

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Anneli Varjun  
EESTI ÄRIKOOLITUSETTEVÕTETE MAJANDUSKRIISIGA TOIMETULEKU  
STRATEEGIAD  
Magistritöö

Juhendaja: külaliselektor Algis Perens

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Anneli Varjun .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 032437

Üliõpilase e-posti aadress: anneli.varjun@gmail.com

Juhendaja külalislektor Algis Perens:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	5
1. Kriisi ületamise strateegiate teoreetilised käsitlused .....	9
1.1. Kriisi määratlused ja tüübid.....	9
1.2. Kriiside ületamise strateegiad.....	11
2. Ärikoolitusettevõtte juhtimise ning efektiivsuse teoreetilised käsitlused.....	20
2.1. Ärikoolitusteenuste määramine erinevate klassifikaatorsüsteemide alusel.....	20
2.2. Ärikoolitusettevõtte efektiivsuse käsitlusi.....	23
2.3. Ärikoolitusettevõtte üldjuhtimine.....	28
2.4. Finantsjuhtimine ärikoolitusettevõttes.....	30
2.5. Personalijuhtimine ärikoolitusettevõttes.....	31
2.6. Teenuste sisu ja kvaliteedi juhtimine ärikoolitusettevõttes .....	38
2.7. Kliendisuhete juhtimine, turundus, müük ja hinnapoliitika ärikoolitusettevõttes.....	43
3. Ärikoolitusettevõtete kriisiga toimetuleku tegevussammude uuringu meetodika .....	51
3.1. Uuringu objekt ja valimi koostamine .....	51
3.2. Uuringu meetodika .....	53
4. Ärikoolitusettevõtete kriisiga toimetuleku tegevussammude uuringu tulemused, arutelu, järeldused ning soovitusel .....	60
4.1. Uuringu tulemused .....	60
4.2. Uurimistöö tulemuste arutelu .....	82
4.3. Uurimistöö järeldused.....	97
4.4. Soovitused ning ettepanekud .....	99
Kokkuvõte .....	102
Résumé .....	106
Viidatud allikad .....	109

Lisad .....	112
Lisa 1. Küsimustik .....	112
Lisa 2. Veebiküsitluse tulemused .....	125
Lisa 3. Ärikoolitusettevõtete kriisiületamise tegevussammude empiirilise uurimuse ettevõtete valim.....	148
Lisa 4. AS Äripäev Koolitusfirmade TOP edetabeli andmete võrdlus 2007 ja 2009	149
Lisa 5. Jagatud õppimise efekti toimimise näide koolitusettevõtte ja kliendi vahel.	150
Lisa 6. Küsimustiku sisuline ülesehitus.....	151
Lisa 7. Meta-Profit OÜ olukorra ülevaade .....	154
Lisa 8. Kõigis valdkondades enim rakendatud tegevussammude koondpingerida ..	156
Lisa 9. Juhtide kokkuvõtvad tekstilised vastused .....	157

## SISSEJUHATUS

Eesti majanduskonjunktuur püsis aastaid kasvufaasis. Kui välja arvata aastal 1999 toimunud langus, mille mõju Eestile oli suhteliselt leebe, siis aastateni 2006-2007 oli üldine meeleolu majanduses silmatorkavalt positiivne, meenutame näiteks Reformierakonna lubadusi Riigikogu valimisteks aastal 2007: Eesti jõuab Euroopa Liidu viie jõukama riigi hulka 15 aasta pärast, pensionid kahekordistatakse nelja aastaga. Sel hetkel reaalseks peetud tingimuste korral, mil Eesti majandus kasvab keskmiselt 8% aastas (Ideon 2011).

Suur osa ettevõteteid oli majanduse pikaajalisest kasvust tingituna ülioptimistlikud ja “pimestatud”, seetõttu ei osatud ohuna tõlgendada ka hoiatavaid märke, mis tegelikult olid juba ilmnunud ning viitasid esilekerkivatele probleemidele majanduses. Sealhulgas näiteks reaalspalga kiirem kasv kui tööjõu tootlikkuse kasv, kinnisvarahindade “ralli”.

Aastal 2008 ennustasid edukaimate ärikoolitusettevõtete juhid eelolevaks hooajaks mõningast turu kahanemist ja hinnatõusu pidurdumist. Samuti tehti üsnagi ambitsioonikaid laienemisplaane, ette kujutamata drastilist langust, mis seisis ees juba eeloleva aasta esimesel poolel. (Koolitusfirmade... 2008)

Aastal 2009 sai majanduskriisi toimumine ning süvenemine ilmselgeks ning Eesti oli sunnitud sisse viima meetmeid kriisiga toimetulekuks. Statistikaamet avaldas 11. märtsil 2009 aasta 2008 majandustulemused: “Sisemajanduse koguprodukt (SKP) vähenes reaalarvestuses ehk hinnamuutuse mõju arvestamata eelmise aastaga võrreldes 3,6%” (Mullu sisemajanduse koguprodukt... 2009). Kriisi süvenemine toimus kiires tempos. “2009. aasta I kvartalis vähenes SKP 15,6% (võrdluseks 2008. aasta IV kvartalis vähenes SKP 9,7% eelmise aasta sama perioodiga võrreldes)” (Majanduslangus süvenes... 2009).

Eesti ärikoolitusettevõteteid puudutas majanduskriis tugevalt, seda nii ettevõtete juhtide hinnangute põhjal, kui ka turu olukorda iseloomustavate objektiivsete näitajate alusel. AS Äripäev poolt koostatava Koolitusfirmade TOP alusel vähenes edetabeli 10

juhtiva ärikoolitusettevõtte koondkäive 2007 ja 2009. a. tulemuste võrdluse alusel 67% (vastavalt 4,99 ja 1,66 miljonit eurot) (Lisa 4). Antud võrdlust saab pidada kriisi mõju hästi iseloomustavaks, kuigi mitte absoluutseks edetabelite koostamise metoodika tõttu – ettevõtete järjestamisel võeti muude näitajate seas aluseks ka suhtelist käibelangust ja kasumilangust. Selle tõttu võtsid edetabeli esimesed positsioonid üle väiksemad ning uued koolitusettevõtted tagasihoidlike käibenäitajatega, seletatades edetabeli tipu drastilist koondkäibe langust. 2007. aasta majandustulemuste alusel koostatud edetabeli esimesest kümnest ettevõttest leiab 2009. aasta tulemuste edetabeli esikümnest vaid kolm (vt Lisa 4).

Tõenäoliselt põhjusel, et Eesti taasiseseisvuse perioodil ei olnud sügavat majanduskriisi varem kogetud, puuduvad autorile teadaolevalt Eestis akadeemilised uuringud, mis pakuksid ettevõtetele konkreetseid juhiseid kriisi ületamiseks. Riigi tasandil on sarnaseks dokumendiks Arengufondi valge paber Riigikogule, kus on ekspertide poolt esitatud konkreetseid ettepanekud riigi kasvule viimiseks ning kriisi mõjude leevendamiseks. Nende hulgas rõhutatakse näiteks investeringute vajadust majanduse struktuursete muudatuste elluviimiseks, inimressursi arendamist, ümberõpet (Spikker... 2009). Dokumendi koostajad hoiatavad, et kõige raskem aeg seisab Eestil ees sügisel 2009. Ka Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liidu (edaspidi KFL) liikmete kogukäibe statistika peegeldab 2009. aasta käibenumbrite langust enam kui kolmandiku võrra (vastavalt 565 tuhat eurot aastal 2007 ning 356 tuhat eurot aastal 2009), kuigi tol hetkel ei osatud veel ennustada, et kriis venib koolitusettevõtete jaoks pikale – veelgi suurem käibelangus ootas KFL liikmeid ees aastal 2010 (337 tuhat eurot). Kriisieelse perioodi keskmiste käibenäitajateni ei ole KFL-i liikmed jõudnud veel ka 2014. aasta majandustulemuste statistika põhjal.

Autor on töötanud ärikoolituse ning -konsultatsiooni valdkonna ettevõttes Meta-Profit OÜ alates 1999. aastast keskastmejuhina ning tunneb põhjalikult tegevusvaldkonna eripärasid, turgu, konkureerivaid ettevõtteid. Autoril on võimalus kaasa rääkida ettevõtte strateegilisel juhtimisel ning teha parendusettepanekuid. Enne majanduskriisi algust oli ettevõtte edukas ning töötas kasumlikult. Kriisiperiood tõi kaasa pikaajalise languse ning organisatsioon ei ole suutnud uue kasvu strateegiat leida. Autor on uurimistööga isiklikult seotud ning soovib töö tulemustele toetudes leida lahendusi enda ettevõtte kasvule suunamiseks.

Kriisijuhtimise valdkonnas on Eestis uuritud ja publitseeritud väljaandeid kriisi ennetamise, ettevalmistamise ja kriisi mõju vähendamise teemadel (näiteks Alas 2007), ent juhiseid, kuidas ettevõtte madalseisust võimalikult väheste kaotustega välja tuua ning taas kasvule suunata leiab Eesti juhtimiskirjanduses napilt. Veelgi vähem on leida konkreetseid strateegilisi ning taktikalisi soovitusi teabemahukate äriteenuste ettevõtetele, mille hulka kuuluvad ka ärikoolitusfirmad. Antud valdkonna ettevõtted on oma ülesehituselt eripärased ning vajavad erinevat juhtimist võrdluses tootmis-, teenindus- või kaubandusettevõtetega.

Antud töö peamiseks uurimisprobleemiks on puuduvad teadmised Eesti ärikoolitusettevõtete majanduskriisiga toimetuleku strateegiate kohta.

Uurimisprobleemist tulenevad järgmised uurimisküsimused:

- 1) milliseid tegevussamme rakendasid Eesti ärikoolitusettevõtted toimetulekuks majanduskriisi perioodiga
- 2) milliseid erisusi on võimalik leida edukalt kriisi ületanud ettevõtete poolt rakendatud tegevussammude ning ebaedu kogenud ettevõtete tegevussammude vahel
- 3) kas edukate ettevõtete poolt rakendatud tegevussammud moodustavad selgepiirilisi strateegiaid
- 4) millised tegurid võivad raskendada või kergendada ärikoolitusettevõtte kriisiga toimetulekut.

Uurimistöö eesmärgiks on koostada strateegilise juhtimise muudatuste soovitusel Meta-Profit OÜ juhatusel. Eesmärgi saavutamiseks töötatakse läbi kriisiületamise meetmete ning ärikoolitusettevõtete juhtimise eripärasid käsitlevad peamised teoreetilised allikad ning viiakse läbi empiirilise uurimuse Eesti ärikoolitusettevõtetes rakendatud kriisiga toimetuleku tegevussammudest.

Autori hinnangul on uuringu läbiviimise ajastus optimaalne, võimaldades teha järeldusi ettevõtetes rakendatud kriisijuhtimise tegevussammude tulemuslikkuse kohta – suurem osa ärikoolituse valdkonna pikaajalistest ettevõtetest on enda hinnangul kriisist väljunud 1-2 aastat tagasi või on sellest väljumas käesoleval hetkel. Ajaline distants varem langetatud otsustega võimaldab selgemat ning ratsionaalsemat analüüsi, võrdluses aktiivses kriisi läbimise etapis teostatavate uuringutega.

Töö esimeses peatükis annab autor ülevaate kriisijuhtimise ning kriisiületamise meetmete teoreetilistest alustest – kriiside määratlusest, tüüpidest, kasutatavatest mõistetest ning kriisi ületamise strateegiate käsitlestest.

Teine peatükk annab ülevaate ärikoolitusteenuste olemusest – kategooria paiknemisest teenusmajanduse sektori siseselt, peamistest teoreetilistest allikatest ärikoolitusettevõtte juhtimise ning efektiivsuse kohta. Peatükk on jaotatud alapeatükkideks vastavalt ärikoolitusettevõtte juhtimise alavaldkondadele nagu personalijuhtimine, finantsjuhtimine, teenuse kvaliteedi juhtimine, kliendisuhete- ja turunduse juhtimine.

Kolmandas peatükis kirjeldab autor Eesti ärikoolitusettevõtete kriisiga toimetuleku tegevussammude uuringu objekti ning empiirilise uurimuse meetodikat. On toodud Meta-Profit OÜ olukorra kirjeldus.

Neljandas peatükis on esitatud uurimistöö tulemused, arutelu, järeldused ning koostatud soovitusel ning ettepanekud Meta-Profit OÜ juhatusele.



# 1. KRIISI ÜLETAMISE STRATEEGIAE TEOREETILISED KÄSITLUSED

## 1.1. Kriisi määratlused ja tüübid

Majandusleksikon defineerib majanduskriisi mõistet (ingl *economic crisis*, saksa *Die Wirtschaftskrise*) kui majandusesiseste vastuolude erakordset teravnemist, mille tagajärjel ilmnevad seisaku-, tagasilanguse ja laostumisnähtused kas kogu rahvamajanduses (üldine majanduskriis) või selle mõnes osas (osaline majanduskriis), näiteks mõnes majandusharus. Üldised, pikka aega kestvad kriisid kahjustavad oluliselt majandust ja rahva elatustaset. (Majandusleksikon 2003, I, 551) Kriisi defineeritakse ühe faasina konjunktuuritsüklist: “järsk häire kõrgkonjunkturile omastes majandussuhetes, millele järgneb tavaliselt pikemaajaline depressioon ehk surutis” (*Ibid* 437).

Majanduskriisi või muude negatiivsete tegurite tõttu satuvad ettevõtted kriisi mikrotasandil ehk ettevõtte kriisi (ingl *corporate crisis*, saksa *Die Unternehmungskrise*), mida defineeritakse Gabler-Wirtschaftslexikon alusel kui “mitmekesiseid nähtumusi ettevõtte elus, alates järsust rikkest tootmisprotsessis kuni ettevõtte hävimiseni, mis vähemalt antud ettevõtte vaatevinklist on vaadeldavad katastroofina” (1993, 7, 3435-3437).

Käesolev uurimistöö keskendub eelkõige ettevõtete kriisidele, mis on ilmnunud reaktsioonina üldisele Eestit tabanud majanduskriisile alates aastast 2008.

Ettevõtte kriisi identifitseerimiseks vajalikke tunnuseid on loetlenud Moldenhauer (2004, 12):

- ettevõtte eksistents on ohustatud püsivate põhieesmärkide (likviidsus, kasum, edupotentsiaal) mittetäitmise pärast

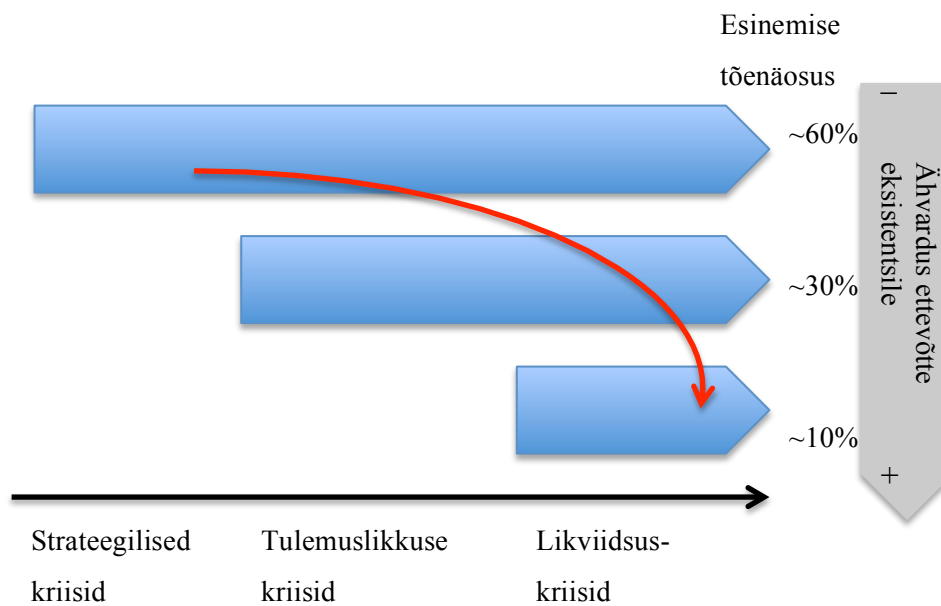
- kriisilukorra arenedes on võrdselt võimalikud nii edukas kriisi lõpetamine kui ka ettevõtte likvideerimine
- osalised tegutsevad ajasurve tingimustes
- tegutsemisruum ja –võimalused on piiratud.

Alas kirjeldab ettevõtte kriisi kui “ootamatult tekkinud mitterutiinne sündmus või sündmuste jada, mille tagajärjel tekib äärmiselt määramatu olukord ja oht organisatsiooni olulistele eesmärkidele” ning “olukord, mis võib organisatsiooni hävitada” (2007, 7). Saksamaa autorid eristavad kolm ettevõtte kriiside tüüpi (Moldenhauer 2004, 2.1.3, Böckenförde 1996, 3.1.2):

- strateegilised kriisid – märgatav on edupotentsiaali kaotamine, pikaajaliselt kasutatavate võimaluste või konkurentsieeliste puudumine, näiteks on mööda lastud olulised tehnoloogiaarengud
- tulemuslikkuse kriisid või operatiivsed kriisid – kasumi ja rentaabluse eesmärke ei saavutata või tekib kahjum
- likviidsuskriisid – ettevõtet ähvardav maksejõuetus.

Joonisel 1.1. on kujutatud, kuidas kriis võib areneda, saades alguse strateegilisest kriisist ning jõuda läbi tulemuslikkuse kriisi lõpuks likviidsuse kriisini, mis võib ähvardada ettevõtte eksistentsi maksimaalsel määral. Kõik kriisid ei kujune sama seaduspärasuse alusel, tõsise juhtimisvea korral võib ettevõtte koheselt jõuda ka likviidsuskriisi ning maksejõuetuseni. Siiski on Moldenhaueri (2004) põhjal ettevõtte kriisidest ligikaudu 60% alanud strateegilise kriisina, 30% tulemuslikkuse kriisina ning 10% likviidsuskriisina.

Autori poolt teostatud avalike andmete analüüsi ning isikliku taustauuringu alusel on lisaks uuringus osalenud ettevõtetele, kes kogevad tänaseni raskuseid ettevõtte tegevuse kasumlikkuse taastamisel, on majanduskriisi perioodil oma tegevuse täielikult lõpetanud vähemalt 4 ärikoolitusettevõtet (vt Lisa 3). Arvestades turul tegutsevate sarnaste ettevõtete koguarvu (ligikaudu 34 ettevõtet aastal 2007) on see hulk märkimisväärne



Joonis 1.1. Ettevõtte kriiside tüübid ja nende esinemise tõenäosus

Allikas: Moldenhauer 2004, Abb. 4

## 1.2. Kriiside ületamise strateegiad

Otsides teoreetilisi allikaid, millele oma uurimistöös toetuda ning leida sobivaid elemente Eesti ärikoolitusettevõtete kriisijuhtimise kogemuse analüüsimiseks ja strateegilise juhtimise soovitude väljatöötamiseks, tuleb märkida, et kriisijuhtimise alased uurimused pärinevad suuremalt jaolt Põhja-Ameerikast ning Lääne-Euroopast (International handbook... 2007, 9). Kriisijuhtimise alases kirjanduses kasutatakse peamiselt nelja terminit ettevõtte kriiside lahendamise strateegiate kohta:

- Täispööre (ingl *turnaround*). Uus inglise-eesti majandussõnaraamat (2008) pakub vasteks “suur muutus”. *Turnaround* on sagedamini kasutatavaid mõisteid kriisi lahendamise protsessi kohta inglisekeelses teaduskirjanduses. Samuti eelistavad seda terminit Põhjamaade autorid.

