d=22&end\\_m=5&end\\_y=2014](http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?pg=charts&lang=et&idx_main%5B%5D=OMXBGI&idx_main%5B%5D=OMXT&add_index=OMXBBPI&add_equity=EE3100026436&idx_equity%5B%5D=EE3100026436&period=other&start_d=26&start_m=10&start_y=2010&end_d=22&end_m=5&end_y=2014) (12.05.2014)

Juhtimise käsiraamat (2013). AS Tallinna Vesi

2012 Aastaraamat. AS Tallinna Vesi.  
[http://tallinnavesi.ee/images/stories/dokumendid/Investor/astv\\_aastaraamat\\_2012.pdf](http://tallinnavesi.ee/images/stories/dokumendid/Investor/astv_aastaraamat_2012.pdf)  
(10.04.2014).

Paron, R. (18.11.2011). Riik teeb Tallinnale investorite arvel kingituse. Eesti Päevaleht.  
<http://epl.delfi.ee/news/arvamus/riik-teeb-tallinnale-investorite-arvel-kingituse.d?id=59998205> (20.03.2014).

Vastutustundliku ettevõtluse uuring (2008). Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum. AS Tallinna Vesi.

Töötajate siseküsitlus: Teadlikkus kogukonnale suunatud tegevustest (detsember 2013).  
AS Tallinna Vesi.

TNS EMOR Kliendi rahulolu uuringud (2007-2013). AS Tallinna Vesi.

TNS EMOR Töötajate uuringud (2009-2013). AS Tallinna Vesi.

Meediamonitooring 01.01.2009-01.05.2014. Baltic News Service. <http://bns.ee>

AS Tallinna Vesi börsiteated. NASDAQ OMX Baltic.

[http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?issuer=TVE&market=&legal%5B%5D=main&legal%5B%5D=firstnorth&start\\_d=20&start\\_m=10&start\\_y=2009&end\\_d=20&end\\_m=4&end\\_y=2014&keyword=&pg=news&lang=et](http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?issuer=TVE&market=&legal%5B%5D=main&legal%5B%5D=firstnorth&start_d=20&start_m=10&start_y=2009&end_d=20&end_m=4&end_y=2014&keyword=&pg=news&lang=et) (18.04.2014)

Balti börsid tunnustasid parimate investorsuhetega ettevõtteid (31.01.2014) NASDAQ OMX Baltic. <http://www.nasdaqomxbaltic.com/?id=3795902> (20.03.2014)

# LISAD

## Lisa 1 AS Tallinna Vesi - taustinformatsioon

### 1.1. Ettevõtte juhtimine ning vastutus

Alloleva ülevaate aluseks on AS Tallinna Vesi 2013 aastal koostatud dokument Juhtimise käsiraamat.

AS Tallinna Vesi missioon – **LOOME PUHTA VEEGA PAREMA ELU**

Ettevõtte visioon – **Igäüks soovib olla meie klient, töötaja ning koostööpartner, sest pakume parimat veeteenust Baltikumis**

Ettevõtte strateegilised eesmärgid:

#### 1. Klienditeenindus – ületame ootusi:

- Kohtleme igäüht kliendina
- Ennetame kliendi vajadusi
- Meie teenust on lihtne ja mugav tarbida
- Anname selged lubadused ja peame neist kinni.

#### 2. Töötajad – väärtustame iga töötaja panust:

- Igäühe arvamus loeb
- Toetame ja tunnustame pidevat arengut ning kogemuste jagamist
- Oleme tulemusele orienteeritud ja paindlikud
- Järgime ühiseid väärtusi
- Me kõik vastutame tööohutuse eest.

#### 3. Kvaliteet – täidame ja ületame kõiki nõudeid:

- Järgime kõiki õigusaktidest tulenevaid nõudeid
- Täidame kõik teenuse kvaliteedi tasemed
- Täidame meie Lubadused Klientidele

#### **4. Jätkusuutlikkus – kasutame ressursse efektiivselt ja vastutustundlikult:**

- Parandame pidevalt teenust, tootlikkust ning tehnoloogiat
- Vähendame oma ökoloogilist jalajälge
- Panustame kogukonna arengusse
- Teeme koostööd ülikoolide ja teadusasutustega.

#### **5. Ettevõtte väärtus – vastame aktsionäride ootustele**

- Loome uusi tuluallikaid
- Kulutame ja investeerime arukalt
- Tagame iga-aastase dividendide reaalkasvu.

