

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Sten Seene

**PRINTCENTER EESTI AS**  
**STRATEEGILINE AUDIT**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mike Franz Wahl

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Sten Seene

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: TATM122830

Üliõpilase e-posti aadress: sten@printcenter.ee

Juhendaja dotsent Mike Franz Wahli arvamus:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. PROBLEEMIDE MÄÄRATLEMINE ETTEVÖTTES PRINTCENTER EESTI AS.....	9
1.1. Printcenter Eesti AS üldiseloostus .....	9
1.2. Uurimisprobleemi määratlemine .....	12
2. TEOREETILISED VÕIMALUSED PRINTCENTERI TULEMUSLIKKUSE KASVATAMISEKS TRÜKITÖÖSTUSE VALDKONNAS .....	14
2.1. Ettevõtte tulemuslikkuse parendamisele orienteeritud teoreetilised käsitlused.....	14
2.2. Strateegia olemus ning strateegilise auditi roll ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamisel	22
3. PRINTCENTER EESTI AS STRATEEGILINE AUDIT .....	27
3.1. Andmete kogumise metoodika ja analüüs .....	27
3.2. Ettevõtte hetkeolukorra ja tulemuste analüüs .....	28
3.3. Ettevõtte omanikkonna ja juhtkonna analüüs .....	35
3.4. Väliskeskkonna analüüs (võimalused ja ohud).....	38
3.5. Sisekeskkonna analüüs (tugevused ja nõrkused) .....	50
3.6. Strateegiliste faktorite analüüs (SWOT).....	58
3.7. Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia.....	59
3.8. Strateegia täitmine .....	61
3.9. Strateegia hindamine ja kontroll .....	64
3.10. Auditi järeldused .....	65
KOKKUVÕTE .....	66
VIIDATUD ALLIKAD .....	69
SUMMARY .....	76
LISAD .....	79
Lisa 1. Kokkuvõttev intervjuu Printcenteri omanikkonnaga .....	79
Lisa 2. Printcenteri nõukogu ja juhatuse strateegiate vastutusalad ning tööjaotus .....	84
Lisa 3. Kokkuvõtte Printcenteri välistest strateegilistest faktoritest.....	85
Lisa 4. Printcenteri olemasolev struktuur .....	87
Lisa 5. Auditist tulenev ja autori poolt pakutav Printcenteri uus struktuur .....	88
Lisa 6. Kokkuvõtte Printcenteri sisemistest strateegilistest faktoritest (IFAS maatriks).....	89
Lisa 7. Printcenteri situatsioonianalüüsi maatriks (SFAS maatriks) .....	90

Lisa 8. Strateegiliste alternatiivide maatriks (TOWS maatriks) .....	91
Lisa 9. Printcenteri läbiminekuaja diagramm (mai - juuli 2015 a) .....	92

## ABSTRAKT

Tänapäeva ühiskond on kiires muutumises ning seetõttu otsimas äriühingute omanikud ja juhid pidevalt uusi võimalusi, mis kindlustaks nende ettevõtete hea tulemuslikkuse tulevikus. Strateegiline juhtimine on heaks vahendiks klientide soovide kaardistamiseks, ettevõtte tähtsaimate eesmärkide kavandamiseks ning seejärel koos õigete ressursside kaasamisega organisatsiooni sihikindlaks arendamiseks. Äriühingu strateegia peab suutma luua tervikliku süsteemi, mida ei ole võimalik konkurentidel kergesti jäljendada ning mis genereeriks ettevõttele pikaajase väärtuse kasvu.

Strateegiline audit võimaldab hinnata ettevõtte olemasoleva strateegilise planeerimise taset. Hindamisel arvestatakse ettevõtte olemasoleva strateegia, eesmärkide ning missiooniga. Samuti analüüsitakse ettevõtte sisekeskkonna tugevusi ja nõrkuseid ning väliskeskkonna võimalusi ja ohte. Selliselt on võimalik teha kindlaks, milliseid strateegilisi tegevusi peab ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks teostama.

Magistritöö keskseks uurimisprobleemiks on miks Printcenter Eesti AS ei kasva vastavalt omanikkonna ootustele. Sellest lähtuvalt on uurimistöö eesmärgiks töötada välja ettepanekud Printcenter Eesti AS strateegiate täiustamiseks, et saavutada omanikkonna poolt püstitatud eesmärgid. Uurimistöö raames teostab autor Printcenter Eesti AS-i strateegilise auditi. Selle tulemused ja autori muudatusettepanekud võimaldavad täiustada Printcenteri strateegilist juhtimise positsiooni ning koos sellega kasvatada ettevõtte tulemuslikkust.

Võtmesõnad: ettevõtte strateegia, ettevõtte tulemuslikkuse parandamine, ettevõtte strateegiline audit, strateegiline juhtimine, dünaamiline võimekus, strateegiate täiustamine.

## SISSEJUHATUS

Ühiskond on globaliseerumise ja infotehnoloogia arengu tõttu kiires muutumises, mistõttu ei pruugi tänane lahendus töötada enam homses keskkonnas. Seetõttu on vajalik pöörata igapäevaselt tähelepanu ettevõtte arendustegevustele ning püüda ennustada, mis suunas turg ja tarbijate eelistused on liikumas. Sellistes tingimustes on saanud väga oluliseks õigete juhtimistööriistade ja –teooriate kasutamine olukorra analüüsimiseks ning uute võimaluste pidevaks otsimiseks ja rakendamiseks. Mõistmaks olukorda, tuleb hinnata nii väliskeskkonnast kui sisekeskkonnast tulenevaid mõjureid. Õigete strateegiate leidmine koos missiooni ja visiooni sõnastamisega on vundamendiks, mille peale saab üles ehitada pideva täiustamise kultuuriga organisatsiooni.

Magistritöö teema valiku üheks põhjuseks on autori huvi Printcenteri arenemisvõimaluste vastu. Nimelt töötab uurimistöö autor antud ettevõttes kvaliteedijuhina, tegeledes igapäevaselt ettevõtte arendustegevustega ning olles aktiivselt kaasatud juhatuse liikme poolt strateegiate ja ärimudeli loomise protsessidesse.

Printcenter Eesti AS on hea meeskondliku ja tehnoloogilise võimekusega trükiettevõtte, mis ei ole kahjuks viimastel aastatel saavutanud omanikkonna poolt seatud eesmäärke. Ettevõtte omanikkond on seadnud kolmele eelnevale majandusaastale kolm mõõdetavat eesmärki, mida ei ole suudetud täita. Esiteks sooviti, et aastane käibekasv oleks vähemalt 10%. Teiseks eesmärgiks oli kasumi osakaalu hoidmine vähemalt 10% aastasest käibest. Kolmandaks oli ettevõtte omanikkonna soov, et tööjõu tootlikkus oleks eelnevast aastast suurem 10%. Seetõttu on magistritöö keskseks **uurimisprobleemiks: Printcenter Eesti AS ei kasva vastavalt omanikkonna ootustele.**

Magistritöö eesmärgiks on analüüsida Printcenteri hetkeolukorda ning töötada välja ettepanekud Printcenteri strateegiliste tegevuste täiustamiseks, et saavutada omanikkonna poolt püstitatud eesmärgid.

Uurimisprobleemile vastuse leidmiseks püstitab autor uurimisülesanded, mis jagunevad viite alagruppi:

- 1) ettevõtte tulemuslikkust parendavate juhtimistegevuste teoreetiliste lähtekohtade analüüsimine;
- 2) uurimismetoodika väljatöötamine;
- 3) intervjuude läbiviimine strateegilise auditi küsimustest lähtuvalt;

- 4) Printcenteri strateegiline audit ning kitsaskohtade väljaselgitamine;
- 5) autori ettepanekute väljatoomine Printcenteri strateegilise juhtimise protsessi parendamiseks, et kasvatada ettevõtte tulemuslikkust.

Magistritöö autor kasutab magistritöös kvalitatiivseid uurimismeetodeid, et analüüsida sügavuti ettevõtte erinevaid tegureid, mis mõjutavad otseselt ettevõtte tulemusi ja otsuseid. Autor keskendub põhjalikult ettevõtte strateegilisele auditile, et selgitada välja ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud ning pakkuda välja võimalikud ideed ning lahendused. Magistritöö kvalitatiivse uurimisstrateegiana kasutab autor tegevusuuringut. Autor sekkub aktiivselt ettevõtte paljudesse protsessidesse, et selgitada erinevatel viisidel välja ettevõtte strateegiat puudutavad küsimused. Uurimismaterjali kogumisel on kasutatud selliseid andmekogumise tehnikaid ja protseduure nagu avatud küsimustega intervjuud, osavõttev ja avalik vaatlus ning dokumendianalüüs.

Magistritöö uurimisprobleemile vastamiseks ja vajalike eesmärkide saavutamiseks teostab autor Printcenteri strateegilise auditi. See võimaldab hinnata kogu ettevõttes strateegilise juhtimise taset, kontrollida protsesside tõhusust ning hinnata strateegiate loomise ja rakendamise toimivust.

Magistritöö jaguneb kolmeks osaks. Uurimistöö esimeses peatükis annab autor ülevaate ettevõtetest Printcenter Eesti AS ning määratleb ja selgitab täpsemalt ettevõtte omanikkonna ja juhtkonna jaoks oleva uurimisprobleemi. Sellest järgnev peatükk sisaldab erinevaid teemakohaseid teoreetilisi seisukohti ning annab ülevaate erinevatest juhtimisteooriatest, mis võimaldavad korrektsel rakendamisel parandada ettevõtete tulemuslikkust. Teoreetilises osas analüüsib autor erinevate teadlaste ja praktikute seisukohti äriühingute tulemuslikkuse kasvatamisel ning peatüki lõpus uurib autor, millist tähtsust omab ettevõtte jaoks strateegia. Lisaks keskendub autor sellele, kuidas aitab strateegia audit kaardistada ettevõtte nõrkused ja ohud ning leida üles tugevused ja võimalused.

Empiiriline peatükk keskendub Printcenteri strateegilisele auditile. Selles osas viib magistritöö autor läbi Printcenteri strateegilise auditi ning toob välja ettevõtte sisemised ja välised tegurid, mis mõjutavad organisatsiooni tulemuslikkust. Autor hindab kriitiliselt kogu ettevõtte strateegilise juhtimise protsessi ning kitsaskohti. Peatüki lõpus pakutakse välja võimalused Printcenteri strateegilise juhtimise täiustamiseks ning elluviimiseks.

Printcenteris ei ole varasemalt sellist põhjalikku strateegilist auditit teostatud ning magistritöö tulemusest on kasu ettevõtte omanikkonnale, töötajaskonnale ning kokkuvõttes kogu lähipiirkonna trükisektorile tervikuna.

Autor tänab oma juhendajat, Printcenteri kollektiivi ning oma perekonda, kes aitasid kaasa töö valmimisele.



# 1. PROBLEEMIDE MÄÄRATLEMINE ETTEVÖTTES PRINTCENTER EESTI AS

## 1.1. Printcenter Eesti AS üldiseloostus

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on Printcenter Eesti AS, mida edaspidi uurimistöös nimetatakse lühendatult Printcenter. Magistritöö autor on töötanud trükisektoris kokku üle 9 aasta nii müügijuhi, tootmisjuhi kui kvaliteedijuhi rollis, olles antud ettevõttes tööl kvaliteedijuhina alates 2013 aasta detsembrist. Printcenteri majandustulemused ei ole aastaid vastanud omanikkonna ootustele ning lähiajal soovitakse muuta ettevõtte struktuuri ning koos sellega seada uued strateegilised eesmärgid täitmaks püstitatud eesmärgid. Sellest lähtuvalt soovib autor analüüsida põhjalikumalt magistritöö raames ettevõtte tulemusi ning leida võimalikud lahendused, mis parandaks ettevõtte tulemusi ja kasvataks pikemas plaanis ettevõtte väärtust. Analüüsist lähtuvalt saab kaardistada ettevõtte probleemseid kitsaskohad ning seejärel kindlaid tegevusi rakendades ja võimalusi ära kasutades viia ettevõtte teenused ja protsessid kõrgemale tasemele, parandades seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust.

Printcenter on trükikoda, mis kuulub saja protsendiliselt ühele Eesti perekonnale, kelle algatusel ettevõtte 1993. aastal loodi. Selle aja jooksul on trükiteenuseid pakutud väikestele ja suurtele ettevõtetele, riigiasutustele, eraisikutele, lõpetades suurte ülemaailmselt tuntud ettevõtetega. Esialgselt alla kümne töötajaga organisatsioonist on kasvanud välja pea saja töötajaga tööstusettevõtte, mis on Eesti trükiettevõtete võrdluses suureettevõtte. Aastast-aastasse kasvades ja seatud eesmärgid ellu viies on saavutatud tugev positsioon eksporditurgudel. Rootsi, Soome, Norra, Taani, Hollandisse, Belgiasse, Inglismaale ja Poola eksporditi 2014 aastal ligikaudu 80% ettevõtte toodangust. 2014 aasta müügitulu oli ettevõttel 5 495 572 €, mis on aastate jooksul pidevalt kasvanud. Eesti turul omab Printcenter liidripositsiooni lainepapist, köitepapist ning teatud kindlat tüüpi plastikust toodete valmistamisel. Ekspordi järjepidav kasvatamine, prototüüpimise võimekus, eesmärgistatud tootearendus, põhjalikult välja arendatud hea tehnoloogiline tase ja tootegrupid on võimaldanud saavutada edu nii Eesti kui välisurgudel olevate konkurentide ees.

Pikaajalised kogemused trükitehnikate valdkonnas ning parendustegevused on võimaldanud Printcenteril standardiseerida ning toota ilma allhankijateta paljud oma tooted.

Näitena võib tuua müügiälused, pakendid, pop-up'id, riiulirääkijad, paberkotid, kuubikud, karbid, helkurid, kassapulgad jt. Eelpool nimetatud toodete hankimine ühest ettevõttest on võimaldanud partneritel olla sihtriikides kiired ning paindlikud. Samuti tagab ettevõtte lai tehniline võimekus selle, et kampaania kõik tooted valmistatakse Printcenteris ning need on erinevaid trükitehnoloogiad kasutades sama tonaalsuse, kvaliteedi ja tehnilise lahendusega.

Printcenteri toodang on väga lai ning ettevõtte on suuteline valmistama erinevaid trükitooteid nii paberile, kartongile, papile, metallikpinnale kui plastikule. Lisaks eelnevas lõigus väljatoodud toodetele saab Printcenteri toota veel kommikarpe, lauamänge, plakateid, pudelipakendeid, registraatoreid, puslesid, hiirematte, rahaaluseid, kalendreid, kleebiseid, torne, müügivärvavaid. Tänu ettevõtte suurepärasele tehnoloogilisele võimekusele ja suurele masinapargile on ettevõtte saavutanud konkurentide ees eelise ja kuvandi, et ettevõttes on võimalik teostada erilahendusi ja uudseid tooteid, mida mõni teine konkurent ei suuda toota või pole seda veel sihtturgudel teinud. Printcenter on püüdnud tootearenduses olla alati turuliider. Ettevõtte omanikkond ja juhtkond mõistab, millist lisandväärtust annab innovatsiooniliidri staatus sihtturgudel. Siiski on uute toodete juurutamine alati seotud mitmete probleemidega, alates sobiva tehnoloogia valimisest, lõpetades tootmistöötajate õige koolitamisega ning rakendamise. Pikas perspektiivis on võimalik innovaatilisemate toodetega küsida klientidelt kõrgema kasumimääraga hinda, mis annab konkurentsieelise ning rahalise võimekuse uute toodete arendamiseks.

Järgnevalt annab töö autor ülevaate ettevõtte poolt pakutavatest põhitoodetest, mis moodustavad ligikaudu 70% ettevõtte käibest. Müügiälused tagavad, et tooted ja kaubamärgid pääseks poodides paremini esile võrreldes konkurentide toodetega. Vastavalt kliendi lõpptoote mõõtudele ning kaalule on töötatud välja erilahendusega ning oma brändi logodega müügiälused, mis toetavad inimeste impulsiivset ostu. Seetõttu kasutatakse müügiäluseid tihti just uute toodete müügitoetuseks. Printcenteri kliendid suudavad tänu hästi läbimõeldud visuaalsetele reklaamkampaaniatele ja müügiäluste paiknemisele kasvatada poodides oma toodete müüki kordades. *Pop-up*'id on laialdaselt kasutuses olevad müüki toetavad reklaamtooted. Nagu nimigi ütleb, on toote puhul tegemist suurde ümbrikusse pakitud reklaamtootega, mis välja võttes ise avaneb. Tavapärastelt on *pop-up*'id kuni kahe meetri kõrgused ning suuremas osas ovaalse kujuga (võimalikud on ka teised geomeetrilised kujundid nagu ristkülikud, kolmnurgad jms.). Tihtipeale kasutatakse *pop-up* reklaame samuti turvavärvavate katmiseks (pop-up reklaamid 2015). Eksklusiivpakendid on tooted, mida paljud

tootjad ja turundajad soovivad tellida, et eristuda teistest konkurentidest ning müüa oma toodet kallimas tootesegmendis ja väärtustada brändi. Printcenter on sisenenud eksklusiivpakendite turule ja kasvatamas jõuliselt müügimahtusid antud toodete vallas. Senise edu on taganud võimalus toota pakendeid väga erinevatele materjalidele alustades paberist ja lõpetades metallikpindadega. Samuti on võimalik pindadel kasutada erinevaid lisaelemente nagu näiteks fooliumtrükk, kohtlakk, laminaat, glitter jne. Järgmine samm on muuta eksklusiivpakendite poolel tootmisvoog tõhusamaks, et suudetaks pakkuda klientidele kiiremat tarneaega.

Printcenter ekspordib oma tooteid ja teenuseid kokku kaheksale eksportturule ning üheksandaks turuks on koduturg. Kõige suurema osakaaluga sihtturg on Soome. Antud turg on olnud aastate lõikes stabiilselt kasvus, kuid viimased arengud seoses Venemaaga on viinud mõlema riigi majandused ning seal paiknevad paljud ettevõtted majanduslikku madalseisu. Seetõttu otsivad Soome ettevõtted Baltikumist odavamaid tootjaid. Tunda on Soomest hinnasurvet kuid samuti müügitellimuste suurenemist. Rootsi ja Norra turud on olnud oma klientide ootuste poolest sarnased, sest hinnatakse uudseid ja innovaatilisi tooteid. Seetõttu keskendub Printcenter sealsetel turgudel eelkõige erilahenduste pakkumisele, et äratada uutes klientides huvi. Hiljem koostöö toimimisel on võimalik pakkuda neile lisaks palju tavapäraseid trükitooteid. Rootsi turu käibenäitajad on olnud viimased aastad languses tänu suurele konkurentsipurvel Poola trükikodade poolt. Printcenter teeb jõulisi pingutusi, et taastada olemasolevate klientide käibemahtusid ja leida juurde uusi kliente. Viimaste kuude põhjal on näha, et osade tootegruppide tellimused on Rootsi turul märgatavalt suurenenud. See saavutati tänu hinna ja tarneaaja vähendamisele, mille tingis tootmisprotsessi tõhusamaks muutmine. Samasugune tootmisprotsessi optimeerimine plaanitakse teostada teiste tootegruppide puhul. Lisaks neljale suurimale sihtriigile müüakse aktiivselt ja püütakse mahtusid kasvatada teistel turgudel, mis aitavad hajutada riske ja viia tellimuste voo stabiilsemale tasemele. Poolasse siseneti autori eestvedamisel 2014 aasta lõpus ning alates 2015. aasta jaanuari algusest on Poola turul oma viieliikmeline agentide meeskond, kes otsivad uusi kliente suurelt Poola territooriumilt. Sealne turg suudab Printcenteri seniseid mahte kasvatada ning annab väga head tagasisidet keskkonnast, mis on konkureerivate ettevõtete koduturuks. Sealsetele klientidele tuleb toota paljusid tooteid väga ressursisäästlikul viisil, sest hinnad on madalamad kui Skandinaavias. Poolast soovib Printcenter leida stabiilseid tellijaid, kellele oleks võimalik toota varusid ette ja sellega vähendada sesoonsuse riski, mida trükikoda oma tellimuste puhul omab. Inglismaal on samuti Printcenteril oma müügiagent, kes on tegelenud antud turu arendamisega

ning tellimuste hankimisega 2008 aastast alates. Sealsele klientuurile pakub väga suurt huvi sarnaselt Rootsi ja Norraga just innovaatilised ja erilahendustega tooted. Viimasena saab ettevõtte ekspordi sihtturgudena nimetada Taanit, Belgia ja Hollandit, mis on ettevõtte jaoks kasvavad turud. Ettevõtte on rakendanud eksporditurude laiendamisel diversifitseerimise taktikat, et vähendada suurt sõltuvust ühest riigist.

Eesti turul on soov hakata pakkuma senisest tunduvalt enam koostöövõimalusi teistele trükikodadele ja reklaamtoodete valmistajatele. Koduturule ei ole viimase viie aasta jooksul Printcenter palju tähelepanu pööratud ning seda olukorda soovitakse parandada. Olemasoleva seadmepargi ning tehnoloogilise võimekusega on võimalik pakkuda nii trükkimise, erilakkimise, lamineerimise, fooliumtrüki, stantsimise, pindliimimise, kohtliimimise, plasti- ja puidu töötlemise ning veel palju erinevaid teenuseid.

## 1.2. Uurimisprobleemi määratlemine

Printcenter Eesti AS tegutseb Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK) alusel töötleva tööstuse sektoris ja täpsemalt tegevusalal 18129 mujal liigitamata trükkimine, k.a. siiditrükk. Käesolevas magistritöös nimetab autor seda tegevusala trükisektoriks. (Eesti Maksu- ja Tolliamet 2015)

Antud tegevusala puhul on tegemist konkurentsitiheda turuga, kus ettevõtted peavad pidevalt eristuma ning mõtlema, kuidas arendada õigeid tehnoloogiaid ning soetada selleks vastavaid seadmeid. Oluline on visioonist lähtuvalt pidevalt leida need turud ja segmendid, mis on jätkusuutlikud lisaks praegusele samuti aastate pärast. Printcenter on leidnud jätkusuutlikke tooteid ja turge ajaloos suhteliselt edukalt. Eestis on näiteks alustatud esimestena paberkottide, helkurite, kassapulkade, *pop-up* ide, müügi-aluste ja ventikulaar ehk kolmemõõtmelise pildiga trükiste tootmisega. Ligikaudu 15 aastat tagasi otsustas ettevõtte omanikkond siseneda jõuliselt välisisturgudele, sest mõisteti, et koduturg ei taga ettevõtte kasvuks piisavalt vajalikke mahtusid ja stabiilselt tellimusi. Praeguseks moodustab eksport ettevõtte käibest ligikaudu 80 %. (Intervjuu omanikkonnaga 2015)

Kõik pikaajalised tegevused, mis on lähtunud osaliselt strateegilisest juhtimisest, on pereettevõtte kasvatanud ligikaudu 100 töötajaga Eesti üheks suurimaks trükikojaks. Omanikkond ja juhtkond soovib täiustada Printcenteri strateegilisi eesmärke ning tegevuskavasid järgnevateks aastateks, sest hetkel ei olda rahul ettevõtte arengu ja

tulemuslikkusega. Ettevõtte omanikkond seadis eelnevale kolmele majandusaastale järgnevad mõõdetavad eesmärgid. Esiteks sooviti, et Printcenter kasvaks pidevalt ning aastas minimaalselt 10% võrreldes eelneva majandusaastaga. Teiseks sooviti arendusteks ning investeringuteks iga aasta teenida kasumit vähemalt 10% käibest. Kolmandaks oli ettevõtte omanikkonna soov, et tootmisprotsess muutuks ettevõttes tõhusamaks ning aastane tööjõu tootlikkus oleks suurem eelmisest aastast vähemalt 10% võrra. Kuna antud eesmärgid ei ole suudetud saavutada, on uurimistöo autor seadnud käesoleva magistristöo keskseks **uurimisprobleemiks: Printcenter Eesti AS ei kasva vastavalt omanikkonna ootustele.**

Kuna Printcenteris pole varasemalt põhjalikumalt analüüsitud ettevõtete strateegilise juhtimise protsessi, peab ettevõtte omanikkond kui magistristöo autor käesolevat uurimisteemat oluliseks. Magistristöo eesmärk laiemas plaanis on selgitada välja, miks on organisatsiooni tulemused jäänud alla omanikkonna ootustele ja mis on need strateegilised tegurid, mis suudaks tagada ootuspärased tulemused ettevõttes ja üldisemalt kogu trükitehase valdkonnas. Iga organisatsiooni omanikkond ja juhtkond peab leidma enda ettevõtte jaoks tähtsaimad strateegilised edutegurid, mis aitavad kasvatada äriühingu väärtust. Seetõttu soovib autor antud magistristöos tuua välja need võimalused ja tegevused, mis aitaksid kasvatada Printcenteri väärtust pikemas ajahorisondis.

Uurimistöo raames teostatakse Printcenteri strateegiline audit ning tuuakse välja erinevad võimalused strateegiliste protsesside ja osade täiustamiseks. Magistristöo lõpptulemit kasutatakse ettevõtte omanikkonnas ja töötajaskonnas parendustegevuste teostamiseks, uute strateegiliste eesmärkide seadmiseks, otsuste vastuvõtmiseks ning pikemas plaanis ettevõtte väärtuse kasvatamiseks. Seetõttu annab käesolev magistristöo praktilise väärtuse ettevõtte omanikkonnale ja töötajaskonnale ning laiemalt kogu trükivaldkonnale.

## **2. TEOREETILISED VÕIMALUSED PRINTCENTERI TULEMUSLIKKUSE KASVATAMISEKS TRÜKITÖÖSTUSE VALDKONNAS**

### **2.1. Ettevõtte tulemuslikkuse parendamisele orienteeritud teoreetilised käsitlused**

Ettevõtete loomise eesmärgiks on omanikkonna soov teenida tulu ning keskseks on juhtkonna roll ettevõtete tulemuslikkuse kasvatamisel. Tulemuslikkust on võimalik kasvatada märgatavalt tänu struktuurimuutustele, võttes üle tehnoloogiaid teistest tööstusharudest, koostades arendusmudeleid ja tegevusplaane, muutes õppimisprotsesse, taaskasutades ressursse, luues uusi tehnoloogiaid ning rakendades neid kõiki kokkuvõttes äriprotsesside parendustes (Ishikawa, Saisho 2013, 3). Võttes arvesse aga ettevõtte piiratud ressursse, ei ole võimalik rakendada kõiki eelnimetatud ressursse üheskoos. Seetõttu on oluline omanikkonnal õigete juhtide valimine ning juhtkonnal õige meeskonna komplekteerimine, kes suudavad teostada parimad võimalikud tegevused ning saavutada vajalikud eesmärgid.

Äriühingu varad kuuluvad juriidilisele isikule. Ettevõtte omanikud on de jure osaühingu osa ja aktsiaseltsi aktsiate omanikud ehk investorid. Seega saab ettevõtte omanikust rääkida vaid ülekantud tähenduses. Omanikud (erinevalt laenuandjatest) paigutavad oma vara äriühingusse, andmata sellele omandit üle. Omanikud kannavad ebaõnnestumise riski, neil on õigus saada oma varalt kasu, s.t osa kasumist. (Wahl 2011, 20) Kuna ettevõttel Printcenter on rohkem kui üks isik omanikuks, siis kasutab autor magistritöös sõna omanikkond ning juhtide puhul sõna juhtkond.

Omanikkonna seatud eesmärgid võivad olla äriühingute puhul erinevad, sõltudes omanikkonna vajadustest ja tegevusvaldkonnast. Siiski on enamik omanikkonnast huvitatud sellest, et ettevõtte teeniks pikas perspektiivis kasumit ja kasvataks tervikuna äriühingu väärtust. Selle tagavad omanikkonna poolt selgelt ja realistlikult määratud strateegilised eesmärgid ning ettevõtte juhtkonna ja meeskonna poolt sihipärane tegevus nende eesmärkide saavutamiseks. Pereettevõtte kontekstis käsitletakse tihti koos kahte väga olulist mõistet, milleks on rikkus ja pikaajalisus. Rikkuse pikaajaline säilitamine on oluline tihti just pereettevõtetele, sest üldiselt

soovib sealne omanikkond rikkust jagada oma järgnevate põlvkondadega. Sellest lähtuvalt võib olla riskimise tase madalam kui suure omanikkonnaga äriühingutel. (Arumäe 2015, 77)

Juhatuse liikmed ehk juhtkond peab tänapäeval suutma leida lahenduse küsimusele, mis on need strateegilised valikud ja tegevused, mis kasvatavad ettevõtte väärtust vastavalt omanikkonna eesmärkidele. On loodud palju erinevaid juhtimisteooriaid, mis annavad selged suunised arendust nõudvate protsesside ja ressursside osas ning toovad välja selleks vajalikud juhtimistöõriistad. Kuna ettevõtted asuvad väga erinevas keskkonnas ja tegevusvaldkonnas, siis ei saa olla kunagi kindel vajalike muudatuste edus. Siinkohal peab nii omanikkond kui ettevõtte juhtkond tunnetama, milline võimalik arendusviis sobib ettevõttele kõige paremini seatud eesmärkide saavutamiseks. Juhi rolliks meeskonnas on ettevõtte tervikpildi nägemine ning organisatsiooni juhtimine eesmärgipärasel suunas. Kõige esmasem ülesanne on omanikkonna huvide teenimine ja nendega eelnevalt kokkulepitud eesmärkide saavutamine. Teiseks tuleb valida vajalike piiratud ressursside ja otsuste vahel ning ülesandeid delegerides, kollektiivi suunates ja motiveerides rakendada need tegevusse. Tegevused on sõltuvalt organisatsioonist ja valdkonnast väga erinevad ning tulemuslikkus võib sõltuda seetõttu väga paljudest teguritest. (Pitts, Lei 2006, 392-472)

Juhatuse liige peab äriühingu juhtimisel järgima otstarbeka käitumise kohustust, et valida parimate võimalike lahenduste vahel, saavutamaks oodatavad tulemused. Riigikohus on oma 2003. aasta lahendis sisustanud otstarbeka käitumise kohustust järgmiselt: „Otstarbeka käitumise kohustus tähendab seda, et juhatuse liige peab olema hoolas, otsuste vastuvõtmisel piisavalt informeeritud ning ei tohi võtta juriidilisele isikule põhjendamatult riske.“ (Varul et al 2005, 61)

Juhtkonna tööülesandeid ja eesmärke on suurepäraselt kirjeldanud Ingeborg Baustad ja Åge Sorsveen, kelle hinnangul on väga oluline, et igas organisatsioonis võetaks ette põhimõtteline diskussioon teemal, milline peaks olema ettevõtte juhtgrupp. Paljud ettevõtted ei tee seda, juhid saavad kokku ja asjad kulgevad omasoodu. Üks tüüpiline probleem seisneb selles, et juhtgrupp hakkab liiga lihtsalt tegelema operatiivsete ja igapäevaste küsimustega, millega tegelikult peaks tegelema teisel tasandil. Eriti keeruliseks kujuneb situatsioon siis, kui antud teemad moodustavad enamuse. Sellises olukorras on juhtgrupp eemaldunud tervikvastutusest ja juhtimisest ning organisatsiooni arendamisest. Heal juhul on antud vastutus üle tippjuhile, kui lisaks tema ei ole täielikult seotud jooksvate küsimuste lahendamise ja juhtgrupp omab tervikvastutust, siis mõjutab juhtgrupi töö kvaliteet kogu asutuse

funktsioneerimist ja tulemusi. Tõhus juhtimine eeldab juhtgrupilt nii mitmekesiste ja efektiivsete töövormide kasutamist kui ka omaalgatust. (Baustad, Sorsveen 2009, 113-115)

Eelnevalt väljatoodu annab hea ülevaate juhtgrupi peamistest probleemidest, mis ettevõttes valitsevad. Sarnased probleemid esinevad paljudes juhtide meeskondades, kus soovitakse tegeleda vaid igapäevaste probleemide lahendamisega. Kuivõrd need hõivavad suure osa tööajast, ei leita piisavalt aega ja tahtmist tegeleda protsesside arendamisega ning ettevõttele vajalike strateegiliste juhtimistegevustega pikemas plaanis.