*Turnaroundi* defineeritakse kui olukorda, mille puhul valitsejad (omanikud, juhatuse liikmed ning tippjuht) on vastu võtnud otsuse radikaalselt muuta ettevõtte suunda eesmärgiga taastada kasumlikkus. Ettevõtte probleem võib seejuures olla operatiivne, strateegiline või

kombinatsioon mõlemast. Muudatuse otsusest tuleneb kogum operatiivseid ning strateegilisi meetmeid. *Turnaround* võib kujuneda edukaks või ka ebaedukaks. Sageli sisaldab *turnaround* rohkem kui ühte katset kasumlikkus taastada. (Strang 1998, 24)

- Restruktureerimine (ingl *organizational restructuring*) on peamiselt USA allikates kasutatav termin ettevõtte äritegevuse olulise ümberkujundamise kohta eelkõige põhiprotsesside ning struktuuri muudatuste näol. Üllatav on, et vaatamata restruktureerimise kasutamise suhtelisele populaarsusele praktikute hulgas, on seda mõistet erialases kirjanduses vähe käsitletud. Selgituseks sellele võib olla *turnaroundi* kui sünonüümi kasutamine, kuna mõlemad meetodid on sarnaselt rakendatavad kui kriisisümptomeid on juba märganud, ent kriis ei ole veel süvenenud tasemeni, mis ohustaks organisatsiooni püsijäämist (Moldenhauer 2004, 29-30). 1990. aastate keskpaigas kogus üle maailma suurt populaarsust restruktureerimisega sarnast sisu omav strateegilise juhtimise suund: äriprotsesside ümberkujundamine (BPR – ingl *business process re-engineering*). *Re-engineeringu* all peetakse silmas ettevõtte endise olukorra olulist ümberkorraldamist selle üksikprotsesside detailse kaardistamise ning nende ümberkujundamise kaudu, mis on kasutatav nii strateegiliste ja tulemuslikkuse kriiside korral kui ka proaktiivse meetodina ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks. Tänapäeval ei ole BPR juhtimises laialt kasutatav meetod või siis on leidnud väljundi uemates, moodsamates terminites, nagu näiteks “äri uuestileiutamine” (ingl *business reinventing*)
- Saneerimine (saksa *die Sanierung*) on enim kasutatav Saksamaa juhtimisalases kirjanduses, kuid seda kohtab ka Eesti allikates.

Saneerimine tuleneb ladinakeelsest sõnast *sanare* – ravimine. Saneerimist võib läbi viia kitsamas tähenduses, kasutades lühiajalisi, eelkõige finantsjuhtimise meetmeid, ning laiemas tähenduses, kasutades pikaajalisi meetmeid. Seejuures on saneerimine kitsamas tähenduses kasutusel akuutsete, likviidsuskriiside ja likvideerimisohu korral, saneerimine laiemas tähenduses aga organisatsiooni strateegiliste ning

tulemuslikkuse kriiside korral. (Gabler... 1993, 6, 2879-2887)  
Majandusleksikon annab saneerimise definitsiooniks: “majandusüksuse majandusliku seisundi parandamine, tervendamine” (2003, 2, 235).

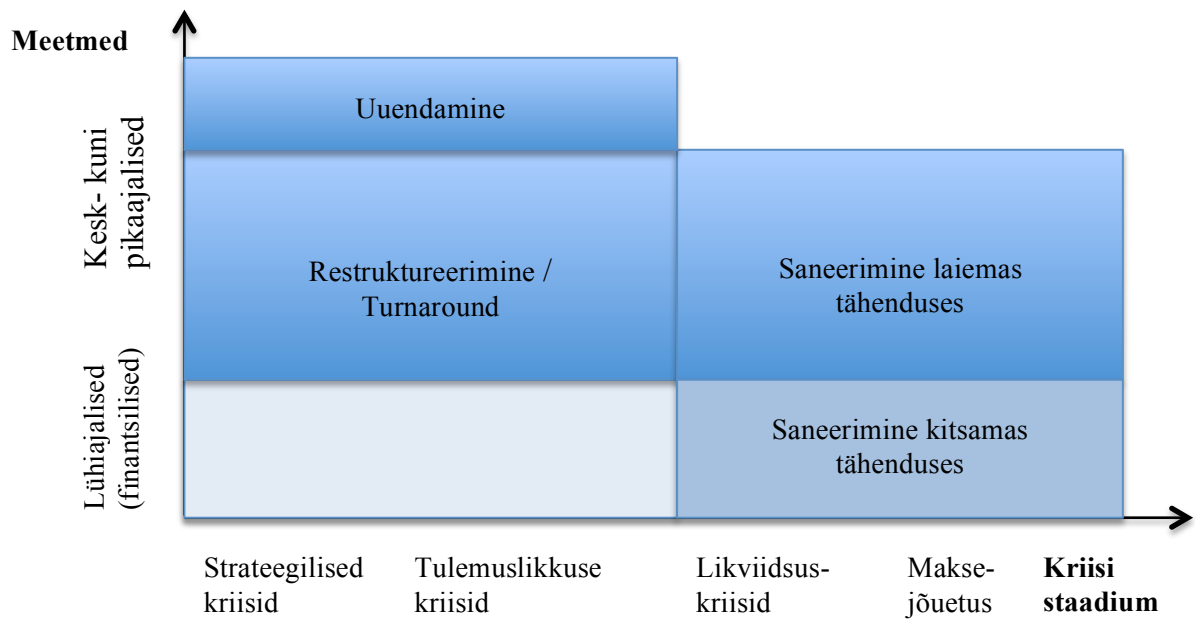
Tutvudes kriisiolukorra ületamise meetmete alase kirjandusega, võib autor väita, et *turnaround* ning saneerimine laiemas tähenduses on kasutusel ligilähedaselt sama sisu kirjeldamisel, erinevalt saneerimisest kitsamas tähenduses, mis sisaldab endas rida spetsiifilisi finantsjuhtimise meetmeid eelkõige organisatsiooni likviidsuse taastamiseks.

- Uuendamine (ingl *organizational renewal*) on mõiste, mida kasutatakse laiemas tähenduses kriisidega toimetulekuks järjepideva innovatsiooni sisseviimise ning adaptatsiooni toetamise kaudu organisatsioonis, vastuseks väliskeskkonnast tulenevale muudatuste survele. Näitena võib tuua ettevõtte silmitsi seismise põhjapanevate tehnoloogiliste muutustega tegevusharus.

Arvestades ülimalt dünaamilist tänapäevast majanduskeskkonda, seisab ettevõtte ilma järjepideva uuendamiseta peatselt silmitsi efektiivsuse langusega ning kriisidega. Sellisel kujul võib uuendamises näha organisatsiooni vastupanu entroopiale. (Organizational ... 2009)

Uuendamist käsitletakse peamiselt kui leebemat, vähem kardinaalsete muudatuste meetodit olukordades, mil organisatsioon vajab paremat kohanemisvõimet ning intensiivsemat innovatsiooni enda ees seisvate väljakutsetega ning tagasilangusega (ingl *organizational decline*) toimetulekuks. Paljude autorite käsitluses (näiteks Crossan jt. 2003) on uuendamine orgaaniliselt seotud mõistega organisatsiooniline õppimine (ingl *organizational learning*). *Renewal* on terminina enam kasutatud leidnud viimase kümnendi juhtimisalases kirjanduses. Näiteks toob *google scholar* teaduskirjanduse otsingumootor aastatel kuni 2004 märksõna *organizational renewal* vasteks 680 tulemust, perioodil 2005-2015 aga juba 964 otsitulemust (31.03.2015 seisuga).

Terminite erinevused ajaperspektiivist ning kriisi tüübist lähtuvalt on kokkuvõtvalt kujutatud Joonisel 1.2.



Joonis 1.2. Kriisiolukorra ületamise meetmete terminite erisused

Allikas: Böckenförde 1996, 8 (autori poolt kohandatud).

Autor on leidnud peamiselt kolm “koolkonda”, kes on käsitlenud kriisiolukorra ületamise meetmeid ja toimetulekustrateegiaid suurema põhjalikkusega, seda tõenäoliselt põhjusel, et antud piirkonnad on kogunud tõsiseid ja pikaajalisi majandussurutsi enne 2008. aastal alanud globaalset majanduskriisi (näiteks Soome ja Rootsi 1990-1992 majanduskriis, USA suur depressioon).

### USA autorite kriisiületamise meetmete käsitus

USA autorite poolt pakutakse välja lai spekter tegureid, mis mõjutavad kriisideks valmisolekut ning analüüsitakse kriiside tekkimise põhjuseid. Mõistetest kasutatakse peamiselt *turnaround* ja *re-engineering*. Vähem tuuakse esile konkreetseid käitumisjuhiseid või strateegiaid. Üldistusena võib välja tuua, et USA autorid näevad ettevõtte kriisi sattumise ühe olulisema põhjusena nõrka juhtimist ning kriisi eduka ületamise lahenduseks tippjuhtkonna vahetust (näiteks Barker jt 1997, 34, Bibeault 1998, 35-46). USA autorid rõhutavad olulistena ka psühholoogilisi, niinimetatud pehmeid tegureid kriisidega toimetulekul: organisatsiooni juhtimise stiil, personali

motivatsioon, omavaheline meeskonnatöö, liidri tähtsus (näiteks Bibeault 1998, International handbook... 2007).

Olulise allikana toob autor esile Barker jt (1997) käsitluse, millele toetumine aitas välja töötada uurimistöö empiriilise andmekogumise kava ja valida meetodikat. On võrreldud varasemaid turnaround-protsesside uurimusi, nende sarnasusi ja vastuolusid. Leitakse, et kriisiületamise programmide kavandamisel võetake ebapiisavalt arvesse organisatsiooni algset kriisisituatsiooni sattumise põhjust ehk tuumikprobleemi – kas kriis tuleneb operatsioonilistest põhjustest (madal efektiivsus) või strateegilistest põhjustest (nõrk strateegiline positsioon võrdluses konkurentidega). Vastavalt võivad rakendatavad meetmed olla ebaefektiivsed, näiteks kui püütakse strateegilistest põhjustest tulenevat kriisi lahendada efektiivsuse kasvatamise kaudu. Viiakse läbi empiriiline uurimustöö tootmisettevõtete seas, selgitamaks, millised tegurid võivad mõjutada strateegilise muutuse määra edukates *turnaround* protsessides. Kriisi ületamiseks kasutatavad tegevussammud jaotatakse erineva mahuga skaaladeks lähtuvalt tootmisettevõtete spetsiifikast, näiteks tootmise, teadus- ja arendustegevuse skaalad, mille tulemusi väljendatakse vastava skaala indeksina. Uuritakse seoseid strateegilise muutuse määra ning sõltumatute muutujate vahel, nagu ettevõtte suurus või mitmekesisus. Vaatamata sellele, et uurimuse objektiks on tootmisettevõtted ning uurimuse sisuline ülesehitus käesoleva tööga ei ühildu, on mitmed metoodilised aspektid rakendatavad.

### **Põhjamaade autorite kriisiületamise meetmete käsitus**

Põhjamaade, eelkõige Soome ja Rootsi autorite uurimused on sageli juhtumianalüüsi põhised ning keskenduvad kriisi ületamise edutegurite selgitamisele (näiteks Pajunen 2004, Collett jt 2014, Strang 1998, Peltola 2012). Põhjamaade kriisijuhtimise kirjanduses on peamiselt kasutusel terminid *turnaround* ning uuendamine. Soome allikatest leidis autor mitmeid pidepunkte Eesti ärikoolitusettevõtete kriisiolukorra ületamise tegevussammude analüüsiks.

Collett jt (2014) on väikeste ja keskmiste Soome ettevõtete uuringu alusel välja toonud neli peamist organisatsioonide kriisi sattumise põhjust (127):

- nõrk juhtimine
- kõrge laenukoormus vaenuliku makromajandusliku keskkonna tingimustes

- ebasoodne mikromajanduslik keskkond (langenud nõudlus, tugevnenud konkurents)
- ühe suure projekti ebaeduga või ühe suurkliendi kaotusega seotud tagasilangused (ingl *decline*).

Määratletakse kolm peamist taastamistegevuste kategooriat *turnaround* protsessis (Collett jt 2014, 128):

- juhtkonna vahetus ja positiivsete rahavoogude genereerimine
- ümberorienteerumine turul
- kokkuvõtteid ja kulude vähendamine.

Seejuures on edukates *turnaround*-protsessides võrdluses ebaedukatega kindlaks tehtud suurem mõju juhtkonna vahetusel ja positiivse rahavoo genereerimisel ning kulude kärpimisel ja kokkuvõtteil (*Ibid.* 135-136). Seejuures märgitakse, et kulude kokkuvõtteid üksi ei taga kriisi ületamist ning peab olema kombineeritud teiste meetmetega (*Ibid.* 137).

Peltola (2011) käsitleb juhtumianalüüsi näitel pikaajalise ning väljakujunenud teabemahukate äriteenuste ettevõtte uuendamist kriisiperioodiga toimetulekuks korporatiivse ettevõtlikkuse (ingl *corporate entrepreneurialship*) (edaspidi KE) lähenemise abiga. Eriti rakenduslikuks peetakse seda väga tihedas konkurentsisis toime tulema pidavate küpsete ettevõtete puhul. KE tuumaks on ettevõtjalik käitumine – äriliste võimaluste äratundmine ning realiseerimine läbivalt kogu organisatsioonis. (44) Ettevõtte peaks leidma tasakaalu olemasolevate võimaluste jooksva realiseerimise ning tulevikus realiseeritavate võimaluste järjepideva otsimise vahel. Uurimus keskendub KE strateegia rakendamise analüüsile ning kirjeldab, kuidas majanduskriisi negatiivseid mõjusid kogevat ettevõtet KE strateegia abil uuendades saavutatakse edu, võites uusi kliente ning kasvatades käivet. Näiteks soovitatakse enda konkurentsieeliseid tugevdada või ümberkujundada ning otsida uusi kliente väljaspoolt tavaturgu, leidmaks uusi võimalusi. (47-51)

Strang (1998) toob mahuka juhtumipõhise uurimuse tulemusel välja peamised sisemised ja välised tegurid, mis põhjustavad ettevõtte tagasilangust. Esitatakse operatsioonilised ning strateegilised tegevussammud, mis on seotud edukate ja ebaedukate *turnaround*-protsessidega. Seejuures taotleb autor jõudmist finantsandmete analüüsist sügavama vaateni, mis seisab juhtimisotsuste taga ning kuidas on see seotud



algsete põhjustega, miks ettevõtte kriisi jõudis. Organisatsiooni juhtimise teguritest kõige tugevamat korrelatsiooni eduka *turnaround*-protsessiga näitab varane ning vajadusel mitmekordne tippjuhi vahetus, millest tulenevad sekundaarsed positiivsed tegurid, nagu tippjuhi madalad läbipõlemise (ingl *burnout*) näitajad, optimistlik tuleviku tajumine, ärivaldkondade tasakaalustamine ning tippjuhi kõrge motivatsioon. (1998, 142-148)

### **Saksamaa autorite kriisiületamise meetmete käsitlus**

Saksamaa autorid eristuvad detailse ja põhjaliku lähenemisega, mille keskseks mõisteks on saneerimine. Pakutakse samm-sammult toodud käitumisjuhiseid ettevõtte kriiside ületamiseks (Moldenhauer 2004, Böckenförde 1996) ning pakutakse strateegiaid toimetulekuks langevatel turgudel (Meffert 1994). Böckenförde esitatud terviklik saneerimise mudel sisaldab endas kolme peamist elementi (1996, 50-51):

- 1) institutsionaalne element, mis vastab küsimusele, kuidas kriisi ületamist läbi viia ja sisaldab endas baasanalüüsi
- 2) meetodiline element, mis keskendub kriisi ületamist läbiviivatele osapooltele
- 3) sisuline element, mis sisaldab endas peamiselt konkreetseid finantsjuhtimise meetmeid, mida saneerimisprotsessis rakendatakse.

Autor on leidnud uurimistöö jaoks sobivaid analüüsielemente eelkõige mudeli institutsionaalsest elemendist. Näiteks on baasanalüüsi osaks väljaselgitamine, milline on kriisisituatsioonis oleva ettevõtte konkurentsivõime tuum.

Moldenhauer (2004) on kriisiga toimetulekut käsitlenud niinimetatud uue majanduse tingimustes. Uue majanduse all peetakse silmas rahvamajanduses tervikuna või sellega seotud majandusüksuste jaoks oluliselt muutunud või tekkinud majandustingimusi (mikroökonomilisel või makroökonomilisel tasandil), mis eristuvad selgelt varasemast. Autori lähtekoht mõlema tasandi vaatluseks on eelkõige info- ja kommunikatsioonitehnoloogia mõju majandusüksustele. (70) Autor kirjeldab uue majanduse ettevõtteid kui tehnoloogiast sõltuvaid ja tehnoloogial põhinevaid. Nad on innovatiivsete ärimudelitega, viivad läbi struktuurimuudatusi. Neil on noored juhid ning lihtne struktuur, oluliseks peetakse immateriaalseid väärtusi. (155-156)

Välja on toodud uue majanduse tingimustes kriisiga toimetuleku strateegiate peamised valikud, mis on ära toodud joonisel 1.3.

Tegevussuund Strateegiline põhihoiak	Turu vahetus	Turu hoidmine
Kaitsev	<b>Äraandmise strateegiad</b>	<b>Koondumisstrateegiad</b>
Ründav	<b>Diversifikatsiooni strateegiad</b>	<b>Väljatõrjumise strateegiad</b>

Joonis 1.3. Kriisiga toimetuleku strateegiad uues majanduses

Allikas: Moldenhauer 2004, Abb.13.

Eeltoodud mudel on peamiselt orienteeritud turupositsiooni ja konkurentsistrateegia valikule. Äraandmise strateegiat kasutades tõmbutakse täiesti tagasi senistel turgudel. Vajadus selleks tekib ressursside kahanemise tõttu või ressursside ümberjagamisest teistele turgudele. Koondumisstrateegia puhul jäädakse tegutsema samadele turgudele, ent väiksemal määral, mis tuleneb toodete või teenuste korrastamisest, kulude kokkuhoiuprogrammidest või tagasitõmbumisest ühele turunišile. Diversifikatsiooni strateegiad on suunatud uutele turgudele sisenemisele uute toodete ja teenustega. Väljatõrjumise strateegia eesmärgiks on saavutada juhtiv positsioon põlistel turgudel või kasumlikkus valitud turusegmentides. (Moldenhauer 2004, 45-46)

Meffert (1994) on mahuka empiirilise uurimuse põhjal esitanud 5 põhistrateegiat ettevõtte kohandamiseks majanduskriisi ning ahenevate turgudega. Ettevõtted on jaotatud neljaks klastriks, vastavalt nende mõjutatusele majanduskriisi poolt. Teenindusettevõtted liigitatakse vähe mõjutatud ettevõtete hulka, kellel on oma madala kapitalimahukuse tõttu lihtsam strateegiaid kohandada (näiteks mõnelt turult kiiresti tagasi tõmbuda). Viis kirjeldatud põhistrateegiat on järgmised (193-203):

- 1) madala hinna strateegia, sisaldab endas hindade alandamist ning agressiivse hinnapoliitika abil turuosa haaramist/säilitamist.

