

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liisi-Daisy Koplmaa

**TURUNDUSE INFOSÜSTEEMI STRATEEGIA
VÄLJATÖÖTAMINE ELLEX RAIDLA ADVOKAADIBÜROOS**

Magistritöö

Õppekava TATM02/18 juhtimine ja turundus, peeriala turundus ja müügijuhtimine

Juhendaja: René Arvola, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 696 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liisi-Daisy Koplmaa

(allkiri, 11.05.2021)

Üliõpilase kood: 192073TATM

Üliõpilase e-posti aadress: liisikoplmaa@gmail.com

Juhendaja René Arvola, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, 11.05.2021)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TURUNDUSE INFOSÜSTEEMI JA STRATEEGILISE AUDITI TEOREETILINE KÄSITLUS	8
1.1. Turunduse infosüsteemi teoreetiline käsitlus	8
1.1.1. Turunduse infosüsteemi olemus	8
1.1.2. Turunduse infosüsteemi vajalikkus	14
1.2. Strateegilise auditi teoreetiline käsitlus	17
1.2.1. Strateegilise auditi olemus	17
1.2.2. Strateegilise auditi olulisus turunduse infosüsteemi arendamisel	19
2. UURIMISOBJEKT	21
2.1. Ettevõtte tutvustus ja tänane turunduse infosüsteem	21
2.2. Metoodika	25
3. ELLEX RAIDLA TURUNDUSE INFOSÜSTEEMI STRATEEGILINE AUDIT	27
3.1. Sisekeskkonna analüüs	27
3.2. Väliskeskkonna analüüs	30
3.3. Strateegiliste faktorite analüüs	32
3.4. Soovituslik strateegia	34
3.5. Strateegia elluviimine, hindamine ja kontroll	36
3.6. Strateegilise auditi järeldused ja ettepanekud	37
KOKKUVÕTE	40
SUMMARY	43
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	46
LISAD	52
Lisa 1. Turunduse infosüsteemi mudelid	52
Lisa 2. Ellex Raidla juhtimisstruktuur	54
Lisa 3. Intervjuu Ellex Raidla juhatause liikmega	55
Lisa 4. Lihtlitsents	67

LÜHIKOKKUVÕTE

Eduka turunduse juhtimise taga on tugevad strateegiad. Oskuslik ja süstemaatiline andmete haldamine, selge plaan ja sisendid ning kontrollitavad tulemused ja infobaasid ühtses turunduse infosüsteemis on need, mis aitavad muudatuste olukorras teha kiireid otsuseid, luua uuendusi ning tõstavad konkurentsivõimet. Võitja turunduses on tänases infoühiskonnas see, kes kogub turunduskeskkonna kohta võimalikult palju andmeid ja läbi efektiivse turunduse infosüsteemi oskab teadmisi rakendada turundustegevustes strateegiliste eesmärkide täitmiseks.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on turunduse infosüsteemi strateegia puudumine Ellex Raidla Advokaadibüroos. Töö eesmärgiks on välja selgitada strateegilise auditiga tänase turunduse infosüsteemi kitsaskohad ja võimalused selle arendamiseks ning välja pakkuda sobiv strateegia.

Püstitatud eesmärgi täitmiseks on autor kasutanud uurimisstrateegiana juhtumiuuringut kui konkreetse nähtuse, ettevõtte tänase turunduse infosüsteemi mudeli, analüüsimiseks. Vajalike andmete kogumiseks on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit – dokumendianalüüsi ja ekspertintervjuud. Uurimisprobleemi lahendamiseks on kasutatud Wheelen ja Hungeri strateegilist auditit analüüsimeetodina.

Magistritöö tulemusena koostas autor ettevõtte tänase turunduse infosüsteemi mudeli, analüüsis turunduskeskkonda mõjutavaid faktoreid ning töötas välja ettevõtte turunduse infosüsteemi strateegia selle arendamiseks: innovaatilised IT lahendused aitavad arendada ja integreerida tänaseid süsteeme selleks, et kasvatada tulemuslikkust ja edu konkurentide ees. Strateegia elluviimiseks on oluline süstematiseerida infoteave ning integreerida alamsüsteemid ja võtta kasutusele uued IT lahendused selleks, et parandada tööprotseduure ja mille põhjal saab teha efektiivsemaid analüüse ja järeldusi turunduse juhtimises nii strateegiliste otsuste tegemiseks kui kliendikogemuse parandamiseks ja partnerite toetamiseks infoteabega. Magistritööl on praktiline väljund uuritud ettevõttele.

Võtmesõnad: Turunduse infosüsteem, strateegiline audit

SISSEJUHATUS

Teenindussektor on Eesti majanduse oluline tegevusala ja aasta-aastalt on suurenenud selle lisandväärtus ning müügitulu osatähtsus ettevõtluses (Statistikaamet 2021). Sealjuures on info kuidas raha tuleb sama oluline kui lihtsalt ettevõtte käibe numbrid (Sisodia 2007, 1). Tänapäeval ei ole enam oluline pelgalt hea teenus, vaid kliendid ootavad midagi enam – personaalset lähenemist, midagi mis neid selle teenusega seob. Aga selleks, et pakkuda midagi enamat vajame me andmeid ja sisendit mille põhjal otsuseid teha.

Digitaliseeritud maailmas tekib meil üha rohkem andmeid, mida on võimalik turunduse juhtimise seisukohalt ära kasutada. Andmete efektiivne ja eesmärgipärane kasutamine sõltub aga ettevõtte turunduse infosüsteemist, millele toetuda muudatuste ja juhtimisotsuste tegemisel. Hea turunduse infosüsteem hoiab kokku töötajate aega, asendab manuaalsed tööprotseduurid automatiseeritud lahendustega, ja annab võimaluse keskenduda eesmärgipärasele tööle, mis toob oodatavat tulemust (Bharadwaji, Menon 1993, 32).

Konkurentsis püsimiseks täna ja tulevikus nähakse olulise ettevõtte võimekusena edukat turunduse juhtimist. Turunduse juhtimist läbi protseduuride ja allikate, mida juhid kasutavad oma igapäevases tegevuses info saamiseks ja turunduskeskkonna arenguks. (Tibbert 2007, 8; Talvinen, Saarinen 1995, 18) Hästi toimiv turunduse infosüsteem võimaldab tulevikus tõhusamaid strateegilisi otsuseid langetada (*Ibid.*, 8), mitte ainult turundusjuhtidel vaid ka ettevõtte juhtidel.

Eksperdid, kes on uurinud ja arendanud turunduse infosüsteemi mudeleid üle 30 aasta on öelnud, et suurem osa ettevõteteid on enda turunduse juhtimisega seotud infosüsteemid ümber kujundanud peale vajaliku teooria ja praktika saamist (Talvinen 1994). Andmed on juba muutnud ettevõtete tegevust ja lähiaastatel muutub see kindlasti üha kriitilisemaks. Ja need ettevõtted, kes käsitlevad andmeid strateegilise varana, on need, kes ellu jäävad ja arenevad. (Marr 2017, 16)

Käesoleva magistr töö uurimisprobleemiks on turunduse infosüsteemi strateegia puudumine Ellex Raidla Advokaadibüroos.

Töö eesmärgiks on välja selgitada strateegilise auditiga turunduse infosüsteemi kitsaskohad ja võimalused selle arendamiseks ja välja pakkuda sobiv strateegia. Turunduse infosüsteemi strateegilise auditi läbiviimine advokaadibüroos ei ole sageli esinev nähtus, kuid on järjest vajalikumaks muutuv praktika.

Autor on püstitanud järgmised uurimisülesanded töö eesmärgi täitmiseks:

- 1) tutvuda turunduse infosüsteemi ja strateegilise auditi teoreetilise käsitlusega;
- 2) välja selgitada millised on tänased turundustegevused turunduse infosüsteemis ja valida mudel turunduse infosüsteemi strateegilise auditi läbiviimiseks;
- 3) viia ettevõttes läbi turunduse infosüsteemi strateegiline audit;
- 4) töötada välja ettevõtte turunduse infosüsteemi strateegia.

Autor kasutas töö uurimisprobleemi lahendamiseks juhtumi analüüsimeetodina Wheelen ja Hungeri strateegilist auditit. Vajalike andmete kogumiseks on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit – dokumendianalüüsi ja ekspertintervjuud. Kogutud andmete põhjal on teostanud töö autor strateegilise analüüsi turunduse infosüsteemi seisukohalt olulistest aspektidest. Analüüs annab ülevaate turunduse infosüsteemi sidususest ettevõtte sise- ja väliskeskkonnaga, selle nõrkustest ja võimalustest. Strateegilise auditi eesmärk on välja selgitada ja mõista paremini kitsaskohti ja võimalusi, et seeläbi töötada välja turunduse infosüsteemi strateegia, mis saab olla ühtlasi väärtus ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamiseks strateegiliste eesmärkide püstitamisel.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimene osa – turunduse infosüsteemi ja strateegilise auditi teoreetiline käsitlus – annab ülevaate turunduse infosüsteemi olemusest ja vajalikkusest ning strateegilise auditi olemusest ja selle olulisusest turunduse infosüsteemi strateegia väljatöötamisel. Teine osa tutvustab töö objektiks olevat ettevõtet, kirjeldab millised on tänased turundustegevused turunduse infosüsteemis, sealjuures on välja valitud turunduse infosüsteemi mudel strateegilise auditi läbiviimiseks, ning välja toodud detailselt uurimuse meetodika. Kolmandas osas, empiiriline käsitlus, on läbi viidud Ellex Raidla Advokaadibüroo turunduse infosüsteemi strateegiline audit turunduse infosüsteemi strateegia väljatöötamiseks. Analüütiline osa auditis sisaldab sise- ja väliskeskkonna analüüsi ning strateegiliste faktorite analüüsi ja nende kitsaskohtade välja selgitamist turunduse infosüsteemis. Järgneb soovituslik turunduse infosüsteemi strateegia, järeldused ja ettepanekud lähtuvalt analüüsist.

Täna kriitilise meele ja hea juhendamise eest antud magistr töö juhendajat, René Arvolat ning Ellex Raidla Advokaadibüroo juhatuse liiget, Martin Triipani, sisendite andmisel enda piiratud ajaressursi juures.

1. TURUNDUSE INFOSÜSTEEMI JA STRATEEGILISE AUDITI TEOREETILINE KÄSITLUS

Käesolevas peatükis käsitletakse turunduse infosüsteemi olemust, definitsiooni ja selgitatakse millest see koosneb ning antakse ülevaade teoreetilistest mudelitest. Lisaks räägitakse turunduse infosüsteemi vajalikkusest turunduse juhtimisel ning strateegilise auditi olemusest ja selle olulisusest turunduse infosüsteemi strateegia väljatöötamisel.

1.1. Turunduse infosüsteemi teoreetiline käsitlus

Tänapäeva digiajastul ei ole infosüsteemide kasutamine midagi uutset. Küll aga on nende roll ja olulisus ajas kasvanud, sest kiiresti arenev tehnoloogia ja suur andmemahd ei ole ühel hetkel enam inimtööjõu poolt hallatavad. Samuti on meie ärikeskkond pidevas muutumises ja meil on tänapäeval tohutult andmeid, mida saab turunduse juhtimise seisukohalt ära kasutada eesmärkide saavutamiseks. Selleks aga vajame informatsiooni, millele toetuda otsuste tegemisel. Efektiivne informatsiooni haldamine annab turunduse juhtimisel otsustusprotsessis võimalused ja loob konkurentsieelise (Buttery, Tamaschke 1996, 29).

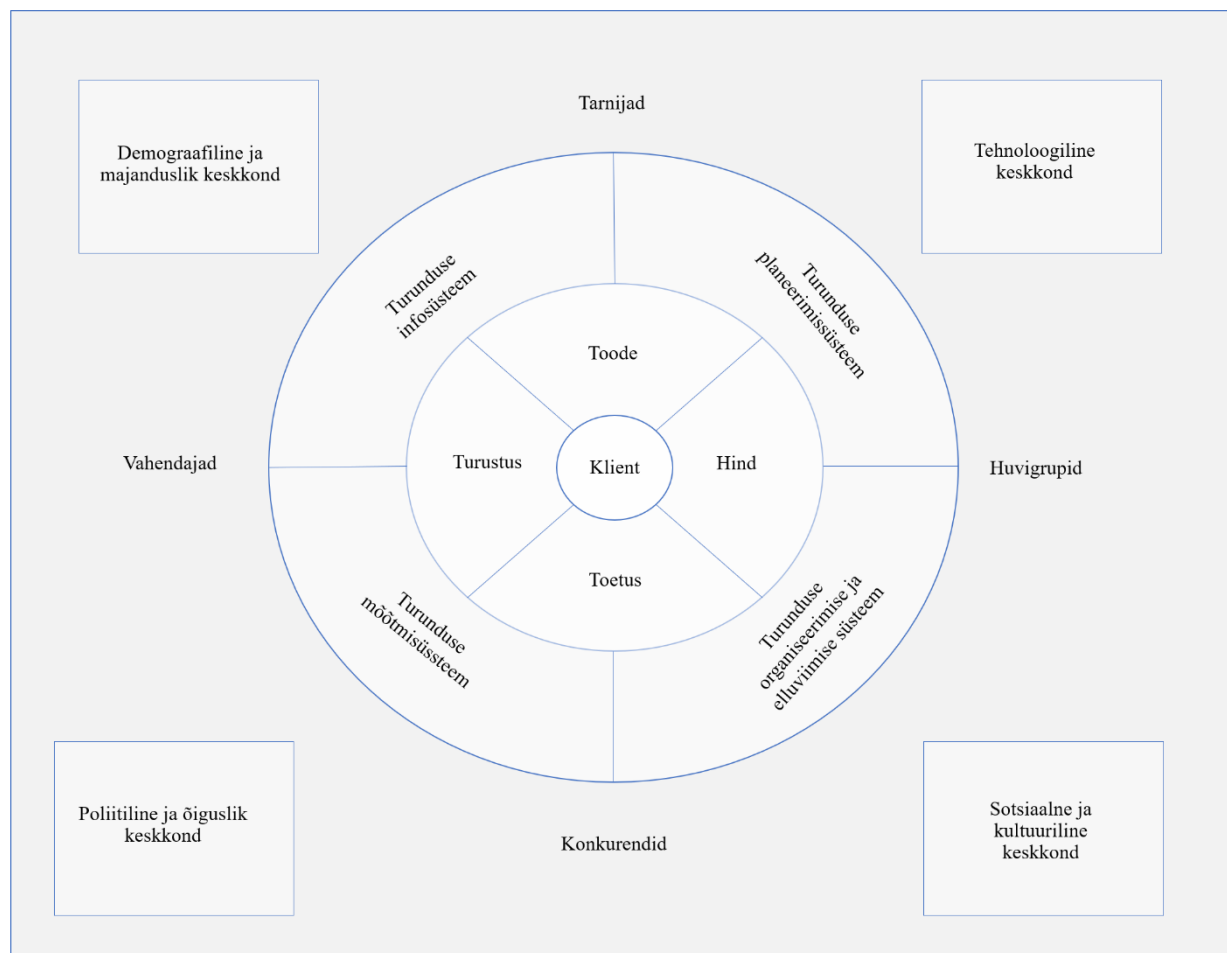
1.1.1. Turunduse infosüsteemi olemus

Teadaolevalt loodi esimesed turunduse infosüsteemid (edaspidi MIS – ingl. k. *Marketing Information System*) 19. sajandi lõpus. Üks esimesi definitsioone pärineb P. Kotlerilt (1997, 110) 1984. aastast: „MIS on struktureeritud interaktiivne kogum inimesest, seadmetest ja protseduuridest, mis on disainitud nii ettevõtte sisestest kui välistest allikatest kogutud teabevoos asjakohaseks kasutamiseks otsustusprotsessis konkreetse turunduse juhtimise valdkonnas.“ MIS'i vaadati kui protseduuride ja meetodite kogumit turunduse analüüsi ja teabe esitamiseks ning otsuste tegemiseks, mis omakorda jagunes turundusteave kontrollimiseks, planeerimiseks ja uurimiseks (Martell 1988, 21). Esimeste MIS'ide eesmärk oli koguda, analüüsida ja anda infot turundajatele otsuste tegemisel. (Talvinen 1994, 3) Veel on Shajahan ja Priyadhashni (2004, 98) kirjeldanud MIS'i järgmiselt: „MIS on osa äriinfosüsteemist, mis toetab ettevõtte info vajadusi olenevalt eesmärkidest müügis, reklaamis, turu-uuringutes ja analüüsis, tootearenduses, teenuse juhtimises, kliendi töös või muudes turundusfunktsioonides. MIS koosneb inimestest,

süsteemidest ja protseduuridest, mis aitavad koguda, filtreerida, analüüsida, hinnata ja ellu viia turundusotsuseid.“ Olenemata definitsioonidest on MIS'i peamine eesmärk jäänud samaks – toetada turunduse juhtimist nii turundustegevustes kui otsustusprotsessis (Rowley 1994, 185). Käesoleva töö autor peab viimast definitsiooni kõige täpsemaks, sest turunduse juhtimist ei saa käsitleda eraldi osana vaid see on osa tervikust ettevõttes, nii ka MIS on osa kogu äriinfosüsteemist. Olenevalt turundusstrateegiast võib hõlmata turunduse juhtimine näiteks värbamisküsimusi aidates personalijuhti tööandja brändi juhtimisega, müügitoetust vajades informatsiooni finantsosakonnast või hoopis vastutustundlikku ettevõtet vajades informatsiooni väliskeskkonnast. Eelnev loetelu ei ole kindlasti lõplik, need on vaid mõned näited kuidas turunduse juhtimine saab olla seotud erinevate valdkondadega ettevõttes.

Käesolevas töös käsitleb autor turunduse juhtimist kui tegevuste kogumit, mis hõlmab endas turundustegevuste planeerimist, ellu viimist ja turundusstrateegia arendamist selleks, et eesmärgid oleksid saavutatud võttes arvesse ümbritsevat sise- ja väliskeskkonda (Shaw 2012, 2). Sealjuures turundusstrateegia on osa turunduse juhtimisest, mis on pikaajaline tulevikku suunatud tegevusplaan, mille peamine ülesanne on toetada ettevõtte eesmäärke ja saavutada konkurentsieelis mõistes klientide vajadusi ja soove (*Ibid.*, 2). Turundusjuht omakorda on isik, kes vastutab turunduse juhtimise eest.

Nii nagu ettevõtte turundusstrateegia tegevusplaanis saab olla erinevaid eesmäärke, saavad olla MIS'ide vajadused ettevõtte põhiselt ka väga erinevad. MIS valdkonda uurinud eksperdid on juhtinud tähelepanu sellele, et ei ole ühte konkreetset MIS'i, mis sobiks kõigile ettevõtetele kuna infovajadused on erinevad, seetõttu tuleks lähtuda ettevõtte spetsiifikast ja konkreetsest turundusstrateegiast (Talvinen 1994, 3; Tibbert 2007, 4). Efektiivselt toimiv MIS on iga turundusjuhi oluline tööriist otsuste tegemisel ja kuigi ei ole ühte konkreetset MIS'i, mis sobiks kõigile ettevõtetele on eksperdid välja töötanud mudeleid, millest saab lähtuda. Töö autor toetab seisukohta, et MIS'i vundamendiks on selge turundusstrateegia, sest nii loome aluse teadmistele kus ja millist informatsiooni vajame otsuste tegemisel, seega alustada tuleks sellest. Minnes tagasi põhitõdede juurde saab MIS'i väljatöötamisel aluseks võtta turunduse juhtimises traditsioonilise Kotleri 4P (toode, hind, turustus, toetus), mis annab ülevaate millised sisemised ja välised faktorid mõjutavad turundusstrateegiat kui vaadelda seda ühtse tervikuna turunduskeskkonnas (Kotler 1997, 147; Tibbert 2007, 4). Efektiivse MIS'i loomiseks tuleks tuvastada kõik faktorid ja alamsüsteemid. Järgneval joonisel 1 on näitlikustatud millised faktorid ja alamsüsteemid mõjutavad kogu turundusstrateegiat MIS'i väljatöötamise protsessis.



Joonis 1. Turundusstrateegiat mõjutavad faktorid

Allikas: Tibbert (2007, 4)

Käesolevas töös käsitleb autor turunduskeskkonda mida mõjutavad sisemised ja välised faktorid. Turunduskeskkonda mõjutavad välised faktorid on demograafiline, majanduslik, tehnoloogiline keskkond, sotsiaalne ja kultuuriline keskkond ning poliitiline ja õiguslik keskkond, mille üle ei ole turunduse juhtimisel suurt kontrolli. Turunduskeskkonda mõjutavad sisemised faktorid on tarnijad, vahendajad, kliendid, konkurendid, huvigrupid, mille ühtse toimimise eest vastutab turundusjuht. (Ramachandra 2010, 46)

Joonis 1 annab lisaks turundusstrateegiat mõjutavatele faktoritele selge ülevaate millised alamsüsteemid on vajalikud tervikliku MIS'i väljatöötamiseks – need on turundustegevuste planeerimis-, organiseerimis-, elluviimis- ja mõõtmisüsteem (Tibbert 2007, 4). Algselt P. Kotleri (1997) poolt välja töötatud, edasi nii N. Piercy (2015) kui G. Armstrongi poolt arendatud MIS mudelit, mis toetab turunduse juhtimist, saab klassifitseerida nelja alamsüsteemi alla (Armstrong *et al.*, 2013), mida järgnevalt kirjeldatakse.