Tootmisettevõtete tulemuslikkuse kasvatamisel on väga paljudes teoreetilistes käsitlustes keskendunud protsesside tõhustamisele ehk kuidas toota kiiremini ning vähendada raiskamist. Ettevõtte missioon ja visioon ning pikaajalised strateegilised eesmärgid on aga jäetud tahaplaanile (Hoyle 2007; Hill 2005). Protsesside tõhustamisel on võimalik kasutada selliseid meetodeid nagu terviklik kvaliteedijuhtimine, nn *just in time* ning timmitud tootmine, mis parandavad ettevõtte protsesside võimekust. Kõik need teooriad baseeruvad operatsioonide juhtimise alusteoorial. Brown, Lamming, Bessant ja Jones on märkinud, et operatsioonide juhtimine puudutab selliseid tegevusi, mis võimaldavad tervel organisatsioonil muuta sisendite valiku nagu materjali, energia, tellija nõudmised, informatsiooni, oskused ja finantsid lõppkliendile sobivaks väljundiks (Brown et al 2005, 10). Küsimus on vaid selles, kuidas seda teostada kõige tõhusamal ja säästlikumal viisil ning milliseid juhtimistööriistu selleks kasutada. Õige meetodi valik ja rakendamine sõltub igast üksikust organisatsioonist, olles põhjalikku analüüsi nõudev tegevus, sest organisatsioonid erinevad üksteisest nii ressursside kui keskkondade poolest.

Üheks võimaluseks on terviklik kvaliteedijuhtimine, mida on rakendatud suurel määral tööstusettevõtetes. Goetsch ja Davis on märkinud, et terviklik kvaliteedijuhtimine püüab maksimeerida organisatsiooni konkurentsivõimet läbi pideva toodete, teenuste, inimeste, protsesside ja keskkonna kvaliteedi parendamise (Goetsch, Davis 2010, 7). Ettevõtted valivad need protsesside juhtimise tööriistad ja tegevused, mis sobivad kõige paremini oma organisatsiooni tootmistegevuse ja toodetega. Eesti trükitööstuse ettevõtetes on autori hinnangul rakendatud tervikliku kvaliteedijuhtimise süsteeme osaliselt. Standardtoodete tootjad püüavad optimeerida protsesse ning erilahenduste pakkujad vähendada kõrvalprotsesside ajakulu.

Õigal ajal halduse ehk inglise keeles *just in time* meetodit rakendas maailmas kõige esimesena autode tootja Toyota, kes suutis sellega muuta kogu autotööstuse turgu. *Just in time*



meetod keskendub sellele, et toota vaid täpsest arvust detailidest täpne hulk tooteid ning seda kõike täpsel ajal (Monden 2012, 7). Sisuliselt püütakse antud meetodiga optimeerida laovaruseid ja -pindasid ning tellida vajalikud detailid kohale tootmise algusajaks (Hoyle 2007, 193). Selline süsteem peab toimima tõrgeteta, mistõttu on ülioluline roll õigete tarnijate valimisel ning juhtimissüsteemi korrektsel toimimisel. Ühe detaili hilinemine või seadme tehniline rike võib peatada kogu liini töö ning põhjustada tähtjalisi probleeme. *Just in time* süsteem sobib paremini ettevõtetele, kes toodavad standardtooteid ning on juurutanud väga tõhusaid tootmise planeerimise süsteeme. Trükitööstuse valdkonnas on seniajani kasutatud *just in time* meetodit vähe ning pigem on leitud protsesside parendamiseks teisi viise. Antud meetodi rakendamisel tuleb pöörata suur tähelepanu õigete tarnijate valimisele ja pidevale hindamisele.

Timmitud tootmise meetodikad on Eesti ettevõtete poolt saanud rohkelt avalikku tähelepanu. Autorit on kutsutud osalema kuulajana paljudele koolitustele ja töötubadesse, mis käsitlevad timmitud tootmise erinevaid kasutusvõimalusi. Paljud on leidnud, et tegemist on ühe tõhusa meetodiga tootmisettevõtte korrastamiseks ning protsesside pidevaks täiustamiseks. Timmitud tootmine ehk inglise keeles *LEAN manufacturing* keskendub raiskamistele. Sisuliselt püüab antud meetodika elimineerida tootmisprotsessides mittevajalikud tegevused ja varud, mille eest klient ei maksa täiendavat tasu (Ibid.). Hilisemad autorid on keskendunud mitte ainult tootmisprotsessidele, vaid kõikidele ettevõtte tegevuste raiskamiste vähendamistele. Näiteks Womacki ja Jonesi raamatu müügiedu timmitud tootmisest tingis eelkõige see, et raamat ei keskendunud üksnes tootmistele, vaid kõikide ettevõtete protsesside timmimisele. (Womack, J. P., Jones, D. T 2003, 9). Antud raamatus käsitletud teemasid on teoreetiliste seisukohtadega lisaks täiustanud Eric Ries, kes leidis, et tänapäeva idufirmad peaksid kasutama samuti timmitud mõtteviise ja elimineerima teaduslikest teadmistest mittevajalikud osad, mis kurnavad ettevõtet (Ries 2011, 19). Charron, Harrington, Voehl ja Wiggin arendasid oma teoses timmitud tootmise temaatikat edasi, leides, et ainuüksi antud tööriista rakendamisest ei piisa. Vajalik on hinnata lisaks nn raiskamiste vähendamisele ka ettevõtte väärtusahelat, et mitte sattuda tarnijatest väga suurde sõltuvusse ning sellega seoses kallima toormaterjali ostmisel ja laovarude optimeerimisel kaotada osa toote kasumist (Charron et al 2015, 2). Trükitööstuses on rakendatud timmitud tootmise protsesse ettevõtetes väga erineval tasemel. Timmitud tootmise tegevuste rakendamisel tuleks mõelda sellele, millisel määral kaotatakse varude vähendamisega väärtusahelas toodetelt saadavat kasumit. Kui see on suure osakaaluga teatud toodete puhul,

siis tuleks mõelda sellele, et sellised detailid ja materjalid tellitaks odavamalt tarnijatelt ning et ei viidaks varude osakaalu miinimumini.

Sinise ookeani strateegia kontseptsiooni töötasid välja W. Chan Kim ja R. Mauborgne, kajastades seda oma samanimelises miljonilise läbimüügiga raamatus „*Blue Ocean Strategy*“ (Osterwalder, Pigneur 2012, 226). Sinise ookeani strateegia esitab ettevõtetele väljakutse murda välja punasest ookeanist, kus valitseb verine konkurents ning luua turul keskkond, mis muudab sellise konkurentsi ebaoluliseks. Selle asemel, et tegeleda olemasoleva ja kahaneva turu jagamisega ning enda võrdlemisega konkurentidega, tegeleb sinise ookeani strateegia kasvava nõudlusega ning tugeva konkurentsieelise saavutamise. (Chan, Mauborgne 2005, 1-22) Sinise ookeani leidmine ei pruugi veel tagada edu teiste konkurentide ees. Lindić, Bavdaž ja Kovačić leidsid, et suurt kasvu ei taga mitte esimesena uue turu leidmine ja loomine, vaid see, kui see arendatakse õigesti välja ja kasutatakse ära kõik võimalused, mis turg ja tarbijad selleks pakuvad. (Lindić et al 2012, 936). Lindići ja Bavdaži seisukohta tõestab hästi maailma kõige suurem internetikaubamaja Amazon. Nad ei olnud esimeste turule tulijate seas ja sisenesid turule palju hiljem kui konkurendid. Põhjalikke arendusi tehes ning võimalusi kasutades muutsid nad internetikaubamajade valdkonda ning selle asemel kasvasid ettevõtte ülemaailmselt tuntud brändiks. Enne sinise ookeani strateegia rakendamist tuleks ettevõtete omanikkonnal ja juhtkonnal keskenduda sellele, mis on ettevõtte muudatuste juhtimise võimekused ning mil määral suudetakse üldse erinevate strateegiliste juhtimise tööriistadega tegeleda.

Ärimudeli generatsioon on saanud väga populaarseks tööriistaks uute ettevõtete ülesehitamisel ning olemasolevate ümberkujundamisel. Ärimudeli olulisust on rõhutanud paljud erinevad autorid nagu näiteks Osterwalder ja Pigneur, Amit ja Zott, Chesbrough, Teece (Strese 2011, 10-11). Sellise metoodika valimise ettevõtete poolt on tinginud teenuste ja toodete üleküllus ning sellest tulenev vajadus leida konkurentidest eristumise ja teistsuguste tegevuste võimalusi. Teisest küljest on ettevõtluskeskkond ja juhtimisotsused muutunud palju kiiremaks kui need olid kümme ja rohkem aastat tagasi ning vaated arendustele ja strateegilistele perioodidele oluliselt lühenenud. Paljud strateegilised analüüsid ja otsused tuleb teha kiiresti ning nädalate ja kuudega, mitte enam aastate jooksul. Ärimudeli generatsioon annab võimaluse juhtidele erinevate ettevõtte ressursside hindamiseks. Viimase aja populaarsemaid ärimudeli käsitlusi on A. Osterwalderi ning Y. Pigneuri eestvedamisel loodud ärimudeli generatsiooni teooria. Selle alusel on ärimudel kõige paremini kirjeldatav üheksa peamise ehituskivi abil, mis

peegeldavad loogikat, kuidas ettevõtte kavatseb raha teenida. Nendeks on kliendisegmendid, väärtuspakkumised, kanalid, kliendisuhted, tuluvood, põhiressursid, peamised tegevused, peamised partnerid ja kulustruktuur. Need üheksa kivi hõlmavad ettevõtte tegevuse nelja peamist valdkonda: kliendid, pakkumised, taristu ja majanduslik elujõulisus. Ärimudel on justkui tehniline projekt strateegia elluviimiseks organisatsiooni struktuuri, protsesside ja süsteemide kaudu. (Osterwalder, Pigneur 2010, 15) Kõikide eelnevalt kirjeldatud komponentide kaardistamine, analüüsimine ja tõhusamaks muutmine on väga oluliseks eduteguriks, kui soovitakse saavutada ärimudelis kirjeldatud tulemusi. Kindlasti tuleks kõiki neid komponente ühekaupa hinnata SWOT-analüüsi abil ning teostada analüüsist lähtuvalt muudatused ettevõtte protsessides. Ärimudeli generatsioon on üheks suurepäraseks tööriistaks organisatsiooni arendamisel, muudatuste tegemisel ning nende elluviimisel. See generatsioon saab kindlasti olla üheks arendusinstrumendiks, mis süsteemsel kasutamisel parendab ettevõtte tulemusi ning sellisel võimalikul viisil saavutab kiiremini omanikkonna poolt seatud eesmärgid.

Siiski leiab autor, et ärimudeli generatsioon ei suuda lahendada magistritöös seatud uurimisprobleemi, miks ettevõtte ei kasva vastavalt omanikkonna ootustele. Basile ja Faraci leidsid, et ärimudeli generatsioon saab toimida sellisel juhul, kui ettevõttes on rakendatud õigeid juhtimismudeleid ning keskendutud juhtimise dünaamilistele võimekustele (Basile, Faraci 2015, 53). Kuna üldjuhul ei muuda ärimudel missiooni, visiooni ega strateegilisi eesmärgi, siis ei asetse ärimudel kavandamises mitte strateegiast eespool, vaid kindlasti selle järel. (Traks 2015). Seetõttu on ettevõtte põhjalikumaks analüüsimiseks vajalik viia ettevõttes läbi strateegilise olukorra hindamine, et saada parem ülevaade ettevõtte ressurssidest, toimimise alustest ning leida võimalikud parendustegevused ja uued suunad (Wheelen, Hunger 2001).

Nii sinise ookeani strateegias, ärimudeli generatsioonis kui strateegilises juhtimises üldisemalt on keskseks teguriks klient ja tema tulevikuvajaduste tundmaõppimine. Kui ettevõttel pole kliente, siis puudub mõte eksisteerimiseks. Müügiinimeste kaudu tuleb tihti ettevõttesse sisend, mis on turu trendid ning milliseid uusi lahendusi otsitakse. Seetõttu peavad müügiinimesed olema heal tasemel, kohanema keskkonnaga ja informeerima pidevalt ettevõtet sihtturgudelt tulenevatest muudatusvajadustest. See on oluline ettevõtte strateegiate kavandamisel ja dünaamiliste võimekuste arendamisel. Seetõttu tuleks müügiosakonna ja ettevõtte juhatuse vahel luua tugev side. Müügiosakonna parimaks toetavaks instrumendiks on ettevõtte strateegia. Seda seisukohta on väljendanud M. Weinberg, kes märkis, et tegevjuht peab looma müügitöötajatele selguse, mis on ettevõtte tegutsemise põhjus, taktikad ning millises

suunas ettevõtte soovib liikuda (Weinberg 2015, 59-60). Selgus võimaldab saavutada parimad müügitulemused ning keskenduda vaid kõige olulisematele klientidele, toodetele ja turgudele.

Seda kõike peab toetama samuti ettevõtte turundustegevus, mis on väiksemates ettevõtetes üldiselt hallatav müügiosakonna poolt ning suuremates ettevõtetes eraldi turundusjuhi või selleks loodud osakonna poolt. Üks parimaid ja enam kasutatavaid turunduse tööriistasisid, mida ettevõtte saab teatud määral kontrollida, on nelja P turundusmeetmestik. Antud meetmestki koosneb sellistest komponentidest nagu toode (*product*), hind (*price*), turustus (*place*) ning müügitoetus (*promotion*) (Kotler 2013, 12). Osad turundusvaldkonna uurijad ja teadlased on toonud välja isegi kaheksa P mudeli, kuhu kuuluvad lisaks eelnevale neljale valdkonnale inimesed (*people*), protsessid (*processes*), kasum (*profit*) ja füüsiline keskkond (*physical evidence*) (Wright 2004, 8). Kuna trükiteöstuse ettevõtted on otseselt seotud ja mõjutatavad turundusvaldkonnast, siis peaksid trükikojad olema paindlikud uute väljakutsete leidmisel ja rakendamisel.

Turunduskanalid ja -viisid on aastakümnetega muutunud maailmas olulisel määral. Lisaks sellele, et suurim kasv reklaamiteostuses tuleb internetiga seotud kanalitest, on inimesed asunud ostma tooteid läbi kodulehtede. Arvatakse, et 71% ameeriklastest, kelle arvuti on ühendatud interneti, kasutavad seda lisaks ostude tegemiseks (Kotler, Armstrong 2014, 47-48) Trükikodade omanikud ja juhid peavad interneti hüppelise arengu ja müügikanalite muutuste tõttu leidma üles need võimalused, mis parandaks ettevõtte tulemusi pikas perspektiivis.

Muutused tänapäeva majanduses ja erinevates tööstusharudes on toimumas kiiremini kui varem. Ettevõtted peavad pidevalt mõtlema homsele, sest uus konkurent turul võib muuta kardinaalselt ettevõtete tulemuslikkust. Luua aga tuleks turul selline strateegiline eelis, mida ei ole kerge jäljendada. Näiteid võib siinkohal tuua palju. Apple muutis mobiilivaldkonda uue puutetundliku ja hea funktsionaalsusega *iPhone* mobiiltelefoniga. Nintendo *Wii* suutis muuta kindlas raamistikus olevat mängukonsoolide turgu sellega, et kaasas inimesed mängu juurde erinevate tegevustega ning liigutustega, mida uus tehnoloogiliselt arendatud süsteem võimaldas. Skype lõi süsteemi, mis võimaldas läbi interneti helistada üle maailma tasuta ning teha kõnesid laua- ja mobiiltelefonidele soodsama hinna eest, kui kõik teised tavapärased telefonioperaatorid seda seni pakkusid. Trükiteostuse valdkonda on muutnud Euroopas selline ettevõtte nagu Flyeralarm, kes tänu internetipõhisele tellimuskeskkonnale on suutnud kasvada väikesest garaažist 13 aastaga 2 000 töötajaga ettevõtteks, kes saab ühes päevas ligikaudu 15 000 tellimust (Flyeralarm 2015). See on uskumatu tulemus arvestades trükikodade paljusust

Euroopas ja nende tihedat konkurentsi. Trükiala ettevõtete probleemiks on tehnoloogia kiire arenguga kaasnev tarbijakäitumise muutumine. Keeruline on ennustada, milliseid meediakanaleid tulevikus kasutatakse, kuid kindlasti ei kao trükiteenus tulevikus kuhugi. Trükinduse tugevuseks on tehnoloogiline baas ja oskused ning kasu tooks võrgustiku koostöö laiem kasutamine. Euroopas vaevlevad paljud trükiala suuretegevõtted ülevõimsuse probleemide käes, mis on olnud põhjustatud trükiste turu muutustest ning selle tulemuseks on pikaajaline hinnasõda kogu sektoris. Selle asemel tuleks mõelda erinevatele koostöövõimalustele ja trükivõimsuste jagamisele. Üheks kasvavaks sektoriks on pakendite trükkimine, digitrükk ja 3D trükk. Trükikodadel on tänu tehnoloogilisele võimekusele, oskustele ja kliendibaasile võimalik kasvatada oma äritegevust uute teenuste või lisandväärtuse loomisega. Võimalik on ühendada trüki- ja digimeedia teenused, arendada tehnoloogiat rakendades uusi tooteid või liikuda uutesse tooteselementidesse (nt. elektroonika trükkimine, tooted sisustusse jms). Areng eeldab tootmisefektiivsuse kasvu, paindlikkust, koolitamist ning investeringuid tehnoloogiasse. (Trükitegevõtted 2014, 2-3)

Eelnevalt nimetatud organisatsioonide (Apple, Nintendo ja Flyeralarm) edulood olid tingitud suuresti ettevõtete heast dünaamilisest võimekusest. Teece, Pisano ja Shuen defineerisid dünaamilise võimekuse kui ettevõtte oskuse integreerida, luua, ümber konfiguratsioonide sisemisi ja väliseid kompetentse, et tegeleda kiiresti muutuv keskkonnas (Teece et al 1997, 516). Hilisemate autorite seisukohad keskenduvad lisaks sellistele omadustele ja tegevustele nagu sihikindlus ja tegevusplaanide loomine. Dünaamiliste võimekuste teooria eesmärgiks on välja selgitada, kuidas, mis kiirusega ja kui sihikindlalt suudab organisatsioon luua, laiendada või muuta oma ressursibaasi ehk kohaneda tingimustega (Helfat et al 2007, 4). Ettevõtted peavad selleks looma regulaarsed tegevusplaanid, mis võimaldaksid edukalt rakendada muudatuste juhtimise rutiini ning seejärel ressursside kasutamisel täita võimalikult täpselt turuootuseid (Shamsie et al 2009, 1443).

Kuna dünaamilised võimekused on orienteeritud pideva keskkonna muutustele ning sellega kohanemisele, siis aitavad eelnevad teooriad kaasa strateegiliste eesmärkide saavutamistele. Nii operatsioonide juhtimise teooria, sinise ookeani strateegia kui ärimudeli generatsioon teooria püüdlevad kaugemas perspektiivis ettevõtte täiuslikkuse ja unikaalse konkurentsieelise saavutamise poole ehk täiendavad ettevõtte dünaamilist võimekust. Operatsioonide juhtimise teooriad ja ressursside tõhusam korraldus suudavad küll tootmisettevõtte tulemuslikkust kasvatada, kuid ettevõtte ei tohiks vaid neile keskenduda.

Nimelt ei seisne organisatsiooni konkurentsieelis vaid pelgalt tehnilistes lahendustes (nt kulusäästlikud tehnikad, tänase päeva kasumlik toode vms), vaid peituvad ka organisatsiooni võimes keskkonna tingimusi mõista ja luua sobivaid, nutikaid lahendusi (Rother 2014, 27). Sellest lähtuvalt peab organisatsioonil olema korralik vundament missiooni, strateegiliste eesmärkide ja visiooni osas. Alles seejärel kui antud alused on loodud, saab hakata rakendama kitsamaid teooriaid, mis püüdlevad kliendi, operatsioonide, ärimudeli ja toodete täiustamise poole.

Käesolev uurimistöo põhineb dünaamiliste võimekuste alusteoorial. Teise kõrvalteooriana on magistritöös käsitletud lisaks operatsioonide juhtimise teooriat. Dünaamiliste võimekuste alusteooria juhindub võimetest ja ressurssidest, mida on raske teiste poolt jäljendada ning mida tuleb pidevalt ümber kujundada, et vastata turu ja tehnoloogia muutustele. Dünaamilised võimekused on seotud ettevõtte võimega ennetavalt kohanduda keskkonnaga, kasutamaks ära ettevõtte väliseid ja sisemisi mõjutajaid. (Augier, Teece 2008, 204) Dünaamiliste võimekuste teoorias on olulised kaks komponenti. Esimene nendest on olla dünaamiline ja vastata kliendi ootustele. See on väga oluline, et suudetaks kohaneda kiiresti ümbritseva keskkonnaga. Teiseks komponendiks on võimed, keskendudes strateegilise juhtimise rollile ehk millist rolli mängib muutuste elluviimises omanikkond ja juhtkond (Costa 2014, 11). Viimase aja teooriate käsitlused on täiendavalt keskendunud ka mikrotasandi alustele, leides, et need juhivad ettevõtte käitumisi, muutuseid ja dünaamilisi võimekusi üldisemalt (Rodenbach 2013, 16).

## **2.2. Strateegia olemus ning strateegilise auditi roll ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamisel**

Paljudes eelnevates teooriakäitlustes on ettevõtte ning meeskonna arengu tähtsaks vundamendiks strateegia olemasolu ning sellest juhendumine ettevõtte eesmärkide kavandamisel ning arendustegevuste rakendamisel. Ettevõtjad peavad mõtlema praeguses kiires maailmas kriitilisemalt ning pidevalt sellele, mis on need tegevused ja suunad, mis kindlustavad ettevõtte kasvu tulevikus. Vajalik on välja selgitada, kuidas see saavutatakse ning millised eesmärgid on selleks vajalikud. Strateegia loob ettevõtte omanikele ja töötajatele kindla fookuse õiges suunas liikumiseks. Seetõttu on strateegiline audit üheks heaks

võimaluseks ettevõtte strateegia protsesside ja osade hindamiseks ning vajalike parendustegevuste leidmiseks.

Akadeemilistes ringkondades ja juhtimisteooriates hakati strateegilisele juhtimisele keskenduma 1960ndate aastate alguses. Theodore Levitt avaldas Harvard Business Review`'s artikli „Marketing Myopia“, mis oli üks esimesi katseid vaadelda korporatiivstrateegiat radikaalsest ja laiemast vaatenurgast. 1965. aastal ilmus strateegilise planeerimise piibel, H. Igor Ansoffi monumentaal „Corporate Strategy“ – läbimõeldud ja erakordselt detailirikas plaan, kuidas planeerida ettevõtte eesmärged, laienduskava, toote-turu positsiooni ja ressursside jaotamist. Üks tähtsamaid arenguid on tulnud Bruce Hendersonilt, kes asutas aastal 1964 ettevõtte Boston Consulting Group, ja kasvas aastakümne lõpus suureks ettevõtteks, olles leiutanud nii kogemuskõvera kui ka kasvu-turuosa maatriksi. Oma panuse strateegia ajalukku andis 1970ndatel ka Henry Mintzberg raamatuga „The Nature of Managerial Work“ ning 1980ndatel Michael Porter ja Kenich Ohmae. Viimase paarikümne aasta jooksul on panustanud palju strateegilisse mõtlemisse lisaks Gary Hamel, C.K. Prahalad ja John Kay ning Ashridge`i kolmik Andrew Campbell, Michael Goold ja Marcus Alexander (Koch 2007, 18-20)

James Utterback on öelnud, et tavapäraselt paikneb juhtkond kahe vastandliku vastutusriikka tõukejõu vahel: üks, mis nõuab pühendumist vanale ja teine, mis räägib tuleviku kasuks. Oskus seda pinget mõista ja perspektiivitundega kontrollida võib eristada tuleviku võitjad ja kaotajad. (Markides 2000, 201) Strateegiate väljatöötamisel on ülimalt olulise tähtsusega juhtide oskus selgitada strateegiate vajalikkust ning delegeerida võimalikult palju igapäevaseid ülesandeid oma alluvatele. See võimaldab tegeleda tegevjuhtidel strateegiate erinevate tasandite tuumikküsimustega ning viia ellu nende lahendamiseks vajalikke tegevusi. Üks tähtsamaid elemente strateegilises juhtimises ja nende tasandite omavahelises toimimises on see kui nii juhatus kui keskastmejuhid suudavad rakendada kõiki oma teadmisi, energiat ja entusiasmi strateegiate elluviimiseks ja teevad selle arusaadavaks oma meeskonnale. Paljud strateegilise juhtimise teooriaid käsitlenud autorid on toonud välja omadused, millele keskenduvad head strateegilised liidrid, kes on saavutanud märkimisväärseid tulemusi. Nendeks omadusteks on visioon, väljendusoskus, järjepidevus, ärimudeli oskuslik analüüs, pühendumus, hästi informeeritus, delegeerimis ja volitamise valmidus, nutikas jõukasutus ja emotsionaalne intelligentsus. (Hill et al 2014, 29)

Strateegilises juhtimises on eristatavad kolm tasandit - kontserni- (korporatsiooni-), strateegilise tulemusüksuse (äritasand) ja funktsionaalne tasand. Seoses majanduse

rahvusvahelistumisega on lisandunud ka neljas tasand – globaaltasand. Korporatsioonitasandi strateegia vastab küsimusele „Mis äris me peame olema?“, äritasandi strateegi küsimusele „Kuidas me konkureerime?“ ning funktsionaalse tasandi strateegia küsimusele „Kuidas me toetame äritasandi strateegiat?“. Globaaltasandi strateegiad peavad aga tagama firmale turupositsiooni globaalses konkurentsisis. Globaaltasandi strateegiad on internatsionaalne ehk välis-, eristav (mitme tegevuspiirkonna), globaalne ja transnatsionaalne ehk liitstrateegia. (Alas 2005, 10-12)

Michael Porter leidis, et ettevõtted peavad valima teatud kindla unikaalse väärtuse, mida hakatakse kliendile pakkuma ja millega ollakse turul unikaalsed. Samuti peab olema ettevõtte väärtusahel spetsiaalselt kohandatud antud väärtuspakkumiseks. Väärtuspakkumine, mida saab tõhusalt kasutada ilma selleks spetsiaalse kohandamiseta, ei anna pikas plaanis jätkusuutliku konkurentsieelist. Konkurentsieelise saavutamine eeldab konkreetset strateegiat – see tähendab teadlikku tegevust, et pakkuda kliendile unikaalset väärtust või väärtuste kogumit. Kui kõik konkurendid toodavad samamoodi ning pakuvad teenust samal viisil, siis nad võistlevad selles, kes on parem, mitte strateegiatega. (Magretta 2012, 95) Kuna ettevõtte peab suutma oma strateegiatega määratleda, millega soovitakse turul teisi konkurente edestada ning kuidas parimat väärtust kliendile pakkuda, siis tuleb leida selleks õige konkurentsivõime strateegia. Eristumiseks ja sobiliku strateegia valimiseks on olemas kolm võimalikku alternatiivi: üleüldine kulueelise -, eristumise -, fookuse strateegia (Porter 2004, 34-40). Kui kulueelise strateegial on keskseks operatsioonilise juhtimise teooria, siis eristumise ja fookusseerimise strateegia puhul pigem organisatsioonilise õppimise ja dünaamilise võimekuse teooriad.

Majandusteadlased on öelnud, et operatsioonide juhtimise teooriate ning strateegiate koosrakendamisel on suur oht kaotada fookus. Michael Porter on toonud näiteks Jaapani ettevõtted, kes pühenduvad protsesside tõhustamisele ning jätavad tahaplaanile strateegiad (Porter 2008, 37-41). Uurimistöö autori hinnangul tuleb aga tootmisettevõttes lisaks strateegiatele keskenduda järjepidevalt samuti operatsioonide juhtimise tõhususele ja parendamisele. Vastasel korral ei suudeta konkureerida sihtturgudel juba olemasolevate toodetega ning arendada uusi tooteid, kuivõrd puuduksid rahalised vahendid tootearendusteks. Seetõttu peab töö autor vajalikus hinnata ettevõtte strateegilise auditi käigus lisaks strateegiatele ka ettevõtte operatsioonide tõhusust läbi sisekeskkonna tugevuste ja nõrkuste analüüsi ning leida võimalikud parendustegevused.