- 2) kooperatsioonistrateegia toetub koostööle ning strateegilistele liitudele nii tootmise kui turustamisel
- 3) kokkutõmbumise strateegia puhul tõmbutakse tagasi valitud turgudelt või tegevusvaldkondadest, spetsialiseerutakse, lõpetatakse vähekasumlike teenuste/kaupade pakkumine
- 4) innovatsioonistrateegia keskendub innovatsioonile nii toodetes kui protsessides – uut moodi turustamine, uus juhtimine
- 5) kvaliteedijuhtimise/TQM (ingl *total quality management*) strateegia keskendub toodete/teenuste kvaliteedi parandamisele ja täiustamisele.

Kokkuvõtlikult toob autor järelduse, et ei ole ühte ainuõiget strateegiat kriisi edukaks ületamiseks vaid oluline on strateegiate aktiivne kohandamine või nende omavahelised kombinatsioonid. Uurimuse tulemuste põhjal selgitatakse, et kõige tugevamat korrelatsiooni eduka kriisi ületamisega näitab innovatsioonistrateegia ning kvaliteedistrateegia kombineeritud rakendamine (201). Sarnaselt Collett jt 2012 uurimuse järeldusega, juhitakse tähelepanu, et vaid kulueeliste kindlustamise meetme kasutamine ei ole piisav kriisi ületamiseks ning edu tagamiseks pikas perspektiivis (227).

## **2. ÄRIKOOUITUSETTEVÖTTE JUHTIMISE NING EFEKTIIVSUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED**

Ärikoolitusfirmad kuuluvad professionaalsete teenuste kategooria organisatsioonide hulka koos juhtimiskonsultatsioone, auditit ja maksunõustamist, juriidilisi konsultatsioone, investeerimispinganduse, disaini, teadus- ja uurimisteenuseid, arhitektuurset projekteerimist ning muid sarnaseid teenuseid pakkuvate ettevõtetega.

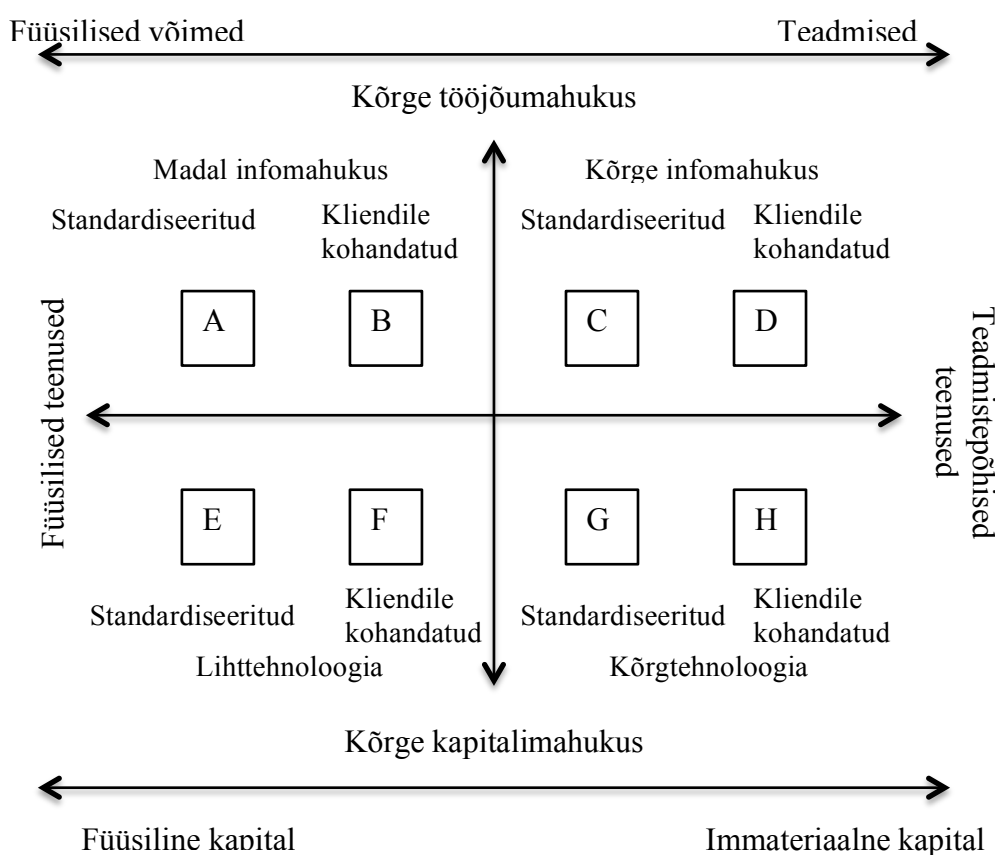
Professionaalsete teenuste ettevõtted on teabe-, samas ka teenindusfirmad. Neil on väärtuslik oskusteave, unikaalne inim- ja struktuurkapital (Leimann jt 2004, 11).

### **2.1. Ärikoolitusteenuste määratlemine erinevate klassifikaatorsüsteemide alusel**

Eestis hetkel kehtiva klassifikaatorsüsteemi EMTAK 2008 aluseks on rahvusvaheline klassifikaatorsüsteem NACE (pr. k. *Nomenclature des activités économiques dans la Communauté Européenne*) Rev. 2., mida on Euroopa Liidus arendatud alates 1970. aastast ning seda mitmel korral ümber vaadatud, kuid klassifikaatori kohandumine uue, järjest enam teenustepõhiseks muutuva Euroopa majanduse struktuuriga on olnud aeglane. (Teenusmajanduse..., 5)

Riigikantselei poolt tellitud uuring teenusmajanduse sektori kaardistamiseks, mille teostas rakendusuuringute keskus RAKE koostöös Tartu Ülikooli majandusteaduskonnaga, toob esile olulisi kitsaskohti teenusmajanduse sektori ühtsel klassifitseerimisel. Uuringu raportis on välja toodud Euroopa Liidu ja Eesti tasandil kasutusel olevate klassifikaatorite erisused, erinevate autorite käsitlused tegevusalade grupeerimiseks ning toodud ettepanekud Eesti teenusmajanduse tõhusamaks klassifitseerimiseks. Ärikoolituse tegevusala saab uuringu raportis toodud erinevate autorite käsitluse alusel paigutada erinevatesse gruppidesse. Ühe detailsema

teenustesektori jaotuse on välja pakkunud Viitamo, kes jaotab ettevõtted kaheksasse kategooriasse kolme põhidimensiooni alusel (Joonis 2.1.). Sellele mudelile toetudes paigutuvad ärikoolituse teenust pakkuvad ettevõtted oma tegevuse kitsamast spetsiifikast sõltuvalt gruppi C või D, mida iseloomustab teadmiste ja immateriaalse kapitali suur osakaal, kõrge infomahukus, kõrge tööjõumahukus ning kelle teenused on suures mahus kliendile kohandatud või standardiseeritud. (Teenusmajanduse...)



Joonis 2.1. Teenustesektori ettevõtete jaotus Viitamo järgi

Allikas: Teenusmajanduse ... 2012, joonis 2.3.

C ja D gruppi, millesse paigutuvad käesoleva töö objektiks olevad ärikoolitusettevõtted, iseloomustab Viitamo järgmiselt (Teenusmajanduse... 2012, Lisa 5):

- Grupp C: siia kuuluvad infomahukad standardiseeritud protsessid. Teenused on oma olemuselt nõu andvad ning neid iseloomustab mittetehnoloogiline informatsioon. Tänu standardiseerimisvõimalustele saab korraga teenindada mitut klienti, mistõttu on võimalik kasu saada mastaabiefektist. Siia alla kuuluvad üldised konsultatsiooni- ja koolitusettevõtted, raamatupidamine ja tervisekeskused.
- Grupp D: selle grupi teenuseid iseloomustab kliendi vajaduste arvestamine, mis tähendab tihedat suhtlemist klientidega, ning keeruliste probleemide lahendamine. Näidetena võib tuua kliendile kohandatud juhtimis- ja õiguskonsultatsiooni teenused ning turunduse, lisaks ettevõtete ühinemisega seotud tegevused.

Soovides EMTAK 2008 klassifikaatori järgi täpsemalt määrata turul tegutsevaid ärikoolitusettevõtteid, tuleb silmitsi seista faktiga, et selleks täpselt sobivat koodi klassifikaatoris ei sisaldu. Autori uurimistöö valimisse kuuluvad ettevõtted saavad oma põhitegevusala hetkel siduda järgmiste EMTAK jagude ja koodidega:

1. Jagu M: kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus
  - kood 70221 Ärinõustamine ja muu juhtimisalane nõustamine
2. Jagu N: haldus ja abitegevused.
  - kood 82301: Nõupidamiste ja messide korraldamine: siia kuulub veel: koolituskeskused (koolituste korraldamine).
3. Jagu P: haridus.
  - kood 85599: Muu mujal liigitamata koolitus: tasemehariduse alla mittekuuluv haridus, täiskasvanute täiendkoolitus.

Kõik ülaltoodud EMTAK kategooriad kuuluvad Eurostati definitsiooni kohaselt teadmusmahukate teenuste (ingl *knowledge-intensive services*) hulka. Viimaseid omakorda jaotatakse samuti mitmeks alamkategooriaks, nende hulgas vastavalt teenuste sihtgrupile teadmusmahukad äriteenused (KIBS – ingl *knowledge-intensive business services*). KIBS-ettevõtted tegelevad peamiselt teadmusmahuka sisendi pakkumisega teiste organisatsioonide äritegevuse jaoks, sealhulgas nii era- kui avaliku sektori klientidele. On välja toodud kolm KIBS-ettevõtete peamist iseloomustajat (Teenusmajanduse ... 2012, 14-16):

- toetuvad tugevalt professionaalsele teadmusele
- nad on kas ise informatsiooni ja teadmuse allikad (primaarsed info- ja teadmiste allikad) või kasutavad teadmust, et pakkuda vahendusteenuseid klientidele tootmisprotsessi jaoks
- on suunatud eelkõige ettevõtetele ning on ettevõtte konkurentsivõimet silmas pidades olulise tähtsusega.

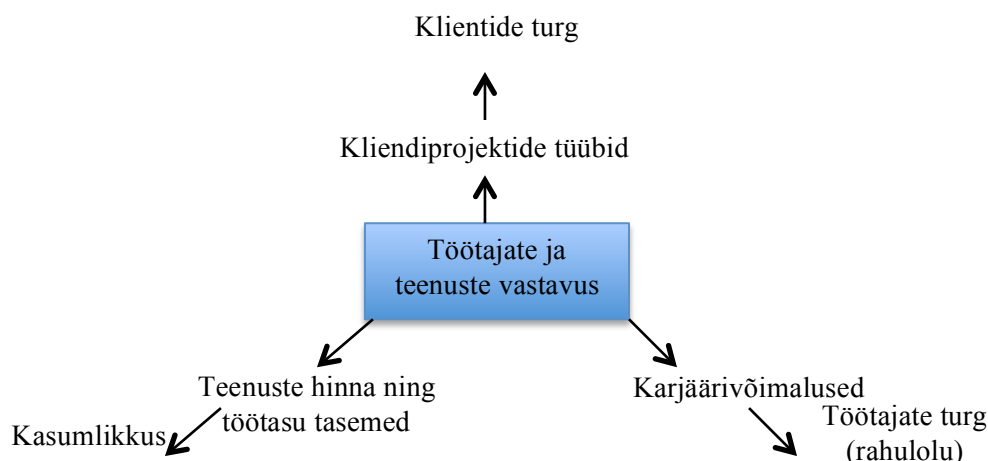
Järgnevates alapeatükkides on esitatud ülevaade ärikoolitusettevõtete juhtimise eripäradest ja teguritest, millega on oluline arvestada kriisi ületamise strateegia kujundamisel. Iga valdkonna põhjalik käsitlemine ei mahu antud magistritöö raamidesse ja vääriks edasisi uurimistöid, kuna Eesti erialane kirjandus teabemahukate äriteenuste juhtimisest on puudulik.

## **2.2. Ärikoolitusettevõtte efektiivsuse käsitlusi**

Autor on otsinud erinevate riikide autorite uurimusi spetsiifiliselt ärikoolitusteenust pakkuvate ettevõtete juhtimisest, nende efektiivsuse kasvatamisest, leides seejuures vähese arvu allikaid, ent mis oma põhjalikkuses annavad piisava toe Eesti ärikoolitusettevõtete kriisi ületamise tegevussammude analüüsimiseks. Peamiselt kasutatakse allikates kahte terminit objekt-ettevõtete kohta: teadmismahukaid äriteenuseid pakkuvad ettevõtted ning professionaalsete teenuste ettevõtted (ingl *professional service firms*). Viimases kategoorias sisaldavad endas ka neid äriteenuseid, mis ei ole teadmismahukad, ent vastavad muus osas teadmismahukate äriteenuste eripäradele.

Hindamatult praktiline ning põhjalik on Maister (2005) käsitlus, mille 1993 aastal avaldatud esmaväljaande viiteid võib leida kõigis professionaalsete teenuste ettevõtete juhtimist käsitlevates hilisemates teostes. Vaatamata sellele, et muu maailma praktikad ei ole kõiges ülekantavad Eesti ärikoolitusettevõtetele, pakub Maister hulgaliselt praktilisi meetmeid ning strateegilisi valikuid taolise ettevõtte efektiivsuse ja kasumlikkuse kasvatamiseks. Autori pakutud termin “ettevõtte tervis” iseloomustab organisatsiooni pikaajalist tulemuslikkust ning konkurentsivõimet. Seda üheks enam mõjutavaks teguriks on klientide turu ja töötajate turu vastastikune tasakaalustamine,

mis väljendub ettevõttes töötavate spetsialistide kvalifikatsioonitaseme ja ettevõtte poolt pakutavate teenuste iseloomu omavahelise vastavuse tasakaalustamises. Joonisel 2.2. on kujutatud, kuidas antud juhtimisülesande edukas lahendamine tagab ettevõtte eesmärkide saavutamise kolmel teljel: ettevõtte kasumlikkus (efektiivsus), personali motivatsioon ja rahulolu ning klientide rahulolu. (Maister 2005)



Joonis 2.2. Töötajate ja teenuste vastavuse mudeli seos ettevõtte kolme põhieesmärgiga  
Allikas: Maister 2005, joonis 1-4.

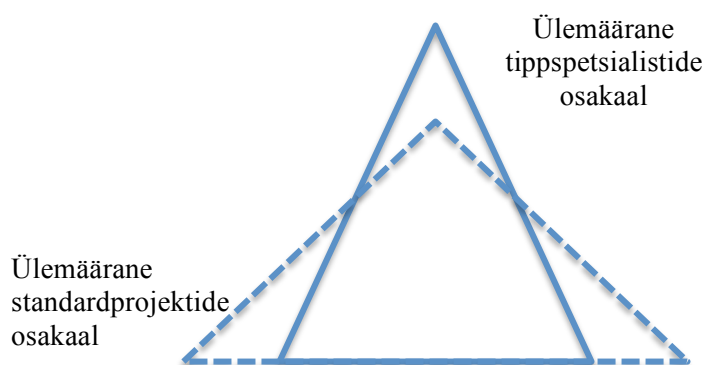
Kasutades madalama taseme spetsialiste (näiteks nooremkoolitajaid) liiga keerukate projektide (näiteks individualiseeritud “rätseptöö”-koolitused) teostamisel kannatab organisatsiooni teenuste kvaliteet, maine ja klientide rahulolu, millega kaotab ettevõtte oma turuosa pikas perspektiivis. Vastupidine äärmus, mil vaid tippkoolitajad teostavad lihtsakoelisi ja rutiinseid projekte, toob endaga kaasa probleemid organisatsiooni kasumlikkuse saavutamisel, arvestades tippspetsialistide õiglase tasuoootuse ning projekti hinna omavahelist suhet ning mõjub laastavalt arengule orienteeritud teadmustöötajate motivatsioonile. Niisiis on oluline personali kvalifikatsiooni taseme ja pakutavate teenuste profiili vastavuse saavutamine. (Maister 2005, 28-29)

Sama seaduspära puudutab ka ettevõttesisese delegerimise toimivuse olulisust – tööülesanded peavad olema jaotatud ettevõtte töötajate vahel nende professionaalsuse taseme (seega ka töötunni hinna) alusel ning lubamatu on lihtsakoeliste ülesannete



“endalejätmine” vanemspetsialistide poolt, mis võtab kõrgema taseme spetsialistidelt võimaluse pühendada maksimaalselt tähelepanu ettevõtte strateegilise arengu seisukohalt olulisimatele valdkondadele, nagu kliendisuhete tugevdamine või organisatsiooni arendamine. (Maister 2005, 65-68)

Joonisel 2.3. kujutatud kolmnurgad kirjeldavad alumise tasandina standardseid projekte ja madalama kvalifikatsiooniga töötajaid, kolmnurga tipp esitab “rätsepatöö” ning tippkoolitajate osakaalu.



Joonis 2.3. Omavahel tasakaalustamata töötajate ning teenuste proportsioon

Allikas: Maister 2005, 28-29, autori kohandatud.

Kokkuvõtlikult pakub autor viis peamist taktikat professionaalsete teenuste ettevõtte kasumlikkuse tõstmiseks, esitatuna ettevõtte tervisele omavat mõju vähenevas järjekorras (Maister 2005, 64):

1) Teenuste hinnataseme tõstmine:

- kõrgemate teenuste hindade kehtestamine toetudes spetsialiseerumisele, innovatsioonile ning pakutavate teenuste väärtuse tõusule
- turundustegevuste rakendamine “parima” töö saamiseks
- töötajate oskuste arendamise kiirendamine
- investeerimine uutesse, suurema väärtusega teenustesse.

2) Muutuvkulude vähendamine (iga üksiku projekti elluviimisega seotud kulu):

- teenuse elluviimise protsessi parendamine
- töötajate ja projekti taseme omavahelise kooskõla saavutamine (vt. joonis 2.3.)

- noorempetsialistide potentsiaali efektiivne rakendamine
- meetodite väljatöötamine, mis välistaksid topelttöö tegemise võimaluse projektide elluviimisel.

3) Madala tulemuslikkuse/tootlikkuse kõrvaldamine:

- töösuhte lõpetamine ebapiisavate tulemustega töötajatega
- mittetulusate teenuste pakkumise lõpetamine
- mittetulusatest klientidest loobumine.

4) Pakutavate teenuste mahu suurendamine:

- hõivatuse (tasustatavate töötundide mahu) suurendamine.

5) Üldkulude vähendamine:

- arvete väljastamise kiiruse tõstmine
- maksete laekumise kiiruse tõstmine
- büroopinnaga ning sisseseadege seotud kulu vähendamine
- tugipersonaliga seotud kulude vähendamine.

Leimann jt. (2004) käsitleb juhtimise konsulteerimist, peatudes ka konsultatsiooniettevõtte juhtimise ning Eesti kogemuse praktilistel küsimustel, mis on suures osas samastatavad koolitusettevõtte juhtimise spetsiifikaga. Koolitusettevõtte põhiprotsessid on suurema standardiseerituse määraga, mis seab veidi madalamad nõuded üksiktöötajate kompetentsi nõuetele. Seega on sõltuvuse tase üksiktöötajatest veidi madalam, ent peamised juhtimisküsimused (näiteks koolitusprojektide mehitamine, töötajate motiveerimine, teadmused juhtimine) on väga sarnased konsultatsioonifirma juhtimisega.