Hea Ühtingujuhtimise tava ja hea ühingujuhtimise tava soovitude aruande kohaselt on AS Tallinna Vesi juhtimisorganiteks on aktsionäride üldkoosolek, nõukogu ja juhatus. Üldkoosolek on AS-i Tallinna Vesi kõrgeim juhtimisorgan. Nõukogu planeerib AS-i Tallinna Vesi tegevust, korraldab selle juhtimist ning teostab järelevalvet juhatuse tegevuse üle. Vastavalt põhikirjale koosneb nõukogu üheksast liikmest, kes valitakse kaheks aastaks. Nõukogu liikmed on käesoleva magistritöö koostamise ajal järgmised: härrad Robert John Gallienne (United Utilities), Steven Richard Fraser (United Utilities), Simon Gardiner (United Utilities), Brendan Francis Murphy (United Utilities), Priit Lello (Tallinna linn), Rein Ratas (Tallinna linn), Toivo Tootsen (Tallinna linn), Mart Mägi (sõltumatu) ja Allar Jõks (sõltumatu). Nõukogu esimeheks on hr Robert John Gallienne. Nõukogu on moodustanud kolm komiteed, mille ülesandeks on nõustada nõukogu auditi, ametisse nimetamise ja tasustamise ning korporatiivküsimustega seotud küsimustes vastavalt allpool kirjeldatule.

Juhatus on juhtimisorgan, mis esindab ja juhib AS-i Tallinna Vesi igapäevast tegevust kooskõlas seaduse ja ettevõtte põhikirja nõuetega. Juhatus on kohustatud tegutsema majanduslikult kõige otstarbekamal viisil. Vastavalt põhikirjale võib juhatus koosneda kolmest kuni viiest liikmest. AS Tallinna Vesi juhatusse kuuluvad 01.03.2014.a. seisuga juhatuse esimees ning tegevjuht Ian John Alexander Plenderleith, finantsdirektor Riina Käi ning tootmisdirektor Aleksandr Timofejev (2013 majandusaasta aruanne).

AS Tallinna Vesi on Eesti suurim vee-ettevõtte, pakkudes elutähtsa teenusena joogivee- ja kanalisatsiooniteenust rohkem kui 400 000 elanikule Tallinnas ja mitmes selle naabervallas. Kokku on AS-il Tallinna Vesi ligi 22 000 lepingulist klienti, kellest 66% moodustavad eraisikud ning 24% on juriidilised isikud. Ettevõtte aastane käive on ligikaudu

50 miljonit eurot ning viimase viie aastaga on Ettevõtte planeerinud, finantseerinud ning ellu viinud kapitali investeerimise programmi suurusjärgus 100 miljonit eurot. (2012 Aastaraamat)

AS Tallinna Vesi on klassikaline näide ettevõttest, mis on teinud läbi olulise arengu: 100%-liselt munitsipaalomanduses olnud vee-ettevõttest, mis erastati 2001. aastal sai 2005. aasta juunis Tallinna börsil noteeritud ettevõtte. Täna on Ettevõtte aktsionärideks 35,3%-ga Inglismaa veeettevõtte UU Tallinn B.V. ning 34,7%-ga Tallinna Linn. 30% aktsiatest on vabalt kaubeldavad. Investeerimiskeskond nägi börsilemineku järgselt peamise tugevusena tulude läbipaistvust, sest tariifid fikseeriti erastamislepinguga aastani 2020. Samuti näis toona perspektiivikas tegevuse laiendamine Tallinna lähiümbruses, millest on tänaseks realiseeritud opereerimislepingud Saue vallas, Harku vallas ning Maardus. Ettevõtte kasutab vee kogumiseks 2000 km<sup>2</sup> suurust pinnaveehaarde süsteemi ning opereerib varasid, mis on vajalikud vee puhastamiseks, tarbijateni toimetamiseks, reovee ja sadevee kogumiseks ning puhastamiseks. AS-l Tallinna Vesi on Tallinnas teenuste osutamise ainuõigus kuni 2025. aastani. (emitendi info; 2012 aastaraamat)

### **1.1.1. Vastavuskontroll**

Mõistmaks seda, millises legislatiivses raamistikus AS Tallinna Vesi tegutseb, annab autor ülevaate vastavuskontrolli ning juhtimissüsteemi toimimise põhimõtetest, millega tagatakse vastavus nii seadusest, lepingust kui emitendile tulenevatest reeglitest. Antud ülevaate aluseks on AS Tallinna Vesi 2013. aasta Juhtimise käsiraamat, mis on ettevõtte sisene dokument. 2001. aastal allkirjastatud, kolmepoolses Teenuslepingus on sätestatud muuhulgas 97 teenusstandardit, millele AS Tallinna Vesi tegevus peab vastama, samuti, tagamaks keskkonnanõuete miinimumi täitmist, peab tegevus vastama nii Euroopa Liidu, riiklike kui ka kohalike omavalitsuste keskkonnaalaste õigusaktidega kehtestatud nõuetele. Euroopa Liidu tasemel tähendab see vastavust eelkõige Euroopa Nõukogu vee raamdirektiivile 2000/60/EC. Riiklikul tasemel tuleb tagada vastavus veeseadusele, ühisveevärgi ja -kanalisatsiooni seadusele, jäätmeseadusele, kemikaaliseadusele ja välisõhu kaitse seadusele ning nendel seaduste alusel antud alamaktidele. Kohalikul tasandil tuleb täita erinevaid kohaliku omavalitsuse poolt kehtestatud eeskirju ning nõudeid nii Tallinnas kui ka lähivaldades. Lisaks Hea Ühingujuhtimise Tava ja börsireeglid, samuti *United Utilities* Grupi rahvusvahelistele ettevõtetele kehtivad nõuded. See kõik teeb AS-st Tallinna Vesi Eesti kõige reguleerituma vee-ettevõtte. Rangelt reguleeritud ettevõttena sai AS Tallinna Vesi 2005.