Strateegia on muutunud viimase kolmekümne aasta jooksul ettevõtluses väga oluliseks märksõnaks. Juhtkonnad räägivad oma teenuse-, brändi-, omandamise- ja paljudest teistest strateegiatest. Strateegid, olgu nendeks ettevõtte tippjuhid või omanikud, peavad aga omama ühtset suurt strateegiat, mis suudaks täita ettevõttele püstitatud eesmärgid. Kui ettevõttel on üks ühtne strateegia, siis peab see kindlasti koosnema osadest. Hambrick ja Fredrickson leidsid, et strateegial on viis elementi, mis vastavad viiele järgmisele kõige tähtsamale küsimusele. Esiteks areen ehk kus ettevõtte on aktiivne. Teiseks sõidukid ehk kuidas ettevõtte sinna saab. Kolmandaks eristumised ehk kuidas ettevõtte võidab turul. Neljandaks lavastus ehk mis on ettevõtte kiiruseks ja kui tihedasti muudab ta oma käike. Viiendaks ehk viimaseks majanduslik loogika ehk kuidas ettevõtte teenib tulu. (Hambrick, Fredrickson 2001, 48)

Eelnevate strateegiliste elementide määratlemisel on ettevõtte juhatusel primaarne ehk tegevuste elluviimise roll. Kauged sihid tuleb aga määratleda omanikkonnal. Ettevõtte omanikkonna või nende poolt määratud nõukogu tähtsaimad ülesanded on järgnevad. Esiteks määratleb ta korporatiivsed strateegiad, suunad, missiooni ja visiooni. Seejärel palkab ja vallandab ettevõtte juhatuse liikmed. Kolmandaks kontrollib ja teostab juhatuse liikmete ja tulemuste järelevalvet. Neljandaks vaatab üle ja kinnitab ressursside kasutuse ning viiendaks ehk viimaseks hoolitseb, et omanikkonna huvid oleks kaitstud. (Wheelen ja Hunger 2012, 45)

Kui strateegiad on loodud ning vajalikud eesmärgid sõnastatud, siis tuleb mõelda sellele, kuidas eesmärkide täitmist mõõta ning kuidas rakendada neid kõikidel juhtimistasanditel. Tasakaalus tulemuskaart annab võimaluse kogu meeskonnal süsteemsemalt strateegiaid ellu viia ning seob kliendisuhete, siseprotsesside, töötajate ja süsteemide kvaliteedi teatud ajahetkel pikaajalise finantseduga (Kaplan ja Norton 1996, 21). Tasakaalus tulemuskaart aitab hoida fookuses nn metsikult tähtsaid tegureid. Igas ettevõttes on nimelt palju tegevusi, mida tuleb hästi teha. On aga mõned strateegiatega seotud tegevused, mida tuleb eriti hästi teha. Kui me paneme neile mõõdikud külge, saame asjast täpse pildi ning kaob võimalus tulemust üht- või teistpidi tõlgendada. (Sakkeus 2008.) Tasakaalus tulemuskaart keskendub neljale järgmisele vaatele: finantsid, klient, sisemine äriprotsess ning õppimine ja kasv. Tulemuskaart on vajalik selleks, et ettevõtte tegeleks pidevalt nende strateegiliste tegevuste arendamisega. Kõigi nelja vaate puhul, mis lähtuvad ettevõtte visioonist, on määratud konkreetsed eesmärgid, mõõdikud, tähtaeg ning vastutajad. (Kaplan, Norton 1996, 9)

Käesolevas magistritöös viib töö autor läbi strateegilise auditi, mis baseerub Wheeleni ja Hungeri meetodikal. Tegemist on äärmiselt kasuliku ja vajaliku süsteemse analüüsiga, mida

rakendada juhul, kui sooviks on auditeerida ettevõtte välis- ja sisekeskkonda ning strateegilisi eesmärke (Wheelen, Hunger 2012, 28-29). Strateegilise auditi uurimisraamistik hõlmab endas väga paljude ettevõtte mikrotasandi ressursside analüüsi ning nende tugevuste ja nõrkuste kaardistamisi. Samuti keskendutakse väliskeskkonna võimaluste ja ohtude leidmisele ning analüüsimisele. Strateegiline audit hõlmab endas küsimustikku, mis võimaldab süstemaatiliselt analüüsida ettevõtte erinevaid funktsioone ja tegevusi. Strateegilise auditi raames hinnatakse ettevõtte missiooni, eesmärke, poliitikaid, väärtusi ning viiakse läbi SWOT süvaanalüüs.

SWOT-analüüs on suhteliselt kergesti mõistetav ja kiire vahend ettevõtte olukorra analüüsimiseks. SWOT-i sisuks on organisatsioonile hinnangu andmine, lähtudes järgmisest neljast aspektist: tugevused (*strengths*), nõrkused (*weaknesses*), võimalused (*opportunities*), ohud (*threats*). SWOT-analüüsi väärtus seisneb eelkõige selles, et iga väide peab lähtuma otseselt organisatsiooni sise- või väliskeskkonna analüüsi tulemustest. Oluline on siinjuures jälgida, et õiged tegurid satuksid õigesse sektorisse. Teinekord võib osutada keeruliseks hinnata, kas konkreetne tegur on sisekeskkonnast tulenev tugevus/nõrkus või hoopis väliskeskkonda iseloomustav tegur. Mõningatel juhtudel kasutatakse lähenemist, et tugevused ja nõrkused on need, mis on praegu olemas, võimalused ja ohud aga need, mis võivad ettevõtet tulevikus mõjutada. SWOT analüüs võimaldab muuta algselt emotsionaalsena tundunud informatsiooni ratsionaalselt kajastatavaks ja pakub juhtidele otsuste langetamiseks selgeid aluseid. (Varendi, Teder 2008, 10-11)

### **3. PRINTCENTER EESTI AS STRATEEGILINE AUDIT**

#### **3.1. Andmete kogumise meetodika ja analüüs**

Printcenteri omanikkond ja juhtkond on mõistnud, et tänapäeva kiiresti arenevas maailmas on ettevõtte unikaalsed ressursid, mille alla kuuluvad lisaks töötajate kompetentsid ning teadmised, kõige väärtuslikum vara. Veelgi tähtsam on ressursside pidev arendamine ja kohandamine vastavalt turu muutustele. Paljud ettevõtjad on mõistnud, et tänu dünaamilistele võimekustele, mida peavad lisaks toetama teised juhtimisteooriate põhimõtted nagu operatsioonide juhtimise ja organisatsioonilise õppimise teooriad, on võimalik saavutada pikaajaline edu. Printcenteri omanikkonna eesmärgiks on luua süsteem, mis annaks konkurentsieelise sihtturgudel ning mida poleks konkurentidel võimalik kergekäeliselt jäljendada. Saavutamaks ettevõtte edu sihtturgudel on oluline analüüsida ettevõtte välis- ja sisekeskkonda ning rakendada parendusteks vajalikud meetmed. Selleks, et saada täpsemalt teada, millised Printcenteri strateegia protsessid ja osad vajavad muutmist, teostab magistr töö autor ettevõttes Wheeleni ja Hungeri (2012) strateegilise auditi.

Käesolevas magistr töö kasutab autor kvalitatiivseid uurimismeetodeid, et analüüsida ettevõtte erinevaid tegureid, mis mõjutavad tema tulemusi ja otsuseid. Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldab anda parema ülevaate ettevõtte erinevate protsesside toimimistest, organisatsiooni töötajate tegevustest ning hinnata, milline on nii omanikkonna kui juhtkonna osalus strateegiliste tegevuste planeerimises ja rakendamises. Uurimistöö autor sekkub aktiivselt ettevõtte erinevatesse protsessidesse ning tegevustesse, mis on eelkõige seotud Printcenteri strateegiate kavandamise ja elluviimisega.

Antud magistr töö on kasutatud kvalitatiivse uurimisstrateegiana tegevusuuringut. Uurimismaterjali kogumisel on kasutatud selliseid andmekogumise tehnikaid ja protseduure nagu avatud küsimustega intervjuud, osavõttev ja avalik vaatlus ning dokumendianalüüs (Saunders et al 2007, 132). Autor valis antud uurimisstrateegia, kuna keskkond ja autori positsioon vastab hästi nõutud tingimustele ning seetõttu on olemas eeldused uurimisprobleemi lahendamiseks. Tegevusuuringu üheks tähtsamaks eelduseks on ettevõtte töötajaskonna igakülgne kaasamine ning seetõttu on oluline, et autor osaleks ise aktiivselt ettevõtte töös ning parimal juhul on ta üks meeskonna liikmetest. Seda eelkõige, kuna organisatsiooni muutmise

vajadus peab tulema ettevõtte töötajatelt, et seda oleks võimalik rakendada kõige tõhusamal viisil. Samuti on oluline kõikide vajalike andmete hankimine ja analüüsimine, mida on võimalik teha paremini autoril, kes töötab ettevõttes. Tegevusuuringu strateegias on kriitiliselt tähtsad seega kaks olulist komponenti, mis võimaldavad saavutada parima uuringu tulemuse. Üks on andmete kogumine ja analüüs ning teine töötajaskonna kaasatus ja muutmisvajaduse teadvustamine. (Saunders et al 2007 ,141-142)

Käesolevas peatükis teostatav ettevõtte Printcenter strateegiline audit koosneb kokku kaheksast osast, mis hõlmavad endas erinevaid hetkeolukorra kaardistusi ja analüüse ning lõpetades vajalike parendusettepanekutega täitmise, hindamise ja kontrolli tõhustamiseks. Esimeses osas hindab autor ettevõtte hetkeolukorda ning ettevõtte missiooni, eesmärke, strateegiaid ning poliitika. Teises osas keskendub autor ettevõtte omanikkonna ja juhtkonna tegemistele ning analüüsib, mis tasemel ja kuidas hetkel ettevõttes juhtimine toimib. Kolmandas osas on põhirõhk väliskeskkonna ning neljandas sisekeskkonna mõjude hindamisel. Sisekeskkonna mõjude hindamisel analüüsib autor ettevõtte turunduse, ressursside kasutamise, tootearenduse ning infotehnoloogia taset. Viies osa sisaldab kokkuvõtet strateegilistest teguritest ning analüüsi selle kohta, kas esineb vajadus Printcenteri missiooni ning eesmärkide muutmiseks. Kuuendas osas on välja toodud ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Seitsmes ja kaheksas osa sisaldab ettepanekuid, kuidas uusi strateegilisi eesmärke ellu viia, kontrollida ning hinnata. Audit lõppeb autori kokkuvõtvate järelduste ning ettepanekutega.

Ettevõttes on 2015. aastal teostatud tuumikmeeskonnaga kokku kaheksa koosolekut ettevõtte kriitiliste kitsaskohtade kaardistamiseks ning uute tegevuste planeerimiseks. Anonümiseeritud ja transkribeeritud intervjuud omanikkonnaga põhinevad Wheeleni ja Hungeri (2012, 82-83) strateegilise auditi küsimustikul ning intervjuude kokkuvõtte on toodud välja magistr töö lisas 1.

### **3.2. Ettevõtte hetkeolukorra ja tulemuste analüüs**

Ettevõtte omanikkond on seadnud viimastele aastatele suured ootused, kuid kahjuks ei ole soovitud tulemusi saavutatud. Omanike eesmärgid majandusnäitajate osas on olnud viimase kolme (st 2012, 2013 ja 2014) majandusaasta osas selgelt määratletud. Esiteks soovitakse, et aruandeaasta puhaskasum moodustaks käibest vähemalt 10%. Teiseks peaks olema aastane käibekasv vähemalt 10% võrreldes eelneva aruandeaasta käibega. Kolmandaks

soovib omanikkond, et käibe aastane kasv töötaja kohta ehk tööjõu tootlikkus oleks vähemalt 10%. (Printcenteri sisedokumendid 2015)

Ettevõtte aruandeaasta puhaskasum vastas omanikkonna ootustele kõige vähem 2012. aastal, mil ettevõtte puhaskasum moodustas käibest vaid ligikaudu 4,9%. Oodatud eesmärkidele jäädi alla ligikaudu 5,1% võrra ehk summaliselt 242 911 eurot. 2013. aruandeaasta puhaskasum jäi oodatavatele tulemustele alla ligikaudu 2,7% ehk moodustas 7,3% aruandeaasta käibest. Summaliselt teeniti kasumit omanikkonna oodatud eesmärkidest vähem 142 096 eurot. Kolmest viimasest aastast on kasumi osas näidanud kõige paremat tulemust aasta 2014, kui ettevõtte aruandeaasta puhaskasum moodustas ligikaudu 7,8% aruandeaasta käibest. Ootustele jäädi alla ligikaudu 2,2% ja summaliselt 122 387 euro võrra. Kokku ei ole viimase kolme majandusaasta perioodi jooksul täidetud omanikkonna aruandeaasta puhaskasumi ootusi summas 507 394 eurot.

Kui võrrelda aastast käibekasvu viimasel kolmel majandusaastal, siis 2012 aastal saavutati ligikaudu 8% käibekasvu võrreldes 2011 majandusaastaga. Oodatavale tulemusele jäädi alla ligikaudu 2% ehk summaliselt 88 841 euro võrra. Aastal 2013 suudeti aga omanikkonna ootustele vastata ning käibekasvuks saavutati 11,7% võrreldes eelneva majandusaasta käibega. Summaliselt ületati ootuseid 78 220 euro võrra. Aastal 2014 oli käibekasvuks võrreldes eelneva majandusaastaga vaid ligikaudu 4,2%. Sellega jäädi alla omanikkonna ootustele ligikaudu 5,8% võrra ehk summaliselt 303 980 eurot. Kui ettevõtte käibekasvu oleks eelneval kolmel majandusaastal suudetud täita täpselt vastavalt omanikkonna ootustele, siis oleks 2014 majandusaasta käive olnud kokku 5 820 984 eurot. Viimase majandusaasta käibega jäädi alla omanikkonna kolme aasta käibe eesmärkidele seega 325 436 euro võrra.

Käive töötaja kohta on olnud viimastel aastatel kõneaineks nii ettevõtte omanikkonnas, kollektiivis kui üldisemalt kogu Eesti majanduses. See on olnud aktuaalseks teemaks seoses Eesti töötajate kiire palgakasvuga spetsialisti oskustega töötajate seas ning kvalifitseeritud tööjõu puuduse süvenemisega. Ettevõttes on mõistetud, et oskustöölise ning spetsialistide tase on väga erinev ning vajalike oskustega tööjõudu jääb Eestis üha vähemaks. Printcenteri üheks omanikkonna eesmärgiks on tööjõu tootlikkuse (st käive töötaja kohta) kasvatamine. Seda soovitakse teha erinevate koolituste ja investeeringute abil ning samuti tehnoloogiainvesteeringute toel. Aastal 2012 oli ettevõttes tööl 99 inimest ning käive töötaja kohta oli 47 696 eurot aastas. Kui 2011. aastal oli antud näitaja 45 087 eurot, siis suudeti

aastaseks kasvuks tagada 4,2% võrreldes omanikkonna seatud 10% kasvuga. Aastal 2013, mil ettevõttes töötas keskmiselt 101 töötajat, oli tööjõu tootlikkus 52 200 eurot aastas ja sellega suudeti tagada 9,4%-line kasv, mis jäi vaid 0,6% võrra alla eesmärgile. 2014. aastal suudeti teatavate ümberkorraldustega viia keskmine töötajate arv 96 inimeseni. See võimaldas kasvatada käibe osakaalu töötaja kohta 57 245 eurole ja kasv oli võrreldes eelneva perioodiga 9,7%, erinedes loodetavast tulemusest vaid 0,3% võrra. On hea meel tõdeda, et viimaste aastatega on tööjõu tootlikkus näitamas aastast keskmist kasvu ligikaudu 10% juures. Tööjõu tootlikkus on tulevikus muutumas väga oluliseks ja seda eelkõige töötleva tööstuse sektoris tegutsevate ettevõtete jaoks. Töökorraldus tuleb muuta tööstustes väga vooeffektiivseks ning käsitöö hulk viia miinimumini, sest palgakasv ei näita langustrendi rahva vananemise ning tööjõu riigist välja liikumise tõttu. (Printcenteri kasumiaruanded ja sisedokumendid 2015)

Vooeffektiivsust on võimalik parandada magistritöö teoreetilises osas välja toodud operatsioonide juhtimise teooriate alusel. Rakendada on võimalik selliseid tööriistu nagu terviklik kvaliteedijuhtimine, õigel ajal haldus ning timmitud tootmine. Ettevõtte peab valima enda keskkonda kõige paremini sobivamad meetodid, mille valimine nõuab aega ja analüüsi. Kindlasti saab rakendada palju erinevaid võimalusi ning protsesse tõhustada selliste tööriistadega nagu terviklik kvaliteedijuhtimine, *just in time* ning timmitud tootmise meetodid.

Uurimistöö raames analüüsiti ettevõtte tulemusi kokkuvõtva Eesti trükisektori tulemuste tabeli põhjal, mis on koostatud autori poolt ning lähtub Eesti Trükiliidu poolt saadetud statistilistest andmetest (Trükiliidu 2014). Antud tabelis on võrreldud andmeid 2011–2013 majandusaasta aruannete põhjal. 2014. aasta andmete osas ei ole tabelit veel koostatud, sest ettevõtete majandusaasta aruanded on osaliselt veel laekumata. Majandusaasta puhaskasumite osakaal kogu sektori käibest oli 2011. kuni 2013. aastal 144 trükiteöstuse ettevõttel kokku keskmiselt 7,2%. Printcenteril oli vastav kolme aasta keskmine näitaja samuti 7,2% ning sellega jäädi võrdluses teiste trükiteöstuse ettevõtetega 144 ettevõtte seas 46-ndale kohale. Aastase käibekasvu osas on 2012 ja 2013 aastate keskmises võrdluses näidanud Printcenter head tulemust. Keskmine aastane käibekasv on olnud 9,8% ja 144 ettevõtte seas on ettevõtte Printcenter kohal 44. Keskmise tööjõu tootlikkuse osas jäädi 2011-2013 a statistika põhjal 144 ettevõtte seas kohale 78. Kui Printcenteri käive töötaja kohta oli keskmiselt 48 328 eurot aastas, siis kõige parema tootlikkuse saavutas Stora Enso Packaging AS, kelle vastav number oli 313 828 eurot. Antud ettevõtte edu oli osalt tingitud sellest, et suure osakaalu tegevusest moodustab materjalide edasimüük, mis tuleb ettevõtte teistelt kontserni

tütarettevõtetelt. Kõige väiksema tööjõu tootlikkusega oli ettevõtte Sler OÜ, kelle käive töötaja kohta oli keskmiselt 14 686 eurot.

Omanikkonna poolt seatud eesmärkide mittetäitmise põhjuseid on olnud mitmeid. Kindlasti on üheks põhjuseks müügimeeskonna võimaluste ja oskuste ebapiisav rakendamine. Printcenteri müügimeeskonda kuulub kokku 9 inimest. Lisaks müügimeeskonnale tegeleb teatud määral klientide leidmisega ka ettevõtte juhatuse liige ning kvaliteedijuht. Müügijuhtide tulemuslikkus erineb ettevõttes suurel määral. Ka aastakäive võib erineda omavahelises võrdluses üle kolme korra. Seda olukorda tuleb ettevõttes parandada ja leida võimalusi madalama käibe teinud müügiinimeste tulemuslikkuse kasvatamiseks. Autor teeb ettepaneku viia ettevõttes sisse perioodiline müügikoosolekute toimumine, kus seatakse uued eesmärgid ning analüüsitakse süsteemselt tulemusi. Teise lahendusena pakub magistritöö autor kindlate müügiplaanide määramist müügiinimeste põhiselt ja selleks vajalike tegevuste ning ressursside määratlemist. Kõige olulisem on aga müügitöötajate teadmiste ning oskuste tõstmine erinevate juhtimisvõtete ning koolituste abil. Lähtuda tuleks antud magistritöös dünaamiliste võimekuste teooriast ning leidma, mis on need tegevused, võimalused ja toetavad kanalid, mis loovad konkurentide poolt raskesti jäljendatava hea tulemuslikkuse võimekuse.

Tootearendus on trükitööstuses väga suure mõjuga ning ettevõtted peavad pidevalt kandma hoolt selle eest, et suudetaks luua ja paisata turule piisaval hulgal uusi tooteid. Ühest küljest on see vajalik selleks, et eristutaks konkurentidest ja teisest küljest seetõttu, et suudetaks teenida uute toodete müügist piisaval hulgal kasumit vajalike investeringute tegemiseks. Magistritöö autor leiab, et ettevõttes tuleb viia sisse tootearenduse tegevusplaan ning luua selleks vajalik meeskond. Ettepanekud võivad tulla kogu meeskonnalt, kuid tootearenduse meeskond vastutab selle eest, et ideid talletataks ning toimuks süsteemne arendustega tegelemine. Meeskonna suutlikkus peaks olema selline, et kord kvartalis tuuakse välja uus toode või kardinaalne ja tõhus muutus olemasoleva tootelahenduse juures. Selliselt on ettevõtte dünaamiline ning vastuvõtlik keskkonnast tulenevatele muudatusvajadustele. Dünaamilise võimekuse teooriast lähtuvalt peab ettevõtte suutma ise turgu muuta ehk ennetama kliendi vajadust ning selleks on vaja lisaks võimekale tootearendusel muuta ettevõtte protsesse, juhtimist ning teisi võtmetegureid.

Kindlasti on üheks põhjuseks, miks tulemuslikkus ei ole ootuspärasel tasemel, võimaluste ebapiisav rakendamine. Tootmises on palju erinevaid operatsioonide juhtimise teooriatest lähtuvaid viise ja võimalusi, kuidas muuta kogu tarneahela protsess tõhusamaks ning

säästlikumaks. Printcenter on viimasel ajal pööranud palju tähelepanu koolitustele ja protsessidele, mis suudaks kiirendada ning säästa kogu tootmisvoogu. Näitena võib tuua ligikaudu ühe aasta pikkuse pideva parendamise kultuuri loomise koolitusprojekti, mida viib läbi üks Eesti tuntud timmitud tootmise koolitaja. Loodetud tulemusi ei ole hetkel veel saavutatud, kuid kindlasti suudavad erinevad koolitused luua kultuuri, kus nn raiskamiste vähendamine, protsesside timmimine ning pidevad arendused on väga tähtsal kohal. Hetkel on tootmise tagajärjest tingituna veel palju mittevastavusi. Kvaliteedinõuete mittetäitmisest tingituna on ettevõtte kandnud märkimisväärset kahju, mis on küll aastatega langenud, kuid siiski moodustas mittevastavuste kulu veel 2014. aastal käibest 1,4% (Printcenteri sisedokument 2015). Kvaliteedieesmärk on viia mittevastavuste arv ja kahju suurus väiksemaks kui 0,5 % käibest. Lõputöö autor leiab, et lisaks täiustamisele ning oma töötajate koolitamistele tuleb rohkem rakendada konkreetseid tegevusplaanide ja määrata projektide eest vastutavad isikud ning tähtajad. Selle kõige kontrollimine on hetkel omaniku ja juhatuse liikme vastutusalas. See süsteem tuleb aga muuta selliseks, et ei nõuaks juhatuse liikmelt suurt ajaressurssi. Praegusel juhul ei suuda üks isik seda kõike hallata ja töötajatelt konkreetseid tegevusi nõuda.

Järgnevalt soovib autor analüüsida Printcenteri olemasolevat missiooni, eesmärke, strateegiaid ja poliitika. Käesoleval hetkel ettevõtte alljärgnevalt missioonist: „Tänapäeva tiheda konkurentsi tingimustes tahame aidata oma kliendil eristuda konkurentidest eelkõige läbi tema vajaduste tundmaõppimise, pakkudes uusi tehnoloogilisi trükilahendusi ning professionaalset teenindust (missioon 2015). Omanikkond ja juhtkond on mõistnud, et see ei ole enam ajakohane ning tegelikult soovitakse olemasolev missioon, visioon ja eesmärgid ümber kujundada. Ettevõtte omanikkonna ja juhtkonna eesmärgid töötajaskonnale on sõnastatud järgnevalt. Esiteks soovitakse pidevate tõhustamiste ning mittevastavuste vähendamistega saavutada ettevõtte puhaskasumi kasv. Teiseks suurendada uute sihturgude ning klientide aktiivse kasvatamise teel perioodiliselt ettevõtte käivet. Kolmandaks soovib Printcenteri omanikkond, et tõhusamate tootmisviiside ja protsesside rakendamisel kasvatataks käivet töötaja kohta. (Printcenteri sisedokumendid 2015)

Ettevõtte omanikkonnale on saanud selgeks, et tootmise tõhustamise ja kliendibaasi suurendamiseks vajalikud arendused ja muudatused tuleb teha kiiremas korras. Seda tingib olukord, et trükiteenuste tavapärane klient otsib pidevalt paremate tingimustega tarnijaid. Põhiliseks valikukriteeriumiteks on kiirus, hind, kvaliteet ja tehnoloogiline võimekus. Viimasel



ajal on mõistnud kliendid ja trükitoodete valmistajad, et trükikodade tootmise kvaliteet on enamuse ettevõtetes soovitud tasemel. Seetõttu on trükikoja valikul saanud määravaks pigem hind, tähtaeg, masinate tehnoloogiline võimekus ja meeskonna teadmiste tase. Üheks erandiks on aga trükikojad, kes suudavad pakkuda uusi innovaatilisi tooteid. Seda eelkõige seetõttu, et turunduse valdkonnas on saanud väga oluliseks eduteguriks võime eristuda teistest konkurentidest kampaaniate kaudu. Teistsugune turundustööde või –viis kasvatab tänu eristumisele toodete ja teenuste läbimüüki kordades võrreldes tavapärase reklaamkampaaniatega.. Trükikojad, kes on oma valdkonnas innovatsiooni liidrid, saavad küsida oma toodete eest kõrgemat kasumit võrreldes tavatrükisega ning suunata laekunud kasumi edasisse tootearendusse. Ettevõtted, kes tegutsevad tavaliste kommertstrükiste turul, saavad hinnasurve tõttu lisada toodetele väiksema kasumi ning tänu sellele investeeritakse tootearenduse võimekusse palju vähem kapitali.

Printcenteril puuduvad kirjalikult dokumenteeritud strateegiad, mistõttu intervjuueeris töö autor strateegiate väljaselgitamiseks omanikkonda. Lähtuvalt läbiviidud intervjuust on organisatsiooni omanikkonnal järgmised strateegiad, mis keskenduvad samadele eesmärkidele, mis on seatud juhtkonnale. Esiteks soovitakse olla lähipiirkonnas innovatsiooni turuliider oma klientide jaoks ning võimaldada tootearendusega täita klientide uusi vajadusi. Teiseks soovib omanikkond, et Printcenter on keskkonnaks, kus soovivad töötada oma ala parimad. Kolmandaks eesmärgiks on saavutada alati kõige kiirem ja efektiivsem tootmisviis, säilitades ühtlasi koos sellega toote ja teenuse kvaliteet. (Intervjuu omanikkonnaga 2015)

Printcenter on püüdnud olla Eesti trükitoöstuse valdkonnas üks suurimaid innovatsiooni turuliidreid. Üldiselt võib tõdeda, et see on koduturul õnnestunud, sest ettevõtte suudab teostada oma tootmispinnal väga erinevaid tehnoloogilisi operatsioone ja eritooteid. Ettevõttel on olemas eraldi osakondadena siiditrüki-, ofsettrüki-, digitaaltrüki-, stantsimise-, liimimise-, järeltöötlemise- ja plastiku töötlemise osakond. Siiski jäädakse tootearenduse võimekuses ja protsesside tõhususes alla Skandinaavia trükikodadele. Ettevõtte uus investeerimisplaan toetab innovatsioonilist hüpet ning omanikkonna soov on uute soetatavate seadmetega jõuda masinapargis Skandinaavia parimate trükikodade tasemele. Täpselt on aga määratlemata, millisel määral tuleb tootearenduse taset tõsta meeskonna sees vajaliku inimressursi rakendamisega.

Ettevõtte on uue töötajaskonna valimisel püüdnud keskenduda parimate töötajate leidmisele. Seni on see õnnestunud osade spetsialistide valimisel hästi, kuid siiski on liitunud

kollektiiviga töötajad, kes ei ole soovitud tasemel. Autori arvates tuleks vaadata üle personali värbamise poliitika. Valikuprotsess peab olema põhjalikum ning välja tuleks töötada kindlad kriteeriumid ja testid töötajate valimiseks. Ettevõtte osad keskastmejuhid ja parimad spetsialistid on mõistnud, et kui ettevõttes suudetakse tellitud tooted kiireimal võimalikul viisil valmis toota, siis on kliendi rahulolu ja uued tellimused enamikel juhtudel garanteeritud. Seda põhimõtet ei mõista aga kõik ettevõtte töötajad. Voofektiivsuse kasvatamine on kliendirahulolu suurendamise osas kasulik mitmel viisil. Lisaks sellele, et kiirem tootmine viib alla kulusid ja toote hinda, tagab see selle, et klient saab oma soovitud toote kiiremini kätte kui teiste konkurentide juurest tellides. Seega täidab see mitmeid hüvesid nii kliendi kui ka ettevõtte enda jaoks. Ettevõtte kindel strateegia on tootmis- ning teenindusprotsesside voofektiivsuse kasvatamine. Arendusi ning kultuuri täiustamist selles osas kindlasti jätkatakse. Protsesside tõhustamisel tuleks juhendada operatsioonide juhtimise erinevate teooriate käsitlustest, mille rakendamine kasvatab tootmisvoo tõhusust.