Raamatupidamise alamsüsteem, mis aitab jälgida ja mõõta turundustegevuste efektiivsust. Annab informatsiooni müüginumbrite, -tulemuste, kulude ja muude tegevuste kohta (Tibbert 2007, 4) ning aitab turunduse juhtimises planeerimisprotsessis. Raamatupidamise alamsüsteemi on nimetatud veel ka planeerimis- ja mõõtmisüsteemiks või turunduse mõõtmisüsteemiks (*Ibid.*, 4). Igal juhul käsitleb see numbrite põhist informatsiooni, mida saab oskusliku haldamise korral kasutada turunduse juhtimise otsustusprotsessis, näiteks uue müügistrateegia väljatöötamisel ja eesmärkide püstitamisel kuhu suunas soovitakse liikuda.

Turuinfo alamsüsteem – need on protseduurid ja allikad mis annavad informatsiooni arengust turunduskeskkonnas. Turuinfo puhul võib eeldada, et informatsioon ei ole alati arvutipõhistest allikatest kättesaadav ja tuleb manuaalselt süsteemi sisestada (Tibbert 2007, 5). Olulisus seisneb selles, et seda tuleb teha süsteemselt ja järjepidevalt, siis saavad välja joonistuda trendid aastate lõikes ja see saab olla oluline sisend turunduse juhtimises otsuste tegemisel. Näiteks konkurentide turundustegevuste kaardistamine selleks, et olla teistest samm eespool. Kogu info tuleb sisestada ka MIS'i, et tekiks ajalugu, millest on võimalik sisendit saada.

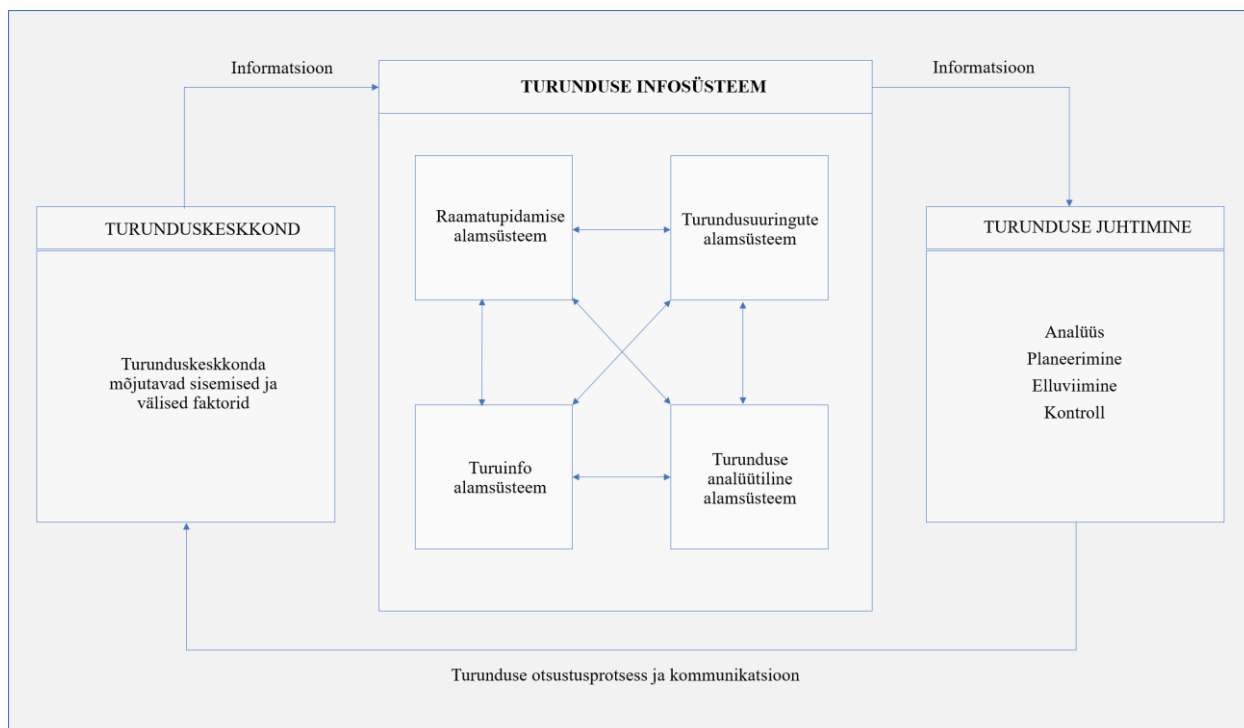
Turundusuuringute alamsüsteem, mis koondab infot turundusuuringutest (*Ibid.*, 5). Taaskord seisneb olulisus süstemaatilisuses (Armstrong *et al.* 2019, 129), olgu mistahes kujul turundusuuring läbi viidud tuleb see infosüsteemi lisada. Näiteks klientide tagasiside küsimustiku kokkuvõte.

Turunduse analüütiline alamsüsteem (Tibbert 2007, 5) ehk väljundina selgelt loetavad andmed. Turunduse analüütilist alamsüsteemi nimetatakse veel otsuste toetamise süsteemiks (ingl. k. *Decision Support system*) (Tibbert 2007, 4). Olenevalt info vajadusest on võimalik süsteemiga siduda ka automatiseeritud lahendusi näiteks kodulehe külastajate kohta andmete kogumine läbi *Google Analytics*'i. Või konkreetne tarkvara, mis aitab olemasolevaid andmeid interpreteerida selgete sisendite saamiseks selleks, et ei kuluks aega andmeanalüüsile.

Analüütika on üldjuhul seotud modelleerimiskeelega, mis omakorda on disainitud lõppkasutajale selge ja mugava kasutajaliidesega (Sisodia 2007, 54). Üldistades vajab analüütiline alamsüsteem head tarkvara või olemasolevate süsteemide integreerimist selleks, et andmed oleksid hästi ja selgelt loetavad. Kui mujal maailmas on juba olemas selline töökoht nagu turundustehnoloog (ingl. k. *MarTech*), siis meil Eestis on see veel harv nähtus, sest antud eriala ei saa õppida vaid tuleb ühildada turunduse ja infotehnoloogia eriala. „Turundustehnoloog on ekspert, kes aitab

turundajatel leida uusi tehnoloogilisi viise info haldamiseks, väljavaadetega suhtlemiseks ja turundustulemuste mõõtmiseks“ (Vaughan 2014). *MarTech* on muutunud ärimaailmas üha olulisemaks suunaks, kus tootjad mõtlevad pidevalt turunduse ja tehnoloogia innovatsioonile kui uudsele ärivõimalusele (Anwar 2016, 14). Hea tarkvara peamised märksõnad on kasutajamugavus ja info kerge hoomamine. Käesoleva töö autor toob näiteks Eesti oma müügijuhtimise tarkvara *Pipedrive*'i, mis on kogunud tuntust üle maailma. Peamise eelisenähtena on rahvusvahelised kasutajad välja toonud *Google*'i arvustuste kohaselt süsteemi lihtsuse ja kasutajamugavuse lisaks hästi visualiseeritud graafikutele. Teise hea tarkvara näitena toob töö autor eelmisel aastal Inglismaa turunduseksperptide hinnangul parima turundustehnoloogia ettevõtte *HubSpot*'i, mille peamised eelised on nii tööprotseduuride kui turunduse automatiseeritus, andmete ja analüütika interpreteerimine, ning kasutajamugavus. (FinancesOnline 2020) Need on ühtlasi peamised trendid MIS arendamisel (Sisodia 2007, 53) turundustehnoloogia seisukohalt, kuid sellel töö autor rohkem ei peatu, sest modelleerimiskeeled ja tarkvara ei kuulu eriala pädevusse. Siiski saab seda sisendina või ühe ootusena kasutada MIS'i väljatöötamise protsessis.

P. Kotler töötas välja esimese MIS mudeli (Kotler, 1984, viidatud Mitchell, Sparks, 1988: 2 kaudu), mis võtab arvesse nii turunduskeskkonda, turunduse juhtimist kui eelpool kirjeldatud alamsüsteeme turunduse informatsiooni saamise seisukohalt. Antud MIS mudeli (välja toodud lisas 1) fookus on turundusjuhi vajadustel, milliseid ülesandeid tema täitma peab. MIS algab ja lõpeb alati kasutajaga – turundusjuhi reaalse informatsiooni vajadustega ja neile vajadustele vastava infoteabe edastamisega (Armstrong *et al.* 2013, 110). Näiteks, äri- äri turunduses on tähtis ettevõtte võrgustik strateegilistest partneritest (Higgins *et al.* 1991, 50). Töö autor toob siinkohal näiteks rahvusvahelised ettevõtted, kellel on soov laiendada Eestisse ja nad vajavad kohaliku teenusepakkuja abi. Turundusjuhil on oluline roll äri toetamisel, saada informatsiooni loodud võrgustikust, et oskuslikult toetada suhete- ja kommunikatsioonijuhtimisel. Selleks on MIS mudelit arendatud ja sisse toodud turunduse otsustusprotsessi ja kommunikatsiooni olulisus (joonis 2).



Joonis 2. Turunduse infosüsteem

Allikas: Kotler (1997, 111)

Hilisemad teoreetikute käsitlused ütlevad, et MIS'id on peamiselt kliendile orienteeritud infosüsteemid, mis toetavad ettevõtte strateegilisi eesmärke, turundusstrateegiat ja protseduure ning olulisel kohal on pidev tagasiside (mudel on välja toodud lisa 1) (Shajahan, Priyadharshmi 2004, 101). Kõigi mudelite puhul on oluline olla teadlik olemasolevatest strateegiatest, analüüsida turunduskeskkonda (turunduse juhtimist mõjutavaid sise- ja välistegureid), kaardistada infosüsteemi alamsüsteemid ning nende sidusus omavahel lähtuvalt informatsiooni vajalikkusest turunduse juhtimises, mida käsitletakse järgmises peatükis.

Nagu varasemalt öeldud ei saa MIS'i standardiseerida vaid iga ettevõtte peaks lähtuma enda vajadustest ja turundusstrategiast (Shajahan, Priyadharshni 2004, 101). Töö autor toetab enda kogemustest igati seisukohta, et ei ole võimalik toetuda konkreetsele MIS mudelile vaid tuleb lähtuda konkreetse ettevõtte spetsiifikast, juhtkonna poolt kinnitatud turundusstrategiast ja reaalsest info vajadusest ning sellest ajendatult kaardistada millist MIS'i on vaja luua efektiivsemaks tööks ja otsuste tegemiseks. Alustada tuleb turundusjuhil sellest, et kaardistada millised alamsüsteemid on juba ettevõttes kasutusel ja kuidas nendes olevat infot saab siduda turunduse juhtimisega. Samast loogikast lähtub ka töö autor uurimisprobleemi lahendamisel.

1.1.2. Turunduse infosüsteemi vajalikkus

Infotehnoloogial põhinevad MIS'id on olnud meiega juba 1980. aastate algusest kui kasutusele võeti esimesed arvutid. Nende tähtsust ja vajalikkust turunduses on esile tõstnud ja uurinud mitmed eksperdid nagu näiteks P. Kotler ja F. Graf, kes on öelnud, et turunduse juhtimine on peamiselt informatsiooni analüüsimise tegevus (Talvinen 1994). Edukad on need ettevõtted, kes kasutavad efektiivselt MIS'i juhtimisvahendina (*Ibid.*, 1994), ja seda nii tööprotseduurides kui strateegilises juhtimises.

Tööstuse järgmine põlvkond, tööstus 4.0, on tänapäeva majanduse jaoks loonud uude lähenemise ka ettevõtete turunduses. Uus tööstus pole enam lihtsalt uute tehnoloogiate kasutamine ja arendamine vaid see on uue ettevõtliku mõtteviisi tulemus loodes innovatsiooni nii ettevõtluses kui turundustegevustes. Ja uus mõtteviis vajab kaasaegset lähenemist ka turundusele. (Sterev 2017, 99)

“Andmed on uus nafta” – kui 18. sajandil aitas nafta paljudel riikidel industrialiseerida massiliselt ja paljud riigid leidsid viisid nafta kasutamiseks edu saavutamiseks, siis tänases kiirelt arenevas tehnoloogia ajastul on andmed kõige väärtuslikum vara. Aga andmete haldamine sõltub efektiivselt toimivast infosüsteemist selleks, et teha strateegilisi otsuseid muudatuste ja innovatsiooni protsessis. (Owen, Burnett 2019, 9)

Üha enam seisavad ettevõtted silmitsi vajadusega kontrollida aina suuremat ja kiiresti muutuvat turunduskeskkond. Ettevõtete infotöötuse nõuded suurenevad kuna konkurentsi keskkond muutub üha dünaamilisemaks. Selleks, et efektiivselt hallata sisemist ja välist teabevoogu peavad ettevõtted ära kasutama kaasaegse infotehnoloogia ja infosüsteemide võimalusi. Efektiivse turunduse juhtimise üks olulisi elemente on tänapäeval turundusteabe haldamine infotehnoloogiaga. (Talvinen 1994, 1; Mitchell 1991, 27-28; Wilson, McDonald 2001)

Töö autori hinnangul võib MIS vajalikkust määratleda läbi kahe vaatenurga: ühelt poolt üldisemalt lähtuvalt käimasolevast 4.0 tööstusrevolutsioonist, kus meil on meeletult andmeid mida on võimalik ära kasutada (Marr 2017, 16) ja teha turundusinnovatsiooni saades konkurentsieelis efektiivselt info haldamisest ja oskuslikust kasutamisest (Matarazzo, Pearlstein 2017, 762), teisalt lähtuvalt ettevõtte sisemistest protsessidest ja vajadustest, mida on turunduse juhtimise igapäevases töös vaja (Shajahan, Priyadarshni 2004, 99). Viimasel juhul saame kategoriseerida vajadused omakorda kolmeks (*Ibid.*, 99):

- 1) arendustegevused ja uutele turgudele laienemine, kus on oluline kogu uue info talletamine ja sellest õppimine;
- 2) müügitgevused, kus on oluline aru saada miks kliendid eelistavad üht või teist brändi, sealhulgas prognooside tegemine;
- 3) strateegiliste otsuste tegemiseks, kus on fookus info analüüsil, et aru saada millised faktorid vajavad arendamist ja milles seisneb konkurentsieelis.

Olulist rolli mängib siinkohal turunduse analüütiline alamsüsteem MIS'is selleks, et sisendite saamisel oleks väljundina selgelt loetavad andmed ning ka sisemised protsessid, kuidas töötajate aega efektiivselt ära kasutada ja automatiseerida teatud tegevusi.

Käsitledes 4.0 tööstusrevolutsiooni, siis on vaja äriiselt, sealhulgas turunduses, andmeid selleks, et arendada kiiret otsustusprotsessi, töötada välja efektiivsemaid tööprotseduure ja mõista andmete väärtust (näiteks kogutavate andmete seosed müügis teenuste lõikes). Andmete oskuslik kasutamine võimaldab ettevõtetel luua innovatsiooni (Owen, Burnett, 2019), mida saab rakendada nii toote kui teenuse disainis, müügi protsessis või muudes turundustegevustes. (Marr 2017, 23) Aga selleks, et see kõik võimalik oleks on vaja hästi toimivat MIS'i, et andmeid hallata. Kui ettevõttel ei ole toimivat infovoogu millele toetuda otsuste tegemisel, siis ei saa rääkida innovatsioonist turundustegevustes. Väljakutse turundusinnovatsiooni loomisel on tehnoloogia välja töötamine, kuidas siduda turunduse juhtimises vajalikud andmed ja protseduurid, ka sidusus teiste äriportsesside ja/või sidusrühmadega (Strev 2017, 103). Teadlikkus ja oskused ei ole jõudnud täna veel massidesse, kuid vajadused on tulenevalt kiirest tehnoloogia arengust tõusnud.

Paljud ettevõtted hakkavad arendama MIS'i ka tulenevalt probleemidest (Proctor 1991), kus probleem võib võrduda tekkinud vajadusega. Peamised probleemid võivad olla (*Ibid.*, 1991):

- liiga palju valet ja liiga vähe õiget informatsiooni;
- info jõuab liiga hilja otsustajateni, et sellest kasu oleks;
- info on halvasti interpreteeritud ehk sellest ei ole võimalik täpselt aru saada ja seetõttu ei tundu info usaldusväärne.

Turunduse juhtimine on lahendustele ja eesmärkidele orienteeritud tegevus ning MIS arendamine võiks olla turundusjuhi motivatsiooniks kui tänane infosüsteem ei toimi või on vaja, et töö oleks edaspidi efektiivsem ja tulusam.

Hästi disainitud MIS kannab endas mitmeid kasutegureid info kontrollimiseks, planeerimiseks või analüüsi eesmärgil. Info kontrollimise seisukohalt saab MIS'is näiteks kontrollida turunduskulutusi ja anda ülevaate müügitulemustest. Tänapäeval on olemas ka MIS tööriistad, mis aitavad müüke prognoosida lähtuvalt andmetest seetõttu on see müügi osakonnale efektiivne müügi planeerimise süsteem. Planeerimisprotsessis on oluline koguda ja omada võimalikult palju informatsiooni klientide kohta. Siinkohal saab turundusuuringud siduda MIS'iga, et luua ühtne süsteem ja saada vajalikud sisendid näiteks klienditeeninduse parandamiseks või reklaamikampaaniate elluviimiseks. (Shajahan, Priyadharshni 2004, 101) Tabel 1 näitlikustab kuidas saavad erinevad infosüsteemid olla vajalikud turundusfunktsioonidele.

Tabel 1. Turundusfunktsioonide toetamine läbi infosüsteemide

Turundusfunktsioon	Infosüsteemi vajalikkus
Müügijuhtimine	aitab aruandluses ning müügijuhtidel planeerida ja jälgida müügitegevusi
Tootejuhtimine	annab olemasolevate toodete ja uute toodete väljatöötamisprotsessis infot ühikuhinna, kogukulu ja -tulu kohta
Reklaam ja müügitoetus	aitab leida sobivad reklaamikanalid ja müügitoetuse meetmed, aitab eelarvet ja turundustegevusi mõõta, kontrollida ja hinnata
Müügi prognoosimine	annab vajalikku informatsiooni läbi ajaloo, et luua lühi- ja pikaajalisi prognoose
Turundusuuringud	annab informatsiooni turundusuuringute kohta, et turundusjuhid saaksid teha tõhusamaid turundusotsuseid, annab infot klientide, potentsiaalsete klientide, ja konkurentide kohta

Allikas: Shajahan, Priyadharshni (2004)

Käesolev tabel annab hea ülevaate milliseid andmeid on võimalik turandusjuhil koguda ja millist infot on võimalik saada lähtuvalt turandusfunktsioonidest. MIS aitab ettevõtetel luua vajalikud raportid õigeaegselt; aitab organiseerida tähtsat informatsiooni ja toetab otsustusprotsessis (Mohammad, Salimi 2005); aitab saada vajalikke sisendeid turanduse juhtimisel (Shajahan, Priyadharshni 2004, 103; Will 1970, 151). Külla aga tuleks käsitleda MIS'i ettevõtte reaalsetest hetkevajadustest või lähtuvalt konkreetse ettevõtte probleemidest turandusfunktsioonides. Luues aga alus MIS loomiseks või arendamiseks vajame selget arusaamist ja strateegiat miks ja milline mudel on ettevõttele vajalik. Järgnevas peatükis käsitletakse ühte võimalikku viisi kuidas strateegia luua läbi strateegilise auditi.

1.2. Strateegilise auditi teoreetiline käsitlus

Millegi muutmiseks või arendamiseks vajame põhjendatavaid argumente otsustusprotsessis. Argumendid saavad olla kas tunnetuslikud või ratsionaalsed (Wheelen 2012, 77). Üks lähenemisviis strateegilises otsustusprotsessis on strateegiline audit, mis annab selge ülevaate konkreetse juhtumi analüüsist (*Ibid.*, 77) ja ettevõttele tegevuskava elluviimiseks.

Turunduse juhtimises auditi läbiviimine saab olla võimas tööriist nii turundusjuhi kompetentsi arendamisel kui strateegiliste otsuste tegemisel. Seda võib käsitleda ka kui turundusinnovatsiooni, mis tõstab turunduse juhtimise teadlikkust, süstemaatilisust ja tulemuslikkust. (Mokwa 1986, 1) Töö autori hinnangul on strateegiline audit efektiivne töövahend mõistmaks turundustegevuste sidusust ettevõtte strateegiliste tegevustega ning selle käigus tehtav analüüs annab võimaluse välja tuua MIS'i kitsaskohad ning võimalused selle parandamiseks ja arendamiseks.

1.2.1. Strateegilise auditi olemus

Strateegiline audit on üks otsuste tegemise viise strateegilises juhtimises vaatega tulevikku (Jex, Best 2019) käsitledes kolme tunnusojoont (Wheelen, Hunger 2012, 75):

1. harvaesinev – strateegilised otsused on pigem uudsed ja neil ei ole tavapärastelt väljakujunenud praktikat mida järgida;
2. tagajärgedega – strateegilised otsused eeldavad, et eraldatakse ressursi ja pühendumist kõigil tasanditel;
3. suunisega – strateegilised otsused loovad juhtnööre ja protseduure väiksemate otsuste ja tulevaste tegevuste jaoks.

Töö autori arvates aitab strateegiline audit leida ka turunduse juhtimise seisukohast vastused konkreetse teema või probleemi lahendamisel, tehes seda läbi süstemaatilise analüüsi luues võimalusi ja uudsust, mida võib-olla täna ei nähta.