aastal esimese ettevõttena Balti riikides Euroopa Liidu EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) sertifikaadi, mis omistatakse ettevõtetele, kes soovivad jätkuvalt täiustada oma keskkonnaalast tegevust. Lisaks on ettevõttele ISO sertifikaadid kvaliteedijuhtimissüsteemi (ISO 9001) ja keskkonnajuhtimissüsteemi (ISO 14001) osas ning ettevõtte laboritele on väljastatud ISO 17025 sertifikaat. Kui nõuded ISO juhtimissüsteemide olemasolule tulenevad kolmepoolsest teenuslepingust, mille AS Tallinna Vesi 2001. aastal Tallinna Linna ning välisinvestoriga sõlmis, siis EMAS ning OHSAS on ettevõttes rakendatud vabatahtlikult (2012 Aastaraamat).

Juhtimissüsteemina käsitletakse ettevõtte töökorraldust ettevõtte ärieesmärkide saavutamiseks, arvestades sealjuures erinevate sidusgruppide ootuste ja nõuetega. Juhtimissüsteemi dokumenteerimise eesmärgiks on süsteemi kirjeldamise kaudu tagada ühtne arusaam kehtivatest tööalastest kokkulepetest. Süsteemi toimimiseks vajalikud tööprotseduurid kirjeldatakse ettevõttele sobival määral, arvestades sealjuures ISO ja OHSAS standardite, EMAS määruse, õigusaktide, Tallinna Börsi jt väliseid nõudeid, samuti ettevõtte sisemisi nõudeid. Juhtimissüsteemi protsessid on kooskõlas ettevõtte eesmärkide ja huvipoolte nõuetega ning vastavad standardite ja muude ettevõtte poolt tunnustatud nõuetele. Eesmärkide ja huvipoolte rahulolu saavutamiseks on ettevõtte juhtimissüsteemi rakendamisel lähtutud erinevatest standarditest ja muudest normdokumentidest, mille nõuded on integreeritud ühtsesse juhtimissüsteemi. (Juhtimise... 2013)

Ettevõttes on kehtestatud tegevuspoliitika kui raamistiku juhtimissüsteemi, eesmärkide ja ülesannete planeerimiseks. Kehtestatud on kvaliteedi-, personali-, keskkonna- ja töökeskkonna ja tööohutuse juhtimise põhimõtted. Poliitika on omakorda kooskõlas ettevõtte missiooni, -visiooni ja –strateegiliste eesmärkidega ning vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetega. Erinevad tegevuspoliitika on kehtestatud ka finantsressursside efektiivseks juhtimiseks. (Ibid.)

Ühelt poolt on ettevõtte tegevus võrdlemisi komplitseeritud, teisalt ei saa unustada, et tegemist on elutähtsa teenusega, millele ei ole alternatiivi. See aga tähendab ühtlasi, et Ettevõtte tegevus sõltub suurel määral erinevate sidusgruppide huvidest nii seadusandlikul kui ühiskondlikul tasandil.



### 1.1.2. Põhitegevus

Ettevõttele kuulub kaks puhastusjaama – Ülemiste veepuhastusjaam ja Paljassaare reoveepuhastusjaam.

#### 1.1.2.1. Veepuhastus

Ülemiste veepuhastusjaam hangib, puhastab ning suunab linlastele kvaliteetse joogivee. Ülemiste järve enda looduslik valgala on väike. Piisava veevaru tagamiseks on rajatud lähikonna jõgede (Pirita, Jägala, Soodla, Pärnu) baasil ulatuslik veehaardesüsteem, mis koosneb jõgedele rajatud hüdroölmest ja veehoidlatest ning neid ühendavatest kanalitest. Kogu pinnaveehaardesüsteem koondub Pirita jõel Vaskjala hüdroölmest, kus see juhitakse Pirita-Ülemiste kanali kaudu Ülemiste järve. Keskmiselt toodab Ülemiste veepuhastusjaam 60 000 m<sup>3</sup> joogivett päevas. Ülemiste veepuhastusjaamas töödeldakse vett klassikalise puhastusskeemi järgi: mikrofiltrimine, eelosoneerimine, koagulatsioon, selitamine, filtrimine ja järelkloorimine. Osoneerimise tulemusena paraneb vee kvaliteet, alaneb vee värvus ja vesi omandab parema maitse ning lõhna. Selleks, et joogivesi säiliks linna veetorustikus paremini ning oleks igati ohutu linlaste tervisele, kasutatakse desinfitseeriva kemikaalina kloori. Seoses kloori ladustamise ja kasutamisega on AS-i Tallinna Vesi Ülemiste veepuhastusjaam aga B kategooria suurõnnetuse ohuga ettevõtte. Suurõnnetust võib põhjustada veepuhastusjaamas kasutatav kloor juhul kui kloorihoidlas tekib suur kloorileke. (2012 Aastaraamat)

Ligi 90% tallinlaste joogiveest toodetakse Ülemiste pinnaveest, 10% tarbijatest kasutavad piirkondlikku põhjavett. Tallinna joogivee kvaliteet on pidevalt paranenud ning vastab täna kõigile Euroopa Liidu kvaliteedistandarditele. (Ibid.)