Magistritöö autori arvates on ettevõtte olemasolevad poliitikad ajakohased ning orienteeritud omanikkonna poolt seatud eesmärkide täitmisele. Siiski ei ole arvestatud autori arvates kõikide osapoolte huve ning hetkel on poliitikad keskendunud rohkem omanikkonna huvidele. Esiteks soovitakse, et kõik ettevõtte protsessid ja ressursid tuleb juhtida, toota ja tarnida kvaliteetselt ja kõige optimaalsemal viisil. Teiseks on määratud, et ettevõtte tootmise ja teeninduse tase peab vastama klientide ootustele ja kui protsessis optimaalselt võimalik, siis ületama isegi nende nõudmisi. Kolmandaks on ettevõtte poliitikanähtused fikseeritud, et tooteid ja teenuseid tuleb pidevalt parendada. (Printcenteri kvaliteedikäsiraamat 2014)

Printcenteri poliitikad lähtuvad pidevast täiustamisest ja parendamisest, mida uurimistöö autor hindab väga heaks. Alati on protsesside juhtimises, teenuste pakkumises ning toodete juures võimalik teha parendusi ning leida uusi optimaalsemaid ja ressursisäästlikumaid viise. Siinkohal on heaks näiteks seadmete ja inimeste töökohtade paigutus või tootmisprotsessi timmimine erinevate raiskamiste vähendamise teel. Lõputöö autori arvates on ettevõtte poliitikad küll ajakohased ning omanikkonna eesmärkidest tulenevad, kuid need ei arvesta meeskonda ning kliendi tuleviku vajadusi. Dünaamilise võimekuse teoorias seatakse esimesele kohale just ressursid ning rõhutatakse nende pideva arendamise ja muutmise vajadust. Sellega peaks samuti arvestama Printcenteri juhtkond.

### 3.3. Ettevõtte omanikkonna ja juhtkonna analüüs

Printcenteri puhul on tegemist pereettevõttega, mis kuulub terves ulatuses ühele Eesti perekonnale, kes asutas ettevõtte 13. mail 1993. aastal. Selle aja jooksul ei ole ettevõtte osalus kordagi kuulunud väljapoole pere ringkonda. (Printcenter Eesti AS majandusaasta aruanded) Ettevõtte omanikkonda kuulub neli inimest ja kahe suurima isiku osalused jagunevad võrdselt ehk pojale kuulub 49,49 % ja isale 49,49 % ettevõtte osalusest. (Tööstuste top 2014, 18)

Kui poeg on praegusel hetkel tegev ettevõtte igapäevases juhtimises, siis isa on ettevõtte igapäevatööst eemal. Teised kaks alla ühe protsendilise ettevõtte osalusega pereliiget on samuti igapäevaselt töötamas ettevõttes ning seega pidevalt kursis ettevõtte tegevuste ning käekäiguga. Suuremad strateegilised otsused arutatakse omanikkonnas valdavalt omavahel läbi, kuid põhiliseks otsustajaks ja strateegiate kavandajaks on poeg, kes töötab ettevõttes arendusjuhi positsioonil. Seega võib öelda, et strateegiline otsustamine ja kavandamine on vaid ühe omaniku kanda ning seetõttu ettevõtte käekäik lähtub väga tugevalt tema tegevustest ja valitud suundadest. Nõukogu koosolekuid ettevõttes perioodiliselt ei korraldata. Omanikkond on olnud Printcenteris väga stabiilne ning osalusmäärad seetõttu väga pikalt muutumatud. (Intervjuu omanikkonnaga 2015)

Strateegilisest auditist tuleneva omanikkonna analüüsi põhjal on võimalik järeldada, et omanikkonnal ei ole piisavalt aega tegeleda strateegiate kavandamise ning tulemuslikkuse kontrollimisega. Probleemiks on väga sarnane olukord, mis valitseb ka teistes Eesti ettevõtetes ehk aktiivne omanikkond tegeleb lisaks omanikuks olemisele ettevõtte igapäevase juhtimisega. See on kindlasti üheks põhjuseks, miks paljud ettevõtted ei kasva vastavalt soovitud eesmärkidele. Printcenteris jääb vähe aega visiooni ja väärtust kasvatavate strateegiate loomiseks, sest juhtkonnas ja omanikkonnas on samad inimesed ning funktsionaaltasandile ei ole tegevusi piisavalt delegeeritud. Magistritöö autor leiab, et ettevõttele tuleb leida väljastpoolt omanikkonda uus tegevjuht, kes oleks ühtlasi ettevõtte juhatuse liige ning vastutav ettevõtte tegevuste eest. Tuleb luua süsteem, kus nõukogul on selged eesmärgid ja perioodilised kokkusaamised ning seda samuti koos ettevõtte uue juhatuse liikmega. Kohtumistel tuleb kavandada ja kinnitada uued eesmärgid ning kontrollida seni saavutatud tulemusi. Sellisel juhul tuleb aga arvestada võimalike agendiprobleemidega. Omanikkonna teadlikus sellest aga võimaldab osaliselt agendiprobleeme ennetada.

Printcenteri juhatus on üheliikmeline ning ainsaks juhatuseliseks liikmeks on üks omanikest (Äriregister 2015), kes on ettevõttes arendusjuhi positsioonil. Tegelikult täidab ta vaiki- mitegevusjuhi rolli. Sellisena on ettevõtte juhatus toimunud alates 7. septembrist 2011. aastast.

Hetkel on ettevõtte juhatuselise liige hõivatud liialt palju funktsionaaltasandi ja äritasandi tegevustega. Autori koostatud lisas 2 on kuvatud punasega ettevõtte hetkeolukord, mis kolme juhtimistaseme tasandil valitseb ning samuti sinisega ideaalolukord, kuidas strateegiate vastutusalad ja tööjaotus peaksid olema jaotatud. Ettevõttes soovitakse leida lahendused olukorrale, kus kõige kõrgemale väärtust loovale tasemele pööratakse rohkem tähelepanu omanikkonna poolt, ehk soovitakse saavutada ideaalolukorrale lähedane situatsioon (Intervjuu omanikkonnaga 2015).

Selleks vajalikud muudatused soovib ettevõtte omanikkond teha kiiremas korras ja käesoleva lõputöö pinnalt teeb autor ettepaneku ettevõtte struktuuri muutmiseks ja täiendamiseks ning vastutusalade jagamiseks. Ettevõtte omanikkonnal peab olema rohkem aega tegeleda visioonist lähtuvate arendustega ning strateegiate väljatöötamisega. See on tegevus, mis tagab ettevõttele pikaajalise edu.

Ettevõttes on läbi ajaloo tegevusjuhi rolli täitnud väga erinevad isikud väljastpoolt omanike ringi, kuid kahjuks ebaõnnestunult. Probleemiks on olnud erinevad asjaolud alates valdkonna mittetundmisest ja lõpetades lahkkelidega meeskonna ning omanikkonnaga. Ettevõttes pole pikalt olnud palgalist tegevusjuhti, sest erinevate ebaõnnestumiste tõttu kaotas omanikkond väliste isikute suhtes usalduse. Kergema lahendusena otsustati, et ettevõtte juhtimisega tegelevad omanikud igapäevaselt ise. Praeguses olukorras, kus ettevõtte suuromanik on ise juhatuselise liige, on plussideks kindlasti juhtimisotsuste kiirus, sest tegevusjuht annab suurprojektide finantseerimistele nõusoleku. Usaldus omanikkonnas on samuti väga kõrge, sest juhtimine on ühe pereliikme käes. Agendiprobleemi ei eksisteeri, sest suurimaks kontrollijaks ja eesmärkide seadjaks on omanik, kes on ise ettevõttes juhatuselise liige. Suureks miinuseks võib pidada aga seda, et strateegiate loomisele ja rakendamisele ei pühendata piisavalt vajalikku aega. Otsuseid langetav suuromanik ja Printcenteri ainus juhatuselise liige on seotud väga palju igapäevase juhtimisega ning sunnitud tegelema igapäevaste probleemide ja operatiivküsimustega. Samuti ei teki avatud diskussiooni visiooni ja strateegiate loomisel ning selleks vajaliku teekonna kaardistamisel. Kuna ettevõtte kõige suurema koormusega omanik on ise samuti soovinud mõnevõrra kaugeneda igapäevasest juhtimisest, siis tuleks leida ettevõttele uus tegevusjuht. See korrastaks ettevõtte struktuuri ning omanikkond saaks tegeleda strateegiate

kavandamistega ning korralistel nõukogu koosolekutel juhtkonnale eesmärkide seadmise ja nende täitmise kontrolliga. Operatiivküsimustega ja igapäevaste probleemidega tegelemine viib kahjuks hetkel ettevõtte juhatuse liikme motivatsiooni väga madalale tasemele, tekitades tühimust muudatuste elluviimise osas ja üldisemalt oma ettevõtte suhtes. (Intervjuu omanikkonnaga 2015)

Magistritöö autori hinnangul tuleb lisaks uue tegvjuhi leidmisele teha muudatusi ka senises osakondade töös, viies osakondade juhtide koosoleku ning nende tegevuse uuele tasemele. Nimelt ei saa koosolekutel tegeleda üksnes operatiivküsimustega ning vaid kiireid lahendusi nõudvate tegevustega. Antud tegevus tagab üksikprobleemide ajutise lahendamise, kuid pärsib igasugust arendustegevust.

Strateegilisest auditist lähtuvalt toob autor välja võimalused osakonnajuhtide töö ning neid puudutava koosoleku protseduuride parendamiseks. Koosolekute ettevalmistamise ja läbiviimise korda tuleb muuta ning püstitada konkreetsed eesmärgid ja tegevusplaanid, mille eest osakonnajuhid vastutavad. Seejärel tuleb kõigilt osakonnajuhtidelt nõuda distsipliini ja oma vajalike tegevuste ja vastutusalaadega tegelemist. Juhtgrupi koosolekult tuleb jätta välja küsimused, mis tuleks lahendada osakondade tasemel ja ei puuduta ettevõtte kui terviku juhtimist. Tegevjuht peab seisma hea selle eest, et ettevõtte eesmärgid lähtuksid visioonist ning need jõuaks kõigile ettevõtte tasanditele läbi osakondade juhtide.

Teine probleem, mis tuleks juhtkonnas lahendada puudutab ettevõtte juhatuse liiget, keda on hetkel vaid üks ning kes on lisaks kõige aktiivsemaks omanikuks. Autori hinnangul on siinkohal kaks võimalikku lahendusviisi. Üks võimalus on vähendada olemasoleval arendusjuhil, kes on vaikumisi tegevjuht, otsealluvate töötajate arvu. Müügiosakonna ja tootmisosakondade juhtide vahel peaks olema mõlemas protsessis enne tegevjuhti üks vastutav isik, kes vastutaks kogu nende osakondade tegevuste eest. Hetkel pöörduvad paljud müügiinimesed raskemate hinnapäringutega otse ettevõtte juhatuse liikme poole. Seda sama teevad tootmisosakondade juhid. Sellise suurusega ettevõttel tuleks viia sisse tootmisjuhi ning müügiosakonna juhi töökoht. Tootmisjuht võib olla üks osakonnajuhtidest, kes mõistaks tervikut. Selline võimalik lahendusviis saab olla siiski lühiajaline ning pikemas perspektiivis tuleks autori hinnangul lähtuda strateegilist kavandamist toetavast struktuurist ja mõelda ikkagi järgnevale põhjalikumale lahendusviisile. Teine võimalik lahendusviis on lisaks eelnevale luua ettevõttes taaskord tegevjuhi ametikoht. Antud positsioonil olev isik peab olema väljastpoolt omanike- ja pereringi ning kantud ettevõtte B-kaardile. Tootmisjuhi ja müügiosakonna juhi

ametikohtade loomine toetab struktuuri korrastamist ja aitab lisaks tegevjuhil küsimusi paremini delegeerida ja tulemusi kontrollida. Omanik saaks sellisel juhul ettevõtte nõukogus olles tegeleda strateegiate arendamisega ning tegevused ja üldjuhtimisega seotud kohustused suunata otseselt tegevjuhile.

### **3.4. Väliskeskkonna analüüs (võimalused ja ohud)**

Väliskeskkonnast tulenevaid mõjutusi ei suuda ettevõtte ära hoida. Siiski saab ta nendega oma tegevustes arvestada. Kindlasti ei tohi väliskeskkonna mõjutusi alahinnata. Oma eesmärkide planeerimisel tuleb hinnata pidevalt ettevõtte väljast tulevaid võimalusi ning ohtusid. Ainult sellisel viisil on võimalik avastada parimad teed ettevõtte väärtuse kasvu poole.

Trükitööstuse mõju looduskeskkonnale on suur ja seetõttu sõltub antud sektoris tegutsevate ettevõtete olukord sellest, millised on väliskeskkonnast tulenevad keskkonnanõuded praegu ja tulevikus. Keskkonda mõjutavad materjalid, mida kasutatakse toodete valmistamiseks ning samuti jäätmed ja süsihappegaas mis tuleneb tootmisprotsessist. Printcenteris kasutatakse toodete valmistamiseks nii paber- kui plastmaterjale ning samuti kogu tootmisprotsessis erinevaid kemikaale, värve ja abimaterjale. Ettevõtte keskkonnakahjusid hinnatakse Printcenteris nii ISO 14001 sisekeskkonna kui väliskeskkonna auditite käigus. Ettevõttes püüeldakse pideva keskkonnamõjude vähendamise poole.

Auditi käigus leiti, et ettevõttel on võimalik säästa keskkonda mitmel erineval viisil, mis annaks säästu lisaks majanduslikult. Üks võimalus on masinate algseadistamisel vähendada sissevõtuks kasutatavate materjalide poognate arvu ja selleks kuluvat aega kõikides tootmisosakondades. Hetkel on veel endiselt palju töid, kus sissevõtuks kasutatakse tunduvalt rohkem poognaid kui on tegelik vajadus. Seda toetab hästi võimalus liita suured ofsettrükimasinad süsteemi selliselt, et ettevalmistuse osakond suudaks teha enne trükkimise alustamist masinale põhjaliku seadistuse ning sätestada värviprofiilid. See võimaldab alustada tunduvalt lühema sissevõtu ajaga ja poognate kogusega tööd. Kindlasti saab seadistamiseks kasutatavate materjalide arvu ning aega vähendada sellega kui ostetakse kõige uuemad seadmed. Masinate tootjad on suutnud vähendada viimase aastakümnega seadistamiseks kuluvaid aegasid ja koguseid kordades ning see tagab uue seadmepargi omanikele energia- ja ajasäästu. Teine võimalus on materjalijääkide tunduvalt parem taaskasutus ettevõttes. Tuleks luua kindel tegevusplaan, kuidas kasutada paremal viisil ära materjalijääke. Jääkmaterjali on

võimalik kasutada näiteks toodete konstruktsioonis, mis ei jää nähtavale kohale. Näitena võib tuua tugevdusrestid, *pop-up* toodete sisud, eksklusiivtoodete sisutugevdused kuni Printcenteri reklaam- ja omatoodeteni välja. Kolmandaks keskkonnasäästu võimaluseks on see kui poognapaigutusi suudetakse senisest veelgi paremini optimeerida. Printcenter on suutnud aastatega poognapaigutusi optimeerida ja trükkida paljusid väiksemas partiides töid ühel poognal. Mõelda aga tuleks sellele, mida teha poognates trükivabade pindadega, mida on endiselt paljudel töödel. Kindlasti annab teha ettevõtte enda reklaam- ja omatooteid, kuid võib-olla annab trükkida osadele klientidele väikses formaadis olevaid tooteid perioodiliselt. Sellist võimalust on kasutanud Printcenteris osad Eesti põllumajandusettevõtted. Seda haaret tuleks veelgi laiendada ning müügijuhid teavitama kliente sellise võimaluse olemasolust. Muidugi sellisel juhul kui neil on tooteid, mida vajatakse perioodiliselt ja materjali paksus ning tüüp ei ole määratud. Neljandaks võimaluseks on kahe suure ettevõttes oleva ofsettrükimasina väljundsoojuse parem kasutamine. Kuna masinatest eralduv soojusenergia hulk on suur, siis tuleks väljuv soojusenergia ühendada olemasoleva küttesüsteemiga ning mitte paisata seda keskkonda. See võimaldab säästa loodust ning samuti toob kokkuhoiu küttearvetelt. Viies tegur, millele tuleks keskkonnasäästuga seoses mõelda on ettevõtte tegevusest tulenev atmosfääri paisatav süsihappegaasi kogus. Selle kokkuhoiule pööravad riigid väga palju tähelepanu ning kindlasti karmistuvad tingimused ja tõusevad maksud ettevõtetele, kes tarbivad oma tootmisprotsessis palju energiat. Saadud raha suunatakse projektidesse, mis kasvatavad keskkonnasäästlikust ja taastuenergia kasutust. Seega tuleks mõelda Printcenteris uute säästlikema masinate ostmisele. See on lähiajal plaanis ning esimesed külaskäigud masinatootjate juurde tehtud. Lähiajal võetakse vastu esimesed ostuotsused ning kindlasti jälgitakse masinate valmimisel lisaks tehnilisele võimekusele energiatarvet.

Antud uurimistöös soovitakse sotsiaalse väliskeskkonna hindamiseks kasutada PESTLE analüüsi meetodit. Seda soovitakse teha lisaks koduturule suurimatel eksporditurgudel ehk Soomes, Norras, Rootsis ja Eestis. PESTLE on inglisekeelne akronüüm, mis võtab kokku olulised aspektid, millele võimalike välisturgude võrdlemisel ja hindamisel tuleks esmajoones tähelepanu pöörata. P (political) tähendab sihtturule sisenemisel ja seal tegutsemisel arvestamist vajavaid poliitilisi mõjureid, E (economic) majanduslikku olukorda ja selle muutumistrende, S (social) sotsiaalseid ja kultuurilisi tegureid, T (technological) tehnoloogilist taset, L (legal) õigusruumi turule siseneja vaatevinklist ja E (environmental) kliimat, looduslikku ja materiaalsel keskkonda, kuigi seda käsitletakse vahel veel laiemalt. (Elenurm 2013, 13)

Hinnates tabeli 3.1. alusel Printcenteri nelja suurima sihtturu poliitilisi tegureid, on selgelt näha, et Soome, Rootsi ja Norra on poliitilises stabiilsuses ja tõhususes paremal positsioonil kui Eesti. See on loomulik, sest Eesti iseseisvus on kestnud nende riikidega võrdluses lühikest aega. Siia kõrvale võib tuua võrdluseks Eestiga iseseisvuse taastanud naaberriigi Läti madalamad tulemused, kes asub 2014 a. poliitilise stabiilsuse indeksis kohal 49 ning riikliku juhtimise tõhususes kohal 38 (Global 2015). Üldiselt võib öelda, et kõik neli võrreldavat riiki on poliitiliste näitajate poolest väga kõrgel kohal. Soome, Norra ja Rootsi on selles osas täielikuks eeskujuks ning enamustes võrdlustes esimese kümne riigi seas. Seetõttu on tegemist stabiilsete riikidega, kus ettevõtluskeskkonda ei mõjuta palju poliitiliselt kiired otsused ja korrumppeerunud isikud. Siiski tuleb nendes riikides pöörata tähelepanu poliitikute ja ametiühingute otsustustele maksude ning tööjõu küsimustega seoses. Kiired maksumuudatused või aktsiisitõusud võivad kulude kasvatamisel mõjutada ettevõtte tegevust ja konkurentsivõimet ning on seetõttu suure mõjuga.

Tabel 3.1. Väliskeskkonnast tulenevad poliitilised mõjurid

<b>Korruptsiooni tajumise indeks (koht vahemikus 1-179)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
2012 a. - 90 (koht 1)	2012 a. - 85 (koht 7)	2012 a. - 88 (koht 4)	2012 a. - 64 (koht 31)
2013 a. - 89 (koht 3)	2013 a. - 86 (koht 5)	2013 a. - 89 (koht 3)	2013 a. - 68 (koht 28)
2014 a. - 89 (koht 3)	2014 a. - 86 (koht 5)	2014 a. - 87 (koht 4)	2014 a. - 69 (koht 26)
<b>Ajakirjandusvabaduse indeks 2013 a. (koht vahemikus 1-179)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
6,38 (koht 1)	6,52 (koht 3)	9,23 (koht 10)	9,26 (koht 11)
<b>Õigusnormi indeks 2010 a. (vahemik -2,5 kuni +2,5)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
1,97	1,93	1,95	1,15
<b>Poliitiline stabiilsus 2014 a. (koht vahemikus 1-143)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
koht 2	koht 7	koht 12	koht 42
<b>Riikliku juhtimise tõhusus (koht vahemikus 1-143)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
koht 1	koht 5	koht 4	koht 33

Allikas: (Transparency 2015; Reporters 2015; Global 2015) (Autori koostatud)



Kui analüüsida riikide majanduslikke näitajaid ja turumahte tabeli 3.2. alusel, siis omanikkond ei ole rahul Printcenteri müügitulemustega Rootsi turul. Ettevõtte turgude osakaalu võrdluses on Rootsi olnud palju paremal tasemel. Hetkel on see Printcenteri ekspordis isegi väiksema osakaaluga kui Norra turg. Rootsi reklaamtrükiste turumaht on ligikaudu 60 % suurem Norra turu omast, mis on distantsilt kaugem riik.

Teiste näitajate puhul soovis autor analüüsida vahemikku 2008 a. kuni 2011 a. kui maailmas oli suurem majanduslanguse periood. Seda seetõttu, et majanduslikult keerukamatel aegadel toimuvad turul suuremad muudatused ning kliendid loobuvad kergemini toodetest ja teenustest, mis pole neile esmatahtsad. Antud perioodi analüüsis on hästi näha, mis olid trükiteöstuses kriitilised muutused ning kui palju sihtturul olevatest trükiteostuse ettevõtetest lõpetas tegevuse ning kuidas muutusid käibe ja tööhõive osakaalud. Kui Euroopa turul kahanes keskmiselt trükiteostu käibe 13,8%, siis Printcenteri sihtturgudest üle keskmise kahanes vaid Soome turu käibe 15,8%. Norras ja Rootsis jäi langus alla 7% ning Eestis koguni kasvas 7,1%. Autori arvates soodustas Eesti trükiteostuse turu kasvu paljude siinsete ettevõtete keskendumine ekspordi kasvatamisele. Soomes aga tingis ühe mõjutajana languse paljude Baltikumi trükikodade aktiivne müügitgevus nende koduturul. Seda näitab hästi see, et ligikaudu 130 trükiettevõtet Soomes lõpetas tegevuse kolme aasta jooksul ehk 11,2% trükikodade koguarvust. See on sellise lühikese aja jooksul väga suur number. Eestis aga kasvas sellel perioodil trükikodade arv 17,9% ehk 47 ettevõtte võrra. Rootsis vähenes 2008 a ja 2011 a võrdluses trükiettevõtete arv 6,7% ja Norras 12,4%. Kuna selles töötleva tööstuse sektoris mõeldakse pidevalt sellele, kuidas toota tõhusamalt ja automatiseeritumalt, siis puudutavad sellised ümberkorraldused kahjuks samuti töötajaid. Ettevõtete ümberkorraldustega ja likvideerimistega tuleb lahkuda paljudel. Soomes oli trükisektori tööhõive langus 2008 a ja 2011 a võrdluses kogunisti 17,9% ehk töö jättis üle 2100 inimese. Rootsis oli vastav number 16,3% ehk ligikaudu 3000 töötajat ning Norras 16,6% ehk ligikaudu 1250 töötajat. Samuti ei jäänud Eesti puutumata masinate automatiseerumise arengust ning tööga hõivatud inimeste arv trükisektoris langes 5,8% ehk ligikaudu 170 inimese võrra. Kõik sellised muutused Eestis ja meist palkade tasemelt ees olevas Skandinaavias viitavad sellele, et ettevõtte peab keskenduma väga kindlalt oma eristumisele ja teisest küljest mastaabisäästule, sest tugevamad jäävad ellu ning kasvavad suuremaks. Silmas tuleb samuti pidada tehnoloogiaid ja muuta protsessid automatiseeritumaks. Kui ettevõtte valib Porteri strateegilisest liigitusest ettevõtte eristumiseks üldise kulusäästu strateegia, siis tuleb automatiseerumise võimekustele pöörata väga suurt

tähelepanu. Samuti tuleb kasutada operatsioonide juhtimise teooriast lähtuvaid tootmise tõhustamise meetodeid.

Tabel 3.2. Väliskeskonnast tulenevad majanduslikud mõjurid

<b>Reklaamtrükiste turumaht aastal 2012 (Printcenteri valdkond)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
2012 a. – 227,5 milj. €	2012 a. – 117,6 milj. €	2012 a. – 191,0 milj. €	2012 a. – 28,6 milj. €
<b>Trükikodade arv 2011 aastal võrreldes 2008 aastaga</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
Langus 11,2 % (1028 tk / 2011 a.)	Langus 12,4 % (1211 tk / 2011 a.)	Langus 6,7 % (3099 tk / 2011 a.)	Kasv 17,9 % (310 tk / 2011 a.)
<b>Trükikodade käive kokku 2011 aastal võrreldes 2008 aastaga</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
Langus 15,8 % (1407,8 milj. € / 2011 a.)	Langus 6,7 % (1406,1 milj. € / 2011 a.)	Langus 5,3 % (2706,2 milj. € / 2011 a.)	Kasv 7,1 % (201,7 milj. € / 2011 a.)
<b>Trükikodades töötavate inimeste arv 2011 aastal võrreldes 2008 aastaga</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
Langus 17,9 % (9810 töötajat / 2011 a.)	Langus 16,6 % (6317 töötajat / 2011 a.)	Langus 16,3 % (15282 töötajat / 2011 a.)	Langus 5,8 % (2728 töötajat / 2011 a.)

Allikas: (Advertising 2014) (Autori koostatud)

Sotsiaalsete tegurite hindamisel tabeli 3.3. alusel saab öelda, et kõik neli riiki on sotsiaalsete tegurite poolest stabiilsed keskkonnad ning headel kohtadel üldarvestuses. Tööealise elanikkonna suhe kogu rahvastikust on kõikides riikides samal tasemel, jäädes keskmiselt 66 % peale. PISA testide tulemuses on Eesti noored paremal tasemel kui Norras ja Rootsis, jäädes vaid ühe kohaga alla Soomele. Siinkohal peaksid nii poliitikud kui ettevõtjad mõtlema, kuidas selliseid noorte inimeste häid teadmisi kasutada ära praktikas ning teadusarenduste paremal koostööl ülikoolide ja ettevõtete vahel. Printcenter peaks tegema samuti rohkem koostööd ülikoolidega nii tootearendustegevuses kui uute töötajate otsimisel ja värbamisel. See suudaks kasvatada mõju protsesside tõhustamisel ning arendada erinevatest külgedest kogu ettevõtet. Kõige rohkem muret tekitab Eesti elanike madal rahulolu tase. See on tinginud ettevõtetes suure tööjõu vahetumise ning kahjuks kolimislaine välismaale. Kuna

Printcenteris hetkel töötajate rahulolu taset süsteemselt ei mõõdeta, siis teeb autor ettepaneku viia sisse perioodiline rahulolu taseme mõõtmine. Töötajate rahulolu ja õnn saab olla tulevikus üheks parimaks võimaluseks ettevõtte väärtuse kasvatamisel läbi erinevate tegevuste tõhustamise. Mitte rahulolev töötaja ei suuda oma tööd hästi teha ning mõjutab oma käitumise ja suhtumisega lisaks teisi kolleege. Nii ärimudeli generatsiooni kui sinise ookeani strateegia puhul on tugev ja rahulolev meeskond ettevõtte muutusele orienteeritud protsesside elluviijaks.

Tabel 3.3. Väliskeskonnast tulenevad sotsiaalsed mõjurid

<b>Töötajate teadmiste tase 2014 a. (koht vahemikus 1-143)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
koht 5	koht 21	koht 3	koht 12
<b>Keskmine oodatav eluiga</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
2010 a. – 80	2010 a. – 81	2010 a. – 81	2010 a. – 75
2013 a. – 81	2013 a. – 81	2013 a. – 82	2013 a. – 76
<b>Vanuserühma 15-64 a. arv elanikkonnast (% rahvastikust)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
2010 a. – 66 %	2010 a. – 66 %	2010 a. – 65 %	2010 a. – 67 %
2013 a. – 65 %	2013 a. – 66 %	2013 a. – 64 %	2013 a. – 66 %
<b>PISA testide tulemused lugemises, matemaatikas ja teaduses (koht vahemikus 1-143)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
koht 6	koht 23	koht 34	koht 7
<b>Elanikkonna rahulolu indeks (punktisumma vahemikus 0-10)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
7,4	7,7	7,4	5,4

Allikas: (Global 2015; World Bank 2015; OECD 2015) (Autori koostatud)

Informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia aktiivne kasutus on arendanud viimase kümnendi jooksul väga suurel määral infotehnoloogia sektorit. Süle- ja tahvelarvutite revolutsioon on õpetanud kasutama inimesi elektroonilisi kommunikatsioonikanaleid. See on aga viinud trükitehnikat kasutavate majandusnäitajate langusesse ning eelkõige just sellistes trükisektorites, kus toodetakse lihtrükiseid ja perioodikat. Trükiettevõtted peavad olema

paindlikud ning suutma kohaneda klientide uute nõudmistega. Analüüsid tabelit 3.4., siis võib öelda, et uute tehnoloogiate kasutus on Printcenteri olemasolevatel sihtturgudel väga hea. Maailmas on kõik neli võrdluses olevat riiki innovatsiooniindeksi ning teadus- ja arendustegevuste näitajate puhul esikümnes. Eesti turg on antud näitajates Rootsist, Soomest ja Norrast maas, kuid aastate võrdluses on koht paranenud. Printcenteris on püütud kohaneda teatud määral kliendi nõudmistega ning püütud ühildatud IT ja trükiprotsesse. Viimastest arendustest saab tuua välja sellised tooted nagu digitaalse ekraaniga müügialus, vilkuvate LED-pirnidega *pop-upid* ja külmikuga lainepapist tootealus. Ettevõtte peab pidevalt arvestama lähipiirkonna kõrge tehnoloogilise tasemega ning suutma kohaneda kiiresti muutustele. Uue innovaatilise tootega on võimalik saavutada parem kasumimäär kui juba turul olemasolevate toodetega.