Kaiser jt (2011) on avaldanud käesolevaks hetkeks uusima tervikkäsitluse professionaalsete teenuste firmade strateegilisest juhtimisest. Esitatakse mitmeid varasemate autorite poolt väljatoodud baaspõhimõtteid taolise ettevõtte juhtimisel, lisades mitmeid uudseid vaatenurki, leidmaks kooskõla majanduse globaalse arenguga viimasel kümnendil. Tuuakse välja kolm peamist ressursi, millest sõltub professionaalsete teenuste ettevõtte edu (4-5):

1. Teadmised – spetsiifiline oskusteave ning võimekus lahendada kliendi struktureerimata ja kompleksseid probleeme.

2. Suhete kompetentsus (ingl *relational competence*) – võrdluses enamike teiste teenustega on professionaalsete teenuste firmas klient haaratud teenuse elluviimise protsessi väga tihedalt. See võimaldab välja töötada ettevõtte-spetsiifilised lahendused. Seega on kliendi integreerimiseks teenuse elluviimise protsessi vajalik töötajate kõrgel tasemel suhete kompetentsus.
3. Maine – oma keerukuse ning majandusliku olulisuse tõttu kliendi jaoks peetakse professionaalsete teenuste kõrge kvaliteediga usalduskaupadeks (ingl *high quality credential goods*). Kliendil on enamasti raske antud teenuseid osta teadmiste assümmeetria teguri tõttu, mida käsitletakse lähemalt alapeatükis 2.7.. Kliendil puuduvad vajalikud teadmised adekvaatse valiku tegemiseks. Sellest tulenev ebakindlus teenuse sisseostmisel tingib toetumise teenusepakkuja kvaliteedi mainele, mis võrdub kliendi seiukohast langetatud otsuse turvalisusega. Head mainet võib seega vaadelda eelkõige kui “ukseavajat” või eeltingimust lepingu saamiseks kliendiga. Ideaaljuhul peegeldab ettevõtte positiivne maine tema kõrget teadmiste taset ja suhete kompetentsust.

Tuuakse esile professionaalsete teenuste firmade kiirelt kasvava olulisuse globaalses majanduses, mis on viimastel aastatel sundinud enam tähelepanu pöörama nende spetsiifiliste ettevõtete eneste strateegilisele juhtimisele, mis varasemalt on olnud pigem tagasihoidlikul tasemel. Majanduslanguse perioodid on toonud endaga kaasa tellimuste olulise vähenemise, klientide suurenenud hinnatundlikkuse, mis viib müügimahtude saavutamise ning hinnastamise probleemideni ettevõtetes. Lähtudes professionaalsete teenuste ettevõtete spetsiifikast loobutakse enda töötajatest alles viimase võimalusena, mis muudab konkurentsituatsiooni turu kitsenedes veelgi teravamaks. Jäämaks konkurentsivõimeliseks pikas perspektiivis on vajalik luua ning arendada spetsiifilisi konkurentsieeliseid, mis võimaldavad konkurentsivõitlusest välja astuda. (Kaiser jt 2011, 12-13)

Professionaalsete teenuste firmade ees nähakse kriisiperioodidel kolme peamist arengustrateegiat (*Ibid.* 13-14):

1. Diversifikatsiooni strateegiad – laiendatakse seniste teenuste ringi. Toetudes kliendibaasi poolt pakutavale võimendusele otsitakse võimalusi käibe suurendamiseks uute teenuste lisamise kaudu.

2. Rahvusvahelisustumise strateegiad – enamikes professionaalsete teenuste alamsektorites on juhtivad ettevõtted hoogustanud rahvusvahelisustumist, võimaldades sellega oma klientidel kasutada sama teenusepakkujat ülemaailmselt. Toetudes teadmiste poolt pakutavale võimendusele pakkuda enda teadmisi ning probleemilahenduse võimekust oluliselt laiemale kliendibaasile.
3. Ärimudeli tuuma tugevdamine – sõltumata eeltoodud kahe strateegia rakendamisest tuleb professionaalsete teenuste ettevõtetel järjepidevalt tegeleda enda ärimudeli põhituuma tugevdamisega. Peamiseks eesmärgiks on kvaliteedi tõstmine, teenuse suurepärasuse (ingl *service excellence*) tugevdamine turul.

Alvesson (2004) pakub põhjalikku sissevaadet teadmusmahukate ettevõtete toimimisesse, keskendudes seejuures just teadmusmahukuse fookusele – näiteks mida selline spetsiifika toob endaga kaasa teadmustöötajate identiteedile, motivatsioonile, millised personalijuhtimise mudelid võivad siin töötada.

### **2.3. Ärikoolitusettevõtte üldjuhtimine**

Professionaalsete teenuste ettevõtete üldjuhtimist ja strateegilist juhtimist fookusesse võttes tuleb märkida omapärast vastuolu – vaatamata sellele, et nende endi roll klientettevõtete jaoks on muuta tulemuslikumaks organisatsiooni toimist pakutava oskusteabe kaudu, siis enamasti on selle valdkonna ettevõtete eneste juhtimine pigem juhuslikku laadi ning ei eristu keskmisest kõrgema efektiivsusega.

Taalise äriettevõtte asutamise algmotiiviks on paljudel juhtudel asutaja või asutajate väikese grupi eesmärk parimal tasemel pakkuda endal olemasolevat ekspert- oskusteavet ja altruistlik klientide aitamise soov (Løwendahl 1997, 44-45).

Äri algatades jäävad tegurid nagu teenuste kasumlikkus ning juhtimine esialgu tagaplaanile. Lisaks mõjutab nõrka strateegilist juhtimist asjaolu, et väga sageli täidab juht paralleelselt ka sisulise spetsialisti rolli, mis killustab juhtimistegevusi veelgi (Løwendahl 1997, 49, Maister 2005, 246).

Teadmusmahukate äriteenuste ettevõtete strateegilise juhtimise baasmodelina soovitatakse toetuda ressursikeskse juhtimise lähenemisele (Løwendahl, 72-92). Taalise

ettevõtte üldjuhtimise ning strateegilise juhtimise olulisemate väljakutsetena on antud valdkonda süvitsi käsitletud autorid välja toonud järgmiseid:

1. Saada parimad lepingud klientidega ning parimad töötajad tööturul (Løwendahl 1997)
2. Järjepidevalt tasakaalustada omavahel töötajate kvalifikatsiooni taset ning pakutavate teenuste iseloomu (Maister 2005) ning kohandada ettevõtte horisontaalset struktuuri turu nõudmistega (Kaiser jt 2011, 175-176).
3. Integreerida intellektuaalne kapital maksimaalselt strateegilise juhtimise protsessidesse viisil, mis maksimeeriks ettevõtte kasumi. (Lammi 2012)
4. Juhtida teadmustöötajate meeskonda viisil, mis tagaks professionaalide kõrge lojaalsuse ning motivatsiooni panustada ettevõtte heaks enda teadmisi ja oskuseid. (Alvesson 2004)
5. Kujundada organisatsioonikultuur ja toetavad protsessid viisil, mis ühendaks tugevatest isiksustest koosnevat meeskonda ning võimaldaks koolitusprojektide elluviimisel minimaalseks viia koordineerimis- ning kommunikatsiooni-probleemidest tulenevat ajakadu (Lowendahl 1997, 63-64)
6. Järjepidevalt tasakaalustada klientide nõudluse kõikumisest tulenevat projektide mahtu ja professionaalide optimaalset koormatust. Valdkonna spetsiifikast võib selline kõikumine olla väga suur ning tasakaalu leidmine periooditi väga raske, tähendades kord professionaalide “kontoris igavlemist”, kord mitmeid kuid kestvat ülekoormatuse perioodi. Pakkumuste edukust on raske prognoosida ning sellest tulenevalt võib töömaht suures ulatuses muutuda lühikese aja jooksul. (Lowendahl 1997, 61-62)

Ärikoolitusettevõtte strateegilise juhtimise efektiivsuse kasvatamiseks soovitatakse kasutada muuhulgas ärianalüüsi (ingl *business intelligence*) poolt pakutavaid võimalusi. Kaasaegsed infotehnoloogilised võimalused avardavad oluliselt ettevõtte sisemist ja välist vaatenurka. Tänu sellisele analüüsile võib näiteks avastada, et osa “kuldkliente” on hoopis kahjumlikud või leida huvitavaid seaduspärasusi teatud kliendisegmentide sesoonses käitumises. (Leimann jt. 2004, 62-63)

## 2.4. Finantsjuhtimine ärikoolitusettevõttes

Ärikoolitusettevõtteid iseloomustab suhteliselt lihtsakoeline finantsjuhtimine, valdkonda tervikuna madal kapitalimahukus ning kõrge likviidsus. Kulude struktuuris on suure osakaaluga palgakulu. Püsivaid koolituskeskusi kasutavatel ettevõtetel on märkimisväärne ka rendikuluga seotud koormus või laenukohustuste osakaal bilansis seotult investeeringutega koolituskeskuse kinnisvarasse ning sisseseadesse. Arvestades valdkonna üldist prestiižsust, on oluline ka esinduskulude osa. Eripärane on suur investeeringute osakaal mittemateriaalsetesse varadesse (intellektuaalsesse kapitali) – töötajate väljaõppesse, litsentsidesse, sertifikaatidesse aga ka infotehnoloogilistesse lahendustesse: tarkvara, riistvara ning ekspertlahendused teenuste arenduseks ja innovatsiooniks.

Taoliste investeeringute tasuvus on harva detailselt läbi kalkuleeritud, kuna otseseid tasuvuse mõõdikuid on keeruline määrata ning ettevõttel tuleb pidevalt arvesse võtta, et investeeringu objekt võib igal hetkel kontorist välja jalutada ning mitte enam sinna naasta. (Løwendahl 1997, 65)

Mitmed ettevõtted tegid majandusbuumi tipus suuremahulisi investeeringuid koolituskeskustesse, mis piiras nende võimekust kriisiperioodile paindlikult reageerida, pannes suure kohustuste ja püsikulude osakaaluga ettevõtte tugeva surve alla.

Finantsanalüüsimeetodina kasutatakse sageli suhtarvuanalüüsi. Suurtes rahvusvahelistes koolitus- ja konsultatsiooniettevõtetes jälgitakse ettevõtte efektiivsust peegeldava näitajana tulu partneri kohta (Maister 2005, 31-39). Buumiaegadel on ärikoolitusettevõtete jaoks oluliseks strateegiliseks küsimuseks raha ja ekvivalentide paigutamise valikud, kuna heal tasemel toimiva ettevõtte puhaskasumi osakaal võib olla väga kõrge.

Nii nagu konsultatsioonifirmades, on ka ärikoolitusettevõtetes finantsjuhtimine sageli projektikeskne. Targalt toimivad firmad jälgivad sihipäraselt eri tüüpi projektide kasumlikkust, kliendigruppide kasumlikkust, koolitajate koormatust ja normatiivkoormuseid, nende seoseid teenuste ühiku- või spetsialisti tunnihinna muudatustega. (Leimann jt 2004, 165-166)

See võimaldab teha põhjendatud otsuseid näiteks teatud kliendigruppidest loobumisel, teatud suuna koolitajate juurde värbamisel ning arendamisel, spetsialistide

tööülesannete ümberkorraldamisel. Pahatihti on ärikoolitusettevõtte finantsjuhtimine siiski peamiselt raamatupidamusliku iseloomuga, keskendudes minevikunäitajate, nagu aastakasum/kahjum jälgimisele ning tulude-kulude omavahelisele kokkuviiamisele.

Omaette maailma moodustab ärikoolitusettevõtte hinnakujunduse strateegia, mida käsitletakse suurema põhjalikkusega alapeatükis 2.7. Kui konsultatsiooniettevõtte hinnapakumised kliendile on enamasti vastava kategooria spetsialisti töötunni hinna põhised (Leimann jt 2004, 166), siis ärikoolitusettevõtted eristuvad peamiselt ühikuhinna määramisega koolituse ühe päeva või koolitusmooduli kohta. Avalikke koolitusi hinnastatakse eranditult koolituse maksumuse alusel ühele osalejale.

## **2.5. Personalijuhtimine ärikoolitusettevõttes**

Åkerberg järgi mõjutab töötaja suhet tema organisatsiooniga suurel määral ettevõtte teadmusmahukus. Seda põhjusel, et muutub sõltuvuse suhe tööandja ning töötaja vahel. Need suhted on oma olemuselt erinevad, mille tõttu harjumuspärased kontseptsioonid, sisaldades märksõnu nagu “võim”, “positsioon”, “struktuur”, “hierarhia” ning olles igapäevaselt kasutusel paljudes teist tüüpi organisatsioonides, ei kirjelda tähenduslikul viisil suhet teadmusmahuka organisatsiooni ning tema töötajate vahel. (1995, 1-2) Lowendahl kirjeldab “tagurpidi pööratud” juhtimist, kuna ettevõtte tegelik omand on enam ettevõtte töötajate kui ettevõtte aktsionäride käes. (1997, 53)

Teenuste teadmusmahukuse suurenedes määrab ettevõtte edu aina enam inimeste kompetents ja viis, kuidas selle eest organisatsioonis hoold kantakse. Kompetentsi all peetakse siinkohal silmas mitte ainult konkreetse isiku teadmisi, vaid ka tema kogemusi ja psühholoogilisi faktoreid. Erakordselt keerukate ning teadmusmahukate teenuste pakkumisel võib ettevõtte olla peaaegu täielikult sõltuv vähestest kindlatest isikutest ning nende võimetest ja panusest. (Åkerberg 1995, 1-2)

Teadmusmahukate ettevõtete töötajate eristamiseks on kasutusele võetud termin teadmustöötaja (ingl *knowledge worker*). Teadmustöötaja ning tema suhe organisatsiooniga on siiski vastastikuselt sõltuv, vajades organisatsiooni, mis võimaldab ligipääsu ülesannetele, milles realiseerida oma kompetentsi tähenduslikul viisil. (Åkerberg 1995, 3).

Personalijuhtimise üheks oluliseks iseloomustajavaks näitajaks teadmismahukas ettevõttes on töötaja asendamise võime (ingl *replace ability*). Mida suurem on teadmustöö intensiivsus, seda keerukam, kulukam ning aeganõudvam on töötaja asendamine ligilähedaselt samaväärsega. (*Ibid*, 4)

Mõistes ärikoolitusettevõttes töötavate inimeste üliolulist rolli organisatsiooni käekäigus, on enam kui vajalik teadliku personalikontseptsiooni kujundamine, arvestades seejuures eeltoodud infole lisaks tunnuseid, mis kehtivad teadmismahukate ettevõtete ja nende töötajate suhte kohta (Nunes 2006, 110):

- märkimisväärselt kõrge standardiseerimata probleemilahendust vajavate tööolukordade tase
- loovuse kõrge määr nii üksiktöötaja kui ka organisatsioonilise keskkonna tasandil
- enamiku töötajate kõrge hariduse ning professionaalsuse tase
- ettevõtte haavatavus kui töötaja lahkub ettevõttest ning sellest tulenev kõrgem tähelepanu võtmetöötajate lojaalsusele.

Alvesson toob välja kolm põhistrateegiat, mida professionaalsete teenuste firma saab aluseks võtta personalijuhtimise kontseptsiooni kujundamisel: 1) “parimad inimesed”, 2) tugevad protsessid ja 3) toetav kultuur (ehk “klann”). Esimene on keskendatud vaid parimate spetsialistide rakendamisele ettevõttes, millest tuleneb laiahaardeline värbamine ning väga kõrged hüvitised. Sellega on lahutamatu seotud teenuste kõrge hinnatase ning kõrge väärtuspakkumisega ettevõtte maine kujundamine. Teine strateegia on suunatud eelkõige hästi toimivate süsteemide ning protseduuride väljaarendamisele, mis võimaldavad sujuvat tööde teostamist, ent vajab adaptiivseid töötajaid. Kolmanda variandi puhul valitakse töötajaid suures osas nende väärtuste süsteemi ning isiksuseomaduste alusel, pidades neid võrdselt oluliseks erialaste oskustega. Juhtkonna poolt pühendatakse suurt tähelepanu, panustatakse aega ning muid ressursse ühistesse tegevustesse, tähenduse kujundamisele. Ükski neist strateegiatest ei välista teisi, ent enamasti ei jätku ettevõttes piisavalt juhtkonna aega, oskuseid ning muid ressursse, et katta võrdselt kõiki kolme strateegiat. (2004, 138-140)

Ärikoolitusettevõtte organisatsioonistruktuur on harva klassikaliselt mitmetasandiline ning hierarhiline. Pigem on kasutusel projektorganisatsiooni või maatriksorganisatsiooni mudel, mille puhul töötajad viivad ellu erinevate klientide



koolitusprojekte, täites seejuures erinevaid rolle ning ülesandeid, vahetades paindlikult omavahelisi alluvussuhteid ning kohandudes konkreetse projektimeeskonna koosseisuga. Seejuures on väga sagedane osalemine korraga mitmes koolitusprojekti, seega ka mitmes erinevas projektimeeskonnas mõnevõrra erinevates rollides.

**Ärikoolitusettevõtete personali koosseis** sisaldab endas tavapäraselt järgmised ametigruppe: 1) tegevjuht, 2) vanemkoolitajad-/konsultandid, 3) nooremkoolitajad-/konsultandid, 4) müügipersonal/projektijuhid ja 5) tugipersonal (infosekretär, assistent, IT-spetsialist). Sõltuvalt ettevõtte spetsiifikast võib ettevõttes töötada kitsama valdkonna tehnilisi spetsialiste – näiteks e-õppe lahenduste väljatöötamise, audio-/videospetsialiste. Turundusfunktsiooni elluviimisel leiab harva turundusjuhi ametikohta, pigem täidab seda funktsiooni osaliselt teise ametikoha esindaja (näiteks tegevjuht, assistent) või on see jaotatud mitme töötaja vahel.

**Ärikoolitusettevõtte tegevjuht** täidab enamasti samaaegselt ka (tipp)koolitaja ülesandeid, mis ühelt poolt võimaldab ettevõtte sisulise tööga väga heas kontaktis olla, teiselt poolt aga nõrgestab ettevõtte üldjuhtimise taset, killustades juhi tähelepanu mitmete eri laadi ülesannete vahel. (Løwendahl 1997, 49, 71)

Eesti ärikoolitusettevõttes töötavad koolitajad on kas põhipalgal või seotud firmaga koostöölepingu kaudu. Käesoleva uuringu tulemuste kohaselt on ligikaudu võrdselt rakendatavad mõlemad viisid (vt Lisa 2). Lepinguliste suhetega ei kaasne ettevõttel reeglina püsivaid kohustusi, samas on ka töötaja side ettevõttega oluliselt nõrgem. Sageli taolised koostööpartnerid igapäevaselt ettevõtte töös ei osale, vaid kaasatakse kui ees seisab ühiselt teostatav koolitusprojekt. Mitmed koolitusettevõtted on enamiku spetsialistidega lepingulistes suhetes ning põhikohaga leiab töötamas vaid juhi ja kliendihaldurid. Koostöövormi valik muudab oluliselt ettevõtte kultuuri ning ärimudelit.