#### 1.1.2.2. Reoveepuhastus

Paljassaare reoveepuhastusjaam võtab vastu linna heit- ja sadevee, puhastab selle ning suunab puhastatud heitveevee lahest 3km kaugusel asuva süvavee väljalasu kaudu Balti merre. Uuenduste tulemusena on Läänemere juhitud puhastatud reovesi palju puhtam. Läänemere kaitse komisjon Helcom (*Baltic Marine Environment Protection Commission*) otsustas 2006. aastal kustutada Tallinna oma valupunktide nimekirjast, tunnustades sellega ettevõtte investeeringuid reoveepuhastusprotsessi parendamisse. (Ibid.)

AS Tallinna Vesi vee- ja kanalisatsioonivõrgul on kaks põhiülesannet: (Ibid.)

- tagada, et kvaliteetne joogivesi jõuaks häireteta Tallinna veepuhastusjaamast ja põhjaveehaaretest tarbijani
- juhtida heitvesi Paljassaare heitveepuhastusjaama.

## 1.2. Taustainformatsioon kohtuvaidlusele

Antud ülevaate aluseks on AS Tallinna Vesi poolt Tallinna Börsile avalikustatud börsiteated ning autori professionaalne pädevus antud teemast ülevaadet andes.

2001. aastal investeeris United Utilities (Tallinn) BV Eesti kutsel AS-i Tallinna Vesi, ostes 50,4% ettevõtte aktsiatest. See oli osa AS-i Tallinna Vesi erastamisest Eesti poolt. Erastamine viidi läbi Euroopa Rekonstruktsiooni ja Arengupanga (EBRD) toetusel ja põhjaliku järelevalve all. Tallinna linn otsustas AS-i Tallinna Vesi erastada kolmel peamisel põhjusel: (Börsiteated)

- et vältida poliitilist tariifide kehtestamist;
- et saavutada siseriiklikes ja Euroopa seadusaktides ette nähtud veekvaliteedi ja teenustasemed. Erastamise osana sätestatud tariifimehhanism oli otseselt seotud nõutud teenustasemete ja nende saavutamiseks vajalike investeeringutega;
- et võimaldada Eesti riigigarantii asendamist EBRD tagatisega EBRD poolt AS-ile Tallinna Vesi antud laenule.

United Utilities (Tallinn) BV ja AS Tallinna Vesi on täitnud kõiki erastamise käigus võetud kohustusi. Nii Eesti kui Tallinna linn on erastamisest ja investeeringust saanud mitmeti kasu. Erastamise tingimused nägid ette, et United Utilities (Tallinn) BV investeeringud ja Tallinna linna veeteenuste kvaliteedi paranemine toimub 15-aastase ainuõiguse perioodi alguses. Tulud, mida United Utilities (Tallinn) BV ja AS Tallinna Vesi teeniksid 15. aastaks kokku lepitud tariifimehhanismi ja 15. aastaks kinnitatud äriplaani alusel, on kavandatud 15-aastase ainuõiguse perioodi hilisemasse ossa. (Ibid.)

2010. aasta juunis kiitis Riigikogu heaks “Monopolidele hinnapiirangute kehtestamise” seaduse, mis määras AS-ile Tallinna Vesi ja veel 50-60 suuremale vee-ettevõtjale uue regulaatori, senise kohaliku omavalitsuse asemel, ning muutis vee-ettevõtjate majandus- ja kvaliteediregulatsiooni põhimõtteid. Selle muudatusega muudeti ka vee- ning heitveeteenuste hinnamehhanismi, millega ühtlasi kaasnes ka Konkurentsiameti poolne õigus ühepoolselt kehtestada teenuste hindu vastavalt nende enda meetodikale, juhul kui vee-