Wheelen ja Hunger on strateegilise auditi jaganud kaheksaks etapiks. Esimeses kahes etapis on oluline hinnata hetke olukorda. Tuleb anda hinnang tänastele tegevustele, eesmärkide täitmisele ja kasumlikkusele. (Wheelen, Hunger 2012, 77) Sealjuures on oluline saada selge ülevaade ettevõtte missioonist, mis selgitab mida ja miks ettevõtte teeb, ning visioonist, mis on vaatega tulevikku ja aitab mõista ettevõtte pikaajalisi eesmärke. Teiseks, juhtimisstruktuuri hindamisel tuleb anda ülevaade ettevõtte juhtimisest paremaks arusaamiseks vastutusaladest. Käesoleva töö raames on

oluline välja selgitada kes vastutab arendustegevuste eest kuna MIS strateegia väljatöötamine on vaatega tulevikku.

Kolmandas ja neljandas etapis viiakse läbi välis- ja sisekeskkonna analüüs. Väliskeskkonna analüüsis tuleb hinnata väliskeskkonna strateegilisi tegureid võimaluste ja ohtudena. Sisekeskkonna analüüsis tuleb hinnata sisekeskkonna strateegilisi tegureid tugevuste ja nõrkustena. Mõjutavad faktorid võivad olla ühiskonnas esinevad üldised suundumused või spetsiifilised tegurid konkreetses ettevõtte valdkonnas. Tegurite hindamisel kaalutakse mõjutavaid faktoreid skaalal 0-1, kus 0 tähistab ebaolulisust ning 1 väga olulist mõju strateegilisest aspektist. Lisaks antakse igale faktorile hinnang kuivõrd ettevõtte on seni keskendunud ja hakkama saanud võimaluste kasutamisega ja ohtude maandamisega. Hinnang tänasele sooritusele antakse skaalal 1-5, kus 1 tähistab kehva sooritust ja 5 väga head sooritust. Kaalu ja hinnangu korrutamisel saab kaalutud tulemuse, mis näitab kuidas ettevõtte reageerib praegustele ja eeldatavatele eduteguritele enda valdkonnas. Heaks soorituseks loetakse kui keskmine kaalutud tulemus on vähemalt 3 (Wheelen 2012, 120)

Järgmises kahes etapis viiakse läbi strateegiliste faktorite SWOT analüüs, kus tuleb anda koondülevaade tugevustest, nõrkustest, ohtudest ja võimalustest ning vaadata üle tänased tegevused ja eesmärgid ning määratleda kitsaskohad vaatega tulevikku. SWOT analüüsi olulisust strateegilise auditi läbiviimisel MIS'i arendamiseks on käsitlenud ka Piercy ja Giles (1989a; 1989b). Ajaline mõõde on jaotatud kolmeks: lühiajaline kuni üks aasta, keskmine üks kuni kolm aastat või pikaajaline kolm ja rohkem aastat. (Wheelen 2012, 177) Seejärel liites kõrgeima skoori saanud kaalutud tulemused on võimalik strateegia sõnastada ja välja pakkuda lähtuvalt strateegiliste faktorite analüüsist. Soovituslik strateegia näitab kuidas võimalused ja konkreetse ettevõtte ees seisvaid ohte saab siduda sisemiste tugevuste ja nõrkustega selleks, et saada neli võimalikku strateegiat kuidas edasi minna. (*Ibid.*, 177)

Viimases kahes etapis tehakse strateegia elluviimise plaan kaardistades tegevused ja vastutavad isikud. Sealjuures iga tegevus määratletakse prioriteetsuse astmega skaalal 1-5 (1-väheoluline, 5-väga oluline) (Wheelen 2012, 390). Strateegia elluviimiseks on vaja plaanis kaardistada kui tihti toimub tagasisidestamine ja tegevuste kontroll ning milliste eesmärkide täitmist jälgitakse selleks, et anda hinnang strateegia edukusele või teha vajadusel korrekture. Eesmärgid peavad olema lõpptulemusele suunatud tegevused. Need peavad olema tegevussõnad ja ütleva mida ja millal tuleb saavutada ning tegevused peaksid olema mõõdetavad. (Wheelen 2012, 18)

Kuigi Wheelen ja Hunger käsitlevad strateegilist auditit terve organisatsiooni mõistes, ja turunduse juhtimine on üks oluline osa kogu ettevõtte juhtimisest ja seotud teiste valdkondadega, siis autori hinnangul on kõik kaheksa eelpool välja toodud etappi olulised saamaks selge ülevaade strateegiast ja tegevuskavast konkreetse juhtumi käsitlemiseks, sest MIS on osa tervikust. Selleks, et loodud strateegia ja tegevuskava oleks selge kõigile osapooltele, jätkusuutlik ja tulemuslik peavad kogu juhtkond ning töötajad olema valmis panustama nii ajaliselt kui rahaliselt. Strateegia elluviimise plaanis tegevuste kontrolliga on võimalik turundusjuhil õigustada juhtkonnale planeeritavaid kulutusi ja aega.

Strateegilises juhtimises on strateegilise auditi meetodit käsitlenud veel Platts ja Gregory (1990), kelle seitsme astmeline auditi meetod on suunatud eelkõige tootmisettevõtetele, seega ei sobi antud töö uurimismeetodiks kuna uurimisobjekt kuulub teenindussektorisse. Schmenner ja Volmann (1994) ning Medori ja Steeple (2000) on uurinud strateegilist auditit kui suutlikkuse mõõtmisüsteemi (ingl. k. *Performance Management System*), kuid antud meetod ei ole sobiv kuna käesoleva töö raames on vaja hinnata nii sise- kui välistegureid vaatega tulevikku, mitte ainult praegust suutlikkust. (Lillis, Szwejczewski 2010)

1.2.2. Strateegilise auditi olulisus turunduse infosüsteemi arendamisel

Süsteemi disainer ja turundusjuht on vastutavad isikud MIS arendamisel. Selleks, et süsteemi disainer saaks analüüsida olemasolevaid süsteeme ja välja pakkuda parima võimaliku lahenduse on vaja aru saada milliseid eesmärke peab MIS täitma turunduse juhtimise seisukohalt. (Fletcher *et al.* 1988) Vaja on selgeid argumente ja tegevusplaani MIS arendamisel, mis küsimustele otsitakse vastuseid, ja seda strateegiline audit võimaldab.

Lähtudes strateegilise auditi mõistest on juhtumi analüüs antud töö mõistes MIS, mis vajab arendamist, kuid puudub strateegia kuidas seda teha. Strateegiline audit aitab välja selgitada läbi turunduse juhtimises oluliste teemade, süstemaatiliselt analüüsides erinevaid funktsioone ja tegevusi, miks üks teema on problemaatilisem kui teine ning aitab leida lahendusi olukorra parandamiseks. Seetõttu kasutab ka töö autor antud magistr töö uurimisprobleemi, MIS strateegia puudumine, lahenduse leidmiseks strateegilist auditit.

Töö autor toetab teoreetikute seisukohta, et tuleb lähtuda ettevõtte spetsiifikast ja turundusstrateegiast ning nendest olenevalt kaardistada millist MIS'i on vaja luua efektiivsemaks tööks ja otsuste tegemiseks. Strateegiline audit annab võimaluse analüüsida sise- ja väliskeskkonda

ning just neid olulisi turunduse juhtimist mõjutavaid faktoreid, mis ettevõtte spetsiifikast on olulised, et saada sisend ja teha ettepanekud kuidas arendada tänast MIS'i ning välja töötada sobiv strateegia.

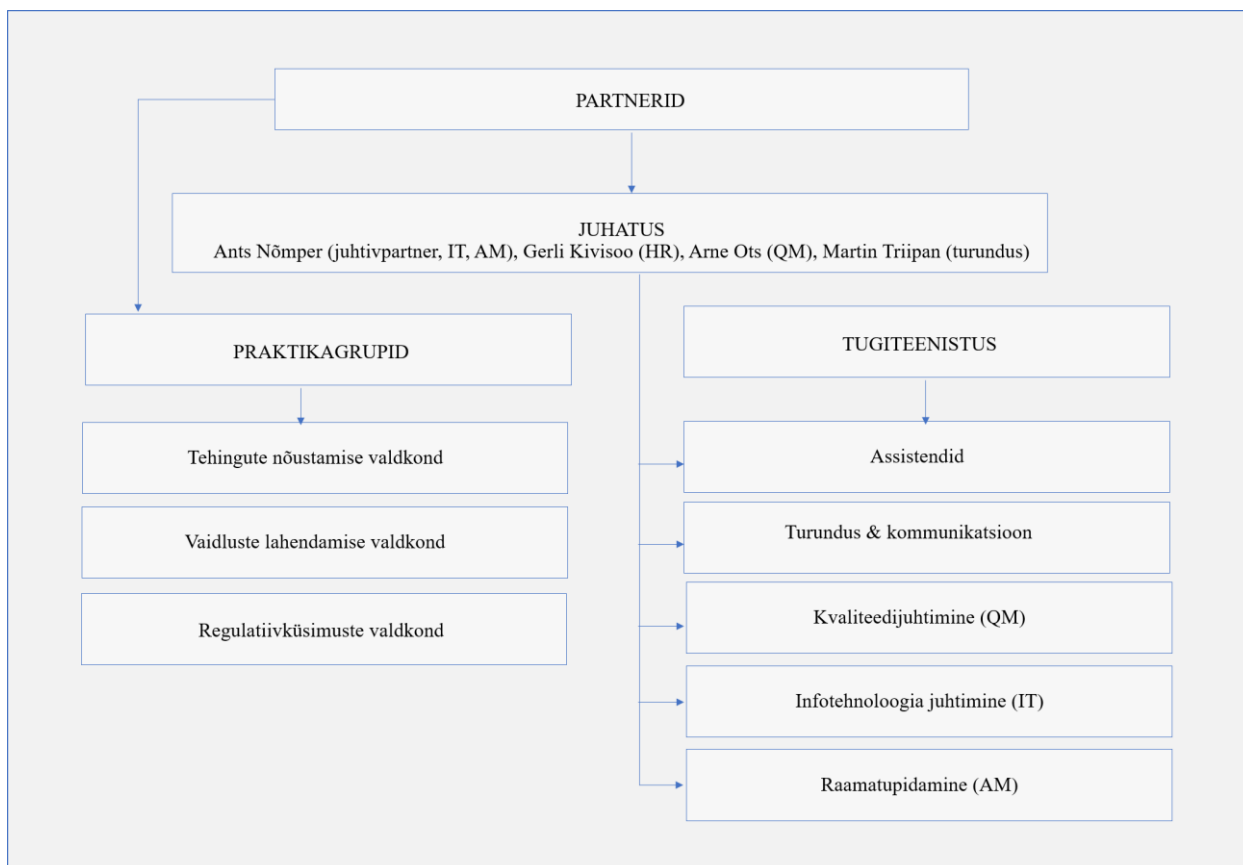
2. UURIMISOBJEKT

Käesolevas peatükis tutvustatakse uurimisobjekti, Ellex Raidla Avokaadibüroo, kirjeldatakse millised on ettevõttes tänased turundustegevused infosüsteemis, valitakse välja mudel turunduse infosüsteemi strateegilise auditi läbiviimiseks, ning kirjeldatakse detailsemalt uurimuse metoodika.

2.1. Ettevõtte tutvustus ja tänane turunduse infosüsteem

Ellex Raidla Advokaadibüroo (edaspidi Ellex Raidla) on 1993. aastal asutatud kõrgeima reitinguga advokaadibüroo Eestis. Büroo osutab õigusteenust kõikides olulisemates äri sektorites ning on olnud seotud väga paljude oluliste ühinemiste ja omandamiste ning finantseerimistehingute nõustamisega, samuti esindab kliente suuremahulistes ja keerukates vaidlustes. Ellex Raidla kuulub lisaks ka Baltikumi kolme juhtiva advokaadibüroo ühendusse Ellex, kus teised bürood kannavad nime Ellex Klavins ja Ellex Valiunas. (Ellex 2020) Sealjuures iga büroo on juriidiliselt eraldiseisev keha, kuid koostööd tehakse Baltikumi üleste ja rahvusvaheliste projektidega, kus toetatakse üksteist teadmiste ja kogemusega suurtemates ja keerukamates projektidest. Teistel büroodel on oluline roll infovahetuse seisukohalt äriarendamisel nii turul toimuvast majanduslikust kui õiguslikust aspektist, mille tugiteenistuses on turundusosakond. Ettevõtte põhiväärtus on vastastikune koostöö ühise eesmärgiga, et hoida või saada klient endale ning teenida äri kasu. Ellex Raidla on teistele büroodele kontaktiks kui õigusnõustatav projekt puudutab Eesti õigussüsteemi. (Koplimaa, Pudan 2020)

Ellex Raidlas on 14 partnerit, neist neli kuuluvad juhtkonda, kes võtavad vastu otsuseid ettevõtte äriarendamisel. Töötajaid on ettevõttes 72. Juhtkonna vahel on ära jaotatud vastutusala: ettevõtte juhtimine (sealhulgas finantsilised ja infotehnoloogilised küsimused), personali juhtimine, turunduse juhtimine ja kvaliteedijuhtimine, kus iga valdkonna eest vastutab üks partner. Tugiteenistusse (töötajad, kes toetavad juristide ja advokaatide tööd) kuuluvad assistendid, turundusosakond, kvaliteedijuht, IT juht ning raamatupidamisosakond. Turundusosakond aitab turundusstrateegia ja tegevuskava luua ning ellu viia, ühtlasi haldab vajalikke andmeid. Turundusosakonnas on kolm töötajat, turundusjuht, -spetsialist ja -assistent, kuid kõigis büroodes kokku on turundustöötajaid kümme. Turundustöötajad teevad pidevalt turundustegevustes koostööd. (Vardja 2020) Järgnev joonis 5 näitlikustab Ellex Raidla juhtimisstruktuuri.



Joonis 3. Ellex Raidla juhtimisstruktuur

Allikas: Autori koostatud (2021); lisa 2 toodud andmete alusel

Alates eelmisest majandusaastast on Ellex Raidlas MIS'i arendamine ja strateegia väljatöötamine alles arutelu tasandil. Turundusjuht on teinud ettepaneku juhatusle efektiivsemaks andmete haldamiseks ja sisendite saamiseks välja töötada süsteemne ja alamsüsteemidega integreeritud MIS, mis aitab ka töö protseduure efektiivistada. Kuna varasemalt ei ole arutatud ettevõttes vajadust MIS väljatöötamiseks, siis puudub ka vastav strateegia. Käesoleva töö käigus läbi viidav strateegiline audit kinnitab ka juhatusle MIS-i vajalikkust turunduse juhtimisel. Autor on oma töö käigus küsinud rahvusvahelistelt advokaadibüroodelt hea praktika kogemust seoses nende MIS'iga ja kasutatava infotehnoloogiaga, kuid selle info baasilt ei ole tehtud edasisi samme, sest puudub strateegia. Ellex Raidlas käib info talletamine ja andmeanalüüs manuaalselt excelis (välja arvatud raamatupidamissüsteem ja klientide andmed), mis nõuab töötajatelt palju aega. Seetõttu on ka sisendeid raske saada, sest puudub faktiline ülevaade.

Ellex Raidla peamised turunduseesmärgid lähtuvalt turundusstrateegiast on jagatud kolmeks (Koplimaa 2020):

1. hoida ja tugevdada turuliidri positsiooni oma valdkonnas Eestis ja Baltikumis, nii brändi kuvandi kui tuntuse seisukohalt;
2. arendada kliendisuhteid ja teenuse disaini, et hoida olemasolevad kliendid Ellex Raidla suhtes rahulolevate ja lojaalsetena, teha neist teenuse saadikud;
3. olla parim tööandja enda valdkonnas arendades tööandja brändi kuvandit.

Lähtuvalt eesmärkidest on tänased turundustegevused turunduse infosüsteemis kirjeldatud järgnevalt.

Esimese eesmärgi puhul selleks, et hoida ja tugevdada turuliidri positsiooni on turunduse juhtimises olulisel kohal mainekujundus. Turundustegevused on suunatud kommunikatsiooni, kus oluline info tuleb rahvusvahelistelt ränkingu büroodelt e-maili teel või kodulehelt, kes hindavad advokaatide tehtud tööd ja kompetentsi (Chambers and Partners, Legal500, IFRL1000). Lisaks tehakse igal poolaastal tehinguseiret rahvusvaheliste äri- ja majandusuudiste agentuuride poolt (Bloomberg, Refinitiv, Mergermarket) seoses tehtud töödega ühinemiste ja omandamiste valdkonnas. Täiendavalt osaletakse konverentsidel kõneisikuna ja tehakse koostööd EBS *Executive* MBA programmiga, kus antakse tippjuhtidele äriõiguse loenguid – selleks, et tugevdada eksperdi kuvandit, mis omakorda annab võimaluse turunduses kogu tegevust kommunikeerida ning tegevuste järel saada tagasisidet. (Koplimaa 2021) Turuliidri positsiooni ja kuvandit mõõdetakse Rootsi sõltumatu uuringufirma Kantar Sifo Prospera uuringuga (TOP – *Top Of Mind*), mis ühtlasi annab ülevaate konkurentsiolekorrast (Ellex 2020).

Kommunikatsiooni puhul on oluline turundustegevus ka meediaga suhtlemine. Turundus aitab artikleid toimetada ja leiab võimalused kajastamiseks erinevates meediakanalites lähtuvalt meediastrateegiast. Selleks, et jõuda rohkemate inimesteni tehakse kommunikatsiooni ka kõigis enda digi kanalites: koduleht, Facebook, LinkedIn. Tulemuslikkust (KPI – *Key Performance Indicator*) mõõdetakse Station meedia monitooringu raportiga (SOV – *Share Of Voice*) ning digikanalite puhul digiauditiga. (Koplimaa 2021)

Turuliidri positsiooni hoidmiseks on olulisel kohal globaalse võrgustiku arendamine, kus kohtutakse virtuaalselt rahvusvaheliste advokaadibüroodega selleks, et olla nähtav ja vajalik juhul kui rahvusvahelised ettevõtted tahavad laieneda või äri teha Baltikumis ning vajavad õigusabi või vastupidi (Genytè 2020). Turundustegevused on suunatud info haldamisele excelis (kohtumiste, jooksva suhtluse, soovitude, tagasiside ülevaade), kohtumiste planeerimine ja esitlusmaterjalide

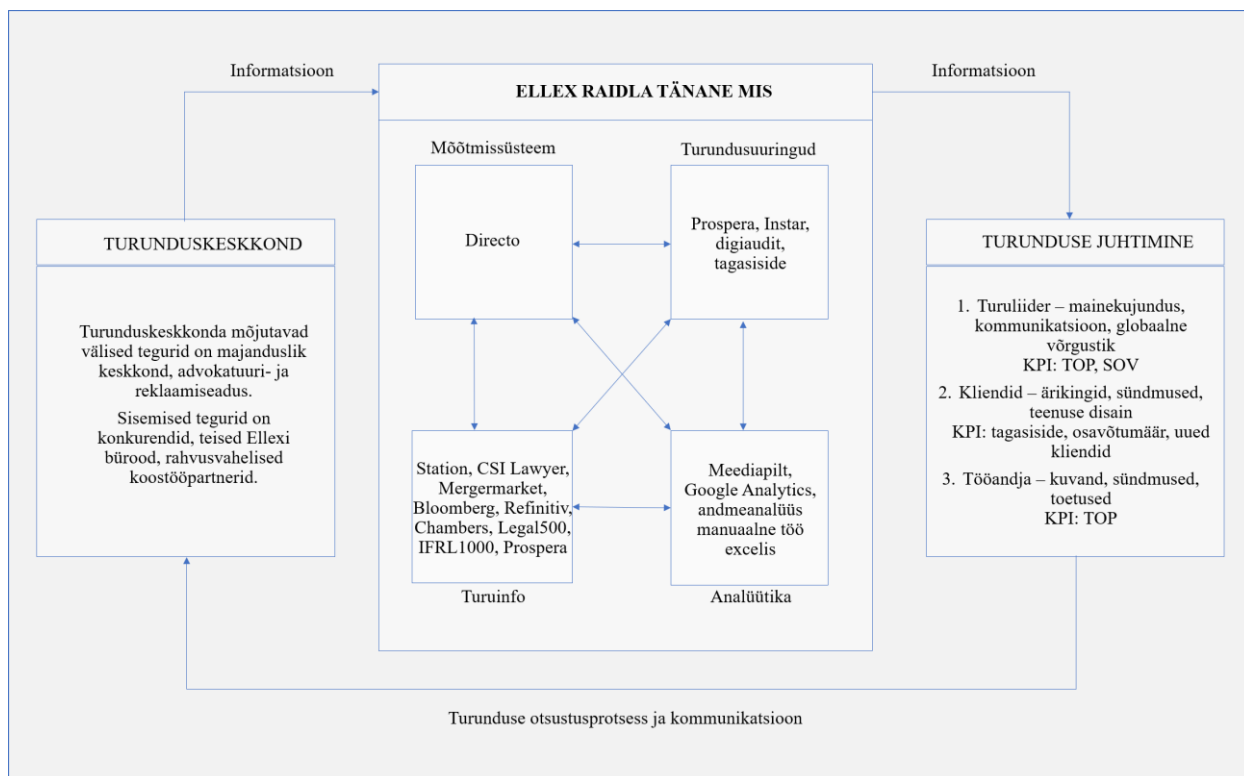
koostamine. (Koplimaa, Pudan 2020) Tulemuslikkust mõõdetakse sisse tulnud ja välja läinud projektide käibega (Koplimaa 2021).