Tabel 3.4. Väliskeskkonnast tulenevad tehnoloogilised mõjurid

<b>Globaalne innovatsiooniindeks 2013 a. ja 2014 a. (koht vahemikus 1-143)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
2013 a. – koht 6	2013 a. – koht 16	2013 a. – koht 2	2013 a. – koht 25
2014 a. – koht 4	2014 a. – koht 14	2014 a. – koht 3	2014 a. – koht 24
<b>Informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutus 2014 a. (koht vahemikus 1-143)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
koht 4	koht 4	koht 1	koht 18
<b>Teadus- ja arendustegevuse indeks 2014 a. (koht vahemikus 1-143)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
koht 3	koht 14	koht 5	koht 27

Allikas: (Global 2015) (Autori koostatud)

Õiguslike tegurite osas annab tabelis 3.5. väga hea ülevaate hääletusõiguse ja vabaduse indeks. See näitab, millisel määral riigi kodanikud saavad valida ise oma valitsust, samuti sõnavabaduse taset, ühinemisvabadust ning ajakirjandusvabadust. Kui Soome, Rootsi ja Norra on ühel tasemel ehk indeks on üle 1,5, siis on Eesti selles veidike madalamal indekssummaga 1,13. Oma rolli on mänginud selles Nõukogude Liidu ühiskond, kuhu Eesti enne taasiseseisvumist kuulus. Sama võib tuua põhjuseks, miks õigusnormi indeks on madalamal teistest Skandinaavia riikidest. Kui analüüsida õigusliku erapooletuse indeksit, siis Soome,

Rootsi ja Norra on maailma 215 riigi võrdluses suurepärasel kohtadel ehk esikümnes. Eesti koht number 23 on küll tagapoolt, kuid samuti väga hea. Üldiselt võib öelda, et kõik neli riiki on oma õigusloome ja –järelevalve poolest väga heal tasemel. Kaitstud on nii füüsiliste kui juriidiliste isikute õigused.

Tabel 3.5. Väliskeskonnast tulenevad õiguslikud mõjurid

<b>Hääletusõiguse ja vabaduse indeks 2010 a. (vahemik -2,5 kuni +2,5)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
1,54	1,62	1,58	1,13
<b>Õigusnormi indeks 2010 a. (vahemik -2,5 kuni +2,5)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
1,97	1,93	1,95	1,15
<b>Õigusliku erapooletuse indeks 2011 a. - 2012 a. (vahemik 1 kuni 7 ja riike 215)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
6,4 (koht 4)	6,3 (koht 9)	6,5 (koht 3)	5,5 (koht 23)

Allikas: (World Bank 2015) (Autori koostatud)

Elektrienergia tarbimine elaniku kohta aastas on neljas riigis väga erinev. Tabelist 3.6 on näha, et kõige kõrgem on see Norras 23,174 kWh elaniku kohta aastas ja kõige madalam Eestis 6,314 kWh aastas. Skandinaavia riikides on energiatarbimine Eestist kõrgem tänu suurtele tööstusettevõtetele sellistest sektoritest nagu paberitööstus, elektroonikatööstus ja naftatööstus. Euroopa Liit ja maailma suurriigid on mõtlemas pidevalt sellele, kuidas vähendada energiatarbimist ja millisel viisil säästa keskkonda. Seetõttu muutub kindlasti elektrienergia hind riikides kallimaks ja püüeldakse pideva kokkuhoiu poole. See on Eesti riigil üheks võimaluseks, kuidas kasutada ära sellist eelist nagu vähene elektrienergia tarbimine elaniku kohta. Teisest küljest on Eesti eesrinna süsihappegaasi hulga poolest, mis paisatakse keskkonda. Võrdluses Rootsiaga on antud näitaja üle kahe korra suurem ehk Eestis 13,7 tonni elaniku kohta ja Rootsis 5,6 tonni elaniku kohta. Siin tuleb valitsusel mõelda tõsiselt, mis on need võimalikud kokkuhoiu kohad ja kuidas ettevõtteid sundida süsihappegaasi hulka vähendama selliselt, et ei kehtestataks kiireid ja kalleid piiranguid. Euroopa Liidust tulenevad uued keskkonnaalased nõudmised seavad eesmärgiks süsihappegaasi vähendamise ning näiteks autotööstustele on määratud autode saaste vähendamise osas väga karmid nõudmised. Kindlasti muutub see teravamaks probleemiks lisaks teistele ettevõtetele ning eelkõige ettevõtetele, kus

toimub tootmistegevus. Printcenter peab kindlasti sellele tähelepanu pöörama, sest see on üks ohukoht, mis võib otseselt mõjutada ettevõtte käekäiku kulutuste kasvamise näol. Energiavarustus taastuvatest allikatest saab olla üheks võimaluseks. Kuna lähiajal on plaan ehitada ümber ettevõttes küttesüsteem, siis tasub kindlasti kasutada uues küttesüsteemis taastuvaid allikaid ja miks mitte erinevaid allikaid, et kulude riske maandada.

Tabel 3.6. Väliskeskkonnast tulenevad keskkonnaga seotud mõjurid

<b>Primaarne energiavarustus taastuvatest allikatest 2012 a.</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
47,5 %	47,8 %	70,5 %	14,6 %
<b>Süsihappegaasi hulk tonnides ühe elaniku kohta 2010 a.</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
11,5 t.	11,7 t.	5,6 t.	13,7 t.
<b>Elektrienergia tarbimine 2011 a. (kWh elaniku kohta aastas)</b>			
<b>Soome</b>	<b>Norra</b>	<b>Rootsi</b>	<b>Eesti</b>
15,738 kWh	23,174 kWh	14,030 kWh	6,314 kWh

Allikad: (United Nations 2015; World Bank 2015) (Autori koostatud)

Järgnevalt soovib magistritöö autor keskenduda tööstusharu analüüsile. Trükitehase tehnoloogiline tase ja erinevate trükikodade hulk maailma erinevates piirkondades on väga erinev. Paremates majanduslikes piirkondades on trükikodasid rohkem, sest turundusele panustatakse rohkem. Sellistes piirkondades peavad trükikodade omanikud ja juhid mõtlema sellele, kuidas eristuda turul teistest konkurentidest. Michael Porter soovitab selleks valida õige eristumise strateegia, mida käsitleti antud magistritöö teises peatükis. Samuti peab ettevõtte töötama väga tõhusalt ja uute seadmetega, et rahuldada klientide vajadusi kiiremini ja odavamalt. Madala arengutasemega riikides pole rahuldatud isegi paljude inimeste põhivajadused ning seetõttu vajatakse trükitooteid turul tunduvalt vähem. Samuti töötavad sealsed trükikojad väga vanade seadmetega ning operatsioonide juhtimise teooria erinevaid võimalusi ei rakendata. Seega saab öelda, et trükikodade tase maailmas on väga erinev nii seadmepargi kui kasutatavate ressursside poolest.

Trükitehase üldisemalt on väga palju mõjutatav väliskeskkonnast ning maailmas toimuvast. Kuna trükitehase edu sõltub turundusvaldkonnast ja sealsetest trendidest, siis mõjutab kindlasti keskkonnahoid ja teiste alternatiivsete turunduskanalite valimine kogu

sektorit tervikuna. Uued kanalid on võetud inimeste poolt omaks ning näitena saab tuua esile maailma suurima trükitööstusmessi Drupa analüüsi 2013 aasta kohta. Mobiiltelefon oli selleks ajaks ligikaudu pooltel maailma elanikest, internetiga olid ühendatud 39 % maailma elanikest ja E-raamatu lugejate osakaalu hulk kõikidest raamatute lugejatest prognoositi 2017 aastaks 22 % suuruseks (Advertising stat 2014, 7). See kõik näitab elektrooniliste müügi- ja turunduskanalite kasvu üle kogu maailma.

Kui maailma majanduses on kriitilisemad ajad erinevate inimtegevuste ja looduskatastroofide tagajärjel, siis satub esimesena kõige suurema löögi alla just turundusvaldkond ja trükitööstus koos sellega. Seda just seetõttu, et ettevõtted kärbivad esmalt turunduseelarvet, mida on kõige lihtsam teha ja mis ei puuduta otseselt nii paljusid ettevõtte töötajaid. Autori arvates ei ole sellel ajal turunduskulude kärpimine mõistlik, sest langusperioodil tuleb väga tugevalt panustada uute ja olemasolevate klientide tellimuste kasvatamisse.

Globaalne keskkond on viimaste aastakümnete jooksul palju muutunud ning esitanud ettevõtetele palju uusi väljakutseid ja nõudmisi. Keskkonnahoid ja ressursside kokkuhoid on muutunud järjest olulisemaks ning sellega peavad arvestama üha rohkem huvigruppe. Ettevõtted, kes suudavad säästa teistest konkurentidest rohkem keskkonda ja ressursse on oma tegevustes tunduvalt tõhusamad ning omavad seetõttu nii kiiruse- kui hinnaelist. Teisest küljest on viimastel aegadel globaalne keskkond väga ebastabiilne. Mitmes kohas maailmas toimuvad sõjad ning looduskatastroofid. Seetõttu on saanud kannata paljude riikide majandused. Tänu infotehnoloogiale ja üleilmsele globaliseerumisele on sellised kahjud haaranud endaga kaasa lisaks palju teisi riike, kes otseselt ei sõdi või kus ei ole toimunud looduskatastroofe. Ettevõtjad peavad mõistma, et nii riigid kui ettevõtted on mõjutatavad teistest riikidest tunduvalt enam kui see oli aastakümneid tagasi.

Praegusel hetkel on tavapärasest keerulisemas majanduslikus seisus Printcenteri suurim sihtturg Soome. Antud turg mõjutab lisaks väga palju teisi Eesti töötleva tööstuse ettevõtteid. Soome on saanud tunda majanduslikku kahju tänu sõjale Venemaa ja Ukraina vahel. Seda on tinginud Soome väga tihedad majandussuhted Venemaaga, mis on toiminud aastakümneid nii suurte kasvude kui langustega. Soome kogueksportid moodustas Venemaa turg 2013 aastal 9,6% ja 2014 aastal oli langenud ekspordi osakaal 8,3% peale Soome riigi kogueksportid ehk langus oli ligikaudu 1,3%. Eksport Venemaale vähenes aastaga võrreldes 13,5%, mis tähendas rahaliselt suurusjärku 0,722 miljardit eurot. Import Venemaalt on näidanud koguimpordis

samuti suuri languseid ja 2013 aasta 18,1% pealt on 2014 aastal langetud 15% peale koguimpordist. Summaliselt oli langus 1,856 miljardit eurot. (Finland 2015)

Eelnev olukord Venemaaga ning ekspordi ja impordi vähenemine on mõjutanud teataval määral juba Eesti majandusturgu ning Printcenteri meeskond on tunnetanud, et Soome ja teiste Skandinaavia riikide ettevõtted ning lõppkliendid otsivad Eestist odavamaid trükilahendusi. Seda selleks, et hoida kokku pakendamise ja turundamise kulusid. Seetõttu on teatud riikide majanduslanguste perioodil võimalik saavutada teistel riikidel sellest kasu ja kasvatada paljuski oma ettevõtte klientide arvu ja turumahtu. See aga kehtib sellistel turgude kohta, kes suudavad pakkuda hinnaelist.

Printcenter ei ole suutnud kõige paremini kasutada ära globaalsest keskkonnast tingitud võimalusi, et leida välisturgudelt majanduses valitsevatel ärevamatel aegadel uusi kliente. Põhjuseks võib pidada siinkohal müügimeeskonna liikmete erinevat müügioskuste, kvalifikatsiooni ja motivatsiooni taset. Samuti võtab ajaliselt müügimeeskonna tööst palju aega tellimuslehtede vormistamine, hinnapakumiste koostamine ja kontrollimisega seotud tegevused. Ettevõtte peaks tulevikus pöörama müügiosakonnas ajakasutusele ja selle tõhususele palju rohkem tähelepanu. Aktiivset müüki peaks suutma kasvatada ning korralik müügimeeskonna tulemus- ja tegevusplaan peab muutuma nõudeks kõigile müügiinimestele. Uurimistöö autoril on ettepanek teha struktuuris muudatus selliselt, et müügiosakond ei alluks enam otseselt ettevõtte juhatuse liikmele. Samuti on vajalik strateegiates ning eesmärkides pöörata tähelepanu lisaks sellistele teguritele nagu tootearendus ja strateegiatest lähtuvad müügieesmärgid.

Analüüsides trükitehast Eestis, siis võib öelda, et see on olnud aastate lõikes suhteliselt stabiilne ning suuri muudatusi ja pankrotte ei ole toimunud. Skandinaavia riikides on toimunud viimase kümne aasta jooksul väga palju pankrotte, sest ettevõtteid ei läinud turu muutustega kaasa ning ei suutnud arendada põhjalikult ümber oma ettevõtteid. Dünaamiliste võimekuste teooria keskendub just sellele, kuidas ettevõtte suudab kohaneda ning kujundada ümber ettevõtte ressursse. Sellest on lähemalt räägitud uurimistöö teises peatükis. Kui Eesti trükitehastused ei arenda enda tegevusi ja tehnoloogilisi ning dünaamilisi võimekusi, siis võib turg sundida neid muutuma nagu see juhtus Skandinaavia riikides. Seetõttu on praegusel ajaperioodil arendustegevustele keskendumine ülimalt oluline. Selle peavad võtma Printcenteri omanikkond ja juhtkond väga suureks prioriteediks.



Trükivaldkonnas tegelevate ettevõtete arv on 2014 aastal võrreldes 2013 aastaga kahanenud 350 ettevõtte pealt 270 peale. Samas tööga hõivatud inimeste arv on vähenenud vaid ca 60 inimese võrra. See annab märku sellest, et paljud väikesed ühe töötajaga ettevõtted ning vahendusfirmad on kas ühinenud, muutnud tegevusvaldkonda või lõpetanud tegevuse. Investeeringute kasv on märgiks, et ettevõtted soovivad arendada edasi oma tehnoloogilist võimekust. Kui 2013 a. investeeringute maht oli 7,6 miljonit eurot, siis 2014 a. on see kasvanud 12,2 miljoni euro peale. Sektorite osas võib jagada trükikojad kuueks: perioodika, reklaamtrükk, raamat, digi, etiketid/pakendid ja pakenditootjad. (Trükinduse 2015, 11-12)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tööstusharus on üldisemalt kriitilisemateks kohtadeks kvalifitseeritud tööjõu puudus. Seda nii tootmispersonali kui müügipersonali osas, sest tööstusharule on iseloomulik pikk õppimisprotsess nii tehnoloogia kui ettevõtte võimekuste osas, mis erinevad ettevõtetes suurel määral. Kuna tööjõud ei ole nii püsiv kui see oli aastaid tagasi, siis on uue personali väljaõpetamine raske ja aeganõudev ning tihti kulukas töö kui töötaja peale väljaõpet lahkub. Teise kriitilise kohana võib tuua esile ettevõtte tehnoloogilise võimekuse. On selge, et kõikide klientide nõudmistele ei suuda ükski trükikoda vastata, sest tehnoloogilisi võimalusi on nii trüki kui järeltötluse protsessides väga palju. Seetõttu peavad trükikojad keskenduma spetsiifilisemalt kindlatele valdkonnale, et mitte kaotada fookust. Selleks võib olla näiteks etikettide ja pakendite trükkimine. Keeruliseks läheb aga olukord sellest hetkest kui otsustatakse ettevõtte ümberstruktureerida ning soetatakse selleks vajalikud seadmed. Otsus ja sihtturg tuleb väga põhjalikult läbi analüüsida, sest eksimuse oht on väga suur. Printcenter soovib kindlasti jätkata pakendite tootmise sektoris, kuid lisaks paberile ja lainepapile soovitakse juurutada tehnoloogiaid, mis võimaldaks toota plastik-, puit- ja metallikmaterjalidele. See kõik nõuab järkjärgulist analüüsi ja strateegiliselt õigete otsuste tegemist. Kolmanda kriitilise kohana saab tuua välja ebatõhusa tootmise. Eesti töötlevas tööstuses töötav inimene lisab tunduvalt vähem lisandväärtust kui Skandinaavia riikide keskmine töötaja. See kõik on seotud sellega, et tootmis- ja abiprotsessid ei ole teostatud tõhusal viisil ning töötaja või spetsialist tegeleb tihti tegevustega, mis ei lisa tootele väärtust. Sellisel juhul tasub rakendada timmitud tootmise erinevaid võimalusi ja vähendada raiskamisi. Sellest on lähemalt kirjutatud tootmise teises peatükis. Kuna Eestis on palgad kasvamas kiiremas tempos ja praegusel hetkel tunda teatud survet töötajate poolt, siis tuleb viia protsessid tõhusamaks. Printcenter peab suutma seda teha oma ettevõttes nii tootmises kui

müügiosakonnas. Siin on erinevaid võimalusi nii kompetentsi juhtimise kui operatsioonide juhtimise tööriistade rakendamisel.

Kõikide väliste strateegiliste faktorite kokkuvõtmiseks kasutatakse tabelit 3.7., mis on toodud välja lisas 3. Väliskeskonna teguritena on reastatud tähtsamad võimalused ja ohtud. Kaal näitab tegevuse olulisust strateegilistes valikutes vahemikus 0-1, kus 0 tähendab mitte oluline ja 1 väga oluline. Hinde annab hinnangu 0-5 skaalal selles osas kui palju on ettevõtte keskendunud ning kui hästi hakkama saanud tegevuse elluviimisel. 0 tähistab halba tulemust ning 5 suurepärast. Kaalutud keskmine on kaalu ja hinde korrutis, mis näitab võimaluste ja ohtude üldtulemust. Kommentaaride all kirjeldatakse miks konkreetne faktor valiti ja vajadusel kuidas kaalud ning hinded saadi. Kaalutud keskmiste üldsumma annab lõpuks informatsiooni selles osas kui palju ettevõtte on pööranud tähelepanu välistele võimalustele ja ohtudele. (Wheelen, Hunger 2012, 127)

Kui ettevõtete tulemuste üldine keskmine on 3,0, siis on tulemus 3,19 üle keskmise. Auditist lähtuvalt saab tõdeda, et ettevõtte tegeleb väliste võimaluste ning ohtude vajalike parendavate ja ennetavate tegevuste rakendamisega heal tasemel. Võimaluste tulemus oli kokku 1,61 ehk 50,5 % ning ohtude tulemus oli kokku 1,58 ehk 49,5 %. See on üllatavalt hea tulemus, sest võimaluste ja ohtudega tegeletakse võrdsel tasemel. Siiski on võimalik ohtude ja võimaluste kogutulemust autori seisukohast parandada, muutes tõhusamaks protsesse ning parendades müügi- ja arendusmeeskonna tööd. See annab võimaluse tegeleda juhtkonnal ja omanikkonnal rohkem pikaajaste eesmärkidega, mitte lühiajalise funktsionaalsete juhtimisalaste tegevustega. Väliskeskonna analüüs on ettevõttes väga oluline, sest need mõjutavad ettevõtte tulemusi tulevikus. Tunnetades turu suunda, on võimalik teha teadlikud ja tihti õiged valikud, mille tulemusi saab hinnata tulevikus.

### **3.5. Sisekeskkonna analüüs (tugevused ja nõrkused)**

Sisekeskkond on kõik see, mis toimub ühe ettevõtte sees. Ettevõtetel on sisekeskkonnas võimalik teha muudatusi kui seda väliskeskonnaga teha ei saa. Siiski on paljud ettevõtted raskuste ees oma ettevõtte ümberkujundamisel. Paljud kerged lahendused ei pruugi toimida kui seda hakkab ellu viima meeskond. Siiski peaks ettevõtte kaardistama pidevalt, mis on tema tugevused ja nõrkused. Seejärel on võimalik oma tugevusi rakendada ning nõrkusi ennetades saavutada eelis konkurentide ees.

Olemasoleva ettevõtte struktuuri põhjal, mis on viidatud lisa 4, võib öelda, et see on toimunud seni ajani keskpärasel tasemel. Kuna ettevõtte on aastatega nii käibe kui töötajate arvu poolest kasvanud, siis on ettevõtte struktuuris vaja teha esimesel võimalusel muudatusi. Kõige kriitilisem on olukord ettevõtte omaniku ja ainsa juhatuse liikmega, kes töötab arendusjuhi positsioonil. Ettevõtte edukus ja valikud on suurel määral seotud praegusel hetkel tema tegevustega, sest temale alluvad otseselt kõik ettevõtte üksused, alustades müügist ja lõpetades tootmisega. Vastutusi hetkel kõikidesse osakondadesse ei delegerita ja need pole konkreetselt kõikides protsessilõikudes määratud. Näitena võib tuua müügiosakonna, kus on kokku 9 inimest ja kellel puudub otsene müügiosakonna juht. Keeruliste küsimuste ja hinnapäringute puhul pööratakse otse ettevõtte arendusjuhi poole.

Magistritöö autori seisukohast valitseb Printcenteris hierarhiline funktsionaalstruktuur, kuid siiski teatud mõõndustega. Eelnevalt mainitud ettevõtte teatud osades on tunda maatriks-organisatsiooni elemente. Hierarhilise struktuuriga organisatsioonis on vastutused jagatud ning tippjuhid planeerivad tegevust ja tegelevad tulevikuprobleemidega, reorganiseerimise, personali edutamise, lõpliku otsustamisega. Keskastme juhid koordineerivad organisatsiooni igapäevatööd ja vahendavad tippjuhtkonna kavandatud strateegiat all-lülidele. Madalama astme juhid juhendavad alluvate konkreetset tegevust. Maatriks-organisatsioon võimaldab ühendada erinevaid ettevõtmisi tervikuks, kasutades seejuures ühte spetsialisti mitme projekti huvides üheaegselt ja inimene allub mitmele juhile korraga. Maatrikskujulise osakonnastumise puuduseks on, et juhtide vastutus võib kattuda ja ta on suhteliselt keeruline ning kulukas. (Vadi 2001, 272-274)

Analüüsidest Printcenteri struktuuri, siis auditist lähtuvalt tehakse soovitus, milline võiks ettevõtte struktuur välja näha ning mis parandaks organisatsiooni tööd ülesannete delegerimisel. Parendatud struktuur on toodud välja lisa 5. Autor on seisukohal, et teatud määral jääb organisatsiooni struktuuri kindlasti alles maatrikskujulist osakonnastumist ning seda eelkõige kontoripersonali ja spetsialistide osas, kes teostavad töid ettevõtte sees erinevatele üksustele. Põhiliselt soovitakse ettevõttes struktuuri osas jälgida ikkagi hierarhilist funktsionaalstruktuuri.

Ettevõttes on aastaid mõtestatud kultuuri ja väärtustena järgnevalt Printcenteri kvaliteedikäsiraamatus määratletud väärtuseid. Oma ettevõttes hindame usaldusväarsust, ausust, õiglust, koostöövalmidust, heasoovlikkust suhtlemisel igapäevaselt üksteisega kui ka suhetes kliendiga. Aktsepteerime korrektsust pisiasjades ja püüdu areneda, õppides tehtud

vigadest ja ennast täiendades. Väärtustame õppimist, sest areng inimese tasandilt viib edasi ka ettevõtte saavutusi. Tähtsustame info edasiandmist, teistele arusaadavaks tegemist, sest korrektse ja kompetentse ülesande täitmise teostamine eeldab seda. Oleme avatud kliendile, sest parem on teada probleemi olemasolust kui seda maha vaikides süvendada. Üheks võtmesõnaks on personaalsus, mida järgime nii töötajate motiveerimisel, kui ka suhtlemisel kliendiga, aidates tal oma mõtteid, soove teostada. Hindame töötajate kompetentsust, mis annab eelduse pakkuda klientidele talle iseloomulikku toodet temale sobivaimate materjalide, lahenduste ja hinnaga. (Printcenteri kvaliteedikäsiraamat 2014)

Printcenteris on viimastel aastatel mõeldud palju ettevõtte kultuuri parandamisele ning on mõistetud, et kvaliteedikäsiraamatus lahti kirjutatud väärtused ja kultuur ei seostu ettevõtte töötajatele nende tegevustega kõige paremini. Meeskonna koostööl on töötatud osaliselt välja ettevõtte eesmärgid kultuuri ja väärtuste tugevdamiseks. Need on sõnastatud järgnevalt, kuid ei ole veel lõplikud. Esiteks soovitakse kasvatada ettevõttes hoolivust teiste suhtes. See tähendab isikliku vastutuse võtmist ning tagasiside jagamist meeskonna liikmete vahel. Teiseks õppimise väärtustamist, mida võimaldab usalduslik õhkkond, vastava aja eraldamine õppimiseks ja arenguks ning samuti tagasisidestatakse tulemusi. Kolmas tegur, millele kultuuriga seoses keskendutakse on isiklik meisterlikkus ja pidev püüdlus täiuslikkuse poole. Neljas ja ühiskonnas väga oluline seisukoht on sotsiaalne vastutus ning selle kasvatamine. Viienda ja viimase tegurina on oluline avatus meeskonna liikmete vahel. Seda võimaldab töötajate teadlikkuse kasvatamine ning professionaalne suhtumine tagasisidesse. (Printcenteri sisedokumendid 2015)

Auditist ja töötajate tagasisidest lähtuvalt vastab uus sõnastatud kultuur ja väärtused paremini ettevõtte hetkeolukorrale ning inimesed tunnetavad sellisena ettevõtet. Tegemist on teatud määral ideaalolukorraga, mille poole töötajad oma igapäevastes tegevustes püüdleavad. See sunnib neid nende enda motivatsioonist tulenevalt pingutama eesmärkide saavutamise poole.

Järgnevalt soovib uurimistöo autor analüüsida strateegilise auditi käigus süviti ettevõtte ressursse ning anda nende toimimisele hinnangu. Ettevõtte ressursside areng ja vajadusel muutmine on just see, millele peab ettevõtte töötajaskond dünaamiliste võimekuste teooriate seisukohast keskenduma.

## Turundus

Ettevõtja kõige olulisemaks küsimuseks äriühingu loomisel ja kujundamisel saab olla see, kes on meie kliendid ja miks nad soovivad olla meie kliendid? Turunduslikult tuleb suuta ettevõtet positsioneerida ehk mis on need tugevused, mis eristab ettevõtet konkurentidest. Samuti tuleb pöörata tähelepanu nõrkustele, et neid vähendades võita uusi kliente ja turge.

Autor kasutas strateegilises auditis Kotleri 4P mudelit turundusressursside hindamiseks. Antud turundusmeetmestiku headest omadustest on lähemalt kirjeldatud teises ehk teooria peatükis. Iga arenduse taga on antud hinnangutase kui palju on ettevõtte sellele arendusele tähelepanu pööranud. Hinnang on lihtsal kolme tasandiga tasemel ehk madal, keskmine ja kõrge.

- Toode
  - spetsiifiliste toodete prototüüpimine ja tootmine - tase kõrge;
  - kõrge kvaliteediga kartongist ja lainepapist poemüügi tooted – tase keskmine;
  - kliendi brändituntust esile toovad tooted – tase kõrge;
  - kliendi toodete läbimüüki suurendavad tootelahendused – tase keskmine;
  - keerukaid lahendusi nõudvate toodete tehniline võimekus – tase keskmine;
  - toodete pakkimine vastavalt kliendi vajadustele – tase kõrge;
  - toote kokkupanekujuhendid – tase kõrge;
  - lisadetailide olemasolu ning selleks vajalike tarnijate võrgustik – tase madal;
  - ainulaadsed luksustooted – tase keskmine.
- Hind
  - tõhus tootmine võimaldab klientidele pakkuda paremaid hindasid ja kiiremaid tähtaegu – tase keskmine;
  - eksklusiivsed tooted pakuvad kliendile lisandväärtust, mille eest on võimalik küsida kõrgema kasumiga hinda – tase keskmine;
  - pikaajalistele partneritele pakutakse hinnasoodustusi – tase keskmine;
  - kliendivajaduse järgi loodud tootelahendused on keerulised, mille lisandväärtus kliendile on kõrge – tase kõrge.
- Turustus ehk koht
  - ettevõtte omab Põhja-Euroopa turgudel professionaalset edasimüüvate partnerettevõtete võrgustikku – tase kõrge;

- ettevõtte suudab teenindada Põhja-Euroopa turgude otsekliente, neile tooteid operatiivselt transportides – tase keskmine;
- tootelahenduste paigaldamise võimekus klientide juures – tase madal.
- Müügitoetus
  - aktiivse müügi rakendamine – tase madal;
  - kodulehe turustamine ja Google Ad-words rakendamine – tase kõrge;
  - tootmisvõimsuse teavitused meedias – tase madal;
  - uute tootegruppide teavitused meedias – tase madal;
  - vahendusturustamise pakkumiste kaudu müügi suurendamine – tase keskmine;
  - sotsiaalmeedia turundus – tase madal;
  - kliendile 3D lahenduste pakkumine – tase madal

## Finantsid

Järgnevalt hinnatakse finantsressursside analüüsi osas selliseid Printcenteri raamatupidamise näitajaid nagu koguvõla suhet, maksevõime üldist taset, intressikulude kattekordajat. Autor analüüsib antud majandusnäitajaid ettevõtte bilansside ning kasumiaruannete põhjal ning annab neile hinnangu.

Koguvõla suhe annab ülevaate sellest kui paljud ettevõtte kohustustest on kaetud ettevõtte varadega ehk võimaldab tuua välja palju varadest on finantseeritud võõrkapitaliga. Sellega on võimalik hinnata ettevõtte finantsriski taset. Koguvõla arvnäitaja saadakse kõikide kohustuste jagamisel koguvaradega. Printcenteril oli koguvõla suhte arvnäitajad kolmestikul majandusaastal järgnevad: 2012 a 0,51; 2013 a 0,42; 2014 a 0,45. Koguvõla suhe ei tohiks olla üle 0,70, sest sellisel juhul on võlakoormuse tase väga kõrge ning ettevõtte väga kergelt mõjutatav väliskeskkonna tingimustest. Printcenteri näitajat alla 0,50 saab pidada heaks tulemuseks, seda eelkõige arvestades ettevõtte olemasolevaid seadmeid silmas pidades. Siiski on ettevõtte omanikkonnal soov investeerida lähiajal uutesse seadmetesse ning see viib antud arvnäitaja kõrgemale tasemele.

Maksevõime üldine tase annab ülevaate sellest kui suured on käibevarad lühiajaliste kohustuste tagamiseks. Seda võib käsitleda kui toimetuleku võimekust lühiajaliste riskide ja muutuste maandamiseks. Maksevõime üldise taseme arvnäitaja saadakse käibevarade jagamisel lühiajaliste kohustustega. Printcenteril olid antud arvnäitajad kolmel majandusaastal järgnevad: 2012 a 0,61; 2013 a 0,63; 2014 a 0,97. Kui 2012 ja 2013 aastal olid antud näitajad nõrgal

tasemel, siis 2014 aastal saavutatud tulemus on paremal tasemel, kuid siiski allpool head maksevõimet. Heaks maksevõimeks loetakse 1,60 ja sellest suuremat väärtust. Seetõttu on autoril ettepanek praeguses riskantsemas majandusperioodis püüda suurendada Printcenteri maksevõime üldist taset.