ettevõtte ei vasta uutele meetodikatele. Konkurentsiamet ei kooskõlastanud seega AS Tallinna Vesi tariifitaotlust perioodile 2011 – 2015, mille aluseks oli 2001.a. sõlmitud rahvusvaheline teenusleping, olgugi, et ettevõtte esitas taotluse enne ameti meetoodika väljatöötamist. Selle asemel esitas Amet 2011. aasta oktoobris ettekirjutuse tariifide 29% langetamiseks. Ajutiseks õiguskaitseks kohtusse pöördunud Ettevõtte suhtes kohaldas Tallinna Halduskohus ajutise õiguskaitse kuni tariifivaidluse lõpuni. Esimene pöördepunkt saabus vaidlusesse, mil 22.05.2012. a. toimunud AS-i Tallinna Vesi aktsionäride korralisel üldkoosolekul palusid Ettevõtte aktsionärid Konkurentsiametiga peetava kohtuvaidlusega seonduvate kõigi materjalide avaldamist. Avatud suhtluse ja läbipaistvuse huvides oli Ettevõtte taotlenud menetluse avalikuks kuulutamist, millise taotluse kohus ka 15.02.2012.a. rahuldada. Seetõttu avalikustas Ettevõtte oma kodulehel kõik asjakohased materjalid, kuna Ettevõtte uskus, et antud informatsiooni avaldamine on avalikkuse ja aktsionäride võrdse kohtlemise ning klientide teadlikkuse huvides. Vastuseks palus aga Konkurentsiamet menetlus kinniseks kuulutada. See tekitas seni Ettevõtte suhtes negatiivselt meelestatud olnud avalikkuses aga küsimuse, miks börsiettevõtte soovib vaidlust avalikult, ent riigi ja seeläbi tarbijate huvide eest seisev ametiasutus, aga kinniselt menetleda. 2013. aasta 20. märtsil otsustas Ringkonnakohus, et istungid on osaliselt suletud. 2012. aasta mai lõpus otsustas Ringkonnakohus, et Teenusleping, mis oli rahvusvahelise erastamislepingu osa, on avalik-õiguslik haldusleping. Sellega lükati ümber Konkurentsiameti (KA) väide, et Teenuslepingus kirjeldatud tariifimehhanism on eraõiguslik leping, millele Ettevõtte ei saa halduskohtus tugineda. AS Tallinna Vesi on veendunud, et rahvusvahelise erastamislepingu, mis on tunnustatud halduslepinguks, sätteid ja tingimusi ei tohi rikkuda regulaatori kohustuste ülekandmisel ühelt riigiasutusest (Tallinna Linn) teisele asutusele. Halduslepingule peaks kohalduma Eesti õigussüsteemi kaitse. Kui lepingut rikutakse, on Ettevõttel õigus nõudeks Eesti riigi vastu. (Börsiteated)

Antud magistr töö kirjutamise hetkel ei ole järgneva kohtumenetluse kuupäeva teada. Autor juhib tähelepanu, et seadusandluse muudatused olid tingitud poliitilist tagamaadest. See on paratamatu osa AS Tallinna Vesi tegevusest, millega tuleb kohaneda ning toime tulla. 2011. aastal on Advokaadibüroo Raidla Lejins & Norcous partner, Raino Paron kommenteerinud: “Seadusandja ei varjanud, et eesmärk on sisuliselt vaid ühe ettevõtte – Tallinna Vee – tegevuse reguleerimine. Seadusemuudatuste algatajad olid samad erakonnad, kes määrasid 2000. aastal Tallinna Vee erastamise tingimused. Kui nüüd, kümme aastat pärast

erastamist, on jõutud arusaamisele, et erastamisega tehti viga, siis on ebaõige parandada seda nende arvel, kes uskusid Tallinna Veesse selle erastamise ajal, või nende arvukate investorite arvel, kes on sinna investeerinud pärast erastamist. Kuidas käituks Eesti riik, kui samamoodi muudetakse reegleid mõnes teises riigis, kuhu oleks paigutatud 600 miljonit krooni Eesti pensionifondide raha?“ (Paron 2011)

## **Lisa 2 Intervjuu AS Tallinna Vesi juhatuse esimehe ning tegevjuhi, Ian John Alexander Plenderleithiga.**

### **1. Lets start with discussing about the overall value of what communication can bring to the Company. What is your view of it?**

Well, I think to start with, it's important to recognize that Tallinna Vesi is a natural monopoly and provides essential services as water and wastewater services. We are such a politicized company, heavily politicized company. Then effective communications is essential of the company reputation is protected from politics and unmerited political intervention.

### **2. What do you see is the real value that communications can bring or should bring into the Company?**

For a company, such as ourselves, the effective communications is essential in interacting with our clients on a day to day basis. A water and wastewater service is something that is being taken for granted - people turn on the tap, water comes out of the tap, goes back down the sink. It's a product that's entirely taken for granted. People only realize and think about it, of course, when it's not there. It isn't not like having a nice bottle of wine, that you make a conscious decision to purchase and then really enjoy. Like with a bottle of wine, you recognize, what is the gift that has been put in front of yourself. With our service you only recognize its importance when it's not there. So, the challenge for ourselves as a company is how we can help people to recognize the importance of the product that they are almost unconsciously receiving from us in a day-to-day basis. And not take it for granted. Because of course, when we don't do that and they do start to take it for granted, all they remember you for is the occasions when you have failed.

You can see some good examples of what we have done within Tallinna Vesi to improve customer's appreciation of what we do, over the last few years, we've had tremendous success with our "Drink tap water" campaign. Within 2-3 years we've increased from 48% of respondents surveyed said they drink tap water to 75% of survey respondents said they drink tap water. It's recognition of the belief in the quality of the product that we bring to them.