Teise eesmärgi puhul on turundustegevused suunatud klientidele – saadetakse ärikingitusi, korraldatakse sündmuseid ja arendatakse teenuse disaini. Tulemuslikkust mõõdetakse suulise või kirjaliku tagasiside näol, vaadatakse sündmuste osavõtumäära ja uusi päringuid või kliente, sealjuures aitab klientide infot hallata kliendihaldustarkvara *CSI Lawyer*. (Koplimaa 2021)

Kolmanda eesmärgi puhul on turundustegevused suunatud tööandja brändi juhtimisel, kus oluline on Ellex Raidla tööandja brändi kuvand. Selleks viiakse läbi praktikaprogrammi kaks korda aastas, korraldatakse tudengite üritusi, toetatakse nii rahaliselt kui võistluste kohtunike rollis õigustudengite organisatsioonide ja panustatakse digi kanalites vastavale sisuloomele. Tulemuslikkust mõõdetakse iga-aastase õigustudengitele suunatud Instar uuringuga (TOP). Tööandja brändi juhtimisel seestpoolt väljapoole on oluline roll ka töötajatel. Turundus toetab juriste ja advokaate erinevate bränditud meenete ja sündmustega, mille eesotsas on Rõõmukomitee. (Koplimaa 2020)

Eraldi neljas teema on vastutustundlik ettevõtlus – panus õigusvaldkonda ja ühiskonda. Ellex Raidla sotsiaalne vastutus toetub soovile hoida õigust, haridust, kultuuri ja tervishoidu elujõulise ja jätkusuutlikuna. Turundustegevused on suunatud koostööprojektidele erinevate asutuste ja liikmesorganisatsioonidega. Vajalik on informatsioon väliskeskonnast. (Koplimaa 2020)

Järgneval joonisel 4 on näitlikustatud turundustegevuste põhjal milline on tänane Ellex Raidla MIS võttes aluseks P. Kotleri (1997) MIS mudeli.



Joonis 4. Ellex Raidla tänane MIS
Allikas: Autori koostatud (2021)

Ellex Raidla tänane MIS mudel annab selge ülevaate turundusstrateegiast ja -tegevustest olulistest aspektidest, kuid puudub strateegia kuidas informatsiooni erinevate tegevuste jaoks süstemaatiliselt ja efektiivselt ära kasutada. Selleks viiakse läbi kolmandas peatükis strateegiline audit, et välja selgitada praeguse süsteemi kitsaskohad ja MIS strateegia eesmärgiga, et turunduse juhtimine oleks tulevikus efektiivsem ja tulemuslikum strateegiliste otsuste langetamiseks, mitte ainult turundusjuhile vaid kogu ettevõttele.

2.2. Metoodika

Magistritöö uurimisprobleemiks on turunduse infosüsteemi strateegia puudumine Ellex Raidla Advokaadibüroos. Töö eesmärgiks on välja selgitada strateegilise auditiga Ellex Raidla turunduse infosüsteemi kitsaskohad ja võimalused selle arendamiseks ja välja pakkuda sobiv strateegia.

Magistritöö uurimisstrateegiana on kasutatud juhtumiuuringut, mida kasutatakse konkreetse nähtuse, antud juhul Ellex Raidla tänase MIS mudeli, analüüsimiseks (Perry, Gummesson 2004, 5-6; Rowley 2002). Lisaks sobib autori hinnangul antud strateegia uurimisprobleemi

lahendamiseks kuna juhtumiuuringu puhul on oluline ettevõtte töötajate kaasamine (*Ibid.*, 2004), antud töö puhul juhatuse liikme, sest MIS on osa kogu äriinfosüsteemist ning juhatuse liikmel on parim nägemus infosüsteemide vajadustest ning üldisest ettevõtte visioonist. Samuti on autor Ellex Raidlas töötanud, olles turundus- ja kommunikatsioonijuht alates 2019. aasta detsembrist, mis toetab antud uurimisstrateegia kasutamist.

Juhtumiuuringu eesmärgiks on koguda võimalikult palju fakte ja empiirilisi andmeid lähtuvalt töö eesmärgist. Vajalike andmete kogumiseks kasutatakse kombineeritud uurimismeetodit, mis sisaldab nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse uurimismeetodi omadusi. (*Ibid.*, 2004) Antud töös kasutatakse dokumendianalüüsi ja ekspertintervjuud. Ekspertintervjuu viiakse läbi ettevõtte juhatuse liikmega, kes vastutab turunduse valdkonna eest, ja lähtuvalt eriolukorrast riigis toimub see *Microsoft Teams* keskkonnas, sealjuures küsimused põhinevad Wheelen ja Hungeri strateegilise auditi mudelil ning Ellex Raidla tänasel MIS mudelil. Küsimused leiab uurimistöö lisast 3.

Käesoleva töö uurimisprobleemi lahendamiseks on autor kasutanud Wheelen ja Hungeri strateegilist auditit analüüsimeetodina. Kogutud andmete põhjal on töö autor teostanud strateegilise analüüsi turunduse infosüsteemi seisukohalt olulistes aspektides. Analüüs annab ülevaate turunduse infosüsteemi sidususest ettevõtte sise- ja väliskeskkonnaga, selle nõrkustest ja võimalustest. Strateegilise auditi tulemusel on välja toodud loetelu kitsaskohtadest ja võimalustest. Autor on analüüsinud arenguvõimalusi ja teinud ettepanekud turunduse infosüsteemi arendamiseks ja strateegiaks, mis saab olla ühtlasi väärtus ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamiseks strateegiliste eesmärkide püstitamisel.

3. ELLEX RAIDLA TURUNDUSE INFOSÜSTEEMI STRATEEGILINE AUDIT

Käesolevas peatükis viiakse läbi Ellex Raidla turunduse infosüsteemi strateegiline audit turunduse infosüsteemis. Faktoreid hinnatakse küll praeguses olukorras, aga vaatega tulevikku. Analüütiline osa auditis sisaldab struktureeritud kokkuvõtet sise- ja väliskeskkonna analüüsist, strateegilistest faktoritest ning nende kitsaskohtadest ja võimalustest. Sealjuures auditis kaalutakse olulisuse seisukohast kõiki faktoreid. Järgneb soovituslik turunduse infosüsteemi strateegia selle arendamiseks, järeldused ja ettepanekud lähtuvalt analüüsist. Analüüs on tehtud dokumendianalüüsi ning Ellex Raidla juhatuse liikme intervjuu põhjal. Kogutud andmetele tuginedes on töö autor välja toonud kõige olulisemad strateegilised faktorid MIS strateegia väljatöötamise seisukohalt, mida järgnevatel peatükkides analüüsib.

3.1. Sisekeskkonna analüüs

Turunduskeskkonda mõjutavad sisemised faktorid on kõik mis toimub ettevõtte sees. Nende faktorite arengut on võimalik muuta või suunata. Mudelis analüüsitakse sisemisi faktoreid tugevuste ja nõrkustena selleks, et hinnata tulemuste põhjal, millised on olulisemad lähtuvalt äriolulistest eesmärkidest ja turundusstrateegiast. Analüüsi põhjal on võimalik järeldada milliste faktorite arengusse peab panustama, kuidas olemasolevaid süsteeme integreerida ja siduda alamsüsteemidega selleks, et infovajadused oleksid kooskõlas eesmärkidega. Sisekeskkonna analüüs on oluline MIS arendamisel kuna annab võimaluse luua turunduse juhtimisel konkurentsieelis oskusliku ja eesmärgile suunatud infoteabe kasutamise. Sisekeskkonna analüüs on jaotatud kaheks: kultuur ja ettevõtte ärioluline väärtus ehk kompetents ja ressurss.

Ellex Raidla partnerite strateegiline eesmärk on olla parim oma valdkonnas, parim koht kus ennast teostada advokaaditöö tegemiseks. Kliendi vaatest on eesmärk olla kvaliteediliider ja pakkuda kõikides olulistest äriolulistest parimat õigusteenust ja turvatunnet. Tugevuseks on kompetentne personal, võimekus hakkama saada ka kõige keerukamate projektidega nii Eestis kui rahvusvahelisel turul. Ellex Raidla on tegev kõikides olulistest äriolulistest, mis annab võimaluse toetada kliendi äri tugeva strateegilise partnerina. Advokaadibüroo on isiku äri – personaalne kontakt ja positiivne eksperdi kuvand on samuti tugevuseks. Turunduse juhtimises on oluline toetada Ellex Raidla partnereid kvaliteedijuhtimises tellides uuringuid, et aru saada kuidas teenuse

sisulise väärtuse loomine klientidele on toiminud ja kuidas kliendid näevad töö professionaalsust ja tajuvad büroo üldist kuvandit. (Triipan 2021) Turundusstrateegiast lähtuvalt on tugevuseks turuliidri ja parima tööandja kuvand enda valdkonnas.

Infoteabe seisukohalt on peamiseks probleemiks süstematiseeritus (*Ibid.*, 2021) ja ebapiisav sisendite saamine turunduse juhtimisel. Info on laiali erinevates kanalites, kuid kuna äriliselt on olulisim teenuse pakkumine, siis peamine ajaressurss kulub advokaatidel teenuse osutamisele. Ajapuudus on nõrkus järjepidevaks süsteemseks tööks. Süstematiseerituse tõttu on turunduse juhtimisel raske jälgida eesmärkidest lähtuvaid trende ja ajalugu, sest need ei joonistu automaatselt välja vaid tuleb teha palju manuaalset tööd, mistõttu ajakulu andmetötlusele on suur. See omakorda mõjutab keskendumist eesmärgipärasele tööle mis toob tulemust. Ellex Raidlas on IT valdkonnas vaid üks töötaja, kuid kuna ettevõttes on töötajaid 72, siis puudub IT juhil ajaressurss tegeleda arendustegevustega, mis ei ole ajakriitilised.

Advokaadid on teaduspõhise haridusega ja ei ole turundusele ega müügile orienteeritud (*Ibid.*, 2021), seega ei oska ega mõista alati müügi põhitõdesid – mis tegevused ja milleks on vajalikud eesmärkide täitmiseks. Kuna advokaadibüroo on isiku äri ja müük on oluline, siis on see samuti üheks nõrkuseks MIS arendamise seisukohalt – teadlikkust on vaja tõsta, sest juhtkond teeb arendustegevuste otsuseid. Ellex Raidlas on äriliselt oluline arendada globaalset kontaktivõrgustikku (*Ibid.*, 2021). Selleks suheldakse rahvusvaheliste advokaadibüroodega ja jagatakse üksteisega turu ning valdkonna olukorda. Kontaktivõrgustiku haldamine toimub manuaalselt Excelis ning kuna ajas on andmemaht kasvanud, siis ühel hetkel ei ole võimalik infot enam inimtööjõu poolt hallata. Äriliselt on oluline jälgida käibe allikaid, mis valdkondadest ja kust riikidest tuleb käive (*Ibid.*, 2021). Kuid täna ei ole integreeritud raamatupidamise programm Directo ja kliendisuhete haldamise tarkvara (CRM) CSI *Lawyer*. Nõrkuseks on ka teiste alamsüsteemide (turundusuuringud, turuinfo, analüütika) integreerimatus ja süstematiseeritus, sest andmeanalüüs toimub manuaalselt. Järgnevas tabelis 2 on välja toodud Ellex Raidla sisekeskkonna strateegilised faktorid struktureeritud kujul, sealjuures on märksõnana välja toodud kuidas faktor on seotud infoteabega MIS'is.

Tabel 2. Ellex Raidla sisekeskkonna analüüs

	Sisemised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus
Tugevused (S)				
S1	Kvaliteediliider, kvaliteedijuhtimine ja kompetentne personal – ekspertide ränkingud	0,2	3	0,6
S2	Parim õigusteenus turul, parimad eksperdid, meeskonna suurus, võimekus ja pikaajaline kogemus nii kohalikul kui rahvusvahelisel turul – rahvusvahelised ränkingud ja Prospera	0,3	4	1,2
S3	Personaalne kliendisuhe – hea kontaktivõrgustik, CSI	0,25	5	1,25
S4	Tuntud bränd Baltikumis – TOP, Prospera	0,06	3	0,18
S5	Tegev kõikides olulisemates äri sektorites, strateegiline partner – käive valdkonniti, Directo	0,04	3	0,12
S6	Positiivne ekspertide kuvand turul – meediaraport, Station	0,15	3	0,45
S7	Positiivne tööandja kuvand turul – Instar	0,1	2	0,2
Nõrkused (W)				
W1	Info on laiali, süstematiseeritus	0,3	2	0,6
W2	Puudulikud sisendid, turundustöötajatel puudub terviklik ülevaade, ajapuudus	0,03	3	0,09
W3	Advokaadid on koolihariduselt akadeemikud, mitte turundusele ja müügile orienteeritud	0,02	3	0,06
W3	Põlvkondade vahetumine, kontaktide aegumine	0,07	3	0,21
W3	Palju manuaalset tööd, suur ajakulu andmeanalüüsile ja andmete interpreteerimisele	0,1	1	0,1
W4	Manuaalne süsteem globaalse kontaktivõrgustiku haldamisel, suur infomaht	0,22	1	0,22
W5	Alamsüsteemide integreerimatus	0,2	2	0,4
W6	Infoliikumine, kommunikatsioon	0,03	4	0,12
W7	IT arendus, piiratud ressurs (1 töötaja)	0,03	3	0,09
	Kokku	1,00		5,89

Allikas: Autori koostatud (2021)

Sisekeskkonna strateegiliste faktorite tulemus on 5,89, mis on üle keskmise hea tulemus. Heaks soorituseks loetakse kui keskmine kaalutud tulemus on vähemalt 3 (Wheelen 2012, 120). Küll aga kui Ellex Raidla oli varasemalt tugevalt konkurentidest ees turuliidrina, siis täna valitseb turul olukord, kus TOP3 vahe on vähenenud. Autori hinnangul tuleks mõelda enda konkurentsieeliste tugevdamisele ja tulemuse parandamiseks tuleb tähelepanu pöörata sisekeskkonna nõrkustele. Seetõttu tuleb mõelda MIS arendamisele, et olla konkurentidest samm eespool. Süstematiseeritud ja integreeritud infoteave annab selleks võimaluse.

3.2. Väliskeskkonna analüüs

Turunduskeskkonda mõjutavad väliseid faktoreid ettevõtte ise mõjutada või suunata ei saa. MIS strateegia väljatöötamisel on oluline neid enda tegevustes arvesse võtta. Mudelis analüüsitakse väliseid faktoreid võimaluste ja ohtudena, sealjuures võimalused tuleks enda kasuks pöörata ja ohte tuleks maandada. Analüüsi põhjal on võimalik järeldada milliste väliste faktoritega saab MIS strateegia väljatöötamisel arvestada. Väliskeskkonna strateegilised faktorid saavad olla nii äriliste kui turunduslike eesmärkide püstitamisel ka innovatsiooni kohaks – osates hinnata võimalusi potentsiaalse ärisuunana arendustegevustes. Siin omakorda on efektiivselt toimiv MIS infoteabe seisukohalt oluliseks lüliks.

Autori arvates on praegu üheks olulisemaks välisteguriks kiire infotehnoloogia (IT) areng. IT arengu surve olla konkrentsivõimeline. Enam ei ole konkrentsieelis lihtsalt see, et kasutatakse IT tehnilisi lahendusi vaid võidab see, kes suudab ajaga kaasas käia ja pakkuda innovaatilisi IT lahendusi, mis omakorda on lähtuvalt seadusandlusest tunnistatud turvaliseks. See on kasutegur ka infoteabe saamise seisukohalt äriliste eesmärkide saavutamiseks. Kuna õigusteenu pakkumine on inimeste põhine äri, siis andmekaitseseadus (GDPR) nõuab turvalist andmevahetust ja turvalise andmevahetuse jaoks ei kasuta näiteks paljud riigiettevõtted enam e-maile. Kasutatakse X-tee andmevahetuskanaleid, mis on tehniline ja organisatsiooniline keskkond tagades kõrgetasemelise andmete töötlemise süsteemi ja turvalisuse (Riigi Infosüsteemi Amet, 2021). Riigi Infosüsteemide Amet on käivitanud mitmeid projekte seoses X-tee arendamisega juba aastast 2014. Ka Eesti küberturvalisuse strateegia käsitleb seda olulise teemana, sest laienenud on tehnoloogiakasutus ning uute tehnoloogiate areng (Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium, 2014, 2021).

Seadusandlus on kolinud ka IT keskkondadesse. Praegune valitsus soodustab IT arengut, nii investeeringute kaudu kui seadusandluse poolelt. Ka klientideni jõudmine on seotud tehniliste vahendite olemasoluga ja hästi toimivate infosüsteemidega. Samuti areneb majanduskeskkond IT keskselt tormiliselt, nii Eestis kui välisriikides. Eesti riigiasutustega tuleb suhelda järjest rohkem IT lahenduste kaudu ning Ellex Raidla klientide hulka kuuluvad ka riigiasutused.

Tänapäeval ei ole teenindussektoris enam oluline pelgalt hea teenus, vaid kliendid ootavad midagi enam. Teenuse disainimine võimaldab läheneda Ellex Raidla teenustele kliendikeskselt ja üheks trendiks antud valdkonnas on automatiseerimine. Näiteks lepingupõhjade automatiseerimine,

millega kaasneb kliendile väiksem teenustasu. MIS seisukohalt on olulisel kohal turvaline kliendiportfelli analüüs ja klientidega suhtlus, et jõuda vajaliku sihtgrupini turundustegevuste jaoks. Kiire IT areng nõuab ka digipädevaid töötajaid. Oskuslikku IT lahenduste kasutamist, kus pea kõik äritegevused toimuvad Ellex Raidlas internetis. Võib spekuloida, et konkurendid mõtleavad samuti IT innovatsiooni suunas ning ühel hetkel võib see saada nende konkurentsieeliseks.

Lisaks on täna nii ohuks kui võimaluseks ülemaailmne pandeemia Covid-19. Pandeemia mõju ohuna, kus õigusvaldkondades toimuvad muudatused, mis nõuab kiiresti kohanemist klientide vajadustest lähtuvalt ning see omakorda võib põhjustada läbipõlemist ja piiratud ajaressurssi. Teisalt võimalusena, sest turul on suurem nõudlus, kus klientide äritegevustes toimuvad muudatused. (Triipan 2021) See annab Ellex Raidlale võimaluse pakkuda teenuseid erinevates õigusvaldkondades ja vajadus õigusabi järele on teatud valdkondades oluliselt suurenenud. Nõudlust tekitavad ka regulatsioonide muudatused. Näiteks soodustavad regulatsioonid ettevõtlusele Eestis. Riik on muutmas filiaalide regulatsiooni, mille tulemusena on võimalik välismaistel ettevõtetel Eestis lihtsamate protseduuridega tegevust alustada (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, 2021). See omakorda annab ärivõimalusi Ellex Raidlale. Turundus saab nõudluse ja pakkumise küsimustes olla partneritele toeks turuinfo ja ning pakkuda välja erinevaid turundustegevusi lähtuvalt õigusvaldkonnast, mille nõudlus on tõusnud. Järgnevas tabelis 3 on välja toodud Ellex Raidla väliskeskkonna strateegilised faktorid struktureeritud kujul.

Tabel 3. Ellex Raidla väliskeskkonna analüüs

	Välised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus
Võimalused (O)				
O1	Ülemaailmse pandeemia Covid-19 mõjud klientide äritegevusele	0,1	2	0,2
O2	Üldine majandusolukord	0,04	3	0,12
O3	Regulatsioonide muudatused, ärivõimalused	0,06	3	0,18
O4	IT lahenduste innovatsioon, sh MIS	0,24	2	0,48
O5	Tööstus 4.0, automatiseerimine	0,13	2	0,26
Ohud (T)				
T1	Seadusandlus Eesti Vabariigis ja Euroopa Liidus	0,04	3	0,12
T2	Ülemaailmse pandeemia Covid-19 mõjud, õigusvaldkondade muutused	0,03	3	0,09
T3	Andmekaitse alased ohud ja ülemaailmsed küberriskid	0,01	1	0,01
T4	Töötajate digipädevus	0,05	3	0,15
T5	Konkurendid, TOP3 vahe on vähenenud võrreldes varasemaga	0,1	4	0,4

T6	Infotehnoloogia kiire areng	0,2	5	1
	Kokku	1,00		3,01

Allikas: Autori koostatud (2021)

Väliskeskkonna strateegiliste faktorite tulemus on 3,01, mis on napilt keskmine tulemus. Küll aga turundusuuringutest lähtuvalt on Ellex Raidla ja peamiste konkurentide vahe vähenenud, siis tuleks mõelda tänaste ohtude maandamisele ja välistegurite võimalustele. Isegi kui täna ei nähta vajadust, sest äritegevus on kasumlik, tuleks mõelda autori hinnangul tänasele kiirele IT arengule ja pöörata võimalused enda kasuks, et kindlustada ka tulevikus turuliidri positsioon.

3.3. Strateegiliste faktorite analüüs

Eelnevast kahest alapeatükist on kokku pandud strateegiliste faktorite koondtabel, mis võimaldab analüüsida kõige olulisemaid sise- ja väliskeskkonna strateegilisi tegureid, mis on MIS strateegia väljatöötamise seisukohalt olulised edasisteks arendustegevusteks ettevõttes. Selleks on kokku viidud kaks kõige kõrgema skoori saanud strateegilist faktorit (nii tugevused, nõrkused, võimalused kui ohud) ja koondatud nad ühte struktureeritud SWOT tabelisse 4. Faktorite analüüsimisel tuleb üle vaadata ka Ellex Raidla tänased turundustegevused ja eesmärgid MIS'i mudelis ning analüüsida peamisi kitsaskohti ja võimalusi vaatega tulevikku. Strateegiliste faktorite mõju ajaline mõõde on jaotatud kolmeks: lühiajaline kuni üks aasta, keskmine üks kuni kolm aastat või pikaajaline kolm ja rohkem aastat. Strateegiliste tegurite analüüsimise üheks soovitud tulemuseks on niši tuvastamine, mida ettevõtte saab ära kasutada kui konkreetset turuvõimalust konkurentsieelisena MIS'i arendamisel.