Intressikulude kattekordaja iseloomustab ettevõtte võimet katta intressikulud kasumi arvelt. Arvnäitaja saamiseks jagatakse ärikasum intressikuludega. Printcenteri intressikulude kattekordaja oli kolmel eelneval majandusaastal järgnev: 2012 a 4,49; 2013 a 14,49; 2014 a 13,12. Kreditorid hindavad heaks kordajaks väärtust kaks ja sellest kõrgemal olevat numbrit. Seetõttu võib öelda, et antud arvnäitaja on Printcenteris väga heal tasemel ning ettevõttel ei ole raskusi intresside tasumisel.

Analüüsist lähtuvalt võib öelda, et üldiselt on Printcenteri finantsnäitajad heal tasemel ning parendada tuleks praegusel hetkel kõige esimesena ettevõtte likviidsuse taset. See on vajalik juba seetõttu, et ettevõtte tegutseb sesoonses äris, kus tellimuste mahud kõiguvad suurel määral. Tellimuste arv on sõltuvuses sellistest näitajatest nagu pühadest, klientide ja töötajate puhkustest, majandussituatsioonidest ning veel paljudest sise- ning väliskeskkonda puudutavatest teguritest.

#### Teadus- ja arendustegevus

Teadus- ja arendustegevus on Printcenteris arendusjuhi vastutusalas. Sellega võiksid tegeleda paljud ettevõtte osad ning eelkõige töötajad, kes on sellistes osakondades nagu müük, ettevalmistus, prototüüpimine. Kui pidada veel silmas ettevõtte sesoonses äris tegutsemist, siis on teatud aegadel inimesed oma tööga vähe koormatud ja saaksid tegeleda teiste ülesannetega. Siiski on tootearendusse praegusel hetkel ettevõttes kaasatud vaid osad töötajaid, kes tegelevad sellega oma põhiülesannete kõrvalt. Strateegilisest auditist selgus, et praegusel hetkel on teadus- ja arendustegevuse süsteem struktuurselt korraldamata ning sellega tegeletakse siis kui keegi suunab või soovib sellega tegeleda. Seetõttu on uurimistöö autori seisukoht, et arendustegevusteks tuleb luua konkreetne tegevusplaan koos vastutajatega ning tähtaegadega. Parim võimalik viis ettevõtte dünaamiliste võimekuste kasvatamisel on arendusmeeskonna loomine, kuhu valitakse sobilikud isikud. Kaaluma peaks võimalust, et osad töötajad oleksid vaid sellesse pühendatud ehk kes saaksid tegeleda Printcenteris vaid arendustööga. Lisaks tuleks leida rohkem võimalusi koostööle teadusasutustega. Praegusel hetkel toimub koostöö

väga harva ja üksikute projektidega seotult. Arendusmeeskonna loomisel on kindlasti võimalik parendada koostööd teadusasutustega.

### Protsessid ja logistika

Printcenteri omanik- ja juhtkond on mõistnud aastaid, et ettevõtte sisesed protsessid ei ole juhitud tõhusal viisil. Arenguruumi ja võimalusi selle parendamiseks on palju, alustades korrektsetest ladustamisaladest ja lõpetades kogu tootmisvoo planeerimise ja haldamisega. Kuna ettevõtte toodab väga erinevatel tehnoloogilistel viisidel, erinevatele materjalidele ning väga paljude erilahendustega lõpptooteid, siis on ühtse tootmisplaneerimise süsteemi juurutamine väga keeruline. Olemasolevaid planeerimissüsteeme on testitud ja uuritud palju, kuid kahjuks on need mõeldud pigem ettevõtetele, kes tegeleb ühesuguste standardtoodete tootmisega. Hetkel vastutavad kõik osakonnajuhid oma osakonna tegevuste eest ning tihti tehakse tööd osakonnale kõige sobivamas järjekorras. See võib lõppkokkuvõttes viia tellimuse tähtaja ületuseni. Strateegilise auditi käigus leiti, et parim võimalik viis planeerimissüsteemi korrastamiseks on viia esimese sammuna sisse tootmisjuhi ametikoht, kes koordineeriks kõikide osakondade tööd ja näeks planeerimises tervikpilti. Olemasolev tootmise seisu tabel korrastatakse ning muudetakse paremini käsitletavaks ja jälgitavaks. Tabeli täitmise ja muutmise eest vastutab otseselt tootmisjuht. Autoril on ettepanek, et tootmisjuhi kohale määratakse inimene ettevõtte seest. Seda seetõttu, et tootmisjuht peab suutma kiiresti kohaneda ning olema võimeline kiiresti nägema üldpilti ettevõtte erinevate osakondade tööst ja protsessidest. Samuti peab ta tulema toime erinevate inimeste konfliktse käitumisega. Uuel väljastpoolt tuleval inimesel võtaks kohanemine ja õppimine Printcenteris väga palju aega, mida kahjuks antud ametipositsioon ei võimalda. Tegevusi tuleb rakendada kohe ja kohane keskkonnaga väga kiiresti.

### Inimressursi juhtimine

Inimressursi juhtimine ja koolitamine on muutunud ettevõtte arendamise seisukohast ülimalt oluliseks. Seda eelkõige Eestis, kus kvalifitseeritud tööjõu puudus on süvenemas ning samuti toimumas hüppeline palgakasv. Seetõttu tuleb leida viise, kuidas muuta protsesse tõhusamaks ja rakendada tööjõudu operatiivsemalt erinevatesse tegevustesse. Üheks heaks võimaluseks on multifunktsionaalsuse rakendamine ja korrektse koolitusplaani loomine, mis hõlmaks kõiki töötajaid. Iga töötaja isiklik koolitusplaan hõlmaks tema individuaalseid



töölaseid arendamist vajavaid oskusi. Töötaja saaks teadmisi nii sise- kui väliskoolitustelt, mida seejärel rakendada tõhusalt oma tööülesannete täitmisel. Soodustada tuleks multifunktsionaalsust eelkõige tootmistöötajate ja –spetsialistide hulgas. Kuna osakonnad on väga tihti koormatud erinevalt, siis saaks inimesed liikuda osakondadesse, kus tekkimas tellimuste üleküllus. Inimeste multifunktsionaalsuse ja oskuste tase peaks olema seotud konkreetselt palgasüsteemiga, et selliselt motiveerida töötajat pidevalt ennast arendama. Ettevõttes on juba olemas osad inimesed, kes suudavad teostada erinevaid operatsioone mitmes osakonnas. Selliste inimeste osakaalu tuleb kasvatada ja see ennetab väliskeskkonnast tulenevaid ohte.

## IT

Infotehnoloogiast on tänapäeval tootmisettevõttele kasu ettevõtte siseprotsesside juhtimisel, lao ja kliendi halduses ning otseloomulikult toodete ja teenuste turunduses. Autori seisukohast tuleks infotehnoloogiat rakendada Printcenteris oma tellimussüsteemi loomisel, mis annab kõige suurema kasuteguri. Paljud trükiettevõtted on läinud üle internetipõhisele tellimuskeskonnale, mida nimetatakse inglise keeles *web to print* teenuseks. Amit Misra tõi välja oma 2013 a. avaldatud artiklis, et globaalne digitaaltrüki äri kasvab 2018 a. lõpuks 131,5 miljardi USD pealt 187,5 miljardi USD suuruseks turuks ning sellist kasvu võimaldab internetipõhiste tellimuskeskondade levik, mis säästab nii aega kui palju inimeste töötunde (Misra, 2013). See võimaldab toota tellimuse kiiremini ja hoida märgatavalt kokku müügiosakonna aega tellimuste vormistamisel ning informatsiooni edastamisel kliendile. Klient vormistab tellimuse tellimuskeskonnas, kus see ühildatakse koheselt tootmisplaaniga ning seejärel saab tellija pidevalt informatsiooni töö hetkeseisust kuni kauba teekonna jälgimiseni transpordiettevõtte poolt. Kuna Printcenteris selline süsteem puudub, tuleks mõelda millisel kõige optimaalsemal viisil saaks sellise süsteemi juurutatud. Üks ettepanek oleks see rakendada teatud järkudes ehk alguses pakkuda seda võimalust vaid suurklientidele või teatud tootegruppide lõikes.

Kokkuvõtte Printcenteri sisestest strateegilistest faktoritest on toodud välja lisa 6 olevas tabelis. Sisekeskkonna tegurite tulemus on kokku 2,97, mis on alla ettevõtete keskmist väärtust ehk 3,00. Tegureid analüüsid on võimalik tuua välja, et tugevused moodustavad kogusummast ligikaudu 62% ehk 1,83 ning nõrkused ligikaudu 38% ehk 1,14. See näitab, et ettevõtte on tegelenud rohkem oma tugevuste arendamisega ning nõrkuste parenduste osas on

oldud tagasihoidlikumad. Strateegilisest auditist lähtuvalt saab öelda, et nõrkustega tegelemine tuleb viia paremale tasemele. Seetõttu tuleks põhjalikult mõelda võimalikele lahendustele ning luua konkreetne tegevusplaan nõrkuste vähendamiseks ja tugevuste kasvatamiseks. See on tegevus, mis kasvatab ettevõtte väärtust ning suurendab edu konkurentide ees. Lähtuma peaks dünaamilise võimekuse teooriast, mille eelistest kirjutatud lähemalt uurimistöös teises peatükis. Teoorias on esmatähtsaks küsimuseks ettevõtte ressursside võimekuste arendamine konkurentsieeliste saavutamiseks.

### **3.6. Strateegiliste faktorite analüüs (SWOT)**

Situatsioonianalüüsis ehk SFAS maatriksis on toodud välja kõige olulisemad ettevõtte välised võimalused ja ohud ning sisemised tugevused ja nõrkused. Valiku kriteerium tehakse kaalu ehk olulisuse seisukohast. Seejärel analüüsitakse, kas tulemused saab saavutada lühiajaliselt ehk ühe aasta jooksul, keskmiselt ehk ühe kuni kolme aasta jooksul või pikaajaliselt ehk tegevus kestab üle kolme aasta. Tähtsaimate strateegiliste faktorite tabel on toodud välja lisas 7. See annab ülevaate kriitilistest SWOT teguritest, mis on oluline strateegiline lähtekoht uute tegevusplaanide juurutamisel, et täita tulevikus omanikkonna seatud eesmärgid. Kogutulemus 3,13 on üle keskmise, aga rakendades kolme lühiajalise nõrkuse faktori likvideerimiseks konkreetseid tegevusi, on võimalik kasvatada tulemust ühe aasta perspektiivis märkimisväärselt. Kõiki tähtsamaid kriitilisi tegureid on hinnatud eelnevas välis- ja sisekeskkonna analüüsis ning pakutud võimalikud lahendused tegevuste parandamiseks.

Strateegilisest auditist lähtuvalt on saanud selgeks, et ettevõtte olemasolev missioon ei ole enam ajakohane. Printcenteri omanikkonna ning juhtide arvates on praegu kasutusel olev missioon liialt pikk ja kaotanud fookuse (Intervjuu omanikkonnaga 2015). Hetkel on ettevõttel kasutusel alljärgnev missioon - tänapäeva tiheda konkurentsi tingimustes tahame aidata oma kliendil eristuda konkurentidest eelkõige läbi tema vajaduste tundmaõppimise, pakkudes uusi tehnoloogilisi trükilahendusi ning professionaalset teenindust (Missioon 2015). Ühelt poolt on soov uus missioon sõnastada lühidalt ning samas selliselt, et see kõnetaks kõiki osapooli ja kannaks endas pideva parendamise ja tootearenduse sõnumit. Pikkade kohtumiste tulemusena ja ühe koolitusprojekti raames sõnastati ettevõtte uus missioon omanikkonna, juhtkonna ja töötajate poolt järgnevas sõnastuses: meie teeme hea nähtavaks. Meie mõtestab siinkohal hästi lahti meeskonna ja ühtekuuluvuse. Üks mõte oli meie asemel kasutada ettevõtte nime, kuid leiti,

et see ei kõnetaks nii palju ettevõtte töötajaid. Teeme annab märku sellest, et Printcenter on ettevõtte, kes reaalselt konstrueerib ja toodab lahendusi. Hea asemel kasutati alguses kahte sõna head tooted, kuid siis mõisteti kiiresti, et ettevõtte toob oma lahendustega esile lisaks reaalsele füüsilistele toodetele ka ettevõtte kuvandeid ning samuti teenusepakkujate omasid. Sõnas nähtavaks peitub tootearenduse sõnum, sest tänapäeva tihedas konkurentsitingimuses ei ole nähtav mitte standartne toode, vaid erilahendusega ja innovaatiline toode.

Ettevõtte olemasolevaid eesmärke hinnates on selge, et need tuleks üle vaadata ning need peaks lisaks omanikkonna selgelt määratletud eesmärkidele sisaldama endas tegureid, mis motiveeriks kogu meeskonda saavutama paremaid tulemusi. Eesmärgid peaks looma pikaajase usaldussuhte tööandja ja töötaja vahel. Hetkel on omanikkonna eesmärgid sõnastatud pigem juhtkonnale ning need ei kaasa piisavalt ettevõtte kogu töötajaskonda.

### **3.7. Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia**

Magistritöö lisa 8 on toodud välja Printcenteris teostatud auditist tulenev strateegiliste alternatiivide ehk TOWS maatriks. Kõikide tegurite puhul on näha, et ettevõtte peab muutuma ning suutma rakendada dünaamilise võimekuse alusteooriast tulenevaid meetodeid. Need on pidev muutumine, kohandumine keskkonna ja uute nõudmistega, võimekuste kasvatamine, arendustegevuste pidev rakendamine. Porteri võimalikest alternatiividest ei ole mõistlik rakendada fokuseerimise strateegiat, sest ettevõtte omab väga palju erinevaid sihtturge ning tootegruppe. Üks võimalus oleks üleüldist kulueelise strateegiat ning keskenduda operatsioonide juhtimise alusteooriale. See aga ei anna kindlust tuleviku ees, sest esikohale seatakse ettevõtte protsessid. Seetõttu on kõige sobivamaks ja parimaks viisiks rakendada Printcenteris Porteri käsitluse seisukohast eristumise strateegiat, mis keskendub kliendi soovidele ning otsib pidevalt uusi võimalikke lahendusi konkurentideks eristumiseks.

Michael E. Porteri käsitlusest, mis toodi välja uurimistöös teises teoreetilises peatükis, tuleb ettevõttel valida kolme võimaliku strateegilise alternatiivi vahel. Strateegilisest auditist lähtuvalt leiab autor, et Printcenter peaks valima diferentseerimise ehk eristumise strateegia. Ettevõttel on olemas juba praegusel hetkel selline tehnoloogiline ja inimressurssi võimekus, mis eristab neid teistest turul olevatest konkurentidest. Tootearenduse tõhustamisega ning õigete kompetentsi juhtimise tööriistadega on võimalik saavutada eristumiseks vajalikke eesmärke. Lisaks aitab saavutada eristumise strateegia püstitatud eesmärke tõhusam müük ning

tootmisvoo parandamine. Tootmisettevõtte peab suutma korraldada oma operatsioone tõhusalt ning samuti müügimeeskond toetama kogu organisatsiooni, ehk leidma nii uutele innovaatilistele kui olemasolevatele tootelahendustele tellijaid.

Strateegiliste alternatiivide maatriksist, mis on toodud välja lisa 8 ning uuest sõnastatud missioonist peatükis 3.5 lähtuvalt toodi välja eesmärgid, mis võimaldavad saavutada paremaid tulemusi. Ettevõtte strateegilisest auditist lähtuvalt soovitatakse rakendada järgnevad uued eesmärgid. Esiteks töötajate kompetentsi, paindlikkuse, motivatsiooni ja palkade kasvatamine. Siin on seos otseselt sõnaga meie ja soov on luua keskkond, kus inimene naudib töötamist. Teiseks tootmisvoo tõhustamine koos struktuuri muudatustega ning konkreetsete mõõdikute seadmisega. See eesmärk vastab sõnale teeme ehk see on tegevus, mis võimaldab otseselt teostada tootmisprotsesse kiiremini ja väiksemate kuludega. Kolmandaks müügiosakonna töö tõhustamine, töötades välja konkreetset müügiplaanid ning samas toetades müügimeeskonda erinevate tegevustega nagu turundus ja IT. Kui me räägime missioonis sõnast hea, siis siin eesmärgi all on oluline leida sellised kliendid sihtturgudelt ülesse. Neljandaks eesmärgiks on tootearenduse võimekuse kasvatamine koos süsteemsete arendustegevustega. Kliendid otsivad turult pidevalt uusi lahendusi, et suuta oma toode tuua veelgi rohkem nähtavaks võrreldes konkurentide toodete ja teenustega. See on klientide otsene vajadus, millega tuleb perioodiliselt tegeleda.

Omanikkonna eesmärgid juhtkonnale jäävad samaks nagu olid varasemalt, sest kõik numbrilised eesmärgid on saavutatavad kui viiakse ellu auditist tulenevad vajalikud tegevused. Näiteks aruandeaasta puhaskasumi osakaal käibest vähemalt 10% on saavutatav tootmisvoo tõhustamisega, struktuuri muudatustega ning spetsialistide multifunktsionaalsuse kasvatamisega. Aastane käibekasv vähemalt 10% võrreldes eelneva aruandeaasta käibega on saavutatav müügiosakonna töö tõhustamisega ning tootearenduse senisest suurema rakendamise teel. Käive töötaja kohta aastane kasv vähemalt 10% on võimalik saavutada tänu töötajate multifunktsionaalsuse kasvatamisele, müügi tõhustamisele ning tootearendusega loodud suurema lisandväärtusega toodete müügile.

Strateegilisest auditist tulenevalt jäävad juhtkonnale seatud eesmärgid samaks seetõttu, et need eesmärgid peavad olema omanikkonna poolt selgemalt mõõdetavad. Omanikkonnalt juhtkonnale seatud eesmärkide ning kogu kollektiivile sõnastatud eesmärkide vahel on selge seos, sest mõlemad eesmärgid püüdnud töötajate heaolu kasvatamise, tootmisvoo tõhustamise, müügi kasvatamise ning tootearenduste poole.

### 3.8. Strateegia täitmine

Strateegiate elluviimise plaani alustades peab meeskond ja eelkõige juhtkond suutma vastata järgnevatele küsimustele. Esiteks kes on need inimesed, kes viivad ellu strateegiaplaani? Teiseks mida tuleb selleks teha, et viia ettevõtte tegevus uues soovitud suunas? Kolmandaks kuidas hakkavad kõik tegema koostööd, et teha seda, mida on vaja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks? (Wheelen, Hunger 2012, 272)

Printcenteris on kujunenud viimaste aastate väiksemate arendusprojektide raames välja juhtgrupp, kes soovib anda oma panuse ettevõtte arendamisse ning on mõistnud organisatsiooni muutuste ja arendustegevuste olulisust. Juhtgruppi kuuluvad erinevad keskastmejuhid ning töötajad tootearenduse- ja müügiosakonnast. Kokku on meeskonna suurus hetkel 14 liikmeline ning sinna kuulub kümme juhti ning neli tippspetsialisti. Magistritöö autori seisukohast peaks antud tuumikmeeskond hakkama viima ellu esimesi uutest eesmärkidest lähtuvaid tegevusi ning tuleks jagada ära vastutusosalad konkreetsete ettevõtte valdkondade vahel.

Autor on strateegilise auditi põhjal mõistnud, et tegevused hakkavad liikuma soovitud suunas vaid konkreetsete tegevusplaanide puhul, kus on määratletud vastutajad, meeskond, tegevused ja tähtajad. Alustada tuleks väiksematest eesmärkidest, mis on saavutatavad lühema aja jooksul ning motiveeriks oma tulemustega meeskonda uusi eesmärke seadma.

Koostöö saavutamine ning ülesannete täitmine kõikide meeskonnaliikmete poolt on väga oluline tegur. Selleks, et tuumikmeeskond saaks igakülgset toetust juhtkonnast ning oleks ise oma meeskonna juhiks, teeb autor strateegilisest auditist lähtuvalt ettepaneku viia Printcenteri struktuuris sisse muudatused. Muudatusettepanek struktuurile on kujutatud lisas 5 oleval joonisel. Perioodilised strateegiaplaani kohtumised, ülevaatused ja vajalike muudatuste rakendamine hoiab kogu meeskonda vahetulemustega kursis ning annab võimaluse koostöö tugevdamiseks.

Konkreetne pikaajaline strateegiaplaan on veel omanikkonna ja juhtkonna poolt kinnitamata. Autori seisukohast tuleks seda teha alles peale uue struktuuri rakendamist, mis on toodud välja uurimistöö lisas 5 ning kus soovitatakse viia sisse tootmisjuhi, müügiosakonna juhi positsioon ning viia siidi-, digi- ja ofsettrüki osakond ühe inimese alluvusse.

Ettevõtte tuumikmeeskond on juba tegelenud teataval määral lühiajaliste eesmärkide kavandamisega ning elluviimisega. Ettevõtte meeskond on arenduskoosolekutest lähtuvalt toonud välja neli tähtsamat eesmärki, mida tuleb arendada ning samuti koostanud esimese tegevusplaanid nende eesmärkide saavutamiseks. Printcenteri lähiaja eesmärgid on esiteks

tootearenduse protsessi juhtimise võimekuse kasvatamine katsetamiste ja vigadega paremini toimetuleku teel. Selle eesmärgi vastutajaks on arendusjuht ning meeskonda kuulub veel lisaks kaks tippspetsialisti. Teiseks soovitakse kasvatada konsulteeriva müügi võimekust. Selle eesmärgi eest on vastutav üks juht ning lisaks meeskonnas kaks tippspetsialisti. Kolmandaks eesmärgiks on soov kasvatada kompetentsi juhtimise, teadmijuhtimise ja motivatsiooni juhtimise taset ning siduda need vajalike koolitusprogrammidega. Vastutajaks on kvaliteedijuht ning meeskonda kuulub veel lisaks personali juht ja pearaamatupidaja. Neljandaks eesmärgiks on teostamisvõimekuse ehk läbiminekuaja kiiremaks muutmine. Selle eesmärgi eest on vastutav üks osakonnajuht ning meeskonda kuulub veel lisaks neli keskastmejuhti. (Printcenteri sisedokumendid 2015)

Teostamisvõimekuse parendamine lähtub operatsioonide juhtimise teooriast ning ettevõtte saab siinkohal kasutada selliseid võimalusi nagu timmitud tootmine, õigel ajal halduse ning terviklikku kvaliteedijuhtimissüsteemi. Nendest teooriatest tulenevaid võimalusi on lähemalt kirjeldatud magistritöö teoreetilises osas. Autor soovib omavahel kombineerida antud operatsioonijuhtimise meetodeid ning leida parimad tööriistad ettevõtte protsesside parendamiseks. Esimese meetodina soovib autor timmitud tootmisest tulenevaid raiskamiste vähendamise parendustegevusi. Teised kolm lähiaja eesmärki lähtuvad dünaamilise võimekuse teooriast ehk ressursse tuleb pidevalt arendada ning olla avatud muutustele. Ettevõtte tuleviku suundasid mõistes on võimalik hakata nende saavutamiseks rakendama konkreetseid tegevusi. Siinkohal on võimalik strateegiate kavandamisel rakendada erinevaid meetodeid nii Porteri eristumise strateegiast, Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli generatsioonist kui samuti Chani ja Mauborgne sinise ookeani teooriatest.

Printcenteri lähiaja eesmärkide juhtimiseks on leitud vajalikud mõõdikud. Need on sõltuvalt eesmärgist järgnevad. Tootearenduse osas jälgitakse tootearenduste arvu kvartalis, süstematiseeritakse standardlahendused, püütakse tootekatsetuste abil tulevikus vigade arvu vähendada ning luuakse tõhusamaks arendustegevuseks olemasolevate lahenduste/jooniste süsteem. Konsulteeriva müügi puhul hakatakse jälgima võidetud tellimuste suhtarvu pakkumistest, töötatakse välja standardtoodete hinnakiri ning koostatakse kogu müügiosakonna kaasamisel ettevõtte müügistrateegia ja plaan selle realiseerimiseks. Kompetentsi juhtimise tähtsaimad tegevused on koolitusplaanide koostamine, töötajate asendusmaatriksi loomine, töötajate töölehtede ühtse süsteemi juurutamine ning oskuste ja multifunktsionaalsuse kasvatamine töötajate seas. Teostamisvõimekuse kasvatamiseks on esmalt vaja märgistada

korrekselt pooltooted, luua süsteemsus tootmisalade märgistuses, kehtestada materjalide vastuvõtukord ning eemaldada protsessidest mittevajalikud tegevused ja inimesed.

Praeguseks ei ole ettevõttes veel rakendatud pikaajalist strateegiaplaani ning sellest lähtuvalt pole võimalik hetkel tuua välja konkreetset eelarvet. Antud uurimistöö raames strateegilisest auditist lähtuvalt välja töötatud uued lühiajalised eesmärgid ei nõua otseselt uute töötajate palkamist. Tegelikuses on võimalik plaanist lähtuvate parendustegevuste korrektsel rakendamisel töötajate hulka vähendada. Rahaliselt ei saa kahjuks prognoosida ühe müügivõimekuse kasvatamise vahendi ehk klientidele uue internetipõhise tellimuskeskkonna lahenduse maksumust. Seda seetõttu, et teenuse hinnad sõltuvad partnerist ja pakutavast lahendusest väga suurel määral ning täpseid läbirääkimisi ja hinnapakumiste küsimisi ei ole veel alustatud.

Lühiajalised tegevused, mida hetkel tuumikmeeskonnaga lühiajaliste eesmärkide rakendamiseks tehakse, on nõudnud erinevate koolituste ja koosolekute näol vaid inimeste ajaressurssi ning samuti koolitajate tasu. Kogu tuumikmeeskonna koolitajate tasu on kokku 4 950 eurot ilma käibemaksuta.

Tegevuste paremaks visualiseerimiseks ning ajakava jälgimiseks koostati ettevõttes Ganti läbiminekuaja diagramm. See on veel parendamisel, kuid esialgne versioon on toodud välja lisa 9.

Lühiajalisi parendustegevusi viiakse Printcenteris juba ellu. Praegusel hetkel toimub arendustöö eraldi gruppides, kes vastutavad erinevate eesmärkide ning nende saavutamiseks vajalike tegevuste eest. Iganädalasel toimuvad erinevate tuumikmeeskonna gruppidega kohtumised ja arutelud parendustegevuste üle ning elluviimise rakendamiste osas. Esimesed edusammud on selgelt näha ning tuumikmeeskonnale saanud selgeks, et selline struktuurne tegevuste elluviimine on strateegiaplaanide elluviimiseks väga vajalik. Lisaks iganädalastele hindamistele toimub suurem hindamine järgmise kuu esimesel nädalal kui esimesed tähtaegsed tegevused on täidetud. Selline suurem hindamine ning koondkohtumine toimub esimest korda juunis, kuhu on kaasatud kogu tuumikmeeskond.

Uurimistöö autor soovib edaspidistes hindamistes ja strateegiate rakendamises kasutada ettevõttes tasakaalus tulemuskaarti. Kaplani ja Nortoni tasakaalus tulemuskaart, mida on käsitletud teooria peatükis, koosneb neljast vaatest, mis on ettevõtte jaoks prioriteetsed. Need on finantsiline, kliendi, sisemiste äriprotsesside ning õppimise ja kasvu vaade (Kaplan, Norton 2003). Finantsiline vaade keskendub ja jälgib olulisi võtmeküsimusi, mis seotud

ettevõtte finantsseisundiga. Kliendi vaade keskendub erinevalt finantsidest kriitilistele kliendisuhete eduteguritele, et saavutada määratud visioon. Sisemiste äriprotsesside vaade keskendub kriitilistele siseprotsessidele ja nende toimimisele. Õppimise ja kasvu vaade keskendub sellele, et kuidas me säilitame võime vajadusel muutuda ja parandada, et saavutada visioonist lähtuvaid eesmärke. Tasakaalus tulemuskaardiga kehtestatud mõõdikud võimaldavad rakendada strateegiaid kõikidel juhtimistasanditel.

### **3.9. Strateegia hindamine ja kontroll**

Strateegilisi faktoreid ja tulemusi ning kriitilisi ebaõnnestumisi on võimalik mõõta läbi tegevusplaanide ja tasakaalus tulemuskaardi. Lisaks on võimalik tuua välja õnnestumised ning premeerida sellega kogu arendustegevuse etappi eest vastutavat meeskonda ja vastutavat isikut. Kogu strateegiaplaani tegevuste tulemustes tuleb hinnata lisaks meeskonnale üksikisikute isiklikku panust. See tuleks siduda nii töötaja palgasüsteemi kui ettevõtte sisese karjääriga ning teiste motivaatoritega. Strateegiate loomise ja hindamise seisukohast on ülimalt oluline, et ettevõtte tegevjuht ei ole üks omanikest. See võimaldab tegeleda nii omanikkonnal strateegiate kavandamise ning kontrolliga ja juhtkonnal keskenduda tegevuste elluviimisse.

Mõõdikute hindamisel saab väga tähtsaks osakonnaks raamatupidamise osakond, sest saavutatud tulemused tuleb raamatupidamislikult hinnata ning leida tegevustest võidetud rahalised väärtused. Tasakaalus tulemuskaardi konstrueerimine koos finantseesmärkide sidumisega ettevõtte tegevjuhi ning pearaamatupidaja poolt on üheks võimaluseks konkreetsete mõõdetavate tulemuste loomiseks. Tänu sellele on võimalik töötada välja struktuurne premeerimissüsteem heade projektide ning meeskondade tunnustamiseks.

Siiski ei tohiks strateegilisi eesmärke vaid konkreetsete tulemuste baasilt hinnata. Strateegiate loomise ja eesmärkide saavutamiste kõrgeimaks eesmärgiks on püüdlus organisatsiooni üldise kultuuri, teadmiste ja väärtuste kasvatamisele, mis ei ole alati mõõdetavad. Seetõttu on pikaajaline eesmärk luua selline organisatsioonikultuur ja nähtamatud aspektid, mis eristub turul teistest ettevõtetest ja mida ei ole võimalik konkurentidel kopeerida. Selles osas on headeks näideteks ettevõtted Apple ja Porsche, keda on püüdnud jäljendada ebaõnnestunult väga paljud konkurendid.