And we are doing something very similar with our "don't clog the bog" campaign, and how to get people to appreciate sewerage and its impact on the environment, so there is lot's of things that we have to do and we work very very hard at doing to make people appreciate what we give them rather than not appreciate it when it isn't there.

Of course this is essential for the reputation of the company in the eyes of all our stakeholders, both, our clients and a municipality and the national government. For example, once our clients start to recognize that tap water is an important part of their life. They're drinking it more often. That improves our relationships with them, the negatives are overtaken by the positives. When we are doing effective communications, promotions, campaigns as well, we are able to generate a positive dialogue with people around drinking tap water. The knock-on effect for the company of course is that if the citizens of Tallinn, are pleased of what they get, then the politicians are pleased as their citizens are happy which really helps to depoliticize the situation with the Government ministers and removes significant amount of political risk. Enhancing the company's reputation is essential for removing political risk.

**3. So you can actually say, that in very overall picture the communication is helping to improve the reputation?**

It's essential. It's the fundamental aspect of corporate performance. Once you have started to deliver high quality water and wastewater service as we have in Tallinn, then your customers take it for granted. If you're not able to communicate effectively of what you are doing for them, how you can differentiate what you are doing, compared to other companies and helping them really realize what they are getting, If you are not communicating the benefits of what you do for the citizens and the environment, you will be taken as a standard utility company, waiting to be "shot at" when things go wrong.

**4. How should the company implement the communication role so that it would create this trust and thereby help to build reputation?**

I think first and foremost the essential in the communication function is understanding all aspects of the business. The basic understanding of what the business is trying to deliver on behalf of its clients. I think if the communications function isn't fully aware of that, there is a risk of a lack of clarity and mixed messages. That's something we work very

hard at in the company. Our head of communications does understand the water and wastewater delivery system and also develop the environmental communication.

Furthermore she is very involved in influential in one of my key measures as CEO, which is to develop a trusting and fully transparent communications with our clients and stakeholders. After all, as a monopoly company, our clients can't go anywhere else for their service, therefore they are largely captive. Therefore we should have no secrets from them as we have nothing to hide. So, transparency and the importance of the link between the communications manager and the strategy director and how they understand, clearly understand the strategy of the company and the strategic communication and the messages, is essential Transparent communications of all aspects of our business helps further protect the company from political interference.

**5. Has the company's communications role always been the same as the role that the Company's communication plays in reputation building today?**

No, I think it has been a learning experience. I think it's fair to say, when the political problems started in 2009/2010, we were, forgive the jargon “behind the curve”, really, we weren't aware of the political environment, the wider environment that we were operating in. And hence we weren't able to align our communication strategies with the changed political environment. It's certainly something that the Company found out to it's cost. It took about 2 or 2,5 years actually to recover from the situation, where we became a friend of the media much more, rather than just a company which is over profitable. And of course the reason why got ourselves in that position was the communication strategy, political strategy of the company where not aligned what was happening in the external market. Furthermore we had lost contact with key political stakeholders, our message was reaching them in a harmful way, whilst we were deaf to their agenda. It is a very important aspect of the communications, not just taking the message of the company out in to the wider environment but also bringing in the information from the wider environment back into the company, so we can get that two-way feedback and develop even more improved and better communications.

**6. You mentioned that the Company might have underestimated the political environment that it was operating in. Did the Company, at the time, or to say, previously, map the stakeholders of the Company?**

No, not systematically enough. We were somewhat fortunate for the first half of the privatization contract. In that the City of Tallinn, our key client, had always been made up from different coalition governments so we worked with all political stakeholders in various coalitions for the first 5 or 6 years. However, since the end of 2005 it's only been the Central Party in government in the City of Tallinn hence we lost contact with all of the other political parties. Forgetting the fact that these were the people who were driving a legislative practice in national government. So unfortunately we inherited a situation where we had taken for granted for the first 5-6 years and we assumed that would continue for the next 5 to 6 years. But of course the political dynamic in the City of Tallinn and Estonia had changed significantly, hence our political environment had changed but we didn't respond to that and I believe it's one of the reasons why we got into such trouble.

**7. How does being a stock listed company influences Tallinna Vesi and its communications?**

I think there is a downside and an upside. I think the downside, I would comment first of all, it shouldn't be a downside, but unfortunately it is, is just the fact we have to report our results every quarter, means we are very very visible on quarterly basis. So we can do a lot of good things with the environment and the quality of service and if the media wishes to pick on and misreport financial performance, they will and we know they have been. That level of transparency is a downside, especially if your relations with the media are not good.

On the positive side is we have start to improve our political relationships and we have been able to use the stock market listing as a means of communicating our operating performance and financial performance, our community performance, our other stakeholder performance in a very open and transparent way. The stock exchange environment gives us the opportunity, that window to the world to communicate with all our stakeholder groups. If we weren't listed we wouldn't have that. So I think, downside initially, when we weren't managing the media/stakeholder environment well, but now I'm



much more positive, as we are able to use it, to get our service, our operational performance, messages into the wider community.