Tabel 4. Ellex Raidla strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte

	Strateegiline faktor	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Lühi-ajaline	Keskmine	Pikaajaline
S2	Parim õigusteenus turul, parimad eksperdid, meeskonna suurus, võimekus ja pikaajaline kogemus nii kohalikul kui rahvusvahelisel turul – rahvusvahelised ränkingud ja Prospera	0,08	4	0,32		X	X
S3	Personaalne kliendisuhe – hea kontaktivõrgustik, CSI	0,08	4	0,32	X	X	X
W1	Info on laiali, süstematiseeritus	0,17	3	0,51			X
W5	Alamsüsteemide integreerimatus	0,14	2	0,28			X
O4	IT lahenduste innovatsioon, sh MIS	0,16	3	0,48			X

O5	Tööstus 4.0, automatiseerimine	0,06	2	0,12			X
T5	Konkurendid, TOP3 vahe on vähenenud võrreldes varasemaga	0,16	4	0,64		X	X
T6	Infotehnoloogia kiire areng	0,15	3	0,45		X	X
	Kokku	1,00		3,12			

Allikas: Autori koostatud (2021)

Strateegiliste faktorite koondtulemus on 3,12, mis on veidi üle keskmise hea tulemus. Ellex Raidla tugevuseks on turuliidri positsioon, pakkudes teenust kõikides olulisemates õigusvaldkondades. Ettevõttes töötavad oma ala tipp eksperdid, kel on pikaajaline kogemus ja võimekus pakkuda õigusteenus nii kohalikul kui rahvusvahelisel turul. Tänapäevased turundustegevused MIS mudelis (joonis 4) näitavad, et tugevuse maksimaalseks ära kasutamiseks on oluline turuinfo rahvusvahelistelt ränkingu büroodelt, kes hindavad erinevaid õigusvaldkondi ettevõttes, ning Prospera uuringu tulemus, mis annab ülevaate turu positsioonist. Ettevõtte on turul ennast tõestanud tugeval positsioonil. Küll aga selgub analüüsist, et konkurendid võivad olla ohuks. Võib spekuloida, et konkurendid on teinud midagi strateegiliselt hästi ning tulemused näitavad, et nad on vähendanud turu positsiooni Ellex Raidlaga. Isegi kui täna ei ole see ettevõtte tegevusele ohumärgiks, siis lähitulevikus võib olla. Ja kuna arendustegevused võtavad aega, siis tuleks ohtude maandamisele mõelda juba täna. Ellex Raidla peaks mõtlema kuidas süsteemselt turuinfot hoida, et jälgida trende ja muudatusi turu positsioonis ning konkurentide tegevuses.

Nagu analüüsist ka selgub on sisekeskkonna peamiseks nõrkuseks info süstematiseeritus ning alamsüsteemid ei ole omavahel integreeritud. Tänapäevane Ellex Raidla MIS mudel näitab, et omavahel peaks siduma turundusuuringute ja turuinfo alamsüsteemid selleks, et andmeid kasutada turunduse juhtimises strateegiliste otsuste tegemiseks. Kuivõrd hea kontaktivõrgustik on sisekeskkonna tugevuseks, siis nõrkuseks on taaskord info süstematiseeritus. Kliendiinfo efektiivsemaks haldamiseks ja võrguturunduses strateegiliste otsuste tegemiseks tuleks siduda raamatupidamisprogramm Directo (kliendi valdkonna ja käibe analüüsimiseks) ning kliendihaldustarkvara CSI *Lawyer* (kliendiandmed). Kui kogu kliendiinfo on koondatud annab see võimaluse andmeid paremini analüüsida ja turunduses teha strateegilisi ettepanekuid juhtkonnale ning nõrkuse pöörata tugevuseks.

Väliskeskkonna seisukohalt peab arvesse võtma kiiret infotehnoloogia arengut. Ellex Raidla on tegutsenud turul 28 aastat ning tekkinud andmeid on palju. Andmete oskuslik kasutamine aitab turundustegevusi võimendada ja optimeerida tehnoloogiaga nii kliendisuhete arendamisel kui kliendi teekonnal (Hollebeek *et al.* 2019). Tänapäevast Ellex Raidla MIS'ist puudub turundust toetav,

eriti just analüütika seisukohalt, infotehnoloogiline tarkvara. Lähtuvalt MIS strateegiast on võimalik ette võtta järgmisi samme sobiva tarkvara leidmiseks. Infotehnoloogilised lahendused saavad olla ka innovatsioonikohaks lähtuvalt väliskeskkonna võimalustest. Innovaatilised IT lahendused võivad tugevdada ühel hetkel konkurentsieelist, seda eriti teenuse disaini seisukohalt tehes õigusteenuse kasutajamugavamaks kui see täna on, ületades klientide ootusi (Akter *et al.* 2020, 683).

Käsitledes tänast 4.0 tööstusrevolutsiooni, siis on tänapäeval võimalik arendada tööprotsesse automatiseerides selleks, et mõista paremini andmete väärtust. Ühel hetkel ei jõua enam inimtööjõud suurt andmemahutu hallata ja tegeleda manuaalselt Excelis andmeanalüüsiga. Tänapäevane Ellex Raidla MIS vajab lisaks info süstematiseerimisele automatiseeritud andmeanalüüsi, et pöörata võimalused enda tugevusteks.

3.4. Soovituslik strateegia

Soovituslik strateegia kujuneb välja lähtuvalt strateegiliste faktorite analüüsist kõrgeima skoori saanud sisemistest ja välistest faktoritest, mis on koondatud struktureeritud tabelisse 5. Kokku on liidetud kõrgeima skoori saanud kaalutud tulemused. Tabeli põhjal on võimalik sõnastada ja välja pakkuda MIS strateegia. Soovituslikud strateegiad näitavad kuidas võimalusi ja konkreetse ettevõtte ees seisvaid ohte saab siduda sisemiste tugevuste ja nõrkustega selleks, et saada neli võimalikku strateegiat kuidas edasi minna.

SO strateegia puhul tuleb sõnastada strateegia kuidas võimalused saab pöörata enda kasuks lähtuvalt tugevustest. WO strateegia tegeleb nõrkuste parandamisega ja võimaluste kasutamisega. ST strateegia kasutab tugevusi ohtude maandamiseks. WT strateegia vähendab nõrkusi ja maandab ohte. (Wheelen 2012, 182) Järgnevas tabelis on välja toodud kõik neli võimalikku MIS strateegiat.

Tabel 5. Ellex Raidla MIS'i soovituslikud strateegiad

Sisemised faktorid →	Tugevused S2 Parim õigusteenus turul S3 Hea kontaktivõrgustik	Nõrkused W1 Süstematiseeritus W5 Alamsüsteemide integreerimatus
Välised faktorid ↓		
Võimalused O4 IT lahenduste innovatsioon	SO strateegia Valdkonna tipp ekspertide ja hea kontaktivõrgustiku kasutamine	WO strateegia Innovaatilised IT lahendused annavad võimaluse parandada

O5 Automatiseerimine	olemasolevate IT lahenduste arendamisel ja tööprotsesside automatiseerimisel. Kokku: 1,24	tööprotsesse, millega kaasneb olemasolevate süsteemide integreeritus ja väiksem ajakulu andmetöötlemisele. Kokku: 1,39
Ohud T5 Konkurendid T6 Infotehnoloogia kiire areng	ST strateegia Kasutades tipp eksperte ja head kontaktivõrgustikku on võimalik arendada tänaseid IT lahendusi luues sellega konkurentsieelise nii tööprotsessides kui teenuse osutamisel kliendi vaatest. Kokku: 1,73	WT strateegia Innovaatilised IT lahendused aitavad arendada ja integreerida tänaseid süsteeme selleks, et kasvatada tulemuslikkust ja edu konkurentide ees. Kokku: 1,88

Allikas: Autori koostatud (2021)

Kõrgeima skoori (1,88) sai WT MIS strateegia, mis annab võimaluse vähendada sisekeskkonnast tingitud nõrkusi ning maandada väliskeskkonnast tingitud ohte. Täna Ellex Raidla MIS'i kõige suurem nõrkus on see, et info on laiali erinevates kanalites, puudub süsteemsus, ning kiire tehnoloogia areng võib saada ühel hetkel kas ohuks või konkurentsieeliseks. WT MIS strateegia arendamiseks peab Ellex Raidla kasutama tänapäevaseid innovaatilisi IT lahendusi selleks, et andmed oleksid süstematiseeritud ja neid oleks võimalik kasutada turunduse juhtimises strateegiliste otsuste tegemiseks ja konkurentsieelise kasvatamiseks. Täna on Ellex Raidla tõestanud end valdkonna turuliidrina, kuid turuliidri positsiooni kindlustamiseks ka tulevikus tuleks mõelda juba praegu. Kaasaegsed IT lahendused annavad võimaluse parandada tööprotsesse ja kasvatada edu konkurentide eest. Lisaks aitavad nutikad tarkvarad olemasolevad alamsüsteemid integreerida. Äriliselt on nende integreerimine oluline, sest aitab kaasa kogu personali tööprotsesside parandamisele ning mängib rolli ka töötajate rahulolus ja motivatsioonis. Ajakulu väheneb andmetega töötamisel ning töötajatel on võimalik enda ressursi kasutada eesmärgipärasemalt, mitte ainult turunduse juhtimises vaid ka teistes osakondades.

WT MIS strateegia lahendab autori hinnangul käesoleva magistr töö probleemi. Välja on töötatud selge ja põhjendatud Ellex Raidla MIS strateegia võttes arvesse ettevõtte lähtuvaid strateegilisi tegureid, mis on nii äriliselt kui turunduse juhtimises olulised. Analüüsitud on kõiki kitsaskohti ja võimalusi ning sõnastatud Ellex Raidla MIS strateegia: innovaatilised IT lahendused aitavad arendada ja integreerida tänaseid süsteeme selleks, et kasvatada tulemuslikkust ja edu konkurentide ees. Selleks, et strateegiat ellu viia on vaja saada ülevaade, kes vastutavad ettevõttes arendustegevuste eest ning luua tuleb selge tegevusplaan, mida järgmises peatükis käsitletakse.

3.5. Strateegia elluviimine, hindamine ja kontroll

Käesolevat peatükki käsitletakse Ellex Raidla MIS strateegia elluviimise etapina, mis saab olla kasulik nii juhtkonnale kui arendustegevuste eest vastutavatele isikutele. Lähtuvalt kõrgeima skoori saanud soovituslikust strateegiast WT on välja toodud tabelis 6 MIS strateegiliste faktorite elluviimise ja hindamise kontrolliplaan. Strateegia alusel koostab autor ettepanekud kuidas perspektiivis jälgida ja kontrollida soovituslikku MIS strateegiat ning kes on vastutavad isikud. Sealjuures iga tegevus on määratletud prioriteetsuse astmega skaalal 1-5 (1-väheoluline, 5-väga oluline) (Wheelen 2012, 390). Strateegia elluviimiseks on kaardistatud ka kui tihti toimub tagasisidestamine ja tegevuste kontroll ning milliste eesmärkide täitmist jälgitakse selleks, et anda hinnang strateegia edukusele. Hindamise ja kontrolliplaan tagab, et ettevõtte saavutab oma seatud eesmärgid. See võrdleb jõudlust soovitud tulemustega ja annab vajalikku tagasisidet juhtkonnale tulemuste hindamiseks, et rakendada vastavalt vajadusele parandusmeetmeid, et liikuda üheskoos õiges suunas. Eesmärgid on lõpptulemusele suunatud tegevused ja näitavad mida ja millal tuleb saavutada ning tegevused on mõõdetavad.

Tabel 6. Ellex Raidla MIS strateegia elluviimise ja hindamise kontrolliplaan

WT strateegia faktorid		Tegevusplaan	Olulisus (1-5)	Vastutus	Kontroll	Mõõdik
W1	Süsteemiseeritus	Määrata töögrupp, kellega teha töötuba, et kaardistada kanalid, infoteave ja vastutavad isikud infoteabe sisestamise eest. Töötada välja selged protseduurid ja teha ettepanek juhatusel.	4	Turundusjuht	Kvartal	Töötajate rahulolu ja töö efektiivsuse kasv, konkurentsieelise kasvatamine (Prospera)
W5	Alamsüsteemide integreerimatus	MIS mudeli põhjal pöörduda välise partneri poole, et võtta kasutusele sobiv tarkvara alamsüsteemide integreerimiseks.	3	IT juht	Poolaasta	Töötajate rahulolu ja töö efektiivsuse kasv
T5	Konkurendid	Uue MIS põhjal strateegilise suuna ettepanek juhtkonnale, seejärel elluviimine.	2	Turundusjuht	Aasta	Klientide rahulolu, uued kliendid/käibe kasumi kasv, turuosa kasv
T6	IT areng	Olemasolevate IT süsteemide arendamine, innovaatiliste lahenduste kaardistamine, juurutamine	3	IT juht	Kvartal	Töö efektiivsuse kasv, klientide rahulolu

Allikas: Autori koostatud (2021)

Ellex Raidla MIS strateegia elluviimiseks tuleb lähtuda ettevõtte arendustegevustest. Tuleb määrata töögrupp, kes töötavad välja konkreetse lähteülesande juhatusel. Ettepanek peab olema vastavuses äristrateegiaga ja toetama turundusstrateegiat. Juhatusel on oluline ka ressursiarvestus – kui palju aega ja raha kulub MIS strateegia elluviimiseks. Vajadusel tuleb kaasata väline partner, kes aitab leida erinevatest turul olevatest IT lahendustest parima ja sobivaima lähtuvalt ettevõtte spetsiifikast. Väline partner saab anda nõu turu praktika ja innovatsiooniliste IT lahenduste kohta.

Strateegia rakendamine hõlmab selge tegevuskava loomist, mis loob rea uusi organisatoorseid tegevusi, eelarveid uutele tegevustele raha eraldamiseks ja protseduure tegelemaks igapäevaste ülesannetega. Oluline on, et kogu töögrupil oleks selge ülevaade ja töötatakse koos ühise eesmärgi nimel selleks, et strateegia saaks ellu viidud. Ettevõtte peab olema valmis panustama nii ajaliselt kui rahaliselt.

Käesoleva töö autor arvab, et Ellex Raidla MIS strateegia väljatöötamiseks on loodud tugev alus strateegilise auditi põhjal toetudes nii äriliste kui turunduslikele strateegilistele eesmärkidele. MIS strateegia tegevusplaan annab võimaluse arendada tänast MIS mudelit efektiivsemaks ja kasumlikumaks kogu ettevõttele nii infoteabe saamise seisukohalt strateegiliste otsuste tegemiseks kui tööprotsesside parandamiseks.

3.6. Strateegilise auditi järeldused ja ettepanekud

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada strateegilise auditiga MIS strateegia selle arendamiseks. MIS strateegilise auditi läbiviimine advokaadibüroos ei ole olnud varasemalt vajaminev praktika, kuid lähtuvalt kiirest infotehnoogia arengust ja suurest andmemahust on see järjest vajalikumaks muutuv praktika. Koostatud strateegilisest auditist selgub, et olulisim on vähendada sisekeskkonnast tingitud nõrkusi ning maandada väliskeskkonnast tingitud ohte.

Loodud MIS strateegia annab võimaluse edasi arendada tänast Ellex Raidla MIS mudelit, mis vajab infoteabe süstematiseerimist ja olemasolevate süsteemide integreerimist selleks, et parandada tööprotseduure ja kasvatada edu konkrentide ees. Põlvkonnad vahetuvad, infoteave muutub, väliskeskkonnast tingitud muudatused, nagu tegi seda Covid-19 pandeemia, võivad ettevõtte plaanid segamini lüüa päeva pealt, aga andmete väärtus kasvab ajas. Süsteemne ja järjepidev töö andmetega on oluline strateegilises juhtimises otsuste tegemise protsessis.

Uudsed IT lahendused MIS mudelis kannavad kasutegurit nii töötajate rahulolus, efektiivsema töö tegemises, kui turunduse juhtimises strateegiliste otsuste tegemiseks ja kliendikogemuse parandamiseks. Tänapäevase MIS mudeli tõttu tehakse palju tööd manuaalselt, kuid ühel hetkel ei ole suur andmemahut enam tööjõu poolt hallatav ja info haldamine vajab automatiseerimist Exceli töö asemel. Ettevõtte peab mõtlema väliskeskkonnast tingitud kiirele IT arengule juba täna. Kuna antud töös puudub tänapäevaste IT süsteemide analüüs, siis tuleks MIS strateegia arendamiseks võtta ekspertarvamus ka ettevõtte IT juhilt. Järgnevalt on kirjeldatud autori hinnangul olulisimaid arendusvajadusi MIS seisukohalt.

Autori arvates MIS arendamise seisukohalt võiks suurimat positiivset mõju avaldada olemasolevate MIS alamsüsteemide integreerimine selleks, et nii turuinfo ja turundusuuringute kui kliendiinfo ja finantsinfo põhjal saaks teha analüüsi ja järeldusi uute strateegiliste otsuste tegemiseks turunduse juhtimises. Kui vajalik infoteave jookseb ühte süsteemi, siis on sisendite saamine eesmärkide püstitamiseks ja elluviimiseks oluliselt selgem nii turundusjuhile kui ettevõtte juhtkonnale. Samuti aitab süsteemide integreerimine kaasa äriliselt olulise käibe allikate analüüsimisele – ühtlustatud kliendiinfo. Parema infoliikumise seisukohalt on võimalik luua selged protseduurid lähtuvalt vajadustest ja kommunikeerida neid kõigile töötajatele üheselt. Pidades silmas nõrkusena piiratud ajaressurssi ja suurt ajakulu andmetöötlusele, siis saab olla üheks võimaluseks tööprotsesside automatiseerimine. Automatiseerida võtmetegevused nagu globaalse võrgustiku infoteave ja tehtud tööde haldamine. Näiteks võtta kasutusele ajakohasem ja võimalusterohkem CRM ning tehtud tööde seisukohalt arendada välja funktsioon, mis võimaldab aasta, valdkonna, kliendi, käibe ja eksperdi järgi sorteerida andmeid koos hästi loetava analüütikaga. Alganud tuleb küll käsitsi sisestada, kuid andmeanalüüs toimub automaatselt.

Arendustegevuste protsessis peab Ellex Raidlas valdkonna juht pöörduma lähteülesandega juhtkonna poole, kes otsustab lähtudes tegevusplaanist, eelarvest ja prioriteetsusest kas väljatöötatud MIS strateegia arendamine on vajalik või mitte. Seejärel tuleb määrata töögrupp ja kuna MIS arendamisel on vaja kaasata ka IT juht, siis tema piiratud ajaressurssi juures tuleks kindlasti kaasata väline partner, et igapäevane töö ei saaks kannatada. Väliste partnerite eelis on ka see, et saab valida spetsiaalselt MIS arendamisele orienteeritud partneri kui IT või turundusjuhil jääb teadmistest puudu. Näiteks ADM Interactive (2021), kel on pikaajaline kogemus erinevate äri- ja turunduse infosüsteemide integratsiooni loomisel, et ühendada olemasolevad süsteemid teenuste ja uudse tehnoloogiaga.

Lisaks käesoleva magistritöö MIS analüüsile on võimalik teostada ka IT audit, et saada sisendeid millised on olemasolevate IT süsteemide nõrkused. See annab võimaluse tervikpildist paremaks arusaamiseks. Sellest lähtuvalt on võimalik teha järeldusi millised IT lahendused oleksid vajalikud ka MIS'is. Kuna MIS on osa tervikust, äriinfosüsteemist, siis tuleks IT auditis neid käsitleda koos.

Lähtuvalt advokaatide akadeemilisest haridusest tuleb kasuks ka müügi-alane koolitus, et paremini mõista müügi-juhtimise protsessi, sest äri-oluliselt on personaalne kliendisuhe ja müük olulisel kohal. See annab võimaluse MIS strateegia arendamise vajadust paremini selgitada.

MIS strateegia elluviimisplaani alusel on peamised vastutavad isikud turundusjuht ja IT juht, kes peaksid enda ajaressursi üle vaatama, sest elluviimise tegevuskava loob uusi ajutisi tegevusi ning kuna uut töötajat elluviimiseks ei ole plaanis täna värvata, siis peaks tänaseid tööülesandeid hajutama. IT juhi puhul on võimalik kasutada rohkem välise koostööpartneri abi ning turundusjuhil on võimalik tõsta turundusspetsialisti töökoormust jooksvate ülesannetega. Kui töömaht läheb liiga suureks, siis on võimalik tegevuskavas ajalist määratlust pikendada, sest täna ei ole ärikriitiline MIS strateegia arendamine. Lisaks tuleb koostada eelarve uute tegevuste planeerimiseks. Kuna ettevõtte plaanib kolida kahe aasta pärast uude ärihoonesse, siis juhtivpartneri sõnul oleks uutele süsteemidele üleminek hästi ajastatud just selleks hetkeks.

Lisandväärtusena saab olla käesolev töö kasulik juhtkonnale, kes saab analüüsi kasutada äriinfosüsteemi arendamiseks. Kuna ettevõttel on lai globaalne võrgustik, siis turuinfo ja CRM ühildamisel saab projekti käsitleda ka kui võimalikku äriarenduse suunda, kus vajaliku infotehnoloogia abiga saab tekitada andmebaasi ettevõtetele, kes tahavad teistesse riikidesse laieneda ja vajavad vastavat õigusteenust, aga selleks oleks vaja värvata kindlasti eraldi müügi inimene. Nii kiire tehnoloogia areng kui globaliseerumine on tänapäeva trendid ja kuna ettevõtetel on üha soodsamad tingimused ettevõtlusega alustamiseks, siis on võimalik Ellex Raidlal enda globaalse võrgustiku kontaktid pöörata äriksuks. Globaalse võrgustiku arendamine on täna üks äri-oluliselt äri-oluliselt turundusstrateegia osad, aga see omakorda nõuab hästi toimivat infosüsteemi. Ja üha rohkem digitaliseeritud maailmas tuleb andmete väärtust ära kasutada.