Muu maailma praktikas on professionaalsete teenuste firmade spetsialistide karjäärijuhtimisel tavapärane “üles-või-välja” (ingl *up or out*) mudel. Reeglina on karjääri põhiastmeid kolm – konsultant, projektijuht ning partner. Töötajatele, kes ei ole end piisavalt arenemisvõimeliste ning väärtuslike tegijatena näidanud, ei võimaldata karjääriredelil edasiliikumist ning loomuliku arenguna nähakse ettevõttest lahkumist. (Leimann jt 2004, 144-145)

Samal ajal nõuab töötajate edutamise süsteem professionaalsete äriteenuste ettevõtte pideva kasvu tagamist, kuna vastasel juhul satuks ettevõtte kasumlikkus ja efektiivsus löögi alla – ühelt poolt ei suudeta partnerite tasuootust täita, teiselt poolt langeb madalamatel tasemetel asuvate spetsialistide motivatsioon kui tipus läheb kitsaks ning edasiliikumise perspektiiv kaob. (Kaiser jt 2011, 12)

Antud mudeli puhul jääb partneri staatuse saavutamise järel spetsialisti vastutusalasse teatud töötajate grupi juhtimine. Partneri staatusega kaasneb mitmeid eeliseid – reeglina kõrgem töötasu, võimalus äris osaleda, erinevad boonused, kindlustunne tuleviku suhtes, organisatsioonisisene ning väline staatus ja tunnustus, osalemine ettevõtte juhtimisotsustes, autonoomsus. (Maister 2005, 219-223)

Materiaalsetest motivaatoritest olulisemakski on tipptegijate jaoks partneri staatusega kaasnev suurem vabadus valida endale huvitavaid, rõõmupakkuvaid ning mitterutiinseid tööülesandeid. (Alvesson 2004, 150, Leimann jt 2004, 165, Løwendahl 1997, 52)

“Üles-või-välja”-mudeli karjääriastmete omavaheline suhe ning Eesti ärikoolitusettevõtete ametigruppide omavaheline hierarhia ei lange kokku – projektijuht tähistab siin enamasti müügispetsialisti ametikohta, kes ei ole koolitajatest kõrgemal hierarhia tasandil. Samuti partneri ametinimetus on erineva tähendusega Eestis ning rahvusvahelistes koolitus-/konsultatsiooniettevõtetes – kui Eestis on selle aluseks eranditult ettevõttes osaluse saamine (ingl *ownership, equity partner*), siis rahvusvahelistes ettevõtetes võib partnerlus tähendada eelpool kirjeldatud privilegieeritud ning laiendatud vastutusega partneri seisust, omamata seejuures osa ettevõtte aktsiatest (ingl *partnership, non-equity partner*).

Muu maailma teadmusmahukate äriteenuste ettevõtete praktikas võetakse üha enam kasutusele *ownership*-mudelit, mille puhul on igal töötajal võimalus töötulemuste alusel saada ettevõttes osalus. Võrdluses partnerluse mudeliga on selle lähenemise eeliseks asjaolu, et osalust on võimalik jagada kõigile töötajatele (kuigi erineval määral), sidudes neid ettevõttega märkimisväärselt. Osalus peidab endas sümbolset elementi, tähendades usaldust, kaasatust ning kasvatab olulisel määral enese identifitseerimist ettevõttega. (Alvesson 2004, 153)

### **Müügipersonal/projektijuhid ärikoolitusettevõttes**

Eripäraseks ametigrupiks ärikoolitusettevõttes on müügitöötajad, kes väga sageli täidavad samaaegselt ka projektijuhi rolli, vastutades enda kliendibaasi kuuluvate klientidega suhete kujundamise ning müügiprotsessi juhtimise eest algusest kuni lõpuni. See tähendab enamasti vajadust kaasata erinevates müügiprotsessi etappides vajalikke kolleege.

Ärikoolitusettevõttes, kelle pakutavatest teenustest märkimisväärse osa moodustavad niinimetatud rätsepatöö-koolitused (kliendi vajaduste alusel väljatöötatud tellimuskoolitused või pikaajalised arendusprotsessid), võib ka müügipersonali liigitada teadmustöötajate hulka. Nimelt erineb sellisel juhul müügitöö keerukusaste tavalisest müügitööst olulisel määral, nõudes vähemalt keskmisel tasemel sisulisi teadmisi pakutavate koolitusvaldkondade sisust ja elluviimise protsessist. Selle tõttu võib heal tasemel müügitöötaja asendamise keerukus ning kulukus olla ligikaudu võrreldav koolitaja asendamisega. Tippmüüja lahkumine ettevõttest toob endaga kaasa tuntava languse ettevõtte müügitulemustes. Eeltoodu tingib vajaduse ärikoolitusettevõtte jaoks müügipersonali väga tähelepanelikult värvata ja valida, leitud talente kõigiti arendada, ettevõttega siduda ning viia müügipersonali voolavus minimaalseks.

Arvestades kirjeldatud asjaolusid, on ärikoolitusettevõtetes sage praktika, et otsest müügitööd ning suhtlust klientidega viivad läbi ka koolitajad – olles inimesed, kes teenuste sisu kõige paremini tunnevad ja klientide vajadusi määratleda oskavad. Peamiselt sõltub sellise tööviisi rakendamine töötaja valmisolekust, kooskõlast ettevõtte taotletava mainega ning koolitajate hõivatusest. Teadmismahukate teenuste ettevõtete seas võib kohata suhtumist, et aktiivne kliendiga kontaktivõtt on laiduväärne või lausa ebaviisakas ning professionaali kaasamisest sellesse tegevusse on mõeldamatu (Kaiser jt 2011, 77).

### **Personali lojaalsus, pühendumine ning motivatsioon ärikoolitusettevõttes**

Nagu kirjeldatud eelpool, on ärikoolitusettevõtte elujõu ning konkurentsivõime aluseks pädevate ning sobivate teadmustöötajate – ehk eelkõige koolitajate (aga ka tippmüüjate) potentsiaali rakendamine ja hoidmine organisatsioonis. Arvestades tasemel spetsialisti lahkumisega seotud kulukust, rääkimata ohust, mida võib põhjustada töötaja poolt konkureerivasse ettevõttesse üleminek või isegi konkureeriva ettevõtte asutamine, on

arusaadav kõrgendatud tähelepanu töötajate lojaalsuse saavutamise suhtes. (Løwendahl 1997, 91)

Alvesson on eristanud lojaalsuse kasvatamise kaks dimensiooni (2004, 149-152): 1) instrumentaalne ning 2) omaksvõetud lojaalsus (ingl *identification-based loyalty*). Esimesel juhul on domineerivaks loogikaks kalkulatsioon – töötajat seotakse sellisel juhul raha ja muude kompensatsioonide ning formaalse võimu instrumentidega. Ühe instrumentaalse lojaalsuse elemendina võib vaadelda edasilükatud tasu, tulevikulubadusi – seda on näiteks pikaajaline ja pühendunud töö partneri staatuse saavutamise nimel. Omaksvõetud lojaalsuse keskmes on tähenduslikkuse tajumine isiksuse ning meeskonna tasandil, kaasatud olemine, sotsiaalsed sidemed ja kogukonna tunne. Partneri staatus omab olulist mõju ka omaksvõetud lojaalsusele – samal ajal kui see väljendab tihedat sidet töötaja ja ettevõtte vahel, see ka kasvatab seda (*Ibid.* 150).

Maister võrdleb tootmisettevõttes ning professionaalsete teenuste ettevõttes töötajate motiveerimist. Esimestes traditsiooniliselt kasutuselolevad süsteemid, protsessid ja tehnoloogiad tootlikkuse ja kvaliteedi juhtimiseks on minimaalselt kasutatavad professionaalsete teenuste ettevõttes, kus produktiivsus ja töö kvaliteet on lahutamatult seotud töötaja huvitatuse määraga antud ülesandeid ellu viia. Selle tõttu nõrgestab isegi vähim motivatsioonilangus ettevõtte konkurentsivõimet. (2005, 195) “Teadmusmahukate äriteenuste ettevõtete konkurentsivõime tagamisel ei piisa vähemast kui maksimaalselt motiveeritud spetsialistid”, nii võtab motivatsiooni olulisuse lühidalt kokku Kaiser jt (2011, 96).

Professionaalide motivatsioonitegurid jaotatakse kolmeks peamiseks grupiks (Kaiser jt 2011, 97):

- 1) materiaalsed stiimulid (palk, preemiad, tulemustasud)
- 2) karjääriga seotud stiimulid (partnerlus või selle asendused)
- 3) mittemateriaalsed stiimulid (õppimise väljakutse, tähenduslikkus, tunnustus, autonoomsus).

Materiaalseid ning mittemateriaalseid stiimuleid saab teatud ulatuses üksteisega asendada. Tulemustasud soovitatakse seostada ettevõtte tulemusnäitajatega. Ühelt poolt aitab see jagada ettevõtlusriske töötaja ning ettevõtte vahel, olles eriti oluline majanduslanguse perioodil. Teiselt poolt aga võimaldab selline süsteem siduda töötaja ning ettevõtte eesmärgi ja panna töötaja suuremal määral huvituma ettevõtte üldisest

edust. Tulemustasude rakendamisel tuleb silmas pidada dilemmat, et tulemuste süstemaatiline mõõtmine võib professionaali jaoks mõjuda piiravalt ning omada negatiivset mõju autonoomsusest tulenevale motivatsioonile. (Kaiser jt 2011, 97-98)

Maister võrdleb professionaalide motiveerimise ülesannet tippportlase treeneri tööga – mõlemad rollid nõuavad parimaid saavutusi andekatelt inimestelt. Välja tuuakse peamised tingimused, mis tagavad koolitusmeeskonna kõrge motivatsioonitaseme (2005, 200):

- 1) selgete eesmärkide püstitamine
- 2) kiire tulemuste hindamine ning tulemuste tasustamine
- 3) töötajate kohtlemine võitjatena, parimatena
- 4) otsustamise protsessi kaasamine
- 5) huvi tundmine töötajate arvamuste suhtes
- 6) autonoomsuse tagamine oma töö elluviimisel
- 7) vastutuse tagamine oma töö tulemuste eest
- 8) arvamuste erisuse aktsepteerimine
- 9) töö mitmekesisuse tagamine
- 10) pidev motiveerivate eesmärkide silmapiiril hoidmine.

Koolitusfirmade palgasüsteemides on tavapärane kombinatsioon püsitasust ning tulemustasust. Koolitajate tulemustasu seotakse seejuures väga erinevate mittemateriaalsete teguritega, näiteks kliendi rahuloluhinnangutega või koolitaja töökoormuse intensiivsusega kindlal perioodil. Lepingulisi koolitajaid tasustatakse tavapäraselt kokkulepitud tunni-/päevahinna alusel või määrates kindla protsendi koolituse maksumusest kliendile.

Sõltumata professionaalide palgataseme absoluutsest suurusest on oluline jälgida hüvitise õiglase suuruse tajumist. Koolitajate motivatsioon ei ole enamasti orienteeritud otseselt rahalistele stiimulitele, ent seda vaid niikaua kui tasu vastab vähemalt minimaalse tajutult õiglase tasemega. (Løwendahl 1997, 52)

Müügipersonali palgasüsteemis on tulemustasu kõige suurema osakaaluga ning sõltuv konkreetse töötaja töötulemustest või ka ettevõtte üldtulemustest kindlal perioodil. Ei ole harv kui ettevõtte tippmüüjad teenivad buumiperioodil tippkoolitajatest enam.

Kriisiperioodil on oluliseks juhtimisväljakutseks realistlike ja samal ajal motiveerivate eesmärkide seadmine müügimeeskonnale – ühelt poolt tekitab tellimuste vähenemine kiusatust müügipersonalile esitatavaid nõudmisi oluliselt forsseerida, tõsta müüginorme ja ootust sooritusele. Seejuures tuleb siiski arvesse võtta eesmärkide realiseeritavust. Perens järgi võivad liiga kõrged eesmärgid väga kergesti hakata mõjuma demotiveerivalt (1998, 64). Ka Vesso kinnitab, et motiveerivalt mõjub vaid selline eesmärk, mis nõuab inimeselt pingutust, ent on siiski saavutatav. Inimese rahulolu suureneb vaid siis kui ülesannete raskusaste on vastavuses tema võimetega. (Küsi. Kuula..., 161)

## **2.6. Teenuste sisu ja kvaliteedi juhtimine ärikoolitusettevõttes**

Jaotades Eesti turul tegutsevad ärikoolitusettevõtted gruppideks nende teenuste täpsema iseloomu alusel, võiksime eristada järgmiseid:

1. Kitsale valdkonnale spetsialiseeritud ettevõtted (kliendisegmendi või teemavaldkonna alusel (näiteks tootmisettevõtete juhtimise koolitused) ning laia koolituste valikuga ettevõtted.
2. Konkreetse koolitusprogrammi või koolitusmudeli litsentsi alusel tegutsevad ettevõtted (näiteks Belbin, FranklinCovey, DISC-mudel, jt) ning oma autorikoolitusi pakkuvad ettevõtted.
3. Eelkõige standardsete koolitusprogrammide läbiviijad või “rätsepatöö-koolituste” läbiviijad. Viimaste sisu kohandatakse kliendile sobivaks suurel määral või siis töötatakse kliendi jaoks välja isegi täiesti uus koolitusprogramm.
4. Peamiselt avatud koolituskursuste pakkujad või need, kes on keskendunud organisatsioonisiseste tellimuskoolituste pakkumisele.

Enamasti kujundavad antud valikud olulise osa ärikoolitusettevõtte ärimudeli põhituumast.

Enda spetsialistide kompetentside kujundamisel tuleb ettevõttel langetada põhimõtteline otsus spetsialisti või generalisti rolli eelistamise kohta. Intensiivne spetsialiseerumine annab eeliseid näiteks nišiturunduses ja enese positsioneerimisel kitsama valdkonna eksperdina, ent toob endaga kaasa suurema inertsuse vajaduse puhul organisatsiooni horisontaalselt (valdkondade/teemade lõikes) restruktureerida. Personali

kujundamine generalistidena annab ettevõttele suurema paindlikkuse turu muutustega kohanemisel. (Kaiser jt 2011, 176)

Professionaalsete teenuste ettevõtete puhul on eripäraseks jooneks **klientide kõrge osalusmäär ettevõtte poolt osutatud teenuste kvaliteedi hindamisel**, mis on aluseks teenuste kvaliteedi arendamisele. Erinevate autorite käsitlusi kokku võttes võib öelda, et ärikoolitusettevõtte, samuti kui teiste professionaalsete äriteenuste ettevõtete teenuste kvaliteedi ainsaks mõõdupuuks on kliendi subjektiivsed hinnangud. (Perens 1998, 82-83) Täpsemalt hindab klient lünkade suurust tema kvaliteediootuse ning teenuse tegelike omaduste vahel (Perens 1998, 84, Maister 2005, 97). Taoliste kvaliteedilünkade olemasolu tuleb ärikoolitusettevõttel viia miinimumini.

Eeltoodust tulenevalt on teenuste kõrge kvaliteedi tagamise, uute teenuste väljatöötamise ning turule toomise protsessis möödapääsmatult vajalik kliendipoolse tagasiside monitoorimine. Vastasel juhul võib öelda, et ettevõtte “tulistab pimesi” – võidakse olla isiklikult veendunud oma teenuse suurepärasuses, ent lõpliku hinnangu annab sellele siiski klient (turg). Antud eripära tuleb lisaks kvaliteedijuhtimisele silmas pidada ka turundustegevuste kavandamisel ning elluviimisel – kuidas mõjutada kliendi subjektiivselt tajutavat kvaliteediootust (mainekujunduse, turunduskommunikatsiooni kaudu).

### **Teadmusjuhtimine ning innovatsioon ärikoolitusettevõttes**

Suur osa teadmismahukate teenuste ettevõtete juhtimist käsitlevast teaduskirjandusest on esile toonud teadmusjuhtimise ning intellektuaalse kapitali juhtimise kui ühe võtmeteema taolise organisatsiooni konkurentsieeliste loomisel ja säilitamisel. (näiteks Leimann jt. 2004, 159-161, Maister 2005, 183-191, Alvesson 2004, Nunes jt 2006) Samas näitavad uuringud, et väikeettevõtted kasutavad süstemaatilist teadmusjuhtimist ning vastavaid infosüsteeme harva ning teadmiste loomine, kogumine ning jaotamine organisatsioonis toimub pigem mitteformaalselt. (Nunes jt 2006, 102)

Üldise lähenemise kohaselt defineeritakse teadmusjuhtimist kui teadmiste kogumi kriitilise juhtimise protsessi, mis vastaks olemasolevatele vajadustele, juhiks olemasolevate ning omandatud teadmusvarade omaksvõttu ja kasutamist ning arendaks uusi teadmisi selleks, et ära kasutada uusi võimalusi ning väljakutseid. Kui vaadelda teadmusjuhtimist protsessikesksest vaatenurgast, defineeritakse seda kui tsüklit, mis

algab teadmiste loomisega, millele järgneb nende tõlgendamine, jaotamine ning kasutamine ja mis lõppeb teadmiste säilitamise ning täiustamisega. (Nunes jt 2006, 107)

Teadmiste jagamise ning ettevõtte eduks rakendamise üldeesmärki võib lihtsustatult väljendada võimalikult väikse erinevusena selle vahel, mida ettevõtte teab ja selle vahel, mida ettevõtte teeb (Awad jt 2004, 249).

Teadmusjuhtimise esiletõusu peamiste põhjustena nähakse tehnoloogiliste võimaluste arengut, majanduses toimuvate muudatuste tempo kiirenemist, globaliseerumist, koondamistest ja restruktureerimisest tulenevat teadmiste kadu (Awad jt 2004, 16)

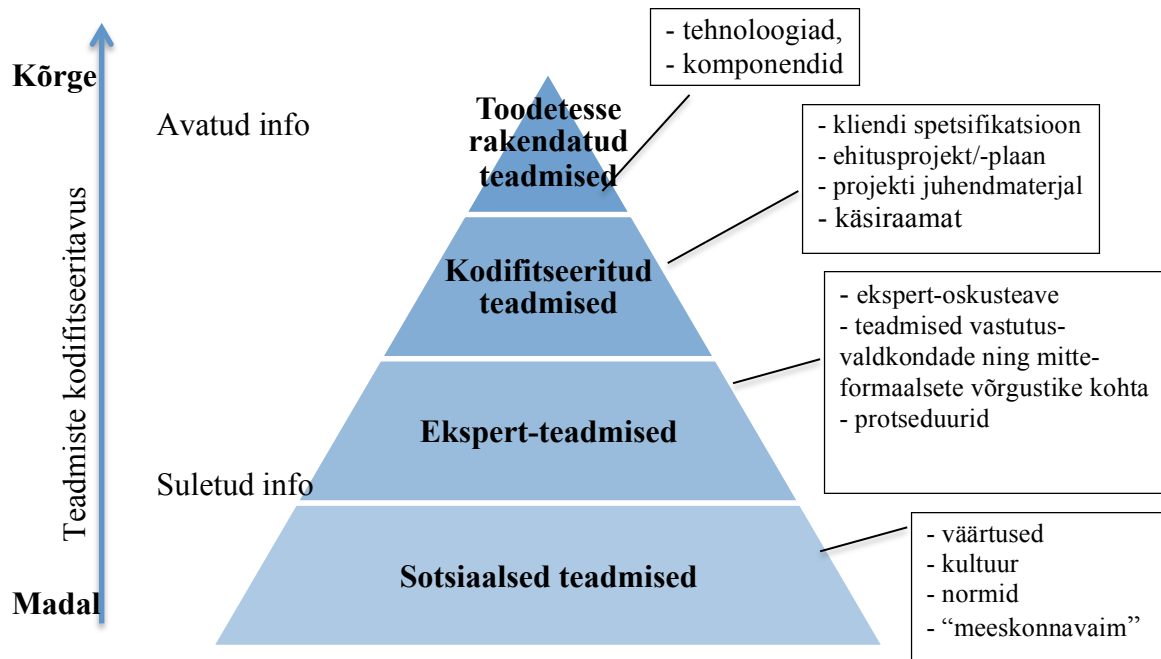
Leimann jt eristavad kahte teadmusjuhtimise põhistrateegiat, mis on kasutusel konsultatsiooniettevõtetes: 1) koditseerimisstrateegia ja 2) personaliseerimisstrateegia. Esimesel puhul ehitatakse süsteem üles infosüsteemi põhiselt. Palju tähelepanu pööratakse informatsiooni kogumisele, kodifitseerimisele ja salvestamisele vastavates baasides, kus see tehakse firma kõigile asjassepuutuvatele töötajatele kättesaadavaks. Teise variandi puhul ehitatakse süsteem üles pigem teadmusekandjate ümber ja toimivus tagatakse vahetute personaalsete kontaktide teel. (2004, 161)

Autori isiklike tähelepanekute põhjal kasutavad Eesti ärikoolitusettevõtted sagedamini kombinatsiooni nendest kahest strateegiast, näiteks luues koolitusmaterjalide arhiive ning jagades omavahel mitteformaalses õhkkonnas kogemusi läbiviidud koolitusest.