**8. You have mentioned different things related to communication roles, like campaigns and quarterly results, how would you describe the functions of communications in the Company?**

The way we have the communications structured at the moment is that we have our operational communications, which is regular, and proactive communication about our operational performance, and of course there are occasions when we have to respond reactively when there are issues with the system. We have our community communications - we do plenty of work with the community, through sponsorships and with the work with our staff, and something we are very proud of, the communication with our investment community as well. We have worked very hard over the past few years and I'm delighted to say that this time we won the best investor relations on all of the Baltics Stock Exchanges.

Again coming back to ourselves as a utility, transparent communication to each of our stakeholder groups, to my belief is significantly enhanced the reputation of the Company over the past three years. If one considers where we were - the enemy of the media, I don't think you would find anybody saying that today about the Company. Yes, we might still have some legal issues, but we are working hard with all of our stakeholder groups and communicating in such a ways to give the confidence to all of these stakeholders has transformed the company's reputation.

**9. Communication is being seen as the soft side of business, something which is very hard to measure. How do you measure these intangible things you have mentioned? Can you explain what are the proofs of the improved reputation when this is quite subjective?**

Well it is, but I would say, as we are a listed company, one can certainly but some tangible benefits around the importance of communication. If one considers of where the company is today, for the past three years we have been in a legal dispute, and we're still in legal dispute in Tallinn and in international arbitration. So our court situation hasn't changed, we still face the potential for a 29% tariff cut. Nothing has changed. Three years ago our share price was 6.30 EUR. And thinking where we are today, exactly the same

operating and legal environment, our share price is closed at 13,50 EUR. More than double the price and an increase in the market value of the company from 126m Euros to 270m Euros. And of course the reason for that is that we have been able to communicate in such a way as to make the investment community believe the strength of our performance to build the investment case. And as a consequence of having that confidence in the Company, the confidence in what the Company can deliver on its legal strategy, and then investors are still buying into the company's investment story. This is something that from our own perspective is very tangible.

And if we look at the reputation of the Company. The Company carries out an annual customer satisfaction survey - I mentioned earlier that we've seen an increase in people drinking tap water from 48% to 75% of the population. This is another tangible example of people believing in the quality of the Company's product and its service. This is about a good quality product and cost savings for the people and hard working families in Tallinn as they don't have to buy bottled water.

The knock on effect of this on our reputation can be seen in the impact on the price to service ratio also, in our customer satisfaction survey, which has gone from 2,7 I think to 3,2. This is always a challenging measure for monopoly companies, but that's a 20% increase in the past three years. So there are lots of tangible benefits, can say are all driven by an effective communication of our operational performance and belief, which is that the customers believe that the quality of the products and services we give them is good and increasing belief that this is good value for money.

And finally we are looking at something that, you can say is intangible, but I can also see some tangibles as well. We just recently started the campaign of SAPO, the "don't clog the bog", incurring people to use their toilets properly. It's a very interesting and challenging campaign, because the toilet is something that people just do not think about, they really do take it for granted without realizing the impact it has on the wider environment. Carrying out this campaign brings out three benefits. From the Company's perspective - the less rubbish that goes into the toilet, the lower are our treatment costs, so there's a definite tangible financial benefit for the Company. But also, the better the quality of sewerage coming into the treatment plant, the better is the quality of the treated effluent, the better is the quality of the sea water, so now a wider environmental benefit again. And I think the challenge we are going to have, going forward with the campaign is how to take it from

"don't fill something in the toilet" to "ok, let's look how the people and the environment have benefited from the actions". And we will see the impact of that on our operational performance, but I hope that gives you a flavour for some of the things we've done across each of the different stakeholder groups and the real tangible benefits of communications.

**10. In terms of going further, as I understand last three years the communication has been under the circumstances of lot's of pressure in an environment which is not that supportive, but the better your reputation the more people expect from you. How do you see that going further?**

As you rightfully said, I think we have to move from a position of what we would call "fire-fighting" you know (pause), I think its fair to say we've been "fire fighting". Or perhaps not "fire fighting", playing catch-up with our communications. I mentioned between 2005 to 2008/2009, the Company really had mis-aligned its communications strategy with what was happening in the wider political environment. We have been catching up for the past three or four years. I think that's something we have done very successfully, we have now caught up. I think the question now for the company is how can we get ahead, how can we be a proactive communicator rather than reactive, or more of a proactive communicator and less of a reactive communicator.

And I think the challenge really for myself and other board members is how we can integrate communications within to the decision making structure of the company. So, a fully integrated view of the company's performance and in coordinating our communication messages and communications systems within that. So that we can foresee some of the issues, before they happen to us. And in addition to that strengthening the role of communications in the politics and political environment, again so we are always in touch with what is happening in the political environment. As we do get immediate feedback when clients think there's something wrong, it's easy to understand what's happening from the customer's perspective. It's not always as easy to know what's going to happen from the legislative and political perspective. So I think the other aspect of the role really is, how can we develop even better links into political decision making, the legislative decision making process, so we can use that to improve our own internal decision making processes.