KOKKUVÕTE

Eesti infoühiskonna arengukavas (2020) on kirjutatud: „Infotehnoloogia on tänapäeval üks peamisi tööriistu mistahes majandus- ja eluvaldkonna konkurentsivõime tõstmisel. Seetõttu tuleb infotehnoloogilisi võimalusi ja tehnoloogiast tulenevaid väljakutseid arvesse võtta kõigi strateegiliste plaanide koostamisel ning teenuste ja toodete arendamisel. Arengukava üldeesmärk on: Eestis hästi toimiva ning turvalise keskkonna arendamine nutikate infotehnoloogiliste lahenduste laialdaseks kasutamiseks ja loomiseks.“ (Vabariigi Valitsus, 2020) Turundus ja võime luua koostöösuhteid konkurentsivõime säilitamise seisukohalt on muutunud kiiresti globaliseeruva ja muutuva infotehnoloogia turul üha olulisemaks (Rozeik, Jürgenson 2009).

Kiire infotehnoloogia areng ja üha rohkem digitaliseeritud maailm annab turundajatele mitmeid väljakutseid kuidas ettevõttes tekkinud andmeid ja turundustegevusi võimendada ja optimeerida infotehnoloogiaga nii kliendisuhete arendamisel kui kliendi teekonnal. Arvestades paljude infotehnoloogiate uudsust on vähe teada kuidas panna erinevad infotehnoloogiad turunduse juhtimisel enda kasuks tööle.

Turunduse infosüsteemil on siin oluline roll. Selle abil on võimalik koguda väärtuslikku infot erinevatest alamsüsteemidest ja toetava infotehnoloogia abiga see koondada. Turundajate jaoks on info väärtuslik kas strateegiliste otsuste tegemisel või brändi tuntuse tõstmisel, hinnastrateegia kujundamisel, kampaaniate läbiviimisel, uue toote või teenusega turule tulemisel või muul vajalikul põhjusel lähtuvalt turundusstrateegiast. Võitja turunduses on tänases maailmas see, kes kogub enda klientide kohta võimalikult palju andmeid ja läbi efektiivse turunduse infosüsteemi oskab teadmisi rakendada enda turundustegevustes eesmärkide täitmiseks. Vaid nii saab täita äriettevõtetes nii omanike kui klientide ootusi. Hea turunduse infosüsteem annab võimaluse andmeid efektiivselt ja eesmärgipäraselt kasutada otsustusprotsessis või strateegia väljatöötamisel või fokuseeritult turundusinnovatsiooni tehes. Ühtlasi hoiab see kokku töötjate aega, sest asendab manuaalsed tööprotseduurid automatiseeritud lahendustega ja annab võimaluse keskenduda väärtustloovamale tööle ettevõttes.

Oleme jõudnud ajastusse, kus andmeid on tohutult palju, mida ei olegi võimalik ühel hetkel enam inimestel hallata ja selleks on vaja roboti abi. Nagu Bernard Marr (2017) on öelnud, et andmed muudavad meie maailma ja seda kuidas me elame ja töötame enneolematu kiirusega. Kõik oleneb meie vaatenurgast kas teha kohe algust selle põneva andmete põhise juhtimise maailmaga või jääda ajale jalgu. Eksperdid on toonud välja, et andmete rohkus on juba sundinud ettevõtete tegevust muutma ja lähiaastatel muutub see kindlasti üha kriitilisemaks. Ja need ettevõtted, kes käsitlevad andmeid strateegilise varana, on need, kes jäävad ellu ja arenevad.

Autori hinnangul on oluline kõigepealt aru saada muutustest ja arengust infoühiskonnas selleks, et olla konkurentsivõimeline mistahes valdkonnas. Käesoleva magistr töö uurimisprobleemi lahendamiseks käsitles töö autor teoreetilisi allikaid, et luua tugev põhi strateegilise auditi läbiviimisele turunduse infosüsteemi seisukohalt. Autor töötas välja ettevõttes MIS strateegia. Analüüsitud sai kogu ettevõtte turunduskeskkonda lähtuvalt turundustegevusi mõjutavatest olulisematest sise- ja välisteguritest ning välja töötatud sobiv strateegia: innovaatilised IT lahendused aitavad arendada ja integreerida tänaseid süsteeme selleks, et kasvatada tulemuslikkust ja edu konkurentide ees.

MIS strateegia elluviimiseks soovib töö autor:

1. määrata töögrupp infoteabe süstematiseerimiseks, et parandada tööprotseduure;
2. kaasata väline partner alamsüsteemide integreerimiseks, mille põhjal saab teha efektiivsemaid analüüse ja järeldusi strateegiliste otsuste tegemiseks;
3. võtta ekspertarvamus IT juhilt kuidas tema näeb tänaseid süsteeme, selle nõrkused ja võimalused areneda (võimalik on teostada ka IT audit);
4. võtta kasutusele uued IT lahendused MIS mudelis selleks, et tõuseks töötajate rahulolu ja töö tulem oleks efektiivsem turunduse juhtimises nii strateegiliste otsuste tegemiseks kui kliendikogemuse parandamiseks ja partnerite toetamiseks infoteabega;
5. võtta kasutusele uus CRM, mida toetab ajakohane analüütiline süsteem, sealjuures arendada välja CRM'is süsteem globaalse võrgustiku ja tehtud tööde andmete haldamiseks automaatselt tänase manuaalse töö asemel.

Ettevõtte tugevuseks on vaieldamatult tänane turuliidri positsioon, kus ettevõttes töötavad oma ala tipp eksperdid, kel on pikaajaline kogemus ja võimekus pakkuda õigusteenust kõikides olulisemates äri valdkondades nii kohalikul kui rahvusvahelisel turul. Enda tugevuse maksimaalseks ära kasutamiseks ja turuliidri positsiooni kindlustamiseks ka tulevikus soovib töö

autor mõelda juba täna sisekeskkonnast tingitud nõrkuste vähendamisele ja väliskeskkonnast tingitud ohtude maandamisele ehk luua pikaajalised strateegilised eesmärgid, sealhulgas arendustegevused MIS'is.

Eduka turunduse juhtimise taga on tugevad strateegiad, st oskuslik ja süstemaatiline andmete haldamine. Nagu üks Ameerika tipp-ettevõtja Jim Rohn on öelnud: “Edukus sõltub 20% oskustest ja 80% strateegiast. Me kõik oskame lugeda, aga mis on sinu plaan mida lugeda?” (Quotefancy 2021). Turunduse juhtimisel on selge plaan ja sisendid ning kontrollitavad tulemused ja infobaasid ühtses MIS'is need, mis aitavad muudatuste olukorras teha kiireid otsuseid ja luua uuendusi ning tõstavad konkurentsivõimet. Ja uue arenguhüppe tegemiseks on vajadus suurte ja julgete muutuste järele (Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit, 2021). Tsiteerides Eesti filmiklassikast pärinevat ütlust: “Ma söön oma mütsi ära, kui...” MIS'i strateegia olulisus ja vajadus ei ole turunduse juhtimises üha vajalikumaks muutuv praktika tänases kiirelt arenevas infoühiskonnas.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF MARKETING INFORMATION SYSTEM STRATEGY IN ELLEX RAIDLA LAW FIRM

Liisi-Daisy Koplmaa

The Digital Agenda 2020 for Estonia states: “Information technology has become one of the main tools for raising the competitiveness of every economic sector and walk of life. Therefore, the possibilities of information technology and challenges stemming from technology must be taken into consideration in preparing any strategy as well as in developing services and products. The general objective is the development of a mature and secure environment for the widespread use and development of smart information technology solutions.” (Government of the Republic of Estonia, 2020) Marketing and the ability to establish cooperation relationships for maintaining competitiveness has become increasingly more important in a quickly globalising and changing information technology market (Rozeik, Jürgenson 2009).

Rapid development of information technology and an increasingly digitalised world challenges marketers in multiple ways on how to leverage the data created in a company and the marketing activities and how to optimise information technology in developing client relationships and on a client’s journey. Considering the novelty of many information technologies, there is little knowledge about how to take advantage of various information technologies in marketing management.

Marketing information system (MIS) plays an important role in this. It enables to collect valuable information from different sub-systems and concentrate it with the help of supporting information technology. Information is valuable for marketers either when making strategic decisions or increasing brand recognition, forming a pricing strategy, doing campaigns, introducing a new product or service to the market or for another necessary reason based on the marketing strategy. Today, a marketing winner is someone who collects as much data as possible about their clients and is able to, through an effective marketing information system, apply the knowledge to achieve their marketing goals. This is the only way to satisfy the expectations of the owners as well as the

clients of business enterprises. A good marketing information system provides the possibility to use data effectively and purposefully in the decision-making process or strategy development or focused marketing innovation. It also saves employees' time because it replaces manual work procedures with automatised solutions and enables to focus on more value-adding work in the company.

We have entered an era where there is an immense volume of data, which at some point humans will be unable to handle and will need assistance from robots. As Bernard Marr (2017) has said, data is changing our world and the way we live at an unprecedented rate. It all depends on our point of view whether we jump right into this exciting world of data-based management or we become obsolete. Experts have outlined that the huge amount of data has already forced companies to change their activities and in the coming years it will undoubtedly become more critical. And the companies who consider data to be a strategic asset are the ones who will survive and develop.

According to the author, the first important thing is to understand changes and developments in information society in order to be competitive in any field. To solve the research problem of this master's thesis, the author considered theoretical sources in order to create a strong basis for conducting a strategic audit from the point of view of an MIS. In order to answer the research question of this master's thesis, the author has developed an MIS strategy for a company. The entire marketing environment of the company was analysed based on the key internal and external factors that affect marketing activities and a suitable strategy was developed: innovative IT solutions help develop and integrate current systems to increase performance and success compared to competitors.

In order to implement an MIS strategy, the author suggests to:

1. assign a working group to systemise the information knowledge in order to improve work procedures;
2. engage an external partner to integrate sub-systems based on which more efficient analyses can be conducted and conclusions drawn to make strategic decisions;
3. ask for an expert opinion from the IT manager on how they see the current systems, its weaknesses and potential to develop (an IT audit can also be carried out);
4. introduce novel IT solutions in the MIS model to improve employee satisfaction and achieve more efficient work results in marketing management to make strategic decisions as well as to improve client experience and support partners with information knowledge;

5. introduce a new CRM which is supported by an updated analytical system, whereas a CRM system should be developed to automatically manage the data of a global network and company's projects instead of the current manual process.

The company's strength is undoubtedly its current market leader position, employing top experts of the field who have long-term experience and capacity to provide legal services in all key industries on the local as well as international market. In order to maximise its strength and secure its market leader position in the future, the author suggests already now to put thought into reducing weaknesses arising from the internal environment and mitigating risks posed by the external environment, i.e. set long-term strategic goals, including MIS development activities.

Successful marketing management is built upon strong strategies, i.e. skillful and systematic data management. As the successful American entrepreneur Jom Rohn has said: "Success is 20% skills and 80% strategy. You might know how to read, but more importantly, what's your plan to read?" (Quotefancy 2021). In market management a clear plan and input as well as verifiable results and information bases in a common MIS are what help take quick decisions in times of change and innovate and which improve competitiveness. A new developmental leap requires great and bold changes (Estonian Association of Information Technology and Telecommunications, 2021). To quote Estonian film classics: "I'll eat my hat if..." the importance of and need for an MIS strategy is not an increasingly more required practice in marketing management in today's rapidly developing information society.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

ADM Interactive. (2021). *Kes me oleme*. Kättesaadav: <https://www.adm.ee/kes-me-oleme/>, 25.04.2021.

Akter, S., Rahman, M. S., Hossain, M. A., Fattah, F. A. M. A. (2020). Optimizing competitive performance of service firms in data-rich environment. *Journal of Service Theory and Practice*, 6 (30), 681-706.

Anwar, S. F. (2016). *Evolution of Marketing as a Discipline*. Emerald Group Publishing Limited.

Armstrong, G., Kotler, P., Opresnik, M. O. (2019). *Marketing: an Introduction, Global Edition* (14th ed). United Kingdom: Pearson.

Armstrong, G., Piercy, N., Kotler, P., Harris, L. C. (2013). *Principles of Marketing, European Edition* (6th ed). England: Pearson.

Bharadwaji, S. G., Menon, A. (1993). Determinants of success in service industries: a PIMS-based empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 4 (7), 19-40.

Buttery, A., Tamaschke, R. (1996). The use and development of marketing information systems in Queensland, Australia. *Marketing Intelligence & Planning*, 3 (14), 29-35.

Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit. (2021). *Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu visioon infoühiskonnast 2030*. Kättesaadav: <https://www.itl.ee/visioon-2030/>, 24.04.2021.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. (2021). *Välismaa ettevõtted saavad edaspidi lihtsamini Eestis tegevust alustada*. Kättesaadav: <https://www.koda.ee/et/uudised/valismaa-ettevotted-saavad-edaspidi-lihtsamini-eestis-tegevust-alustada>, 15.04.2021.

Ellex, R. (2020). *Büroost*. Kättesaadav: <https://www.ellex.ee/ee/buroost/353>, 19.03.2021.

- Ellex Raidla Advokaadibüroo juhatuse liige Martin Triipan. Autori intervjuu. Videolindistus. 08. aprill 2021.
- Fletcher, K., Buttery, A., Deans, K. (1988). The structure and content of the marketing information system: a guide for management. *Marketing Intelligence and Planning*, 6 (4), 27-35.
- Genytė, Z. (2020). Ellex Raidla Advokaadibüroo globaalse võrgustiku dokument, Tallinn.
- Giles, W. (1989). Marketing Planning for Maximum Growth. *Marketing Intelligence & Planning*, 3/4 (7), 1-98.
- Higgins, L. F., McIntyre, S. C., Raine, C. G. (2001). Design of Global Marketing Information Systems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3/4 (6), 49-58.
- Hollebeek, L. D., Sprott, D. E., Andreassen, Tor W. (2019). Customer engagement in evolving technologies environment. *European Journal of Marketing*. 53 (9), 1665-1670.
- Jex, S., Best, E. J. (2019). *A Journey into Auditing Culture*. United Kingdom: Grant Thornton.
- Koplimaa, L. D. (2021). Ellex Raidla Advokaadibüroo turundusplaani dokument, Tallinn.
- Koplimaa, L. D. (2020). Ellex Raidla Advokaadibüroo turundusstrateegia dokument, Tallinn.
- Koplimaa, L. D., Pudan, P. (2020). Ellex Raidla Advokaadibüroo äriprotsessi analüüs (Kursusetöö aines äriinfosüsteemid) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Lillis, B., Szejczewski, M. (2010). An exploratory study of strategic operations audit methods in services. *International Journal of Operations ja Production Management*. 32 (11), 1306-1336.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2019). *Küberturvalisuse strateegia 2019-2022*. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/kuberturvalisuse_strateegia_2019-2022.pdf, 24.04.2021.

- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2014). *Nutikas teenuste taristu*. Kättesaadav: <https://mkm.ee/et/eesmargid-tegevused/arengukavad#kyber>, 24.04.2021.
- Martell, D. (1988). Marketing and Information Technology. *European Journal of Marketing*, 9 (22), 16-24.
- Marr, B. (2017). *Data Strategy: How to profit from a world of big data, analytics and the internet of things*. Great Britan, United States: KoganPage.
- Matarazzo, J. M., Pearlstein, T. (2017). *The Emerald Handbook of Modern Information Management*. United Kingdom: Emerald Publishing.
- Medori, D., Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 5 (20), 520-533.
- Mitchell, J. W., Sparks, L. (1988). Marketing Information Systems in the Major UK Banks. *International Journal of Bank Marketing*. 6 (5), 14-28.
- Mitchell, V. W. (1991). The Human Face of MIS. *Logistics Information Management*, 3 (4), 21-28.
- Mohammad, B. N., Salimi, H. A decision-support system for business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 4/5 (20), 226-236.
- Mokwa, M. P. (1986). The Strategic Marketing Audit: An Adoption/Utilization Perspective. *The Journal of Business Strategy*, 6 (4), 88-95.
- Owen, M., Burnett, A. (2019). *Enterprise Architecture & Innovation Management: How to move from ideas to delivery with agility*. New York: Erwin.
- Perry, C., Gummesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 38 (3/4), 310-320.

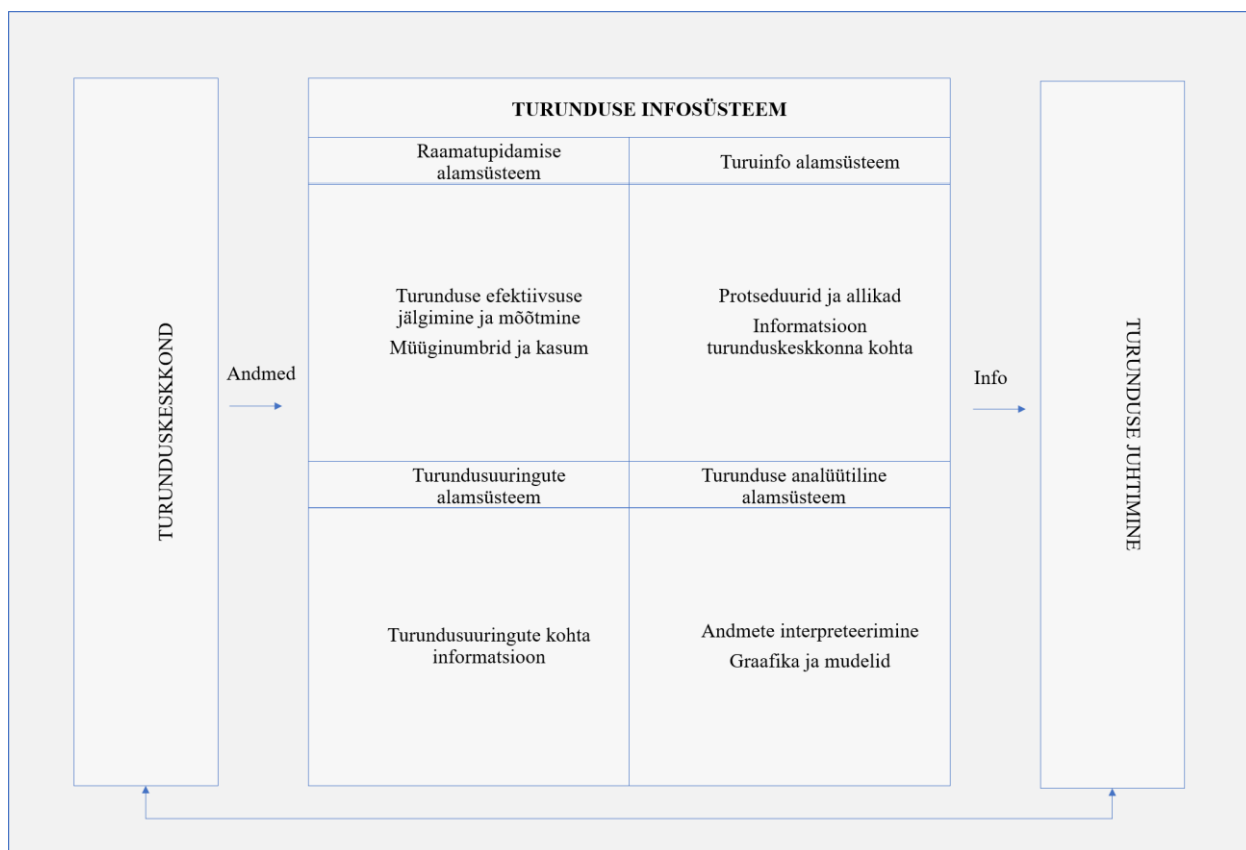
- Philip, K. (1997). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Platts, K. and Gregory, M. (1990). Manufacturing audit in the process of strategy formulation. *International Journal of Operations & Production Management*, 9 (10), 5-26.
- Piercy, N., Evans, M. (2015). *Managing Marketing Information*. (2nd ed). New York: Routledge.
- Piercy, N., Giles W. (1989). Making SWOT Analysis Work. *Marketing Intelligence & Planning*, 5/6 (7), 5-7.
- Proctor, R. A. (1991). Marketing Information Systems. *Management Decision*, 29 (4), 1-6.
- Ramachandra, K., Chandrashehara, B., Shivakumar, S. (2010). *Marketing Management* (10th ed). Mumbai: Himalaya publishing house.
- Riigi Infosüsteemi Amet. (2021). *Andmevahetuskiht X-tee*. Kättesaadav: <https://www.ria.ee/et/riigi-infosusteem/andmevahetuskiht-x-tee.html>, 15.04.2021.
- Rohn, J. (2021). Kättesaadav: <https://quotefancy.com/quote/838229/Jim-Rohn-Success-is-20-skills-and-80-strategy-You-might-know-how-to-read-but-more> (20.04.2021).
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 1 (25), 16-27.
- Rowley, J. (1994). Marketing information systems. *Aslib Proceedings*, 7/8 (46), 185-187.
- Rozeik, H., Jürgenson, A. (2009). *Company survey in estonian ICT sector*. Kättesaadav: <http://www.praxis.ee/en/works/company-survey-in-estonian-ict-sector/>, 24.04.2021.
- Rozeik, H., Jürgenson, A. (2009). Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori ettevõtete uuring. Kättesaadav: <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2009-IKT-sektori-ettevotete-uuring.pdf>, 24.04.2021.
- Schmenner, R., Vollmann, T. (1994). Performance measures: gaps, false alarms and the usual suspects. *International Journal of Operations & Production Management*, 2 (14), 58-69.