Innustamaks teadmiste jagamist organisatsioonis on vajalik paljude eeltingimuste loomine, nagu näiteks omavahelise usalduse, vastava aja ning ruumi olemasolu tagamine, tippjuhtkonna toetus, integreeritus motivatsioonisüsteemiga. (Awad jt. 2004)

Joonisel 2.4. on toodud organisatsioonis sisalduvate teadmiste jaotus. Ülemiste tasandite teadmised on avatud teadmiste tüüpi, mis on objektiivsed, suhteliselt kergesti kirjeldatavad, kodifitseeritavad ja talletatavad näiteks andmebaasides. Alumiste tasandite teadmised on kinniste/varjatud teadmiste (ingl *tacit knowledge*) tüüpi – siin paikneb üksikindiviidi meeles ja inimeste vahel toimuv ning ka personaalne ekspert- oskusteave.





Joonis 2.4. Teadmiste püramiid (ingl *knowledge pyramid*)

Allikas: Muller 2001, Fig. 1.9.

Teadmiste püramiidis sisalduva võtab kokku termin organisatsiooni teadmusbaas (ingl *knowledge base*). Teadmusbaas on aluseks innovatsioonile. Majandusleksikon defineerib innovatsiooni kui: “uute ideede kasutamine turul konkurentsivõimelise toote või teenuse pakkumiseks, uue või parandatud tehnoloogia kasutuselevõtmiseks tööstuses või teeninduses” (1, 268). Teadmusjuhtimise protsesside kaudu ettevõtte konkurentsivõime tõstmisel on oluline tagada, et alumiste tasandite teadmised saaksid võimalikult suures osas kodifitseeritud ja toodete ning teenuste innovatsioonis rakendatud. Nunes jt nimetab antud protsessi institutsionaliseerimiseks – üksiktöötajate ning gruppide loodud/tekkitatud teadmiste rakendamine strateegiasse, protsessidesse, süsteemidesse, toodetesse ning teenustesse, ning rõhutab selle olulisust ettevõtte efektiivsuse tõstmisel ning keskkonna muutustega kohanemisel (2003, 1090).

Samuti on oluline, et ülemiste tasandite kodifitseeritud teadmised jõuaksid järjepidevalt kõigi töötajateni individuaalsel tasandil, aktiveerides organisatsioonilist õppimist.

Nätti jt toob esile professionaalsete äriteenuste ettevõtete seisukohalt võtmetähtsusega teadmiste liigi, kliendi teadmiste juhtimise (ingl *client knowledge*

*management*), mille all peetakse silmas suhtespetsiifiliste teadmiste süstemaatilist juhtimist. (2008, 1201) Kliendi teadmiste efektiivse rakendamise takistustena tuuakse välja neli põhitegurit (*Ibid.*, Table 1):

- 1) (liigselt) domineeriv senine tegevusloogika
- 2) organisatsioonikultuur
- 3) organisatsioonistruktuur
- 4) süsteemid

Autorite poolt tuuakse välja valik juhtimisvõtteid antud takistuste mõju vähendamiseks organisatsioonis, mis võimaldaks kliendi info efektiivsema organisatsioonisisese rakendamise. Olulise lahendusena nähakse kliendikoordinaatori rolli (või kliendipõhiste meeskondade) tugevdamist, kes oleks kliendi sõnumite tõlkijaks organisatsioonile. Kui kliendikoordinaatoril on tugev sisemine võrgustik, suudab ta kaasata kõige sobivamad eksperdid kliendi jaoks parima pakkumise koostamiseks. Koostöö on siinkohal hädavajalik, kuna vähetõenäoline on, et kliendikoordinaator suudab haarata kogu organisatsioonis olemasolevat ekspert-  
oskusteavet. (Nätti jt 2008, 1209-1210)

### **Innovatsioon**

On kindlaks tehtud seaduspära, mille kohaselt ettevõtetel, kes laiendavad efektiivsemalt enda teadmusbasi, on kõrgem potentsiaal uute teadmiste loomiseks ja rakendamiseks vastuseks uutele probleemidele ning väljakutsetele. (Muller 2001, 18)

Majanduslangus mõjub uuendustele pärssivalt. Tulemuseks on turuosa kaotus uue tõusu saabudes. Selle tõttu soovitatakse käituda antitsükliliselt, tõhustades innovatsiooni just langusperioodidel. (Meffert 1994, 68)

Teenuste innovatsiooniga püütakse leida ideid kas ettevõtte jaoks uue või siis kogu turu jaoks uue teenuse loomiseks. Võrreldes toodete turundamisega on teenuste turunduses innovatsioonivõimalused suuremad, kuna innovatsioonidele alluvad kõik teenuse kolm faasi: a) potentsiaali faas (võimekus ja valmisolek midagi teha), b) teenuse protsessi faas (kliendiga koosmõjus teenuse elluviimine), c) tulemuse faas (luuakse materiaalne või immateriaalne väärtus). (Perens 1998, 94-95)

Teistest majandussektoritest selgelt eristuv on teadmismahukate äriteenuste ettevõtete ning nende klientide omapärane vastastikune mõju innovatsioonile ning

organisatsioonilisele õppimisele. Muller (2001) on mahuka empiirilise uurimuse tulemuste alusel kirjeldanud protsessi, kuidas kliendi poolt tõstatatud probleemide (uus väline informatsioon) lahendamine annab järjepidevat sisendit teadmumahukate äriteenuste ettevõtte teadmumbaasi avardamisele, selle tulemusel kasvavale innovatsioonivõimekusele ning nimetanud seda jagatud õppimise efektiks (ingl *shared learning effects*). (18)

Seejuures on tegemist kumulatiivse protsessiga – mida rohkem omab ettevõtte taolisi jagatud õppimise kontakte, seda lihtsamaks muutub selle baasilt luua uut informatsiooni ja lahendusi (innovatsioon) kokkupuutel uute probleemidega. Selline nähtus määrab teatud määral koolitusturu sisenemisbarjäärid ning varasemate tööde referentside olulise kaalu.

Ärikoolitusettevõttes võib jagatud õppimise efekt ning sellest tulenev innovatsioon saada alguse kliendihalduri ning kliendi omavahelisest suhtlusest (vt Lisas 5 toodud näidet autori isiklikust töökogemusest) või koolitajate kontaktidest klientorganisatsioonidega, mis pakuvad inspiratsiooni, uusi ideid ja seoseid. Antud impulsside sihipärane rakendamine võimaldab seniseid koolitusprogramme täiustada, välja töötada täiesti uusi teenuseid või tehnoloogilisi lahendusi teenuste lisaväärtuse suurendamise jaoks kliendile. Eriti ahenevatel turgudel on määravalt oluline teadmusjuhtimise protsesside suunamine viisil, mis võimaldaks innovatsiooni realiseerimist uute tellimustena ning toetaks ettevõtte konkurentsieelist.

Teadmusjuhtimise ning innovatsiooni teema kokkuvõttena tõdeb autor, et antud valdkond on ärikoolitusettevõtte pikaajalise edu tagamisel suure kaaluga, kompleksne ning mahukas ja väärriks põhjalikumaid ning detailseid edasisi uurimusi.

## **2.7. Kliendisuhete juhtimine, turundus, müük ning hinnapoliitika ärikoolitusettevõttes**

Efektiivne turundus on üks teadmumahukate äriteenuste ettevõttele olulisemaid funktsioone toimetulekul turu muutumise väljakutsetega (Kaiser jt 2011, 77).

Turundustrateegia kujundamisel tuleb toetuda teenuste turunduse üldkontseptsioonile. Selle kohaselt peab kliendile orienteeritus ning turunduslik

käitumine kehtima läbivalt kogu ettevõttes, igal tasandil, millel toimuvad omavahelised kokkupuuted kliendiga (Grönroos 2007, 457)

**Kliendisuhete juhtimist** käsitletakse ühelt poolt kui laiemat strateegilist kategooriat ettevõtte tulemuste saavutamisel, teiselt poolt kui praktilist infotehnoloogilist lahendust kliendiandmebaasi efektiivseks haldamiseks. Viimasel juhul on enamasti kasutusel kliendisuhete juhtimise inglisekeelse vaste *client relationship management* lühend CRM. Ärikoolitusettevõtte orgaaniline ja tihe side oma klientidega eeldab ettevõtte üldstrateegia tihedat läbipõimimist kliendisuhete juhtimise strateegiaga ning vajadust tagada praktiliste CRM lahenduste laitmatu toimimine. (Leimann jt. 2004, 58-59)

**Turundusstrateegia** kujundamisel ning –meetmete valikul teadmismahukate äriteenuste ettevõtetes tuleb arvesse võtta spetsiifilisi tegureid, mida toovad välja eri riikide autorid:

- Teenuse ostu ning ka elluviimise protsessis omab tavapärasest oluliselt suuremat kaalu kliendi ja teenusepakkuja omavaheline interaktsioon, sellest tulenevalt on turundustegevuste keskseks instrumendiks ning oluliseks edukusteguriks inimene (Perens 1998, 26)
- Usalduskauba olemus – potentsiaalse kliendi suur ebakindlus ärikoolituse teenuse valiku ja ostu protsessis, mille vähendamise peamisteks vahenditeks on soovitusel kolleegidelt ning teenusepakkuja kõrge kvaliteedi maine (Perens 1998, 28-29)
- Teadmiste assümmeetria kliendi ja ärikoolitusettevõtte vahel – reeglina omab klient väga vähe või üldse mitte erialaseid teadmisi valdkonnas, mille teenust ta vajab. Ei ole harv kui klient ei tea ka, milline on tema tegelik vajadus antud teenuse kasutamiseks ning vajab abi vajaduse määratlemisel. Selle tõttu on kliendil minimaalselt vahendeid, et hinnata teenusepakkuja poolt pakutava sobivust/mittesobivust. Objektiivne ärikoolitusettevõtte kvaliteedi hindamise võimekus on tegelikkuses olemas vaid sama valdkonna ekspertidel. Sellest tulenevalt kasvab kliendi silmis teenusepakkuja professionaalsesse erialaliitusesse kuulumise olulisus. Teadmiste assümmeetriast tuleneb vajadus kliendi konsulteerimiseks ning vastastikuseks suhtluseks juba müügiprotsessi esimestes etappides. Turunduskommunikatsiooni meetmete kaudu on vajalik

välja tuua väärtuspakkumise osi, millele klient ei pruugi osata tähelepanu pöörata. (Løwendahl 36-37)

Toetudes eelnevale ning alapeatükis 2.5. kirjeldatud müügipersonali ametigrupi kirjeldusele kerkib esile kliendihaldurite/projektijuhtide oluline roll ärikoolitusettevõtte edu tagamisel. Sõltuvalt konkreetse töötaja isiksusest ning organisatsiooni kliendisuhete juhtimise strateegiast võib kliendihalduri roll taanduda müügikontaktide elluviimisele ja pakkumuste koostamisele, või kasvada kõrge professionaalsusega võtmeisikuks organisatsioonis, kes annab igapäevast olulist sisendit ettevõtte innovatsioonile kliendikontaktidest tulenevate ideede kaudu (vt ka Lisa 5), toetab koolitajate tööd, edastades olulist kliendiinfot ja mõeldes kaasa kliendi jaoks koostatavate pakkumiste ning koolitusprogrammide koostamisel.

Eelpool toodud eripärastest teguritest lähtuvalt on ärikoolitusettevõttes turunduskommunikatsiooni komponentidest enim rakendatav isiklik müük ja otseturundus. Väiksemas mahus rakendatakse reklaami ja konverentsiturundust. Aina rohkem kerkib esile internetiturunduse võimaluste kasutamine. Mõned ärikoolitusettevõtted toetuvad peamiselt soovituseturunduse kontseptsioonile – võtmeks on siin kliendi kõrge rahulolu tase osutatud teenusega ning teenusepakkuja soovimine teistele ettevõtetele. Selline turundusviis võib olla antud valdkonnas väga tõhus, kuna kolleegi soovitus aitab oluliselt vähendada kliendi ebakindlust. Kaiser jt. kinnitab, et kolleegilt-kolleegile edastatav soovitus vähendab kliendi tajutavat riski kalli ja keeruka teenuse ostul ning on seega turunduskontseptsiooni lahutamatu osa (2011, 76). Maister rõhutab, et kliendi ootused peavad teenuse osutamisel olema sellisel määral ületatud, et temas tekib vaimustuse seisund. Vaid sellisel juhul ilmneb mitteformaalsete soovitude edastamise efektiivsus. (2005, 80)

Niisiis peab turunduskommunikatsiooni teel edastatav sõnum mõjuma sihtrühmale usaldustäratavalt, osturiski vähendavalt ning positiivselt kujundama ettevõtte mainet (Perens 1998, 133).

Kuna ettevõtte spetsialistid osalevad reeglina aktiivselt kliendi ostuprotsessis ning teenuste teostamise tegelik kvaliteet avaldab otseselt mõju ettevõtte mainele, tuleb ärikoolitusettevõttes turundus kui funktsioon põimida kõigisse ettevõtte juhtimistasanditesse ning funktsioonidesse (Kaiser jt 2011, 78).

Enam kui kaks kolmandikku ärikoolitusettevõtete tulust toovad püsikliendid. Nendele suunatud turundustegevused jäävad sageli vajaliku tähelepanuta, kuigi suhte aktiivne toetamine võimaldaks olulist tulemuste kasvu. Pikaajaline koostöö kujundab usaldussuhte, mida ühelt poolt klient premeerib keerukamate ja tulusamate projektidega, teiselt poolt seab see tugevamad barjäärid konkurentidele. (Kaiser jt 2011, 84) Mefferti (1994) kohaselt on languse ajal eriti oluline siduda endaga juba olemasolevaid kliendigruppe ja kasutada ära nendelt saadav tulupotentsiaal.

Kliendisuhete juhtimisel olemasoleva kliendiga on määravaks “kõrvade lahti hoimine” kliendi vajaduste ning rahulolu suhtes, mille alusel täiustada teenuste kvaliteeti ning avastada võimalusi uuteks tellimusteks. (Kaiser jt 2011, 84, Maister 2005, 121-131)

Püsikliendi suhte tõhusaks realiseerimiseks soovitatakse rakendada järgmiseid võtteid (Maister 2005, 129):

1. Kliendi ootuste ületamine teenuse elluviimise protsessis. Kliendi poolt kogetud vaimustus on aluseks isiklikele soovitudele ja ettevõtte maine tugevnemisele.
2. Kontaktide sageduse tõstmine. Sealhulgas tippspetsialistide/juhtide kaasamine suhtlusesse kliendi ning ettevõtte vahel.
3. Pikaajalise ärisuhte kujundamine.
4. Lisaks pikaajalisele ärilisele kliendisuhetele isiklike suhete kujundamine (eriti olulistele klientidele isikliku telefoninumbri usaldamine, kutsed osaleda ettevõtte üritustel)

### **Turundus kriisiperioodil**

Majanduslanguse perioodil ei piisa endiste tulemuste taseme hoidmiseks ainult oma püsikliendibaasi hoidmisest ning tuleb keskenduda kliendibaasi aktiivsele laiendamisele ja uute klientide võitmisele. Selleks soovitab Kaiser jt aktiveerida “külmade kõnede” kasutamist, mille juures ei tohi müügitegevusi üleforseerida, mis võib ettevõtte mainet negatiivselt mõjutada. (2011, 179-180) Maister pakub kliendibaasi laiendamise ning uute klientide võitmise esimeks etapiks turu teavitamist – artiklite avaldamine, tutvustusseminaride läbiviimine, infomaterjalide koostamine, avalikud esinemised, millega tekitatakse huvi potentsiaalsete klientide suures kogumis. Teise etapina hoolitsetakse individuaalsemal tasandil potentsiaalsete klientide eest, kes on esimese etapi tulemusel ettevõttega kontakti võtnud. (2005, 79-80)

Kohandades teadmismahukate äriteenuste ettevõtte turundustegevusi majanduslanguse perioodiga, saab ettevõtte teha muudatusi nii operatiivsel kui strateegilisel tasandil. Miljan (1998) soovitab piiratud ressursidega väiksematel firmadel kaaluda nišistrateegia kasutamist – selle asemel, et taotleda kogu turgu või suuri turusegmente, keskenduda sihtsegmentidele, mis on eristatud teatud suuruse, vajaduste ja eesmärkide alusel. Nišiturundaja teab oma sihtgrupi vajadusi ja nõudmisi põhjalikumalt kui ükski teine firma, kes tahaks selles nišis oma toodangut müüa. Seetõttu võib ta küsida hinda, mis ületab märkimisväärselt toote omahinda. (61-62)

Organisatsiooni strateegiat ümberkujundades ning uut positsiooni otsides võib toetuda näiteks turunduse klassikasse kuuluvale Ansoffi mudelile, mida väljendatakse maatriksina. Mudelis on kesksel kohal turg ja toode, mis rahuldab kliendi vajadust (vt Joonis 2.5.). Ollakse seisukohal, et turundusstrateegiad saavadki põhineda vaid tootel ja turul ning muud meetmed tulenevad nendest. (Miljan 1998, 96) Ansoffi maatriksis sisalduvad järgmised strateegilised võimalused (*Ibid.* 96-97):

1. Ekspansioon turule (ingl *market penetration*), sügavam sissetungimine turule – tegevuse intensiivsemaks muutmine samal turul ning sama tootega. Selle strateegia võtmeteguriteks on kliendi vajaduste dünaamika muutumine ja konkurents. Samade vajaduste puhul võib häirivaks teguriks saada konkurents. Kui konkurents on äge, siis on firmal suurema kasumi teenimise eesmärgil mõistlik valida mõni muu strateegia.
2. Turu laiendamise strateegia (ingl *market development*) tähendab uutele turgudele (või segmentidesse) tungimist olemasolevate teenustega. See võib võimaldada firmal saada ajutist konkurentsieelist ja suuremat kasumit. Risk on selle strateegia puhul märgatavalt suurem kui esimese võimaluse puhul.
3. Uue toote arendamise strateegia – eeldab toodangu uuendamist sama tarbijaskonna teenindamiseks. Peab arvestama, et iga firma on teatud määral inertne. Strateegilise juhtimise süsteem peab orienteeruma võimalikele väliskeskkonna muutustele ja olema valmis kohanemiseks.
4. Eristumine (ingl *diversification*) on kõige riskantsem strateegia. Mida enam erinevad uus toode ja uus turg vanast, seda riskantsemaks ettevõtmist peetakse. Riski suurendab ka see, kui toode põhineb uuel tehnoloogial.