### **3.10. Auditi järeldused**

Printcenteri meeskond peab lähtuma oma töös dünaamilise võimekuse teooriast ehk ettevõtte peab kohanema muutuva keskkonnaga ning olema igati vastuvõtlik väliskeskkonna mõjutustele. Seetõttu tuleb pöörata suunata ettevõtte töötajate võimekuste ning teadmiste kasvule. Koos sellega ja lähtuvalt Porteri eristumise strateegiast tuleb ettevõtte omanikkonnal ja eelkõige juhtkonnal leida need võimalikud viisid, mis eristaks Printcenterit konkurentidest. Samuti leiab autor, et tootmisettevõtte puhul ei tohi täielikult unustada operatsioonide juhtimise teooriaid ning meeskond peab suutma viia ellu protsesse tõhusal viisil ja leidma nendes pidevaid parendamisvõimalusi. Tõmmitud tootmine koos raiskamise vähendamisega on selles osas üheks heaks meetodiks, mida ettevõtte oma igapäevaste tegevuste juures osaliselt juba rakendab. Autor teeb strateegilisest auditist lähtuvalt ettepaneku Printcenteri struktuuri muutmiseks, mis on toodud välja lisa 5. Sellega seoses kaotatakse osad ametikohad ning luuakse tootmisjuhi ning müügiosakonna juhi ametikoht. Samuti toob autor välja vajaduse uue tegevjuhi palkamiseks, kes ei kuuluks omanike hulka. See on vajalik selleks, et omanikkond saaks keskenduda strateegiate kavandamisele ning ettevõtte kui terviku tulemuste kontrollimisele.

Auditist välja toodud välis- ja sisekeskkonna analüüsides ning sisemistest arengukoolitustest lähtuvalt koostati ettevõttele koostöös omanikkonna ja töötajaskonnaga uus missioon ning lähiaja strateegilised eesmärgid. Autor on väga rahul, et strateegiline audit on täitnud oma ülesannet ning sellega seoses on ettevõttel kaardistatud erinevad välised võimalused ja ohud ning sisemised tugevused ja nõrkused. Nende tegurite parendamiseks on astunud konkreetseid samme ning hakatud Printcenteris esimesi lühiajalisi parendustegevusi ellu viima.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö tulemusena on näha kui tähtsat rolli omab trükitööstuse ettevõtte jaoks tänases konkurentsitihedas ettevõtluskeskkonnas strateegia. Pikaajalise edu saavutamiseks ei piisa enam ainult ettevõtte protsesside tõhustamisest ning parima kvaliteedi pakkumisest. Pigem tuleb lähtuda kliendi tuleviku vajadustest ja soovidest, mida ei ole võimalik täpselt prognoosida. Ettevõtete omanikkondade roll selles on kavandada strateegiaid, mis lähtuvad pikast ajahorisondist ning annaks meeskonnale suuna, kuhu ettevõtte peab jõudma kolme kuni kümne aasta pärast. Juhtkonnal on täidesaatev roll ehk nemad vastutavad selle eest, et omanikkonna eesmärgid realiseeruks. Sellest lähtudes kavandavad nad oma meeskonnale vajalikud äristrateegiaid, mis on lühema ajahorisondiga ning toetavad pikkade strateegiliste eesmärkide saavutamist. Seejärel kontrollivad omanikud perioodiliselt ettevõtte tulemusi ning juhatus analüüsib ning suunab igapäevaselt oma meeskonna tegevusi ja ressursse, et vastavad eesmärgid täituksid.

Strateegiline juhtimine on vajalik selleks, et kogu meeskonna töö muutuks mõtestatuks ning oleks suunatud ettevõtte arengule ja väärtuse kasvatamisele. Kui juhtkonnal ja meeskonnal on teada konkreetsed eesmärgid, mis on vaja saavutada, siis on võimalik selleks teostada konkreetseid tegevusi. Ilma strateegiata ning konkreetsete eesmärkideta ei suuda ettevõtte teha nii süsteemselt arendus- ja parendustegevusi kui need organisatsiooni, kes on selgelt töötajaskonnas määratlenud nii missiooni, visiooni, eesmärgid kui poliitikad. Sellistes organisatsioonides on strateegia täitmiseks olemas vajalikud tegevusplaanid ja mõõdikud, mis suunavad meeskonda järjepidevalt eesmärkidega tegelema. See kõik loob pikas plaanis ettevõttes kultuuri, kus kliendi soovidest lähtumine ning uute võimalike lahenduste leidmine on igapäevaselt töötajatele motivatsiooniks.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada miks ettevõtte Printcenter ei kasva vastavalt omanikkonna ootustele ning pakkuda välja võimalikud lahendused uurimisprobleemile. Uurimistöö autor leidis, et Printcenteri tulemuslikkuse hindamiseks ja kitsaskohtade kaardistamiseks on parim võimalus viia läbi ettevõtte strateegiline audit. Auditi teoreetiliseks raamistikuks valiti Wheeleni ja Hungeri (2012) strateegilise auditi käsitlus. See keskendub palju ettevõtte välis- ja sisekeskkonna tegurite analüüsimisele. Samuti hinnatakse süstemaatiliselt Printcenteri erinevaid strateegilisi juhtimise protsesse, funktsioone ja tegevusi.

Strateegilisest auditist lähtuvalt lahendati uurimisprobleem ning autor toob järgnevalt välja ettepanekud ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamiseks:

- Autor teostas põhjaliku väliskeskonna ja sisekeskkonna analüüsi ning tõi välja strateegilised tegurid lisas 8, mis ettevõtte tulemuslikkust mõjutavad. Nendest kriitilistest teguritest tuleks lähtuda Printcenteri edaspidistes arendustegevustes.
- Ettevõtte sisekeskkonna analüüsimisel, mille kokkuvõte on toodud välja lisas 6, selgus, et olemasolev struktuur ei võimalda tegeleda strateegiliste eesmärkidega. Autor esitas lisas 5 omapoolse ettepaneku struktuuri ning ametikohtade muutmiseks;
- Auditi turuanalüüsist lähtuvalt, mis on toodud välja väliskeskonna analüüsi peatükis 3.4, on trükitööstuse turg Eestis ja Skandinaavia riikides suures muutumises ning töökohtade ja ettevõtete arv vähenemas. Oluliseks on saanud kindla strateegilise positsiooni valimine, millega soovitakse turul teistest eristuda. Michael Porteri strateegiatest, mis toodud välja teises peatükis, soovib autor Printcenteris rakendada kolmest võimalikust variandist eristumise strateegiat;
- Meeskonna kompetentse tuleb kasvatada ning lähtuda siinkohal dünaamilise võimekuse teooriast. Pidev teadmiste kasvatamine, kiire kohanemine muudatustega ning ressursside tõhus juhtimine suudab kasvatada ettevõtte edu konkurentide ees. Tõhusa juhtimise vajadust näitab selgelt auditist tulenev Printcenteri kokkuvõttev situatsioonianalüüsi maatriks, mis on toodud välja lisas 7.
- Ettevõtte lähiaja strateegilisteks eesmärkideks on tootearenduse võimekuse kasv, juhtimistasemete parandamine, müügi- ja võimekuse kasvatamine ning tootmisvoo tõhusam kasutamine. Neid on põhjalikumalt kirjeldatud 3.6. peatükis. Neid tegureid ja eesmärke aluseks võttes tuleb arendada edasi organisatsiooni võimekust. Osaliselt on asunud autori ja ettevõtte juhtkonna eestvedamisel lühiajalisi eesmärke juba ellu viima. Lisas 9 on toodud välja voodiagramm koos esimeste tegevuskavade, vastutajate ning tähtaegadega.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Printcenteri pikaajase edu tagab läbimõeldud strateegia, mis peab keskenduma nii lühi- kui pikaajalistele eesmärkidele. Nende elluviimiseks on vaja saavutada sünergia kogu meeskonna vahel ning viia ellu konkreetseid muudatusi. Tootmisvoo tõhustamisel tuleb keskenduda operatsioonide juhtimise erinevatele teoreetilistele käsitlustele nagu timmitud tootmine, täiuslik kvaliteedijuhtimine. Müügi-, tootearenduse- ning

kompetentside võimekuse kasvatamisel on headeks vahenditeks ärimudeli generatsioon, sinise ookeani strateegia, Porteri konkurentsivõimelise strateegia käsitlused. Kõiki neid vajalikke tegevusi ühendab dünaamilise võimekuse teooria, mis keskendub ressursside pidevale arendamisele. Printcenteri pikaajaline eesmärk peab olema sellise ettevõtte kultuuri loomine, mis põhineb parimatel teadmistel ja oskustel ning mida ei ole võimalik edukalt jäljendada ning üle viia teistesse ettevõtetesse. Selliselt toimivad sellised edukad ettevõtted nagu Google, Apple, Facebook ning trükivaldkonna üheks parimaks näiteks on Flyeralarm.

Kuigi antud magistritöö keskendus pigem ühe trükiettevõtte tegevusele, siis tegelikkuses toodi antud töö raames välja palju erinevaid tegureid, millega peab kogu Eesti ja Skandinaavia trükiteöstus lähiaastatel oma arengus arvestama. Seetõttu loodab autor, et antud uurimistöö on lisaks Printcenteri meeskonnale kasulik veel paljudele teistele trükikodade omanikele ja töötajatele.

Antud magistritöö andis võimaluse kaardistada Printcenter Eesti AS kitsaskohti ning autor leidis võimalused, kuidas neid olukordi on võimalik lahendada. Auditist tulenevate Printcenteri välis- ja sisekeskkonna strateegiliste teguritega arvestades, mis on toodud välja lisa 8, on võimalik täiustada ettevõtte strateegilise juhtimise protsessi. Autor on veendunud, et strateegilisest auditist tulenevad ettepanekud võimaldavad saavutada Printcenteri omanikkonna poolt seatud eesmärgid.

## VIIDATUD ALLIKAD

Advertising statistics: Printed trade advertising material statistics. (2014). Intergraf.

Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. 3. muudetud tr. Tallinn: Külim.

Arumäe, U. (2015). *Pereettevõtluse käsiraamat*. Tallinn: Eesti Pereettevõtjate Liit

Augier, M., Teece, D. J. (2008). *Fundamentals of Business Strategy*. Vol. 5. Sage Publications.

Barney, J. B., Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Basile, A., Rosario, F. (2015). *Aligning Management Model and Business Model in the Management Innovation Perspective: The Role of Managerial Dynamic Capabilities in the Organizational Change*. – *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 28. Catania: University of Catania, pp. 43-58.

Baustad, I., Sorsveen, Å. (2009). *Juhtimise argipäev*. Tallinn: Tea kirjastus.

Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., Jones, P. (2005). *Strategic Operations Management*. 2nd edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Chan, K. W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard: Harvard Business School.

Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., Wiggin, H. (2015). *The Lean Management Systems Handbook*. CRC Press.

Costa, M. E. S. (2014). *Toward a Better Understanding of Dynamic Capabilities: Micro-foundations and Performance Effects*. Aachen: RWTH Aachen University.

Drupa Global Trends: Executive Summary. (2014). Drupa Messe Düsseldorf.

Eesti Maksu- ja Tolliamet klassifikaator.

<https://emtak.rik.ee/EMTAK/pages/klassifikaatorOtsing.aspx> (22.04.2015)

Elenurm, T. (2013). Ekspordiks valmistumine: Õppevahend. Tallinn: Estonian Business School.

Finland Statistics. Statistilised andmed.

[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kotimaankauppa\\_en.html#foreigntrade](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa_en.html#foreigntrade)  
(4.05.2015).

Flyeralarm Rings the Changes to Traditional Print Purchasing. Print Business

<http://www.printbusiness.co.uk/news/FlyerAlarm-rings-the-changes-to-traditional-print-purchasing/99925/> (14.05.2015)

Global innovation index. Statistilised andmed.

<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2014#pdfopener> (28.04.2015).

Goetsch, D. L., Davis, S. B. (2010). Quality Management for Organizational Excellence. 6th edition. Pearson Higher Education.

Hambrick, D. C., Fredrickson, J.W. (2001). Are You Sure You Have a Strategy?. The Academy of Management Executive.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter S.G. (2007). Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations. Blackwell.

Hill, C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. (2014). Strategic Management Theory: An Integrated Approach. 11th edition. Stamford: Cengage Learning.

- Hill, T. (2005). *Operations Management*. 2nd edition. New York: Palgrave Mcmillan.
- Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials*. 1st edition. Oxford: Elsevier Limited.
- Hunger, J. D., Wheelen, L. T. (2001). *Essentials of Strategic Management*.  
New Jersey: Prentice Hall Publishing Company.
- Ishikawa, A., Saisho, T. (2013). *Corporate Strategy for Dramatic Productivity Surge*. World Scientific Publishing.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2003). *Tasakaalus tulemuskaart*. Kirjastus Pegasus.
- Koch, R. (2007). *Strateegia käsiraamat*. 3. tr. Tallinn: Äripäeva Raamat.
- Kotler, P., Armstrong, G., Lloyd, C. H., Piercy, N. (2013). *Principles of Marketing*. 6th edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. 15th edition. Boston: Pearson Education Limited
- Lindić, J., Bavdaž, M., Kovačić, H. (2012). Higher Growth Through the Blue Ocean Strategy: Implications for Economic Policy. – *Elsevier Research Policy*. Ljubljana: University of Ljubljana, pp. 928-938.
- Magretta, J., (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Markides, C. C. (2000). Õiged valikud: Juhis läbimurdestrateegiatega väljatöötamiseks.  
Tartu: Fontese Kirjastus.

Misra, A. Web-print-web Technology Holds 100 Billion Business Opportunity.  
<http://dazeinfo.com/2013/12/30/web-print-web-technology-holds-100-billion-business-opportunity/> (25.04.2015).

Missioon. Printcenter. <http://www.printcenter.ee> (12.03.2015).

Monden, Y. (2012). Toyota Production System: An Integrated Approach to Just in Time.  
4th edition. CRC Press.

OECD. Statistilised andmed.  
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/life-satisfaction/> (29.04.2015).

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Ärimudeli generatsioon. Tallinn: Eesti  
Rahvusraamatukogu.

Pitts, R. A., Lei, D. (2006). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive  
Advantage. 4th edition. Mason: Thomson Higher Education

Pop-up reklaamid. Printcenter. <http://www.printcenter.ee/popup-reklaamid/> (9.04.2015).

Porter, M. E. (2004). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and  
Competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2008). On Competition. 11th edition. Harvard: Harvard Business School  
Publishing.

Reporters without borders. Statistilised andmed.  
<http://en.rsf.org/press-freedom-index-2013,1054.html> (28.04.2015).



- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Rodenbach, M. (2013). *Dynamic Capabilities in Organizations: The Role of Micro-level Origins for Their Development*. RWTH Aachen University.
- Rother, M. (2014). *Toyota Kata: Inimeste juhtimine arengu, kohanemise ja parimate tulemuste saavutamiseks*. Tallinn: Äripäeva raamat.
- Sakkeus, J. (2008). Tasakaalus tulemuskaart - 10 aastat Eestis. – *Director*, märts 2008, nr 70.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students*. 4th edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Shamsie, J., Martin, X., Miller, D. (2009). In With the Old, In With the New: Capabilities, Strategies, and Performance Among the Hollywood Studios. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.789/epdf> (19.04.2015).
- Strese, S. (2011). *Performance Implications of Business Model Design: Contingency Factors and Combinations of Design Themes*. RWTH Aachen University
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. – *Strategic Management Journal*. Vol. 18, no. 7. University of California, Harvard University of Boston, San Jose State University, pp. 509-533.
- Traks, K. (2015). Ärimudel, strateegia, arenguplaan, visioon – mis on milleks? <http://majandus24.postimees.ee/917126/arimudel-strateegia-arenguplaan-visioon-mis-on-milleks> (28.04.2015).
- Transparency. Statistilised andmed. <http://www.transparency.org/> (28.04.2015).
- Trükiliidu statistiline tabel 2011-2013 a Eestis (2014). Eesti Trükiteöstuse Liit

Trükinduse statistikast. (2015). – *Punktikasv: Eesti Trükitööstuse Liidu infoleht*. Nr 31.  
Tallinn: Eesti trükitööstuse Liit, lk 11-12.

Trükitööstus Eestis. (2014). – *Punktikasv: Eesti Trükitööstuse Liidu infoleht*. Nr 29. Tallinn:  
Eesti trükitööstuse Liit, lk. 2-3.

Tööstuste Top (2014). Tööstused aastal 2013. – *Äripäeva eriväljaanne*. Nr 10, lk 18.

United Nations. Statistilised andmed. <http://hdr.undp.org/en/data> (29.04.2015).

Vadi, M. (2001). Organisatsioonikäitumine. 5. täiendatud tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Varendi, M., Teder J. (2008). Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine:  
Õppematerjal. SA Innove.

Varul, P., Kaljurand, A., Mailend, A., Pikmets, H., Tolstov, L. (2005). Äriühingu juhtorganid.  
Tallinn: Äripäeva kirjastus.

Äriregister. <https://ariregister.rik.ee/> (03.03.2015).

Wahl, M. F. (2011) Kapitaliühingute lõppomanike alusväärtuste ja tahte uurimine ning  
omanikkonna tüpoloogia konstrueerimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Weinberg, M. (2015). Müügi kasvatamine: Kuidas võita uusi kliente. Tallinn: Äripäeva raamat.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward  
Global Sustainability. 13th edition. New Jersey: Pearson Education.

Womack, J. P., Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your  
Corporation. New York: Free Press.

World Bank. Statistilised andmed.

<http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN/countries> (29.04.2015).

Wright, R. (2004). Business-to-Business Marketing: A step-by-step Guide. First edition. Essex:  
Pearson Education Limited.

## **SUMMARY**

### **THE STRATEGIC AUDIT OF PRINTCENTER EESTI AS**

Sten Seene

As a result of the research work it can be seen what an important role strategy has for a company in today's competitive entrepreneurial environment. To gain long-term success it is not enough to enhance processes and to offer the best quality but to proceed from client's future needs and wishes that cannot be exactly forecasted. The task of the companies' proprietaries is to plan strategies that have long-term time perspective and to give their teams direction that they must reach in 3-10 years. The management has an executive role or they are responsible for the proprietary's goals to be realised. Proceeding from this they plan the necessary short-term business strategies for their teams that support attaining of longer strategic goals. Then the owners periodically check the results from the chief executive and the latter makes daily analyses of his team and realization of plans.

Strategic management is necessary to make the whole team's work meaningful and directed to the development and improvement. When the management and team know the concrete purposes to be accomplished, it is possible to carry out certain activities. The companies that do not have strategies and concrete objectives are not able to do systematic development and improvement activities like those companies that have clearly defined their mission, vision, objectives and policies. For performing their strategies such organisations have necessary action plans and measures that direct the teams persistently deal with their goals. In longer term this all creates the corporate culture where proceeding from client's wishes and finding new possible solutions is everyday motivation for employees.

The purpose of the Master's thesis is to find out why the enterprise Printcenter does not grow according to the expectations of the owners and offer possible solutions to the main problem. The author of the thesis thinks that for the resultative evaluation and mapping of bottlenecks the best solution is to carry out the company's strategic audit. For the theoretical framework of the audit Wheelen and Hunger strategic audit has been chosen because it focuses more on the analysis of external and internal environment and concentrates to the strategic

management processes and activities regarding the proprietary and management of the company.

Resulting from the strategic audit the Master's thesis research problem was solved and author has brought out the following essential proposals for change.

The author performed a thorough external and internal environment analysis and brought out the factors influencing the company's success. In the future development activities Printcenter should consider these critical factors.

- From the research of Appendix 8 the existing structure of the company does not enable to deal with the strategic goals/targets. The author proposed some changes in the structure and positions of the company that can be seen in Appendix 9.
- According to market analysis the Estonian and Scandinavian printing sector the market is rapidly changing and the number of employees and companies is decreasing. It has become important to choose a firm strategic position to differentiate from the others. According to Michael Porter's strategy test that has been brought out in Chapter 2, the author recommends Printcenter to use differentiation strategy, from three possible versions.
- According to dynamic capabilities theory the team's competences must be updated. Constant growth of knowledge, rapid adaptation with changes and efficient management of resources can raise company's competitiveness. The aggregated situation analysis matrix of Printcenter (Appendix 7), arising from the audit, shows the necessity to effectively manage competences.
- The company's near future critical success factors are product development ability, competence management, growth of sales ability and more efficient use of production flow. They have been thoroughly described in Chapter 3.6. Organisation ability must be developed, the success factors taken as the basis. Partly the short-term goals are being implemented under the leadership of the author and the management. The flow chart in Appendix 9 shows the first activities, people responsible for and terms.

In conclusion we can say that the guarantee for Printcenter's long-term success is well-considered strategy that must focus on short-term and long-term goals. To reach the goals synergy with the whole team must be achieved and to implement the changes. In making the production flow more efficient we must focus on different theoretical approaches of operations

management/control like lean manufacturing and total quality management(TQM). In sales, product development and raising competence ability good tools are business model generation, blue ocean strategy, Porter`s competitive strategy approaches. All the necessary activities are connected by dynamic ability theory that concentrates on constant development of resources. Printcenter`s purpose should be creating such a corporate culture that is based on best knowledge and skills, and that cannot be copied and taken over to the other enterprises. Such successful companies like Google, Apple, Facebook and Flyeralarm from the printing industry act like this.

Although the present research work concentrated on one printing enterprise, in reality it brought out many critical success factors and threats that Estonian and also Scandinavian printing industry must take into consideration in the following years. That is why the author hopes that the present research is useful, in addition to the Prinycenter`s team, to many other owners and managers of printing houses.

The research gave the opportunity to map the bottlenecks of Printcenter Eesti AS and the author found the ways to solve the situations. Considering the influences of the external and internal environment, proceeding from the audit, and the author`s proposals, it is possible to improve the company`s strategic management process. The author is convinced that the proposals proceeding from the strategic audit enable to accomplish the purposes intended by Printcenter`s proprietary and this enables to solve the research problem.

# LISAD

## Lisa 1. Kokkuvõttev intervjuu Printcenteri omanikkonnaga

Intervjuude toimumise ajad: 09.04.2015, 22.04.2015, 28.04.2015

Intervjuule vastajad: Printcenteri omanikkond (anonümiseeritud)

Intervjuu läbiviija: Sten Seene

1.) Küsimus: kuidas oled rahul ettevõtte viimaste aastate tulemustega vaadates investeeringute tasuvust, turuosa ja kasumit?

Vastused: *ettevõtte tulemused ei ole vastanud ootustele. Olemasoleva tehnilise võimekuse ning töötajaskonna suurusega tuleb saavutada märksa paremad majanduslikud tulemused. Ettevõttes toimub palju raiskamist, tänu millele loovutatakse osa kasumist. Ettevõtte müügi-osakond peaks otsima aktiivsemalt uusi kliente ning mitte haldama vaid olemasolevate klientide tellimusi.*

2.) Küsimus: mis on ettevõtte praegune olemasolev missioon, eesmärgid, strateegiad ja poliitikad? Kas need on selgelt sõnastatud või järeldatud tulemustest?

Vastused: *ettevõtte strateegiline positsioon ei ole selgelt sõnastatud ja arusaadav kogu töötajaskonnale. Sellele tuleks rohkem tähelepanu pöörata ning leida aega tegelemiseks.*

3.) Küsimus: mis on ettevõtte missioon. Mis äris ettevõtte tegutseb? Miks?

Vastused: *Printcenteri olemasolev missioon ei ole enam ajakohane ning on liialt pikk ja mitte kõiki osapooli kõnetav. Ettevõtte tegutseb ühest küljest POS (point-of-sale) äris, kus asuvad ettevõtte kliendid ning kus tootearendusel on väga suur roll. Teisest küljest konkureeritakse ettevõtetega, kes tegutsevad tööleva tööstuse sektoris ning kus tootmise efektiivsusel ja ülearuste tegevuste vähendamisel on tähtis roll. Ettevõtte tegutseb antud äris seetõttu, et omab antud valdkonnas pikaajaseid kogemusi ning on väga huvitatud uute lahenduste pakkumisest ja ettevõtte turupositsiooni parandamisest antud valdkonnas. Rahul saab olla sellega, et eksport moodustab kogukäibest ligikaudu 80%.*

4.) Küsimus: mis on ettevõtte eesmärgid? Mis on ettevõtte funktsionaalsed (igapäevased) eesmärgid? Sobituvad need kokku missiooni, eesmärkide ja välise ning sisemise keskkonnaga?

Vastused: *tänu mittevastavuste registreerimisele ja analüüsimisele püüame viia tootmises vigade arvu miinimumini. Püüame nii palju kui võimalik tegeleda lisaks tootearendusega, et meil oleks tooteid, millega saada turult klientide tellimusi. Olemasolevate standardtoodete osas tuleb pöörata rõhk tootmisvoo parandamisele, sest siis on võimalik kliendile toota tellimused väiksemate kuludega ja kiiremini. Liialt palju pean ma (omanik) tegelema igapäevaste funktsionaaltasandi eesmärkidega ning seetõttu ei jää aega üle teiste strateegiatega tegelemiseks.*

5.) Küsimus: millised on ettevõtte strateegiad? Mis strateegiaid ettevõtte rakendab? Sobituvad need kokku missiooni, eesmärkide ja välise ning sisemise keskkonnaga?

Vastused: *strateegiatega osas ei ole ettevõtte töötanud välja pikaajalisi strateegilisi eesmärke. Need on küll olemas minu (omaniku) peas, kuid meeskond ei ole nendest informeeritud ja*

*strateegiliste eesmärkide suunas liikumiseks on initsiatiiv tulemas minult (omanikult). Kuna me (omanikud) oleme osalenud kogu ettevõtte tegutsemisaja jooksul aktiivselt igapäevases juhtimises, siis ei ole jäänud strateegiate loomiseks ja rakendamiseks piisavalt aega.*

6.) Küsimus: millised on ettevõtte poliitikad? Mis on ettevõtte poliitikad? Sobituvad need kokku missiooni, eesmärkide ja välise ning sisemise keskkonnaga?

Vastused: *sama vastus, mis strateegiategi puhul. Kuna nendega ei ole meeskonnas süvitsi tegeletud, siis ei sobitu need kõige paremini kokku ettevõtte välise ja sisemise keskkonnaga.*

7.) Küsimus: kas olemasolev missioon, eesmärgid, strateegiad ja poliitikad peegeldavad ettevõtte rahvusvahelisi tegevusi?

Vastused: *peegeldavad teatud määral, kuid nendega tuleks tegeleda nii omanike kui juhtide seas palju rohkem ning ajakohastada tegelikkusega ja olukorraga, mis ettevõttes ja sihtturgudel valitseb.*

8.) Küsimus: kes on nõukogus? Kas nad on töötamas ettevõttes?

Vastused: *nõukogus on kokku neli inimest. Kolm nendest on töötamas ettevõttes. Nõukogu koosolekuid regulaarselt ei korraldata.*

9.) Küsimus: kas nõukogu liikmed omavad märkimisväärset osalust?

Vastused: *kaks nendest omavad märkimisväärset osalust ning kaks marginaalset osalust.*

10.) Küsimus: kas tegemist on kinnise- või börsiettevõttega?

Vastused: *tegemist on kinnise pereettevõttega.*

11.) Küsimus: kas nõukogu liikmed aitavad kaasa teadmistega, oskustega, taustaga või sidemetega? Kui ettevõtte tegutseb rahvusvaheliselt, siis kas on nõukogu liikmel rahvusvahelisi kogemusi?

Vastused: *ettevõtte nõukogu liikmetel on suured teadmised ning kogemused trükitööstuse valdkonnast ja ettevõtte erinevatest protsessidest. Nõukogu ühel liikmel on rahvusvahelised kogemused ning ta räägib mitmeid võõrkeeli ja suhtleb otse suurklientidega.*

12.) Küsimus: kui kaua on samad isikud olnud nõukogus?

Vastused: *nõukogus on olnud samad inimesed peaaegu ettevõtte loomisest saadik ehk alates 1993 aastast.*

13.) Küsimus: mis on nende pühendumus strateegilisse juhtimisse? Kas kinnitatakse kinnisilmi juhatuse ettepanekuid või räägitakse kaasa aktiivselt tulevikusuundade määramisel?

Vastused: *pigem on kinnitatud ettevõtte juhatuse ettepanekud, sest need on tulnud ühelt ettevõtte suuromanikult. Strateegilise juhtimisega tegeletakse siis kui igapäevasest juhtimistegevusest jääb aega üle.*

14.) Küsimus: kes kuulub ettevõtte juhatusse?

Vastused: *ettevõtte juhatuse kuulub hetkel vaid üks inimene, kes on üks ettevõtte suuromanikest.*

15.) Küsimus: mis on juhatuse peamised oskused (teadmised, oskused, taust, stiil)? Kui ettevõtte tegeleb ekspordiga, siis kas juhtkonnal on rahvusvahelisi kogemusi? Kas juhid üleostetud ettevõtetest kuuluvad samuti juhatusse?



Vastused: *ettevõtte ainus juhatuse liige on pikaajaste trükivaldkonna kogemustega ning omab väga häid teadmisi tehnoloogia ja oskuste osas. Ettevõtte tegevjuhina ja omanikuna ei jõua ma piisavalt tegeleda kõikide töötajate probleemidega.*

16.) Küsimus: kas juhtkond on olnud vastutav ettevõtte käekäigu eest viimastel aastatel? Kui palju juhte on olnud oma positsioonil vähem kui kolm aastat? Kas nad ülendati ettevõtte seest või palgati väljastpoolt ettevõtet?

Vastused: *ettevõtte juhatuse muutumatu viimased kolm aastat. Varasemalt on palgatud ettevõtte tegevjuhid väljastpoolt Printcenterit. Kahjuks ei ole nad oma ülesannetega saanud hakkama ning omanikkonnal on tulnud võtta üle juhtimine. Juhtkond on vastutav ettevõtte käekäigu eest.*

17.) Küsimus: kas juhatuse on rakendanud süstemaatilist lähenemist strateegilise juhtimise osas?