- Shajahan, S., Priyadharshini, R. (2004). *Management Information Systems*. New Delhi: New Age International.
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (1), 30-55.
- Sisodai, R. S. (2007). Marketing information and decision support systems for services. *The Journal of Services Marketing*, 6 (1), 51-64.
- Statistikaamet. (2021). *Teenindus*. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/teenindus>, 18.03.2021.
- Stereov, N. (2017). Marketing leadership: the industry 4.0 need of next generation marketing. *Trakia Journal of Sciences*, 1 (15), 99-103.
- Stewart, J. (2020). *15 best marketing softwares*. Kättesaadav: <https://financesonline.com/15-best-marketing-software-systems-business/>, 17.03.2021.
- Talvinen, J. M. (1994). Information systems in marketing. *European Journal of Marketing*, 29 (1), 8-26.
- Talvinen, J. M., Saarinen, T. (1995). MkIS support for the marketing management process: perceived improvements for marketing management. *Marketing Intelligence & Planning*, 1 (13), 18-27.
- Tibbert, B. A. (2007). Improving marketing intelligence at Du Pont UK. *Marketing Intelligence & Planning*, 5 (4), 23-30.
- Vabariigi Valitsus. (2019). *Eesti infoühiskonna arengukava 2020*. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/eesti_infoühiskonna_arengukava.pdf, 24.04.2021.
- Vardja, A. (2020). Ellex Raidla Advokaadibüroo sisejuhend, Tallinn.
- Vaughan, S. (2014). *Martechi tulevik*. Kättesaadav: <https://et.martech.zone/future-martech/>, (17.03.2021).

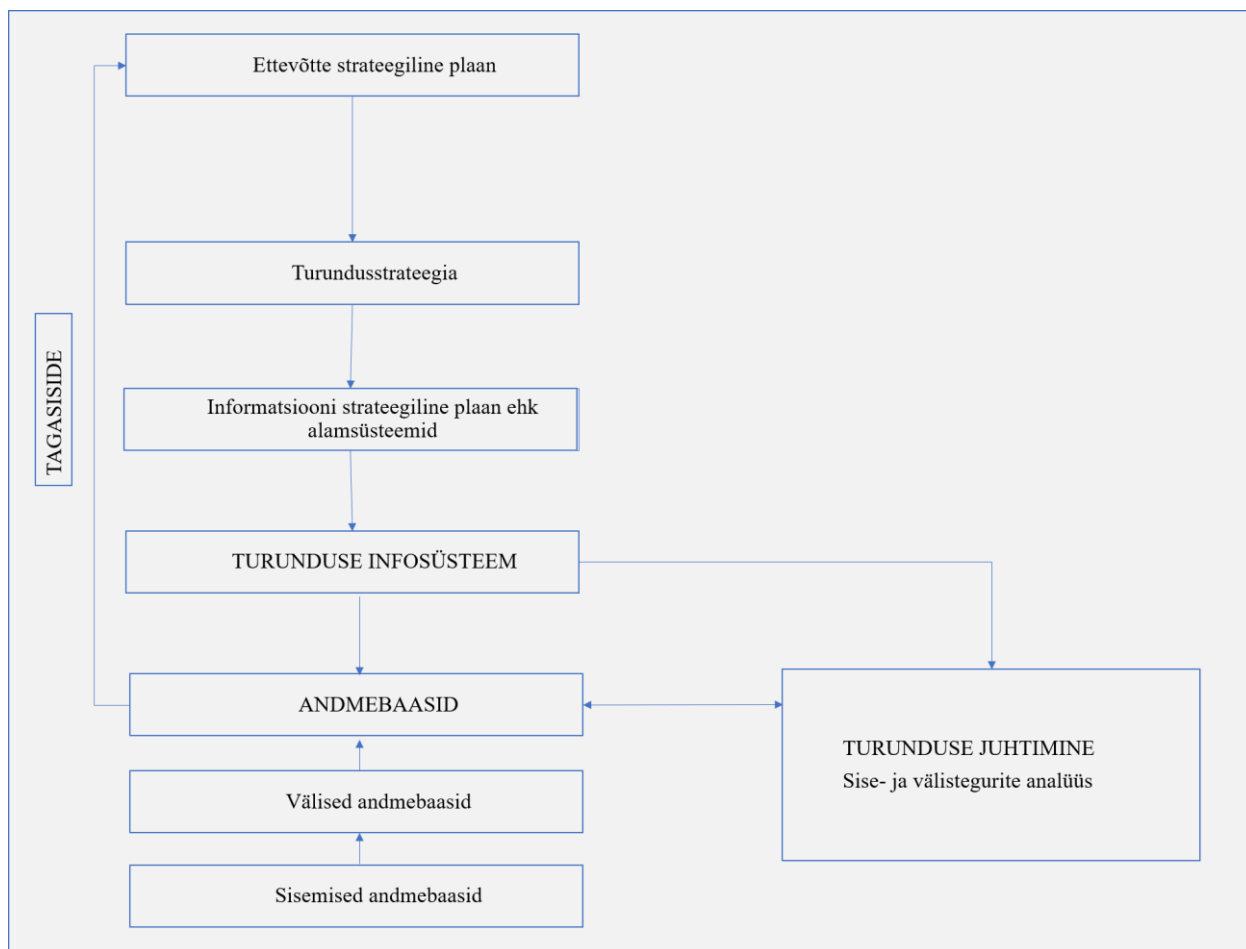
- Wheelen, T., Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed). New Jersey: Pearson.
- Will, H. J. (1970). Computerized marketing information systems. *European Journal of Marketing*, 3 (4), 146-159.
- Wilson, H. N., McDonald, M. H. B. (2001). An evaluation of styles of IT support for marketing planning. *European Journal of Marketing*, 7/8 (35), 815-842.

LISAD

Lisa 1. Turunduse infosüsteemi mudelid



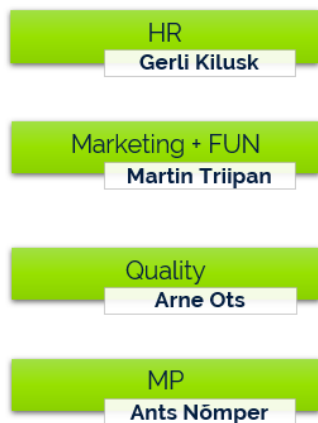
Allikas: Kotler, 1984, viidatud Mitchell, Sparks, 1988: 2 kaudu



Allikas: Shajahan, Priyadharshmi (2004, 101)

Lisa 2. Ellex Raidla juhtimisstruktuur

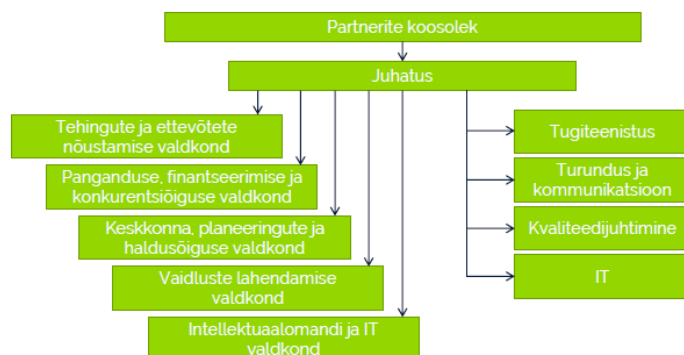
Management board



Ellex[®] Raidla

4 JUHTIMINE

4.1 Struktuuriskeem



Ellex[®] Raidla

Lisa 3. Intervjuu Ellex Raidla juhatuse liikmega

Läbi viidud: 08.04.21 Tallinnas, MS Teams keskkonnas

Vastaja: Martin Triipan (MT)

Läbiviija: Liisi-Daisy Koplmaa (LD)

I HETKEOLUKORD

LD: Minu lõputöö on siis, ma teen Ellex Raidlale turunduse infosüsteemi strateegiat. See on siis tuleviku vaatega ehk siis ma arendan välja seda nii-öelda strateegiat olemasoleva mudeli põhjal. Ja minu praktiline pool, ma kasutan strateegilist auditit ja lähtuvalt sellest ma olen need küsimused siis kokku pannud. Ma arvan, et sul kõiki detaile ei olegi vaja teada. Ma olen need küsimused jaotanud kolmeks: on hetkeolukord, siis on mõjutavad faktorid, mis on minu jaoks üks kõige olulisemaid teemasid. Ja teine on siis tulevikuvaade ja viimane on vastutus ja elluviimine. Ja alustangi siis hetkeolukorraga. Mis on Ellex Raidla missioon ja visioon?

MT: Ellex Raidla... nüüd ma pean ütlema, et ma natuke neid segamini ei aja, aga põhimõtteliselt on see, et partnerite vaatest on olla parim, nii-öelda omanike vaatest olla parim koht siis omanikele seda advokaaditöö tegemiseks ja nii-öelda rahalises mõttes kui ka professionaalse huvitavuse mõttes kõige parim koht, kus ennast nii-öelda erialaselt teostada. Ja kliendi vaatest on siis eesmärk olla nii-öelda kvaliteediliider kõikides kliendi jaoks olulistes valdkondades ja pakkuda siis selles mõttes kliendile seda parimat õigusteenust ja turvatunnet, niimoodi hästi lühidalt kokku öeldes. Meil on kuskil see ilusti kirjas ka, aga ma praegu peast ütlesin esimese kohe.

LD: Jaa, ma kasutan dokumente ka, et siis ma saan sealt ka vaadata. Aga põhimõtteliselt sa vastasid tegelikult ära juba ka ühe teise küsimuse, mis oli ärilised ja turunduslikud eesmärgid. Ma arvan, et ma sain siit ka need vastused kätte. Aga ma küsiks siia täpsustuseks juurde, et kas ja kuidas turunduse infosüsteem toetab täna nii äriliste kui ka turunduslike eesmärkide elluviimist? Ja ma võib-olla siin natuke täpsustuseks ütlen seda siis, et turunduse infosüsteemi all ma mõtlen siis tänast mudelit, mille siis turundusjuht ehk mina olen kokku pannud ja see sisaldab endas siis alamsüsteeme, mis on raamatupidamissüsteem, mis on siis n-ö mõõtmissüsteem, siis meil on turundusuuringud ehk siis Prospera, Instar, digiaudit, siis on klienditagasiside, neljas on siis turuinfo – see on siis nii-öelda ka konkurentide kohta info, on MergerMarket, samamoodi ka Prospera, siis need ränkingu bürood ja viimane neljas on siis analüütiline pool, kus me saame Google Analyticsist, siis meil on see meediamonitooring ja me teeme väga palju ka Excelis

manuaalselt tööd. Minu küsimus ongi, et kuidas aitab siis turunduse nii-öelda infosüsteemid täna eesmärke ellu viia?

MT: Võib-olla üks samm tagasi, et kuna meil on eesmärk olla ka nii-öelda turuliidri positsioonis, siis ütleme, et üks eesmärk või õigemini vahend selle saavutamiseks on tihti ka käibe... kas nüüd just käibe liider, aga käibe osas olla siis ka vähemasti esimeste seas, ideaalis esimesed, et siis kindlasti see turundus ja müük on ju täitsa nagu loomulik osa sellest tegevusest. Sul oli palju küsimusi seal nüüd, et ma ei teagi. Ma vastan midagi ära ja siis sa võib-olla ütled, kui midagi on puudu ka, et ütleme niimoodi, et meie eeskätt müügi pool või müügile lähedasem nii-öelda turunduse pool või nagu üldisemalt turundus on nagu hästi palju ajalooliselt olnud advokaadibüroodel personaalse suhte põhine ja personaalsete kontaktide põhine, aga ütleme niimoodi ja mida väiksem äri või mida väiksem advokaadibüroo, seda rohkem ta niimoodi on. Suuremate büroode puhul kindlasti on seal see üldise turunduse roll olulisem ja noh siis see info, mis me saame nendest uuringutest ja ütleme sellest enda analüüsist, mingis mõttes aitabki ju seda turundustegevust suunata, et ühelt poolt mitte ainult turundustegevust suunata, vaid tegelikult see aitab suunata ka meie kvaliteedijuhtimist, et kui me räägime nüüd nendest uuringutest, et siis me tellime ju erinevaid uuringuid, mis on mingi osa turunduseelarvest selleks, et saada aru, kuidas meie nii-öelda sisuline väärtuse loomine klientidele on toimunud, et kuidas meie kvaliteet on, kuidas kliendid meid näevad sisu tegemise mõttes ja teiselt poolt ka sellise nagu üldise turunduskuvandi mõttes, et kas me oleme nii-öelda, et kas see eesmärk, mis meil on selline kvaliteetbüroo ja professionaalne ja piisavalt võimekas büroo, et kas see paistab ka klientidele välja ja kas nad seda nii-öelda tajuvad. See on meil omakorda ühelt poolt sisendiks selles osas, et kui me teeme näiteks mingit valdkondi, et meil on mingi valdkond nõrk sisulise poole pealt, siis me saame seal teha mingisuguseid juhtimisotsuseid selles osas, et mõnda valdkonda tugevdada või siis teiselt poolt ka võtta turundustegevuseks, et meil tegelikult tiim on hea, aga kui turg ei tunneta seda headust, siis me peame tegema pingutusi selles osas, et siis olla nii-öelda paremini nähtav. Ja noh ütleme, et mis puudutab siis seda finantsnumbrite poolt, siis seal ju üldiselt kehtib see üldine, et sealt me näeme nagu seda, et kuidasmoodi meie kliendid siin jaotuvad käibe ja arvu mõttes, et üldiselt need teadmised, et üldiselt see on nii, et väiksem hulk *pareto* reeglid kehtivad, et väiksem hulk kliente toob enamuse käibest ja siis nii-öelda väiksema osa käibest toob suur hulk väiksemaid kliente, et noh nagu selle järgi me ka mingis mõttes oma turundustegevust ja ütleme sellist turundustegevust mingil määral kujundame, et mis puudutab nii-öelda klientidega lähemaid kontaktide hoidmist ja nende meelespidamist. Ma ei tea, mis su see küsimus veel täpselt seal oli, aga et need sisendid me sellest tegevusest nagu saame. Alati on see, et kuidas parendada seda

infoliikumist seal ja kuidas neid sisendeid paremini korjata, aga põhimõtteliselt me seda andmestikku ju kasutame, mis meil kokku jookseb turundusse.

LD: Järgmine küsimus on, et kas meil on välja töötatud ja järjepidevalt jälgitav turundusstrateegia? On küll. Nii... ja kas on välja töötatud arendusstrateegia ja eesmärk infosüsteemide seisukohalt?

MT: No praegusel hetkel mingisugust... Ütleme niimoodi, et kuidas ma sellele nüüd vastan. Ütleme niimoodi, et tegelikult vist sellist mingit hetkel sellist suurt plaani infosüsteemide osas nii-öelda edasiarendamiseks ei ole. Pigem on see jooksvast vajadusest lähtuv planeerimine olnud, et meil mingisugust väga pikaajalist plaani ei ole, et me oleme siin praegusel hetkel infosüsteemi poole pealt, et mis meil on vaja olnud, me oleme lähtunud sellest, et kui see nii-öelda vajadus ilmneb, et siis me jälle mõtleme edasi, et noh ma ei tea, ma ei oska siin midagi, et võib-olla ainukene, et mis me siin nagu noh, et mingeid asju me ju kogu aeg parendame või arutame, et kuidas neid parendada. Näiteks see sama see välisbüroodega suhtluse hoidmise teema, mis meil on küll aeglaselt, aga vähemalt me tegeleme sellega mingil kujul.

LD: Kas töötajad on ka kaasatud arendustegevustesse või vastutab pigem juhtkond ja partnerid? Turunduse juhtimine üldisemalt. Noh sinna alla käib siis ka see turunduse infosüsteem ja kõik erinevad teemad.

MT: Jah, on jah.

LD: Nii, kuidas sina hindad tänast turunduse infosüsteemi? Mis on selle tugevused ja nõrkused? Üldiselt võib öelda, ma järgmises ma lähen detailsemaks natukene.

MT: Noh, ma arvan, et ta on selles mõttes, et meil on olnud siin hästi praktiline vaade, et me oleme hoidnud nii-öelda, et mulle tundub, et kõik asjad, mis meil on hädavajalikud, meil on olemas, aga noh selles mõttes mingisugust eraldi infosüsteemi me ei ole nii-öelda rakendanud. Aga mulle tundub, et meie põhivajadused see praegune süsteem nagu rahuldab ära.

LD: Kas sa oled teadlik mingisugustest konkurentide infosüsteemidest, et mida nad kasutavad?

MT: Ma nimeliselt ei oska nimetada, aga ma olen aru saanud, et mõnedel konkurentidel on mingisugused kliendihaldustarkvarasid rakendatud, kus nad rohkem seda klientidega seonduvat

suhtlust nii-öelda jälgivad, registreerivad ja neid andmeid koguvad. Ise arvan, et selle andmete kogumise peale kulub väga palju aega ja on küsitav, et kas see aeg on seda väärt, et noh näiteks, et kas klientidega kohtuti, mis täpselt räägiti, millal kohtuti, et kas neid andmed on meile sisuliselt äriliselt nii kriitilised ja olulised, et selle peale nagu ressursi panna, et ma ei ole nii veendunud, aga jah, selliseid näiteid on.

II MÕJUTAVAD FAKTORID

LD: Mhmh. Nii järgmised neli küsimust siis on mõjutavad faktorid. Need on jällegi siis turunduse juhtimise ja turunduse infosüsteemi seisukohalt, et milliseid väliskeskkonnast tingitud ohte ja võimalusi sa tajud turunduskeskkonnale praegu ja tulevikus? No need on siis tehnoloogiline, majanduslik, poliitiline, õiguslik, sotsiaalne ja kultuuriline... Teorias, et need faktorid.

MT: Oota mismoodi see küsimus oli, et milliseid väliseid ohte ma tajun turundustegevuses?

LD: Ohud ja võimalused.

MT: Ma arvan, et see ongi, et on vaja pidevalt jälgida. Tegelikult ma arvan, et see nagu üldises büroo enda toimimisega on sarnased võimalused ja ohud, et noh nii-öelda need konkurentide, et ütleme ühelt poolt on see, milline on üldine majandusolukord, sellest lähtuvalt, et milline on klientide ja et milline on nõudlus õigusteenuse järele erinevates valdkondades ja et millised on siis meie võimalused pakkuda seda õigusteenust ja noh turundus peab ju seda põhitegevust toetama ja sellest lähtuvalt siis ongi, et kui noh ütleme siis mingi uus näiteks mingid regulatsioonid tulenevalt poliitilistest ütleme otsustest mingisugused regulatsioonid muutuvad, et siis see võib meile luua uut tööd ja seda me peame siis jälgima ja olema siis ka ütleme olema ise võimelised sisuliselt neid teenuseid neid uutes valdkondades, mis siis näiteks poliitiliste muudatuste tõttu kaasnevad, pakkuma ja sellega siis turundustegevus peab siis sinna juurde seda toetama.

LD: Ilmselt ka mingi andmekaitse äkki või ma ei tea mingid küberriskid, ma ei kujuta ette. Ilmselt võib-olla siuksed asjad ka.

MT: Noh jah, need ka, aga ma ei tea, kas need ja kui palju need. Ma arvan, et need ei ole nii primaarsed, aga need mingis mõttes mõjutavad jah, et ka need, et noh ütleme üldiselt, et kui turunduse poole pealt vaadata, siis kindlasti mõjutaksid ka need, kui meie, et see on küll nagu eilne

päev mõnes mõttes, aga et varasemalt oli advokaatide selline reklaamitegevus rohkem piiratum, aga täna on ta nagu avaram ja nagu enam-vähem seal nagu mingid väiksemad piirangud on, aga noh need ei ole nii olulised, et varem oli see kindlasti nagu rohkem piiravam, et noh teoreetiliselt võib ette kujutada, et seda hakatakse taas kord jälle piirama, kuigi noh nagu hetkel ei ole mingeid märke sellest.

LD: Siis on veel, et lähme väljast sissepoole, et millised on sisekeskkonnast tingitud tugevused ja nõrkused tänases turunduskeskkonnas? Siin all on mõeldud pigem konkurente, siis on vahendajad ehk siis vahendajad ilmselt siis on meie rahvusvahelised advokaadibürood, kust siis võib tööd sisse tulla või välja minna ja huvigrupid. Ma ei tea, kes need huvigrupid saavad olla meil? Võib-olla siis need liikmesorganisatsioonid. Siin on mõeldud jah tugevused ja nõrkused. Selles mõttes ma kindlasti mõtlen siia ise ka pärast midagi juurde, aga mis sina arvad? Üks on väliskeskkond – see, mida meie siis mõjutada ei saa kuidagi, aga sisekeskkonda meie saame mõjutada. Et see on see erinevus.

MT: Et mis on siis nagu praegune seis vä?

LD: Jah, et millised on täna need tugevused ja millised on nõrkused. Et noh näiteks ma ei tea, konkurentide seisukohalt või globaalse või rahvusvaheliste büroode või need liikmesorganisatsioonid, et noh meil on äkki kuidagi võimalik seda võrgustikku veel?