		<b>TOODE</b>	
		OLEMASOLEV	UUS
<b>TURG</b>	OLEMASOLEV	EKSPANSIOON TURUL	TOOTE ARENDAMINE
	UUS	TURU ARENDAMINE	DIVERSIFIKATSIOON

Joonis 2.5. Ansoffi maatriks

Allikas: Miljan 1998, joonis 7.6.

Konkurentsi põhistrateegiat valides võib ettevõtte toetuda kahele üldist tüüpi konkurentsieelisele – madalatele kuludele või diferentseeritusele. Need võimaldavad välja töötada konkurentsi põhistrateegia, vastavalt (Miljan 1998, 106):

1. kulude eelise strateegia
2. diferentseerituse strateegia
3. fokusseerituse strateegia

**Kulude eelise strateegia** on eeltoodud kolmest kõige selgemini eristatav. Ettevõtte püstitab endale ülesande muutuda kõige madalamate kuludega tootjaks tootmisharus. Kulude eelise strateegia nõuab, et firma oleks üks ja ainus kulude liider, mitte üks paljudest, kes seda positsiooni taotleavad. **Diferentseerituse strateegiat** järgiv ettevõtte otsib võimalusi, et olla tootmisharus teistest erinev, arvestades tegureid, mida kliendid eriti kõrgelt hindavad. Edu saavutab ta unikaalsuse ja kõrgemate hindade tõttu. Diferentseerija üritab sageli alandada kulusid valdkonnas, mis ei mõjuta diferentseeritust. **Fokusseerituse strateegia** võib keskenduda kas esimesele või teisele strateegiale, ent erinevuseks on siinkohal jõupingutuste suunamine ühele kitsale turusegmendile, mitte koguturule. (Miljan 1998, 106-109)



Mitme põhistrateegia üheaegsel kasutamisel konkureerib ettevõtte halvimas olukorras. Diferentseeritus eeldab lisakulusid ning välistab seega kulude osas eelise saavutamist. Ei saa saavutada ühele segmendile fokuseerimisest tulenevaid eeliseid, kui firma üritab samal ajal teenindada kogu tootmisharu. (Miljan 1998, 110-111)

### **Hinnapoliitika ärikoolitusettevõttes**

Teadmusmahukate äriteenuste olemusest lähtudes tuleb turundusmeetmestiku komponentidest suurendatud tähelepanu pöörata hinnapoliitika kujundamisele.

Ärikoolitusteenuste hinnaotsuste langetamisel on oluline silmas pidada asjaolu, et hind on kliendi jaoks teenuse väärtuse hindamise üheks komponendiks. Seejuures on hinna osatähtsus kvaliteedi määramisel seda suurem, mida vähem on teenuse tulemusel materiaalseid komponente. Kuna hind on hõlpsasti mõõdetav ja võrreldav suurus, siis on klientidel lihtne kasutada seda kvaliteedi mõõdupuuna. Peale kvaliteedi hindamise funktsiooni on teenuse hinnal ka mainet kujundav toime. Antud efekti saavad enda kasuks rakendada ettevõtted, kes on oma kuvandi üles ehitanud mainekusele (Perens 1998, 124-125)

Võrdluses klassikalise hinnakujunduse kolmnurgaga: 1) kulud, 2) nõudlus ja 3) konkurents, tuleb teabemahukate äriteenuste iseloomust lähtudes hinnakujunduse aluseks võtta eelkõige väärtuspõhise hinnakujunduse kontseptsioon.

Nagle jt (2006) kohaselt on vajalik hinnakujundus muuta taktikaliseks strateegiliseks ning väärtuspõhiseks – määratledes esimese sammuna potentsiaalsed kliendisegmendid, toodete/teenuste kasu (väärtus) nende seisukohast. Alles seejärel langetatakse toodete ja teenuste arendamise otsused, määratletakse arenduskulud ning kujundatakse turunduskommunikatsioon, mis selgitab kliendile toote/teenuse väärtust. (Nagle jt 2006, 21-22)

Strateegiline hinnakujundus on (*Ibid.* 26): 1) väärtuspõhine, 2) ennetav ja 3) kasumile orienteeritud.

Piercy jt (2010) juhib tähelepanu, et hinnastrateegia on oluline osa kliendile väärtuse loomise väljakutsest majanduslanguse perioodil (41). Kui osad pakkujad ei näe majanduskriisi perioodil muud võimalust nõudluse suurendamiseks kui hinnaalandused, siis teised on olnud võimelised hindu tõstma samades rasketes oludes (38).

## Hinnaalanduse mõjud

Arvesse võttes, et ärikoolitusteenuse puhul on tegemist kõrge kvaliteediga usalduskaubaga, mille ostuprotsessis on ettevõtte maine tegur suure kaaluga. Samuti teades, et hind võib mittemateriaalse teenuse puhul olla väärtuse ekvivalendiks, on hinnaalanduste rakendamine suure riskiga ning vajab soovitud tulemuse ja potentsiaalse kahju omavahelist kaalumist.

Meffert (1994) pakub mitmeid soovitusi, kuidas majanduslanguse perioodil teha hinnalandusi selliselt, et see kahjustaks võimalikult vähe ettevõtte strateegilist positsiooni ning kasumlikkust, näiteks piiritleda hinnasoodustused kindlate tingimustega, mis näitavad kliendile, et hind ei ole püsivas languses. Kokkuvõttes hoiatatakse, et rasketel aegadel langetatud hindu on hiljem raske kui mitte võimatu endisele tasemele tõsta. (118-129)

Nagle jt (2006) käsitleb hinnaalandusi mitmest erinevast vaatepunktist, kokkuvõtlikult tuuakse järeldused, et hinnaalanduste mõju on enamjaolt negatiivne ettevõtte pikaajalisele kasumlikule kasvule. Lähtuda tuleks eelkõige kasumieesmärkidest, mitte turuosa- või (lühiajaliste) müügieesmärkide teostamisest. Ajades neid eesmarke omavahel segamini, võib langeda lõksu, kus hinna määrab klient, mitte aga kauba või teenuse tegelik väärtus. (22) Ostja maksevalmidusest lähtuva hinnakujunduse puhul kerkib kaks olulist probleemi (22-23):

- 1) teadlik ostja ei avalda tavaliselt summat, mida ta on tegelikult nõus teenuse eest maksma, mis teeb müügimeestel heade kliendisuhete hoidmise ja vajaduste kaardistamise raskemaks
- 2) potentsiaalne klient ei oska teenuse tõelist väärtust hinnata, sellega on ta hinna määramiseks ebapädev ning müügimeeste roll on selgitada kliendile ettevõtte enda poolt määratletud väärtust.

Kuna väärtuspõhine mudeli lähtekohaks on teenuse väärtus kliendi jaoks, muudab see organisatsioonides ka hinnakujunduse vastutusala, nihutades selle finantsjuhtidelt enam turundusjuhtide kätte, kes mõistavad kliente kõige paremini (Nagle jt 2006, 18). Kokkuvõtlikult leiavad autorid, et madalad hinnad ei asenda kunagi õiget ja tõhusat turundus- ning müügitööd (*Ibid.* 23).

### **3. ÄRIKOOLITUSETTEVÕTETE KRIISIGA TOIMETULEKU TEGEVUSSAMMUDE UURINGU METOODIKA**

Alljärgnev peatükk annab ülevaate osaühingu Meta-Profit olukorrast, kelle jaoks strateegilise juhtimise soovitude väljatöötamine on käesoleva töö eesmärgiks, sisaldab kirjeldust ärikoolitusettevõtetest kui uurimuse objektist, valimi koostamisest, läbiviidud empiirilise uurimuse metoodikast, metoodika valiku põhjendustest, uurimuse läbiviimist mõjutanud teguritest.

#### **Osahing Meta-Profit olukorra kirjeldus**

Meta-Profit OÜ on asutatud 1996. aastal. Ettevõtte kuulub 100% eraisikule. Omanik on asutamisest kuni käesoleva hetkeni juhataja ning organisatsiooni tippkoolitaja. Tegemist on perioodil 1996-2007 järjepidevat kasvu näidanud mikroettevõttega, mille käive moodustas aastal 2007 4,86 miljonit Eesti krooni, ärikasum 1,5 miljonit. Majanduskriisi aastatel 2008-2010 koges ettevõtte tugevat kahjumit. Minimaalsesse kasumisse jõuti 2013. aastal. Ettevõtte ei ole leidnud uut kasvustrateegiat. Autor esitab ettevõtte olukorra ülevaate valdkondade lõikes lisas 7.

#### **3.1. Uuringu objekt ja valimi koostamine**

Käesoleva uurimistöö objektiks on Eesti pikaajalised ärikoolitusettevõtted, kes vastavad alapeatükis 2.1. toodud tunnustele. Ärikoolitusettevõtted kui teadmismahukate äriteenuste kategooria firmad ei oma Eestis ühtset klassifikaatorgruppi, mille alusel oleks võimalik uurimistöö valimit üheselt koostada. Uurimistöö üldkogum kattub täielikult valimi ettevõtete grupiga. Lähtudes uurimistöö eesmärgist, välja töötada

soovitused OÜ Meta-Profit juhatusele, on autor valimi koostamise tingimuste määramisel arvestanud antud ettevõtte ning koostatava valimi võrreldavust. Autori pikaajaline töökogemus ärikoolituse valdkonnas on võimaldanud välja tuua praktikast lähtuvad kriteeriumid ärikoolitusettevõtete valimi kitsendamiseks, mille järgi uuritavad ettevõtted vastasid perioodil 2006-2007 kõigile järgnevatele tingimustele:

1. Pakkusid oma teenuseid peamiselt ettevõtetele ja organisatsioonidele – üle poole käibest tõid ettevõtetele suunatud (B2B – ingl *business to business*) turu kliendid.
2. Üle poole käibest moodustas tulu koolitusteenuste müügist järgnevates valdkondades: juhtimine, müük, teenindus, kommunikatsioon, turundus, meeskonnatöö, personali isiksuslik areng, motivatsioon, finantsjuhtimine. Enamasti pakuvad valimisse kuuluvad ärikoolitusettevõtted oma klientidele ka konsultatsiooni võimalust eeltoodud teemadel, ent see toob väiksema osa ettevõtte käibest.
3. Omasid vähemalt 2 püsitöötajat või pakkusid oma teenuseid lepinguliste koolitajate võrgustiku kaudu.
4. On asutatud aastal 2005 või varem.

Valimisse ei ole arvestatud niinimetatud “ühe-mehe-ettevõtteid”, kes teostavad koolitusprojekte ühe isiku kaudu.

Vabas vormis võib valimisse kuuluvate ettevõtete gruppi nimetada Eesti ärikoolitusvaldkonna “kuldgrupiks”, kes on kõige enam tuntud nii klientide kui konkurentide hulgas ning jaotavad omavahel suurema osa ärikoolitusturu käibest. Osa antud grupi ettevõtetest kuulub 2007. aastal asutatud Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liitu (KFL), mille liikmeteks ei saa aga astuda mitte kõik soovijad, vaid end kvaliteetse teenusepakkujana tõestanud koolitusfirmad vähemalt kahe KFLi juba kuuluva ettevõtte soovitusel.

Toetudes eelnevalt kirjeldatule on mõistetav, et statistilistest andmebaasidest ei ole võimalik autorit huvitavaid ettevõtteid leida, kuna puudub ühtne grupi klassifikaator või muu ühtne tunnus nende määratlemiseks. Selle tõttu on autor kasutanud järgmist tööprotsessi uuringu valimisse kuuluvate ettevõtete nimekirja koostamiseks:

1. AS Äripäev poolt koostatavate tegevusharude TOP edetabelite analüüsimine. Koolitusfirmade TOP sisaldab edukamate koolitust pakkuvate ettevõtete

andmeid. Autor on selekteerinud nende hulgast ärikoolituse valdkonna ettevõtted majandusaastate 2006 ja 2007 tulemuste alusel.

2. Autori isikliku koolitusfirmas töötamise kogemuse alusel ettevõtete selekteerimine, kes on esitanud oma konkureerivaid pakkumusi samadel koolitushangetel ja konkurssidel või keda autor teab ärikoolitusettevõtete hulka kuuluvat muude kanalite kaudu.
3. Suuremates veebiportaalides (näiteks neti.ee) end juhtimiskoolituse või ärikoolituse valdkonna all esitavate ettevõtete selekteerimine.
4. Kõigi selekteeritud ettevõtete taustaandmete kontrollimine Äriregistri teabesüsteemi kaudu. Valimisse mittesobivate ettevõtete eemaldamine näiteks hilisema asutamisaasta tõttu või siis on valimisse kuuluv ettevõtte hoopis lõpetanud tegevuse.
5. Kõigi selekteeritud ettevõtete valimisse sobivuse täpsustamine nende kodulehekülgedel toodud informatsiooni põhjal või otsesuhtluses ettevõtete esindajaga (telefoni või e-kirja teel). Antud etapis langesid välja ettevõtted, kes ei sobinud valimisse näiteks oma käibestruktuuri või eraklientide domineeriva osakaalu tõttu.
6. Kõigi lõplikku valimisse kuuluvate ettevõtete juhtidega otsene kontaktivõtt e-maili või telefoni teel saavutamaks nõusolekut küsimustiku saatmiseks ning uuringus osalemiseks.

Eelkirjeldatud protsessi tulemusel koostatud uurimistöö valimisse kuulub 30 Eesti ärikoolitusettevõtet. (vt Lisa 3)

### **3.2. Uuringu metoodika**

Lähtudes sissejuhatuses toodud uurimisprobleemi olemusest on autor paika pannud üldise uurimiskava ning sellest tulenevad empiirilise uurimuse andmekogumis- ning analüüsimeetodid. Tegemist on põhjusliku uurimusega, mille abil soovib autor selgitada, milliste tegevussammude rakendamine kriisiperioodil on toonud ärikoolitusettevõttele kriisiületamisel edu. Selgitatud edukate tegevussammude põhjal on autoril võimalik koostada soovitude ja ettepanekute loetelu enda ettevõtte juhatusele, mis on antud töö põhieesmärgiks.

Eelneva teoreetiliste käsitluste läbitöötamise tulemusena on autor saanud kinnitust, et taoliste konkreetsete tegevussammude juhised ärikoolitusettevõtete juhtimiseks majanduskriisi perioodil puuduvad. Puudub ka otseselt rakendatav meetodika taoliste tegevussammude kaardistamiseks. On olemas detailsed saneerimise mudelid, ent need ei sobitu ärikoolitusettevõtete poolt kogetud kriisitüüpidega – saneerimine kitsamas tähenduses keskendub eelkõige likviidsuskriiside lahendamisele. Eelnevas peatükis esitatud teoreetilised käsitlused pakuvad mitmeid kontseptuaalseid mudeleid, mis võimaldasid autoril sünteesida kavandatava empiirilise uurimuse sisu ning meetodika.

Langetades valikut empiirilise uurimuse andmekogumismeetodite vahel, lähtus autor järgmistest mõjutavatest teguritest:

1. Taotlus kaardistada konkreetsete tegevussammud.
2. Esmase info allikateks on valimisse kuuluvate ettevõtete tegevjuhid või juhatuse liikmed, kelle hõivatus on väga kõrge. Et tagada võimalikult kõrge küsitluses osalemise määr, on oluline leida vastaja seisukohalt minimaalse ajakuluga andmekogumismeetod.
3. Autori isiklik seotus konkureeriva koolitusettevõttega. Kriisiga toimetulek ning juhtimisstrateegiad on valdkonnad, mida tajutakse tundliku ning firma ärisaladust puudutava informatsioonina – sellest lähtuvalt tuleb küsimuste ülesehitamisel arvestada detailsuse-üldistuse optimaalset taset.

Eeltoodut arvestades otsustas autor põhjusliku uurimiskava ning kvantitatiivsetest andmekogumismeetoditest struktureeritud küsimustiku kasuks.

Empiirilise uurimuse läbiviimise põhietapid on järgmised:

- 1) küsimustiku ülesehituse ning analüüsi reeglite konstrueerimine eelnevalt läbitöötatud teoreetilistele allikatele toetudes
- 2) küsimustiku sisu valdkondade valimine ning küsimuste koostamine eelnevalt läbitöötatud teoreetilistele allikatele ning isiklikule praktilisele töökogemusele toetudes
- 3) veebiküsitluse läbiviimine valimisse kuuluvate ettevõtete juhtide seas
- 4) kogutud informatsiooni süstematiseerimine ja analüüs seatud reeglite alusel
- 5) arutelu ja järelduste toomine.

## **Küsimustiku koostamine ja struktuur**

Töö uurimisprobleemist lähtuvalt on vajalik esmastest allikatest teada saada, milliseid tegevussamme on kriisiperioodil oma ettevõttes rakendanud valimisse kuuluvate ettevõtete juhid. Lähtudes valitud uurimiskavast ning andmekogumismeetoditest koostada küsimustik, mis on võimalikult kiiresti ja vähima pingutusega vastatav. Sellest tulenevalt moodustavad suure osakaalu kinnised küsimused. Autor eeldas toetudes isiklikule töökogumisele, et koolitusettevõtte juht, kes on tihedalt hõivatud ja vähemotiveeritud uurimuses osalemiseks, jätab ankeedi tagastamata juhul kui see nõuab temalt liiga suurt energia- või ajakulu. Arvestades uurimisteema olemust tuleb juhil ankeedile vastamiseks keskenduda ning meenutada mitme aasta taguseid otsuseid, mis olid langetatud suhteliselt pingelisel ja keerukal perioodil. Selline ülesanne on vastajale suure sisemise koormusega, mis tingib vajaduse esitada küsimused viisil, milles peaks vastuseid võimalikult vähe ise täiendama.