Vastused: *süsteemsus kahjuks puudub, kuna ainus juhatuse liige on ülekoormatud teiste ülesannetega ja igapäevase juhtimisega.*

18.) Küsimus: mis on juhtkonna tase ja kaasatus strateegilise juhtimise protsessis?

Vastused: *sama vastus, mis eelmise küsimuse puhul.*

19.) Küsimus: kui hästi kaasab juhatuse keskastme juhte ning madalama astme juhte?

Vastused: *keskastme juhid on kaasatud igapäevaselt ning tootmiskoosoleku toimuvad perioodiliselt. Tõstma peaks vaid tootmiskoosolekute taset ehk tegelema kõrgema taseme juhtimistegevustega ja mitte keskenduma vaid igapäevaste tootmisprobleemide lahendamisele. Madalama astme juhtide kaasatus on pigem väike.*

20.) Küsimus: kas strateegilised otsused on tehtud eetilisel ja vastutustundlikul viisil?

Vastused: *senimaani kindlasti on ja ei näe, et see peaks tulevikus kuidagi muutuma.*

21.) Küsimus: kas strateegilised otsused on tehtud arvestades keskkondlike tegureid?

Vastused: *keskkondlike teguritega arvestatakse teatud määral. Tulevikus tuleb mõelda veelgi rohkem sellele, kuidas kasutada keskkonnasõbralikke materjale ning taastuvatest allikatest energiat.*

22.) Küsimus: kas juhatuse liikmed omavad märkimisväärset osa ettevõttest?

Vastused: *jah, üks suuromanik on ainuke juhatuse liige.*

23.) Küsimus: kas juhatuse on piisavalt haritud, et tulla toime tuleviku väljakutsetega?

Vastused: *juhatuse on valmis tulevikuväljakutseteks ja praegune juhatuse liige omab selleks piisavalt teadmisi ja kogemusi. Kaaluma peaks vaid juhatuse suurendamist täiendavate liikmete võrra.*

24.) Küsimus: mis üldised väliskeskkonna jõud on praegu mõjutamas ettevõtet ennast ja konkurente? mis on praegused või tulevikus valitsevad ohud ja võimalused?

Vastused: *üldiselt võib öelda, et ettevõtte sihtturud on nii poliitiliselt, majanduslikult kui õiguslikult suhteliselt stabiilsed turud. Siiski on lähiajal tunda riigis palgasurvet ning samuti kvalifitseeritud tööjõu puudust. Tehnoloogia areng võib tuua kaasa ootamatuid pöördeid tarbijakäitumises.*

25.) Küsimus: kas eelnevatel jõududel on erinevad mõjud teistes maailma piirkondades?

Vastused: *kindlasti on mõjud teised, sest paljud trükikojad peavad tegelema palju keerulisemates ja ebastabiilsemates majanduspiirkondades.*

26.) Küsimus: mis jõud suunavad tööstusharu konkurentsi? On need jõud samad nii globaalselt ja kas varieeruvad riigiti? Hinda igat jõudu skaalal kõrge, keskmine või madal.

Vastused:

- a. uute sisenejate oht – *kõrge*;
- b. kauplemisjõud ostjate poolt – *keskmine*;
- c. oht asendustoodete või asendusteenuste poolt – *keskmine*;
- d. kauplemisjõud tarnijate poolt – *madal*;
- e. rivaalitsemine konkurentide vahel – *keskmine*;
- f. ühingute, valitsuste ja huvigruppide jõud – *madal*.

27.) Küsimus: mis võtmetegurid tööstusharu keskkonnast (mis on klient, konkurendid, tarnijad, kreditorid, ametiühingud, valitsused, liitude, huvigruppide, kohalikud ja osanikud) on praegusel hetkel mõjutamas ettevõtet? Mis on praegused või tulevikus valitsevad ohud ja võimalused?

Vastused: *kliendid soovivad innovaatilist toodet kiiremini ja odavamalt. Et täita klientide ootusi, tuleb pidevalt arendada uusi tooteid ning leida olemasolevate toodete osas uusi ja optimaalsemaid tehnilisi lahendusi.*

29.) Küsimus: kuidas on ettevõtte struktuur praegusel hetkel?

Vastused: *ettevõtte struktuur ei ole hetkel korras. Kuna ettevõttes vajavad paljud müügimeeskonna liikmetest ja tootmisosakondade juhtidest abi igapäevase töö probleemide lahendamisel, siis tuleb mul (omanikul) sekkuda liiga palju ettevõtte igapäevastesse operatiivküsimuste lahendamisse. Tänu sellele ei ole võimalik tegeleda igapäevaselt strateegilise juhtimise küsimustega ning kavandada vajalikke tegevusi ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamiseks.*

30.) Küsimus: kas otsuste tegemine on tsentreeritud ühele grupile või detsentraliseeritud mitmesse osakonda?

Vastused: *tähtsamate otsuste tegemine on tsenseeritud praegusel hetkel ühele grupile*

31.) Küsimus: kas struktuur on ettevõttes kõigile arusaadav?

Vastused: *ma ei ole kindel, et kõik struktuurist ühtemoodi aru saavad.*

32.) Küsimus: kas praegune struktuur on vastav praeguse ettevõtte eesmärkide, strateegiate, poliitikate ja programmidega ning samuti ettevõtte rahvusvaheliste operatsioonidega?

Vastused: *ei ole ja seda tuleks ühel hetkel muuta.*

33.) Küsimus: kuidas on ettevõttes korraldatud inimressursside koolitused, värbamine ning motivatsioon?

Vastused: *ettevõtte omanikkond soovib, et Printcenter oleks keskkonnaks, kus töötavad oma ala parimad spetsialistid. Nii sise- kui väliskoolituste osakaalu tuleb suurendada ning parandada värbamise valiku meetodeid.*

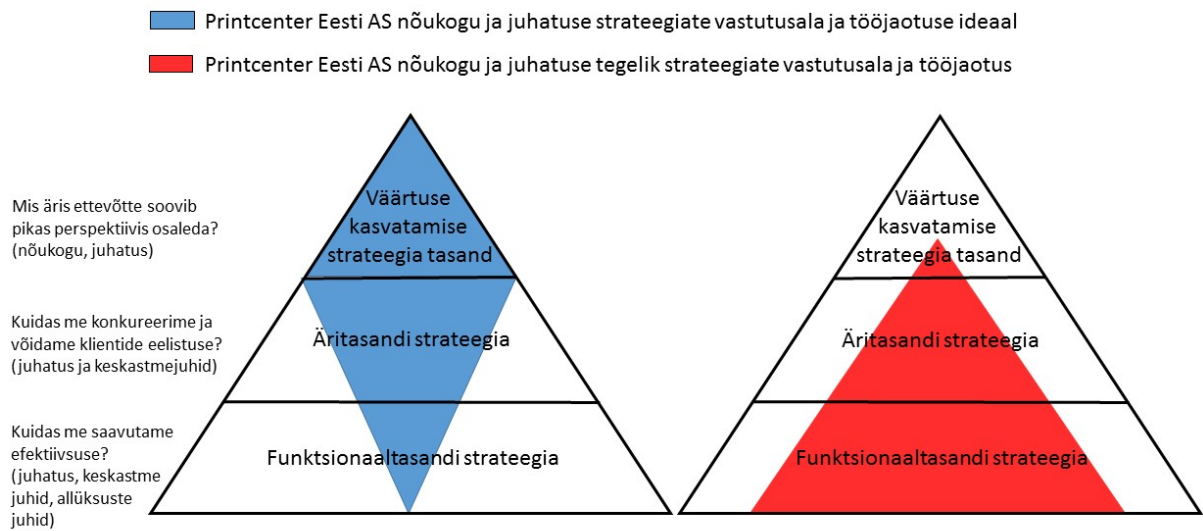
34.) Küsimus: kui suurel määral pöörab ettevõtte tähelepanu teadus- ja arendustegevusele?

Vastused: *ettevõtte on teinud väga vähesel määral koostööd teadusasutustega. Tootearendusega on küll tegeletud, kuid sellega tuleks tegeleda süsteemsemalt. Ettevõtte soovib tõsta oma tootearenduse taset, et suudetaks olla sihtturgudel üheks innovatsiooni liidriks.*

35.) Küsimus: kuidas on korraldatud ettevõtte protsessid ning millisel tasemel on nende tõhusus?

Vastused: *ettevõtte protsessid ei ole korraldatud parimal viisil ning arenguruumi parendusteks on palju. Ettevõtte töötajaskond peab leidma need kiiremad ja efektiivsemad tootmisviisid, mis aitavad püsida konkurentsivõimelise sihtturgude kasvavate nõudmistega.*

## Lisa 2. Printcenteri nõukogu ja juhatuse strateegiate vastutusalad ning tööjaotus



Allikas: (autori enda koostatud joonis 2015)

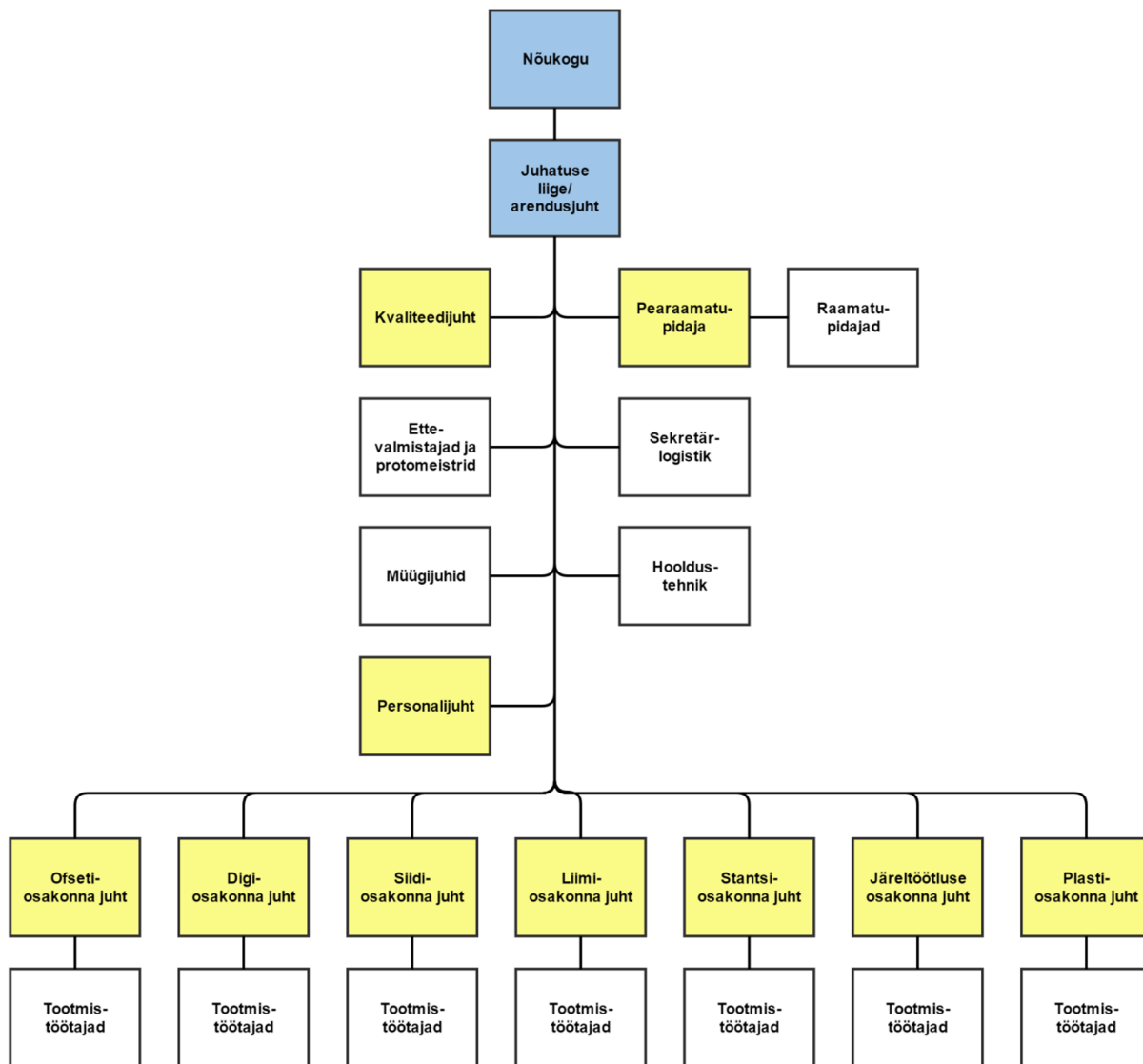
### Lisa 3. Kokkuvõte Printcenteri välistest strateegilistest faktoritest

Väliskeskonna tegurid	Kaal	Hinne	Kaalitud keskmine	Kommentaariid
<b>Võimalused</b>	<b>0-1</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	
V1 – keskkonnasäästlike tegevuste rakendamine	0,10	2,2	0,22	Väliskeskonna nõudmised soodustavad tõhusamat materjalide ja jääkproduktide kasutust ning energiasäästlike seadmete soetamist.
V2 – teadus- & arendustegevus ülikoolidega	0,05	0,8	0,04	Riik ning EAS soosib koostööd teadusasutustega ning rahastab projekte. Hetkel koostöö väga väike, kuid plaan on selle kasvatamiseks.
V3 – kiiremad protsessid ja tootmisvoo tõhustamine	0,15	4,0	0,60	Turg nõuab kiireid tootmistähtaegu ja seetõttu tuleb tootmisvoogu tõhustada. Sellega tegeletakse ettevõttes igapäevaselt. Riik on uute toetuste perioodil panustanud just tootmisettevõtete protsesside parendamisse. Ühes tootesegmendis parendati tootmisvoogu.
V4 – Infotehnoloogia areng ja tootearenduse kasv.	0,10	3,5	0,35	Infotehnoloogia areng annab võimaluse uute trükilahenduste tekkeks ja nende omavaheliseks sünkroniseerimiseks. Sellest lähtuvalt tegeletakse perioodiliselt tootearendusega.
V5 – majanduslangus Skandinaavias ja Rootsi turu kasvatamine.	0,10	4,0	0,40	Skandinaavia ettevõtted hakkavad otsima paindlikumat ja parema hinnatasemega trükikodasid teistest riikidest. Esmajärjekorras tuleks keskenduda Rootsi turule, kus maht langenud ning peaks moodustama turu suuruse poolest käibest suurema osakaalu.
<b>Ohud</b>	<b>0-1</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	
O1 – kiire palgakasv ja kvalifitseeritud tööjõu puudus	0,15	3,6	0,54	Operaatorite ja spetsialistide valik tööjõu turul on vähenenud ja vähenemas veelgi. See kasvatab väga kiiresti selliste töötajate palkasid.
O2 – hinnasurve toodetele	0,15	3,8	0,57	Suured trükiettevõtted suudavad mastaabisäästu rakendades pakkuda odavamalt hinda.
O3 – poliitilised otsused maksude ja tööjõu küsimustes	0,10	2,6	0,26	Ettevõtte tegevusi mõjutavad suurel määral poliitilised otsused maksude ja tööjõu osas.

O4 – Karmistuvad keskkonnanõuded ja kallinev energia	0,05	2,4	0,12	Süsihappegaasi vähendamine ja pakendiseaduse sanktsioonid ning maksud. Säätlikum seadmete kasutamine
O5 – Sõjad ning looduskatastroofid	0,05	1,8	0,09	Olukord, mille vastu ettevõtte ennast palju kaitsta ei saa. Looduskatastroofi kaitseks on ettevõttel sõlmitud kindlustus.
<b>KOKKU</b>	<b>1,00</b>		<b>3,19</b>	

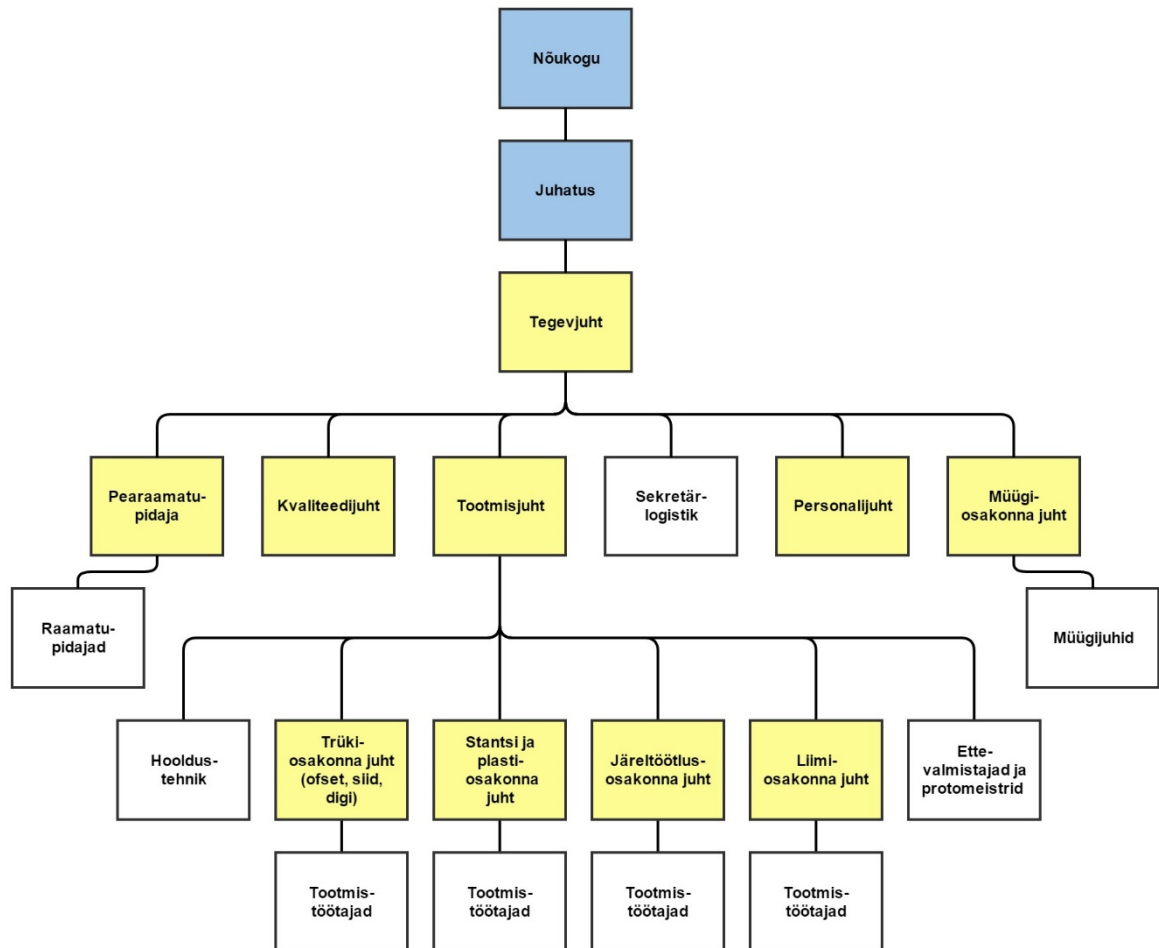
Allikas: autori koostatud tabel strateegilise auditi põhjal 2015

## Lisa 4. Printcenteri olemasolev struktuur



Allikas: (autori enda koostatud joonis 2015)

## Lisa 5. Auditist tulenev ja autori poolt pakutav Printcenteri uus struktuur



Allikas: (autori enda koostatud joonis 2015)



**Lisa 6. Kokkuvõte Printcenteri sisemistest strateegilistest faktoritest (IFAS maatriks)**

Sisekeskkonna tegurid	Kaal	Hinne	Kaalutud keskmine	Kommentaariid
<b>Tugevused</b>	<b>0-1</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	
T1 – tehniline võimekus erilahendustega toodete tootmiseks	0,10	4,50	0,45	Ettevõtte omab väga head tehnilist võimekust erinevate tehnoloogiate abil uudsete toodete tootmiseks.
T2 – vabad tootmisvahendid	0,10	3,00	0,30	Ettevõtte masinate ressursis on kasutatud määral 30-50 %
T3 – hästi diversifitseeritud turud ja tootegrupid	0,10	4,00	0,40	Sihtturge on kokku 8. Suuremaid tootegruppe on kokku 13 (müügiälsed, plastiktooted, pakendid, jne.)
T4 – oma tootmispinnad Maardus, Härmakosul ja Tallinnas	0,05	4,20	0,21	Ettevõttel on kolme kinnistu peale oma tootmispinda kokku üle 10 000 m <sup>2</sup> .
T5 – multifunktsionaalsete töötajate hulga kasvamine	0,15	3,15	0,47	Töötajate paindlik liigutamine ühest osakonnast ja masinast teise on saamas väga oluliseks edufaktoriks.
<b>Nõrkused</b>	<b>0-1</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	
N1 – töötajate perioodiline hindamine ja tagasiside	0,05	1,00	0,05	Hinnatud on vaid osaliselt juhte. Tuleb hinnata kogu personali.
N2 – struktuur ei vasta ettevõtte suurusele	0,10	2,20	0,22	Ettevõtte osadele töötajatele langeb liiga suur koormus, eelkõige juhataste liikmele.
N3 – aktiivne müük	0,10	2,40	0,24	Müügimeeskond ei tegele aktiivse müügiga ja pigem võetakse vastu tellimusi. Müügiplaani üle vaatamine peab toimuma perioodiliselt.
N4 – kliendi internetipõhise tellimuskeskkonna puudumine.	0,10	1,80	0,18	Kliendi internetipõhine tellimuskeskkond võimaldab ressursiefektiivselt tegeleda tellimuste vormistamise ja haldamisega.
N5 – korrektne tootmise juhtimine ning mõõdikute puudumine.	0,15	3,00	0,45	Väga kriitiline ja vajalik tegevus, mis on põhjustanud palju mittevastavusi ja tähtaegade ületusi. Mõõdikute puudumine ei anna võimalust hinnata seniseid tulemusi ja parendada tegevusi.
<b>KOKKU</b>	<b>1,00</b>		<b>2,97</b>	

Allikas: autori koostatud tabel strateegilise auditi põhjal 2015

## Lisa 7. Printcenteri situatsioonianalüüsi maatriks (SFAS maatriks)

Tähtsaimad strateegilised faktorid	Kaal	Hinne	Kaalutud keskmine	Kestus			Kommentaariid
				Lühiajaline	Keskmine	Pikaajaline	
T5 – multifunktsionaalsete töötajate hulga kasvatamine	0,15	3,15	0,47		X		Töötajate paindlikuse kasvatamine (koolitused, palgasüsteem, jne.)
N5 – korrektne tootmise juhtimine ning mõõdikute puudumine.	0,15	3,00	0,45	X			Tootmisjuhi leidmine ja mõõdikute väljaarendamine.
N2 – struktuur ei vasta ettevõtte suurusele	0,10	2,20	0,22	X			Struktuuris alluvussuhete korrastamine ja juhtide ümberkorraldus.
N3 – aktiivne müük	0,10	2,40	0,24	X			Müügieesmärkide püstitamine ja perioodiline müügiplaani ülevaatus.
V2 – teadus- & arendustegevus ülikoolidega	0,05	0,8	0,04			X	Suurem koostöö teadusasutustega.
V3 – kiiremad protsessid ja tootmisvoo tõhustamine	0,15	4,0	0,60		X		Tootmisvoo tõhustamine (protsessid, mõõdikud, struktuur).
O1 – kiire palgaskasv ja kvalifitseeritud tööjõu puudus	0,15	3,6	0,54		X		Tööjõu koolitamine, rahulolu suurendamine.
O2 – hinnasurve toodetele	0,15	3,8	0,57		X		Poolmaterjalide tootmine, heade tarnijate leidmine.
<b>Kokku:</b>	<b>1,00</b>		<b>3,13</b>				

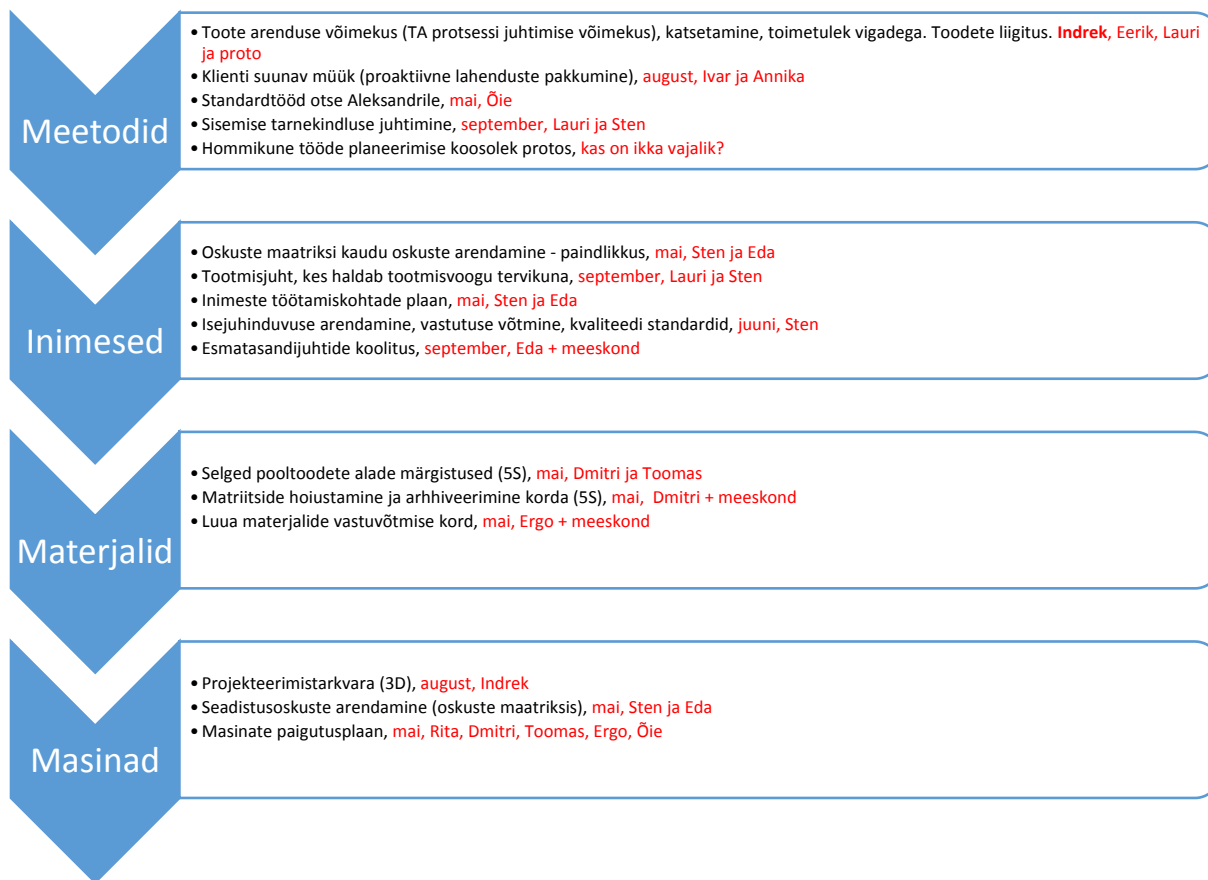
Allikas: autori koostatud tabel strateegilise auditi põhjal 2015

## Lisa 8. Strateegiliste alternatiivide maatriks (TOWS maatriks)

<b>Sisemised tegurid (IFAS)</b>	<b>Tugevused (T)</b> T1 – tehniline võimekus erilahendustega toodete tootmiseks T2 – vabad tootmisvahendid T3 – hästi diversifitseeritud turud ja tootegrupid T4 – oma tootmispiirkonnad Maardus, Härmakosul ja Tallinnas T5 – multifunktsionaalsete töötajate hulga kasvatamine	<b>Nõrkused (N)</b>
<b>Välised tegurid (EFAS)</b>		<b>Nõrkused (N)</b>
<b>Võimalused (V)</b> V1 – keskkonnasäästlike tegevuste rakendamine V2 – teadus- & arendustegevus ülikoolidega V3 – kiiremad protsessid ja tootmisvoo tõhustamine V4 – Infotehnoloogia areng ja tootearenduse kasv. V5 – majanduslangus Skandinaavias ja Rootsi turu kasvatamine.	<b>TV strateegiad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Töötajate multifunktsionaalsus ja vabade tootmisvahendite olemasolu võimaldab parandada tootmisvoo kiirust;</li> <li>▪ Tehnilise võimekuse olemasolu erilahendustega toodete tootmiseks võimaldab tegeleda paljude arendustegevustega;</li> <li>▪ Kohalolek paljudel siltidel võimaldab teatud majanduskiiruses turu hüppeliselt kasvatada.</li> </ul>	<b>NV strateegiad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koos tootmisvoo tõhustamisega ja kiiremate protsesside rakendamisega ajakohastatakse ettevõtte struktuur ning mõõdikud;</li> <li>▪ Infotehnoloogia tuleb rakendada ettevõtte kasuks tööle ning luua klientide internetipõhine tellimuskeskkond;</li> <li>▪ Müügiosakonna töö tõhusamaks muutmine aitab kasvatada klientide hulka ning olemasolevate Skandinaavia klientide käivet.</li> </ul>
<b>Ohud (O)</b> O1 – kiire palgakasv ja kvalifitseeritud tööjõu puudus O2 – hinnasurve toodetele O3 – poliitilised otsused maksude/tööjõu küsimustes O4 – Karmistuvad keskkonnanõuded ja kallinev energia O5 – Sõjad ning looduskatastroofid	<b>TO strateegiad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionaalsete ja multifunktsionaalsete töötajate palga kasvatamine koos tootmisvoo tõhustamisega;</li> <li>▪ Vabade tootmisvahendite tõhusal rakendamisel on võimalik tuua alla toodete hinnad;</li> <li>▪ Hästi jaotatud turud ja tootegrupid võimaldavad raskete majandusperioodide ajal hajutada riske.</li> </ul>	<b>NO strateegiad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Töötajate perioodiline hindamine, heade ning multifunktsionaalsete spetsialistide motiveerimine võimaldab vähendada heade töötajate lahkumist;</li> <li>▪ Korrektse tootmisvoo juhtimine koos õigete mõõdikutega võimaldab tugevdada ettevõtte keskkonda välistele mõjutustele ning vähendada tootmise omahinda.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud tabel strateegilise auditi põhjal 2015

## Lisa 9. Printcenteri läbiminekuaja diagramm (mai - juuli 2015 a)



Allikas: (ettevõtte sisedokument 2015)