**11. How do you see, as a CEO in a role of a communication in the Company? How much is the communications role in a Company depended on the CEO view of the Company's strategically direction?**

I think from my own perspective now where I'm very happy with the operational performance of the Company, I'm very happy with the customer service's performance of the Company. I fully understand and appreciate the financial performance of the company, given that fact that the way that the Company has developed, therefore I would certainly see the communications would almost be my right hand in terms of developing the Company and taking the Company forward. The key strategic idea is how can we can manage our political environment better and to do that, we need a very strong communication support and very strong involvement of communications in the decision making structures and strategy of the company. Because that's the key area we have to manage. So, very high profile and important role.

**12. Compared the Communications role in Tallinna Vesi and in other Estonian companies, do you think the role is the same or it varies from company to company?**

It's a very interesting question (pause).

It's difficult for me to comment really, as I am a foreigner, but certainly what I have seen in Estonia, I haven't seen great deal of, what we would call strategic communications where the communications function in used as part of the company's strategy, by which you are developing and protecting your reputation and ultimately de-risking the company. Something that I mentioned earlier, we work very hard at in Tallinna Vesi. What I see communication in Estonia is largely a one-way interaction with the media where the company is just basically putting a message, they think people want to listen to, rather than a two way communication with the wider community.

**13. We talked about different stakeholders of the company, like customers and the political environment as two key stakeholder groups. What is the role of employees as one of the stakeholder groups in company's success?**

Well, that is a very good question, and it is one of reasons why I need a good and strong communications manager. As a busy CEO, especially one that has been exceptionally busy dealing with high a number of high level court cases surrounding our tariff dispute, one can easily overlook the importance of internal communications. Due to tariff dispute,

the company has been focused on surviving, as should the company have badly lost the court case, the bank could have foreclosed on our loans which could have bankrupt the company therefore most of management's time and energy has been invested in legal and political aspects of the company's business. Honestly, there is no doubt that Tallinna Vesi's employees have suffered as a result of this dispute. With so much criticism of the company staff have worried for the jobs, and also am sure there have been occasions when the social life of staff has suffered, with in the news in such a negative way it can be unpleasant in a social environment. This problem is further exacerbated by Tallinna Vesi's employee age profile; we have a high average age of staff with a very long average length of service, which is very common for utility companies. This develops a very strong internal culture with little sense of what life is like on the external labour market. The different managements and ownerships bring ideas that need to be sensitively and accurately communicated to gain staff "buy in". People are not open to changes, tired and sceptical of any change no matter how small, which puts extra pressure on management and internal communications. Therefore you always need to consider age profile, high level of criticism.

**14. How has Tallinna Vesi changed the approach to communication in general to meet these challenges and problems?**

To address these problems and help staff better understand our corporate objectives of community and transparency we have tried to have a more integrated and inclusive approach to internal communication. This means, communication becomes a whole - connecting everything the company does with each other. For example, we do a lot for the community, therefore we engage our staff into different activities: Õunake (ginger bread baking with our employees) Ristiku + Pille Lill = concerts to educate on classical music and bring our different stakeholders together: sponsorship, community, employees), PÖFF, our employees carry our water cycle themed classes in kindergartens etc (need more examples?). Oh and we also involve our employees into our message carriers (employee pictures) and our employee carries our values in our publications and stationary. We have found that by bringing our employees into the visual makes the meaning much more personal for our staff.

Finally, we have introduced a recommendation scheme where staff nominates their colleagues for good performance and meeting our values. By spotting good performance and then following up with regular and timely congratulations you can better develop internal messages. We will continue to include our staff wherever we can, we recognize that the only way we can continue to improve our performance is through our staff. If our staff is not “fans” of the company then we will underachieve. However if we can make them “fans” then we can achieve exceptional performance.

**15. You, as the CEO, you very likely to sense the communications of the company more differently than externally. How would you describe the external feedback to the communications of Tallinna Vesi?**

I try to benchmark my views with external views as best I can. Firstly if I mentioned earlier we see our customers are much more pleased with the quality of our communications. Thinking of the "drink tap water" and value for money so it's well received by clients. I know I have very regular interaction with the City of Tallinn, they're always very pleased with the Company performance and how we communicate the Company's performance. So I think the key stakeholders are certainly appreciative of what we are doing. I think thirdly we do sound out the views of our Supervisory Council members and I know they were highly critical in the past of our approach to communications and I am delighted to say that recently the local Council members, been extremely positive indeed about the way we've developed a good communications strategy and effectiveness of the messages (thinking for a second), customer and political messages. And I think finally the proof is also seen in the media. If you take about three or four years, when we had a very difficult time in the media on all events. Now we usually get a fair insight, which of course you can't always have. And in addition to that, media also contacts us to ask our position on issues such as good corporate governance, transparency, they ask about women in boards and other matters,. So it's in some ways, I don't say we are a friend of the media, and I don't think we ever will be, but our relationship is a lot more positive as well. I think we can see from the empirical evidence across all our stakeholders the improvements made in communications in the past few years.