MT: Noh, ütleme siis, et noh ma ei tea. Üks asi on see, et ma arvan, et kõige oluline on nagu see, et kuna turundustegevus toetav ja oluline on meie enda teenuse sisuline kvaliteet ja tugevus, et meie suureks tugevuseks ongi meie tiim iseenesest, sest me oleme, me suudame seda kvaliteedi väärtuspakkumist ka välja kanda. See on meie oluline väärtus, mis meil on, need inimesed, kes meil on ja seda oma põhitegevust suudame hästi teha. See on kindlasti suur tugevus. Mis puudutab rahvusvahelist poolt, siis olles turul kaua aega olnud, et meil on ka päris paljudes teiste riikide advokaadibüroodes häid kontakte, kelle kaudu tööd suunata või meile rahvusvahelist tööd saada. Nõrkuseks võib-olla, et üks on võib-olla selline üldine nõrkus, et mis puudutab nagu üldse juriste ja advokaate, et me tegelikult võib-olla oma koolihariduselt ei ole ju võib-olla iseloomuomadustelt mitte sellised nii tohutult äriinimesed, vaid pigem sellised võib-olla natukene oma sellise üldise stiili mõttes natukene sellise nii-öelda akadeemilisema ja nagu natuke teadlase tüüpi on meist paljud ja see jah ühelt poolt aitab meil seda tugevat sisu anda, aga teiselt poolt võib-olla ei ole mitte väga tugev selline nagu noh, et iseloomuomadused ei ole võib-olla väga müügile ja

turundusele väga orienteeritud see tiim. Ja see on nagu selline, et noh ütleme niimoodi, et alati nagu arendamist vajav valdkond, et noh õigusäri oleks ka meil oluline olnud nii-öelda tähelepanu all olev koht inimeste jaoks. Siis ma ei tea, kas nõrkus või mitte, aga ütleme, et eks oluline on ka see, et need erinevad kontaktide nii klientide hulgas kui ka liitudes kui ka välisbüroodes hoidmine nõuab nagu pidevalt ressursi ja mingis mõttes nagu süsteemset tööd ja siin on mingis mõttes nagu selline pidev dilemma koht, et kui tööd on juba niigi piisavalt palju, siis seda aega selle nii-öelda mingis mõttes nagu üldise turunduse jaoks või nende kontaktide hoidmiseks jääb paratamatult väheks. Ja noh siis on pidev selline kuidagi süsteemse järjekindluse hoidmise väljakutse, et kuidas me suudame seda nagu teha ja neid suhteid ikkagi hoida. Oluline märksõna on võib-olla ka põlvkondade vahetus, et paratamatult kui tulevad uued põlvkonnad peale, siis ka kontaktid aja jooksul vananevad ja neid tuleb siis uuesti luua ja uuesti tekitada. Ma ei tea, kas see vastas.

LD: Jaa, väga hea, aitäh. Kas sa oskad öelda või mis on sinu hinnangul ettevõtte positsioneerimise tänapäeval turul, et millised võiksid olla need nii-öelda konkurentsi olukorda enim mõjutavad faktorid teie valdkonnas?

MT: Noh, ma arvan, et ikkagi advokaadiäris on hästi oluline personaalse kontakti ja personaalse või noh hea tiimi olemasolu. Ja eeskätt siis ütleme nende selliste personaalsete kontaktidega advokaatide olemasolu. Kui seal toimub mingi muutus, siis see omab olulist ärilist mõju. Näiteks meil liitus uus partner kriminaalõiguse valdkonnas, et temaga liitusid või ta tõi kaasa mingi hulk kliente. Ja kui peaks olema vastupidine protsess, et kui keegi lahkuks, et siis see võib kaasa tuua ka mingisuguse hulga klientide lahkumise, et noh mingi hulk kliente on kindlasti isikutega seotud. See isiku äri aspekt on hästi oluline advokaadibüroo puhul. Ja kindlasti teine on, et noh kui ütleme, et kui peaks tekkima mingisuguseid, et noh mingid skandaalid võivad ka mõjutada advokaadibüroo tegevust, kui peaks tekkima mingi selline asi. Aga noh see on ka mingis mõttes jälle isikuga seotud teema, et jah, isikute liikumised hästi oluliselt mõjutavad seda äri, kui ettevõtte tasandilt vaadata.

III MIS TULEVIKU VAADE

LD: Nii, järgmine kolmas osa on siis tulevikuvaade. Kas sa näed turunduse infosüsteemi kui toetavat funktsiooni kogu äriinfosüsteemis või eraldiseisvalt? Kas infosüsteemid peaksid olema sinu hinnangul integreeritud ja toetama üksteist? Ja mis väärtust see loob?

MT: Noh ütleme, et lihtne on ju öelda, et muidugi peaksid olema, sellepärast integreeritud küsimus on lihtsalt selles, et millises ulatuses ja millises ulatuses on see ja kui me räägime mingisugusest andmete kasutamisest, et millises ulatuses on see otseselt või kas ja millises ulatuses see mõjutab mingeid juhtimisotsuseid, mis teha turundustegevus või mitte, et noh siin võib-olla see ärispetsiifika on selline, kus me võib-olla nagu ei ole osanud seda kasutada, aga mulle endale tundub, et ärispetsiifika on selline, et sellist korrelatsiooni väga tugevat nüüd nagu selles osas, et näiteks ühel kliendil oli mingisugune käive ja et tal siis jääb ka edaspidi selline käive olema, et tal peabki selline käive olema, et seda korrelatsiooni seal küll on, aga see võib olla kohati ka juhuslik. Mõned näited eks ole, et kui ettevõtte kas ei ole meil üldse klient või on väga väike klient ja ta õigusteenust püsivalt ei vajagi, siis võib tal ühel hetkel äkki tekkida mingi suur kohtuasi, mis kestab aastaid ja mis tekitab siis suurt müügitulu meie jaoks, ja siis ühel hetkel võib see ära kaduda. Et ta võib olla justkui aastaid meile suur klient, aga kui ta on selle kohtuasjaga, siis kui see kohtuasi lõpu saab, siis kaob see vajadus ka ära ja siis selle tõttu võib siis ka see müügitulu langeda. Lihtsalt on see, et seal on nii palju selliseid nüansse ja selliseid asjaolusid, mis võivad mõjutada, nii et ütleme erinevate andmete kasutamisel tuleb selles mõttes hästi targalt neid kasutada ja mõelda, et kas ja mida nüüd nagu sellest saab välja lugeda. Selline ideaal muidugi võiks olla see, et hästi palju infot oleks võimalik lihtsasti kokku koondada vajadusel erinevatel alustel, aga ütleme seda, et millises ulatuses täpselt investeerida mõistlik on, et eks seda peab täpsemalt sõltuvalt sellest valdkonnast, mis osast me nagu räägime, vaatama.

LD: Kuidas turundus toetab partnereid info vajadustega? Et mis on peamised vajadused? Et me oleme siin paaris punktis, et paari punkti puhul sa oled tegelikult juba rääkinud ka, aga äkki sul tekib mõni mõte veel. Üks on kindlasti see müügi pool.

MT: Üks on jah selles mõttes, et mis on praktilised asjad on nagu see, et kuna turundustegevus toimub ju hästi koostöös ikkagi partneritega, et siis selles mõttes iga turundustegevus on teatud mõttes selline, kus turundus toetab partnereid ja ettevõtet tervikuna. Võib-olla üldisest peale, et veebilehe ja sotsiaalmeediakanalite töös hoidmine on ju selline üldine turundus, mis on erinevate kliendimaterjalide koostamine ja nii-öelda *update*'imine.

LD: See ei ole infovajadus. See on materjalide väljatöötamine ja veebikanalite ja kõige see on kommunikatsioonikanalite haldamine pigem. Ma mõtlen infosüsteemi seisukohalt, et ongi mingisugune andmete analüüsiks on meil see sama Prospera, et seda ei tee meie eks, aga see on andmete analüüs.

MT: Ma ei tea, see on siis nagu see, et ühelt poolt ma ei tea, mis selle alla panna. Üks asi on see, et kui näiteks seda Sahinat kuidagi teaduskeelde panna, siis see võiks olla umbes see, et turundus tegelt koondab kokku tehtavaid töid ja koondab selle kuidagimoodi ühte kohta kokku, et millised olulisemad tööd me teeme ettevõttes. Nii-öelda kogu tiimi jaoks on see materjal, mis saadakse. Siis kindlasti on see, et need samad, et seda võib ju ka nii nimetada, et need Chambersid ja Directorid ja Prosperad, et turundus annab sisendid sinna ja tellib tegelikult neid uuringuid ja vahendab seda siis nii-öelda ka juhtkonnale ja partneritele, et mis infot siis meie tiimi ja büroo kohta siis need turu-uuringud näitavad. Siis on see, et see on võib-olla lihtsalt ülevaade oma tegevusest, aga et milliseid turundustegevusi me üldse teeme - kes osalesid ja kes osalevad ja mis üritusi me oleme kellegagi teinud, et see on võib-olla mingi üks info veel. Siis noh ma ei tea, ütleme see ka, et kui me põhimõtteliselt *roadshow*'de ettevalmistamist vaatame, siis seal on nagu see, et on need vahendid, mis need on, et kui head need on, aga põhimõtteliselt me varustame partnereid infoga selle kohta, et milliste kontaktidega on olnud meil töid. Näiteks on need siis välismaised advokaadibürood või on need mingid kliendid. No algandmed tulevad küll finantsist, aga iseenesest oma tööprotsessi mõttes, et kui me tavaliselt *roadshow*'sid ette valmistame, siis turundus on seal see vahendaja selles tegevuses. Ma ei tea, mis ma veel oskan öelda.

LD: Jaa, sobib hästi.

MT: No võib-olla see ka, et tegelikult kohati vist võib öelda ka, et natuke nagu turuluure või et selliseid ülesandeid antakse teile ka, et vaadake, mis teised teevad. Et teiste nii-öelda turundus- ja müügitegevuste selline *intelligence*.

LD: Kas on oluline ajaloo ja trendide jälgimine turunduse strateegilise juhtimise otsuste tegemiseks?

MT: Kui ma õigesti aru saan, siis küsimus on selles, et nii palju ma oskaks vastata, et ütleme nii, et me kindlasti selles mõttes jälgime seda ja mingis mõttes nagu teeme mingisuguseid tegevusi ja üritame mõistatada seda, et kas see tegevus läks asja ette või mis ei läinud. Kui me teeme mingisuguseid turundustegevusi, et kas see klientide jaoks nagu meeldis, ei meeldinud. Tundus meile, et see oli nagu õige tegevus või ei olnud ja selle järgi me korrigeerime järgmisi tegevusi. Kas me teeme mingi ürituse või me ei tee seda üritust, mis me korra tegime; teeme suuremalt või teeme väiksemalt. Et mingis osas on see oluline loomulikult, aga ütleme, et meie erinevus on võib-olla see, et vähemalt praegu me ei ole teinud seda, et me teeme turunduskampaania ja siis me kohe

jälgime müüki sinna kõrvale. Seda ei ole pidanud vajalikuks või arvanud, et see annaks meile mingisugust adekvaatset infot, et pigem on see selline pikemaajaline.

LD: Mhmm, sest noh tegelikult täna meil ei ole ka ju, et noh kui meil näiteks mingeid asju tehakse aastast aastasse, aga see info ei ole süstematiseeritud kuidagi ja see *data* ei ole nii-öelda... mingit andmeanalüüsi ei ole seal taga. See on manuaalselt näiteks Excelis tehtav. Kui meil näiteks ongi see Prospera, meil on iga aasta see raport, mis nad saadavad, aga kui meil oleks näiteks kümne aasta Prospera kuskil süsteemis, meil tekiks kohe ajalugu/võrdlus, et aa, meil oli see aasta nii, kuigi jah sellel aastal ka sai seda tehtud ühe graafiku näol eks, aga jällegi, sealt on võimalik nii palju veel lugeda läbi aastate.

MT: Ei ma arvan, et see on jah... iseenesest jah me oleme kuidagi, ütleme jah, me ei ole seda kuidagi süsteemselt teinud, aga oma mõttes, et kuna see aegrida ei ole nii pikk olnud, et siis me oma mõttes oleme vaadanud, et ... Meil siin nüüd viimasel aastal oli küll muudatus, aga varasemalt oli see graafika väga igav selle pärast, et kui sa oled kogu aeg esimene, siis noh mis sa seal ikka vaatad. Tead, et kogu aeg oled esimene ja ongi su analüüs tehtud. Ja noh ütleme, et teatud osas seal, et kui sa lähed väga detaili seal, siis võivad need statistikavead juba anda sulle valesid tulemusi. Sul ei ole mõtet sellega nii põhjalikult tegeleda, aga põhimõtteliselt jah muidugi, seda tuleks nagu, seda saab kindlasti jälgida.

LD: Jah, et võib-olla ei ole nagu seda vajadust varasemalt olnud ja ei ole täna ka, aga võib-olla tulevikus.

MT: Jah, aga no ma ütlen, et iseenesest me seda nagu mingil kujul oleme kindlasti jälginud. Näiteks seda ka eks ole, et kui me mingil hetkel siin ühe inimese tõttu konkurentsi valdkonnas langesime sealt *director*'itest sinna allapoole, et noh siis me nüüd nii-öelda jälgime seda, et kas me oleme kuskil seal tõusnud või ei ole me tõusnud. Ja jälgime ka seda, et kui palju, et meil ei ole võib-olla seda kuidagi talletatud, aga noh nii-öelda peas jälgime seda, et kui palju meie inimesi seal siis ränkitud on nende *director*'ites.

LD: Aga millist rolli mängib, ma nimetan seda siis globaalse võrgustiku arendamine turundusstrateegias 5–10 aasta perspektiivis, et kui oluline nii-öelda see rahvusvahelise võrgustiku arendamine on?

MT: Ma arvan, et äriliselt on see päris oluline ikkagi olnud ja on siiamaani ja praegu noh ma ei tea, et me siiski, ütleme niimoodi, et me ei ole võib-olla seda ka liiga põhjalikult analüüsinud nagu arvandmete põhised või selliselt, et võib-olla et kui palju me oleme pannud töötunde sinna, et teha näiteks neid *roadshow*'sid või mingit muud välissuhtlust, aga siiski päris olulised projektid, mis meieni tulevad, tulevad läbi välismaiste advokaadibüroode ja seetõttu nendega tegelemine on nagu oluline. See, millise advokaadibüroo kaudu nad täpselt tulevad, eks see sõltub ka jälle sellest, et millisel kliendil on siin Baltikumis vajadus. Natuke on see selline võib-olla, et peab tegelema hästi paljude büroodega, kuigi võib-olla paljudest nendest ikkagi tegelikult väga suurt tööd ei tule, aga siis äkki ühest tuleb hästi suur töö jälle, nii et selles mõttes on see jah oluline tegeleda. Küsimus on jälle selles, et mis see tegelemine tähendab ja kui detailidesse seda nii-öelda tegelemist on vaja siis kuidagi nagu nii-öelda *track*'ida või jälgida, aga kindlasti oluliste teiste turgude turuliidritega me suhtleme.

LD: Nii, siis ma küsin veel... Kas sa pead vajalikuks, et teatud tegevused oleksid automatiseeritud selleks, et töötajate ajaressurss kuluks rohkem eesmärgipärasele tööle, mitte andmetöötlusele? Et kui oluline see on?

MT: Sellele vist eitavalt on väga raske vastata. Põhimõtteliselt olen kindlasti nõus sellega. Küsimus on lihtsalt alati sellistes teemades ju see, et kui suur on see andmemahd ja kui olulised on need andmed, mida me automatiseerime, sellepärast, et automatiseerimine nii-öelda ühelt poolt tekitab alati ju mingisugust lisakulu investeeringu näol ja teiselt poolt ega ta ju täiesti ära ei võta seda inimtööjõudu ikkagi.

LD: Seda küll jah.

MT: Et see on ütleme see tasakaalu otsimise küsimus seal, aga põhimõtteliselt loomulikult sellised tegevused, mis on võimalik automatiseerida, kindlasti selliseid võimalusi neid automatiseerida on mõistlik otsida. Selge on ka see, et ajas inimtööjõu aeg läheb kallimaks ja noh kui mingi asi saab teha odavamalt, aga siis see on, aga eks see sõltub selle alusandmete kuidagi siis sellisest, et noh kui ühtlased on alusandmed. Meie kontekstis on ka see, et osad andmed on sellised, mis tulevad juristidelt, kelle töötund on veel kallim kui tugipersonalil.

LD: Millised praegused süsteemid võiksid või peaksid olema seotud turunduse infosüsteemiga, et turundus saaks enda tööd paremini teha? Meil täna on CSI, Directo.

MT: Ma ei tea, ütle sina ise, et mis sa ise tunnend, et mis seal võiks olla, et noh ütleme niimoodi, et alati on võib-olla see kasutajamugavuse küsimus, aga ütleme, et põhimõtteliselt millised turunduskulud meil on olnud, et see on võimalik Directost välja võtta. See, mis on käibelt, on võimalik Directost või CSI-st välja võtta. Neid analüüse on võimalik selle põhjal teha ja ütleme, et see info, mis on turundustegevuste osas, see on nüüd et turundus ise peab neid andmeid, et kes osales, mis ettevõtetest, kas need ja seda saab siis võrrelda selle infoga, mis on siis seal raamatupidamises, et kas nad on meie kliendid, kas nad jätkuvalt on meie kliendid, kui suure käibega nad on. See on sellise, et seda analüüsi on võimalik teha, aga küsimus on selles, et mis me selle infoga peale hakkame.

LD: Jah, no minu arvates võiksid need kõik seotud olla ja tegelikult see CRM täna on, see on täiesti arusaadav ja loogiline, see peabki olema ju advokaatide keskne, sest see on ju ettevõtte põhitegevus, aga kuna tegemist on ikkagi inimeste äriaga, et siis see kliendi andmed ja turundustegevused peaksid olema ikkagi kõik ühes kohas.

MT: Ei noh jah nõus jah, et selles mõttes, et eks sellega peaks edasi tegelema jah, aga iseenesest, et selleks, et jällegi vältida dubleerivaid tegevusi, siis tundub, et mida ma olen ka korduvalt rääkinud, et see CSI, mille pealt töötab raamatupidamine, et noh nende tööd peaks kindlasti ära kasutama ka turunduses selles mõttes, mis puudutab kontakte ja kas või sünnipäevi.

IV VASTUTUS JA ELLUVIIMINE

LD: Jaa, ei seda loomulikult. Peavad olema jah seotud. No nüüd on see viimane plokk – kes vastutab ehk siis vastutuse elluviimine. Kes vastutab arendustegevuste eest? Seda ma juba küsisin. Partneid eks? Ja kuidas käib arendustegevuste protsess? Nüüd ma räägin konkreetselt – oletame, et meil on vaja infosüsteemi hakata arendama, tekib see vajadus, siis kes oleks siis sinna nii-öelda kaasatud?

MT: Ma arvan, et kõigepealt on noh ütleme põhimõtteliselt ma kujutan ette, et turunduse valdkonnas oleks see selliselt, et turundusjuhilt peaks sellisel juhul tulema mingi lähteülesanne või kõigepealt kaardistus, et millised protsessid oleks vaja automatiseerida või ühtlustada või mis iganes mingisse muusse süsteemi panna selle pealt, et noh mis on see vajadus, mis on see lähteülesanne ja mis on vaja selleks teha, et kas selleks on vaja mingisugust välist nii-öelda kõigepealt konsultatsiooni, et üleüldse aru saada, mida on vaja teha või on see juba selge. Siis on see nii-öelda juhatuse otsus selle kohta, et kas selle projektiga hakatakse tegelema ja noh siis tõend

sõltuvalt olukorrast, et kas siis see turundus ja juhatuse moodustab mingisuguse töögrupi või on see siis juhatuse enda juhtimise all olev tegevus; kaasatakse mingi väline partner, kes siis konsulteerib või arendab. Ütleme noh, et analoogne, nagu veebilehe protsess toimus, et selliselt see peakski toimima ka mistahes muu projekti puhul. Ma arvan, et see veebilehe näide on siin hea, et sellise mudeli järgi see peaks toimima. Ja kui seal on mingisugust seost näiteks IT-ga, siis tuleb IT tiim kaasata. Kui on seos finantsiga, siis tuleb finantstiim kaasata. Lühidalt midagi sellist.

LD: Kas arendustegevustele on määratud iga-aastaselt eelarve või luuakse see lähtuvalt vajadustest?

MT: Lähtuvalt vajadusest.

LD: Jah. Kas sinu hinnangul oleks vaja tänast turunduse infosüsteemi arendada?

MT: Jah.

LD: Miks?

MT: Turundusjuht on rahulolematu. Oleks vaja selles mõttes, et ükskõik millisel infotehnoloogilisel viisil, et info on võib-olla liiga laiali ja süstematiseerimata.

LD: Täpselt minu lause. Mul on see kuskil siin kirjas ka. Nii, kas sa arvad, et käesolevast magistritööst võiks olla abi turunduse infosüsteemi arendamisel?

MT: Võiks olla abi.

LD: Aitäh. Kas see töö võib avalik olla?

MT: Võib ikka olla jah. Ma ei tea, kuidas need minu vastused, et võib-olla mu vastused 100% ei võiks olla avalikud. Kas seda kuidagi nii saab teha või saab need kuidagi. Või teine variant on see, et me saame vastused kuidagi ära tsenseerida, et ega ma midagi nii väärilist siin nüüd ka ei rääkinud, et võib-olla mõned näited olid seal sees, et kui päris otse panete, siis peaks võib-olla korra üle käima.

LD: Aga suur aitäh sulle ja kena päeva jätku.

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Liisi-Daisy Koplmaa

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„TURUNDUSE INFOSÜSTEEMI STRATEEGIA VÄLJATÖÖTAMINE ELLEX RAIDLA
ADVOKAADIBÜROOS“

mille juhendaja on René Arvola, PhD,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna
Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse
kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

11.05.2021

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.