Autor peab oluliseks suunata lugeja tähelepanu asjaolule, et antud uuringuga kaardistatakse vaid tegevussamme, mis on ellu viidud kriisiperioodi jooksul ning jätab tähelepanu alt välja ettevõtete eelneva olukorra ja eelnevad juhtimisvõtted, mis oleks uuringu muutnud liiga mahukaks ning kompleksseks. Selliselt võib juht küsimustikus vastata eitavalt näiteks tervikliku kvaliteedijuhtimisüsteemi rakendamisele, juhul kui see on ettevõttes rakendatud juba varasematel aastatel. **Niisiis peegeldab uurimus vaid konkreetsel kriisiperioodil rakendatud tegevussamme.**

Küsimustik sisaldab endas viis tüüpi küsimusi:

1. Kinnised kategoorilised küsimused ühe valikvastusega, peamiselt küsimustiku sissejuhatavas ning lõpuosas, oluliste taustaandmete kogumiseks (vt näide lisa 1, punkt 2). Vastusevariantidele omistatakse arväärtused järgmiselt: märgitud vastus = 1, märkimata jätmine = 0.
2. Maatriksi tüüpi loetelu-küsimused, milles vastajal tuleb valida sobiv variant mitme näitaja kohta, mis mõõdavad kriisiga toimetuleku erinevaid näitajaid (vt näide lisa 2, punkt 12). Vastusevariantidele omistatakse arväärtused järgmiselt: iga märgitud vastus = 1, märkimata jätmine = 0.
3. Kinnised loetelu-küsimused mitme võimaliku valikvastusega. Küsimustiku põhiosas valdkondlike tegevussammude rakendamise mõõtmiseks (vt näide lisa

2, punkt 9). Vastusevariantidele omistatakse arvvaartused järgmiselt: iga märgitud vastus = 1, märkimata jätmine = 0.

4. Küsimused intervallskaalal, juhtide arvamuse mõõtmiseks iga muudatuste valdkonna mõju kohta kriisi ületamisele (vt näide lisa 2, punkt 10). Skaala vahemikele omistatakse arvvaartused järgmiselt: “negatiivne mõju” = -1, “ei omanud negatiivset ega positiivset mõju” = 0, “minimaalne positiivne mõju” = 1, “pigem oluline positiivne mõju” = 2, “väga oluline positiivne mõju” = 3, “ei oska öelda” = 0.

Autor on teadlikult valinud “nihkes” skaala, lähtudes vastava küsimuse sisulisest iseloomust – juhtidel tuli hinnata iseenda poolt läbiviidud muudatuste mõju nende poolt soovitud tulemustele. Seega oli negatiivsete vastuste tõenäosus minimaalne. Autor lisas negatiivse mõju vastusevariandi, et vastajal oleks võimalik märkida sobiv variant, juhul kui muudatus tingis negatiivset mõju näiteks keskkonnast või muudest objektiivsetest põhjustest tulenevalt. Tulemused esitatakse skaala vahemike sagedusjaotusena (vt Joonis 4.4.) ning arvamuste keskmise arvvaartusena, mille alusel koostatakse valdkondade positiivse mõju pingerida (vt Joonis 4.5.).

5. Avatud küsimused ankeedi lõpuosas, kus juhul on võimalik oma sõnadega välja tuua peamised õppetunnid, olulised otsused kriisiga toimetulekul. Avatud küsimuste abiga kontrollitakse, kas küsimustikus ei ole tähelepanuta jäänud mõni koolitusevõtte kriisijuhtimise oluline tegur. Küsimuse näide:

- Juhul kui saaksite sama kriisi läbimist korrata, mida teeksite esmajoones teisiti?

Avatud küsimustele antud vastuseid analüüsitakse ning grupeeritakse vastuse sisu alusel, näidates, mitme valimi ettevõtte kohta antud vastus kehtib.

### **Küsimustiku sisuline ülesehitus**

Küsimustiku sisu on jaotatud temaatilisteks osadeks, mis tulenevad teoreetiliste käsitluste põhjal selekteeritud ärikoolitusevõtte juhtimise ning kriisijuhtimise olulisematest valdkondadest: 1) kulude juhtimine, 2) teenuste sisu ja kvaliteet, 3) personali koosseis ja funktsioonid, 4) meeskonna arendamine, tasustamine, motiveerimine, 5) kliendisuhed, müük ja turundus, 6) hinnapoliitika, ning 7) juhtimine ja efektiivsus. Iga valdkonna alla kuuluvate küsimuste – antud juhul kriisi ületamise



tegevussammude loetelu – täpne sisu, arv ning üldistustasand on autori poolt valitud, toetudes läbitöötatud teooriale, isiklikule praktilisele kogemusele ning võttes arvesse uurimistöö kavandamist ja läbiviimist mõjutavaid tegureid, mis on toodud lk 53 loetelus.

Uurimistöö usaldusvääruse tagamiseks on autor tegevussammude loetelude koostamisel toetunud antud valdkonna peamistes teoreetilistes käsitlustes esitatud mudelitele ja seisukohtadele, mis on toodud teooria peatükkides, näiteks Maister (2005) teenuste ja personali omavahelise vastavuse mudel, personali motivatsiooni võtmetegurid, Mefferti (1994) viie põhistrateegia mudel ning mitmetele teistele eelpool esitatud teoreetilistele käsitlustele.

Sarnaselt Barker jt (2007) konstrueeritud metoodikale, on igas valdkonnas esitatud tegevussammude maht on erinev, vastavalt antud valdkonna sisulisele mahukusele. Autori taotluseks ei olnud koostada võrdsete kaaludega valdkonnad, vaid eristada muudatuste valdkonnad temaatiliselt, muutes need lihtsamini mõistetavaks ning jälgitavaks vastavalt Eesti ärikoolitusettevõtte tegelikule toimimisele. Valdkonnad muudab omavahel võrreldavaks tulemuste analüüsimine rakendatud tegevussammude proportsiooni alusel iga valdkonna maksimaalsest muudatuste hulgast (Tabel 4.2.).

Lisaks eeltoodule selgitatakse kriisiületamise tegevussammude tüüp Barker jt (1997) empiirilise uurimuse metoodikale toetudes – kuivõrd rakendati operatsioonilisi (efektiivsuse saavutamise) tegevussamme või strateegilise positsiooni tugevdamisele suunatud tegevussamme. Autor soovib selgitada, kas edukalt kriisi ületanud ettevõtted eristuvad strateegiliste ning operatsiooniliste tegevussammude omavahelise proportsiooni poolest ettevõtetest, kes ei ole kriisist edukalt väljunud. Kasutatakse mitmeseid näitajaid ning peegeldavat mõõtmist, kus erinevate teemavaldkondade alla paigutatud küsimused (näitajad) on kombineeritud tegevussammude tüübi skaaladeks. Arvväärtused omistatakse järgnevalt: iga operatsioonilise või strateegilise tegevussammu tüüpi vastusevariant lisab väärtuse 1 vastavat tüüpi tegevussammu skaalale, vastusevariandi märkimata jätmine = 0. Tulemustena analüüsitakse mõlema skaala kogusumma osakaalu maksimaalsest arväärtusest.

Küsimustiku sisu jaotumine temaatilisteks valdkondadeks, konkreetseteks tegevussammudeks (üksiknäitajateks) ning tegevussammude tüübi alusel on esitatud lisa 6.

### Mida käesolevas empiirilises uurimistöös mõõdetakse?

1. Üksikute tegevussammude rakendamise sagedusjaotust valimi ettevõtetes. Väljendatakse sagedustabelitena.
2. Tegevussammude rakendamise kogumahtu teemavaldkondade lõikes üksikettevõtte kohta. Väljendatakse iga valdkonna indeksi keskmise väärtusena. Indeksi väärtuse vahemik on toodud lisa 6.
3. Muudatuste valdkonna mõju olulisuse hinnanguid. Väljendatakse vastanud ettevõtete sagedusjaotusena väärtuste -1 = “negatiivne mõju”, 0 = “ei omanud negatiivset ega positiivset mõju”, 1 = “minimaalne positiivne mõju”, 2 = “pigem oluline mõju” ja 3 = “väga oluline mõju” lõikes.
4. Muudatuste valdkonna positiivse mõju keskmist väärtust. Keskmise hinde alusel koostatakse valdkondade positiivse mõju pingerida. Seejuures on iga valdkonna mõju keskmise väärtuse arvutustest lahutatud ettevõtete arv, kes ei omanud iga üksiku valdkonna tegevussammude mõju kohta arvamust (“ei oska öelda”):

$$\frac{\text{Hinnangute arvväärtuste kogusumma}}{N(17) - n(x)}$$

5. Seoseid valitud üksiknäitajate vahel. Esitatakse risttabelitena.
6. Erisuste olemasolu ning nendevahelise kauguse suurus. Kriisi edukat ületamist määravaks tingimuseks on ühe järgnevatest vastusevariantidest märkimine küsimusele “Kuidas hindate teie ettevõtte olukorda tänasel päeval”:
  - “oleme jõudnud endisele tasemele”
  - “oleme saavutanud varasemast paremad tulemused”
  - “oleme saavutanud kriisieelsest olukorrast oluliselt paremad tulemused”.

Analüüsitakse ning esitatakse erisused edukate ning ebaedu kogenud ettevõtete poolt tegevussammude rakendamise vahel. Olulise erisusena defineerib autor vähemalt 25 protsendipunktilist vahet kahe ettevõtete grupi tulemustes.

## **Veebiküsitluse läbiviimine**

Empiiriliste andmete kogumine viidi veebiküsimustiku vormis läbi perioodil 15.01.2015-31.03.2015. Küsitluse läbiviimiseks kasutas autor ankeet.ee keskkonna tarkvaralahendust. Küsimustiku tagastamise määraks kujunes 56% (vastavalt 17 ankeeti 30st). Küsimustiku tagastamise madalat protsenti määrasid järgmised tegurid:

1. Autori isiklik seotus konkureeriva koolitusettevõttega tekitas ärikoolitusettevõtete juhtides ettevaatlikkust ning nad väljendasid kartust strateegilise juhtimisinformatsiooni lekkimise pärast. Antud põhjust avameelselt väljendades keeldus veebiküsitluses osalemisest kolm juhti.
2. Kolm veebiküsitluses osalemisest keeldunud juhti väljendasid psühholoogilist tõrget seoses kriisiperioodile mõtlemisega. Autori jaoks oli üllatav, et sellist reaktsiooni väljendasid enam just nende ettevõtete juhid, kes on avalike majandustulemuste alusel saavutanud kriisi ületamisel edu.
3. Ärikoolitusvaldkonnas on igapäevane töö juhtide jaoks, kes on sageli ka tippkoolitaja rollis, väga pingeline ning töögraafik äärmiselt tihe. Hõivatuse tõttu (või muudel varjatuks jäänud põhjustel) jäi eelnevalt nõusoleku andnud juhtidest küsimustik tagastamata seitsmel.

Barker jt (1997) järgi on tippjuhtidele adresseeritud küsimustike tagastamise määr reeglina keskmisest oluliselt madalam ning aktsepteeritavaks peetakse isegi 20% tulemust. Lisaks märgitakse, et juhid võivad olla tundlikud avaldamaks informatsiooni, millisel viisil reageeriti ettevõtte nõrkadele tulemustele (24).

## **Uuringu andmeanalüüsimeetodid**

Kogutud empiiriliste andmete analüüsimiseks kasutab autor peamiselt kirjeldava statistika meetodeid – sagedusjaotust rakendatud meetmete kasutamise analüüsimiseks koguvalimist ning risttabelleid seoste analüüsimiseks erinevate näitajate ning tegurite vahel.

## **4. ÄRIKOOLITUSETTEVÕTETE KRIISIGA TOIMETULEKU TEGEVUSSAMMUDE UURINGU TULEMUSED, ARUTELU, JÄRELDUSED NING SOOVITUSED**

Käesolevas peatükis esitab autor läbiviidud empiirilise uurimuse tulemused, nende arutelu, tulemustest tehtavad järeldused ning uurimistöö tulemuste alusel koostatud soovitusel ja ettepanekud.

### **4.1. Uuringu tulemused**

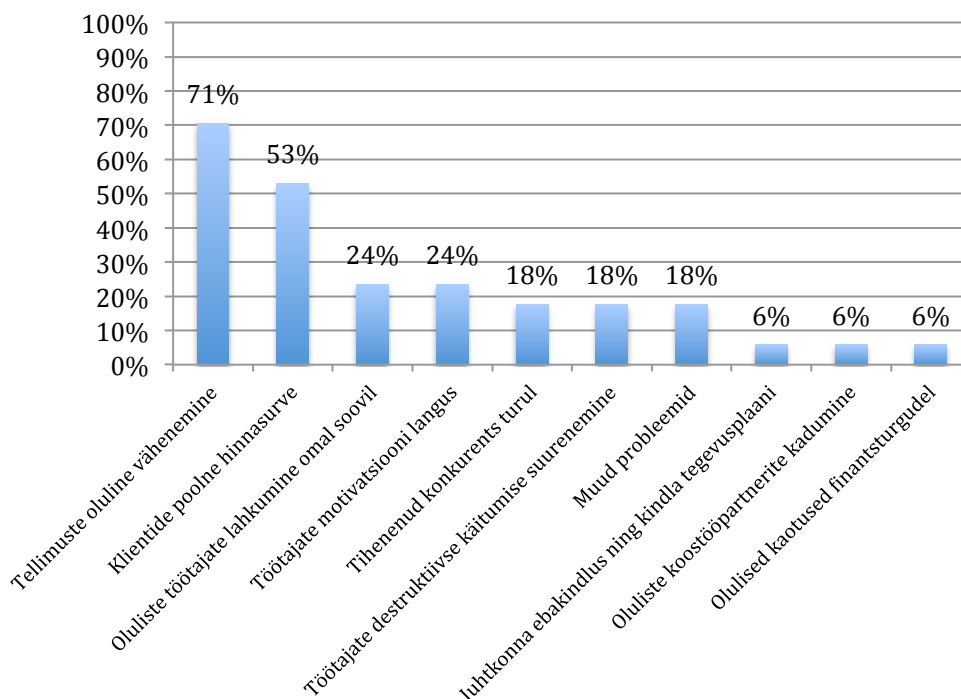
Alljärgnevalt on esitatud veebiküsitluse vormis läbiviidud empiirilise uurimuse süstematiseeritud tulemused teemavaldkondade kaupa ning seosed erinevate näitajate vahel, juhul kui selliseid on autori poolt leitud. Peatükis toodud arvandmed on esitatud ümardatuna, kui ei ole näidatud teisiti. Tagastatud ning korrektsete ankeetide üldarv on 17, mille alusel on arvutatud osakaalud ning sagedusjaotused erinevate näitajate lõikes.

#### **Kriisile vahetult eelnev periood ning kriisi mõju hindamine**

Eesti ärikoolitusettevõtted kogesid 2008. aastal alanud üldise majanduskriisi olulist negatiivset mõju. Seejuures vastas 18% küsimustikule vastanud ettevõtetest, et majanduskriis mõjutas neid väga suurel määral, muutes ettevõtet oluliselt. 53% ettevõtetest mõjutas majanduskriis suurel määral, ent ettevõtte jäi suures plaanis samaks. 24% ettevõtetest mõjutas majanduskriis vähesel määral ning vaid 6% uuringus osalenud ettevõtetest jäi kriisi mõjudest täielikult puutumata. (Lisa 2)

**Kriisi tulekut tajus ning astus ennetavaid samme 29% ettevõtetest. 71% ei tundnud kriisi tulekut või ei astunud ennetavaid samme (Lisa 2). Ennetavaid samme kirjeldavad tekstikommentaariid on toodud lisa 2, punkt 1.**

**Peamiste probleemidena kriisiperioodil kogeti tellimuste olulist vähenemist ning klientide poolset hinnasurve (vt Joonis 4.1.).**

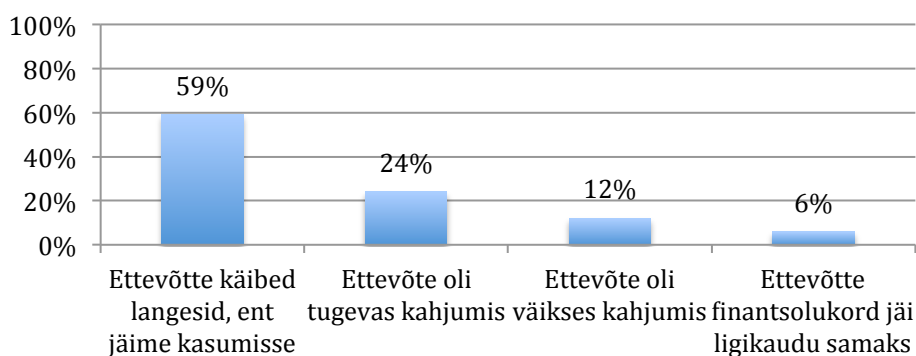


Joonis 4.1. Probleemid, millega ettevõtted majanduslanguse süvise perioodil kokku puutusid

Allikas: Lisa 2.

Muude probleemidena väljatoodud tekstikommentaariid on toodud lisa 2, punkt 8. Tekstivastuste sisu hinnates lisanduvad need üldpingerea kahele esimesele näitajale: “tellimuste oluline vähenemine” ning “klientide poolne hinnasurve”, mis suurendab veelgi nende probleemide kaalu.

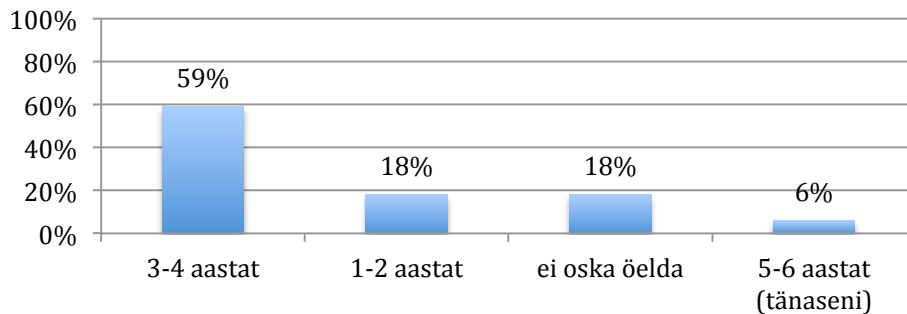
Majanduslanguse süvise perioodil suutis üle poole koolitusettevõtetest jääda kasumisse, vaatamata suurele käibe langusele. Enam kui kolmandik ettevõtetest koges väikest või tugevat kahjumit (Joonis 4.2.).



Joonis 4.2. Majanduskriisi süvise otsesed mõjud ettevõtte finantsolukorrale

Allikas: Lisa 2.

**Kriisi süvise ajalise kestvuse** hinnangu põhjal selgub, et enam kui pool valimi ettevõtetest suutis kriisi põhja ületada 3-4 aastaga (Joonis 4.3.). Küsimus ei hinda, kas selle ajaperioodi jooksul suudeti kriisist ka lõplikult väljuda või on jäädud kriisi põhja ning kriisieelse olukorra vahepealsele tasemele.



Joonis 4.3. Kriisi süvise kestvuse hinnang

Allikas: Lisa 2.

Seejuures on tabelis 4.1. toodud ettevõtete sagedusjaotus kriisi sügavuse ja kestvuse alusel.

Tabel 4.1. Kriisi sügavuse ning kestvuse hinnangute omavahelised seosed (protsent küsmustikule vastanud ettevõtetest)

Majanduskriisi süvise mõjud					
Kriisi süvise kestvus	tugev kahjum	väike kahjum	käive langes, ent jäädi kasumisse	finantsolukord jäi samaks	kokku
5-6 aastat	0%	0%	5,88%	0%	5,88%
3-4 aastat	23,53%	5,88%	29,41%	0%	58,82%
1-2 aastat	0%	5,88%	11,77%	0%	17,65%
ei oska öelda	0%	0%	11,77%	5,88%	17,65%
kokku	23,53%	11,76%	58,83%	5,88%	100%

Allikas: Lisa 2.

Märkus. Autori arvutused.

### **Erinevates valdkondades läbiviidud muudatuste mõju olulisuse hindamine**

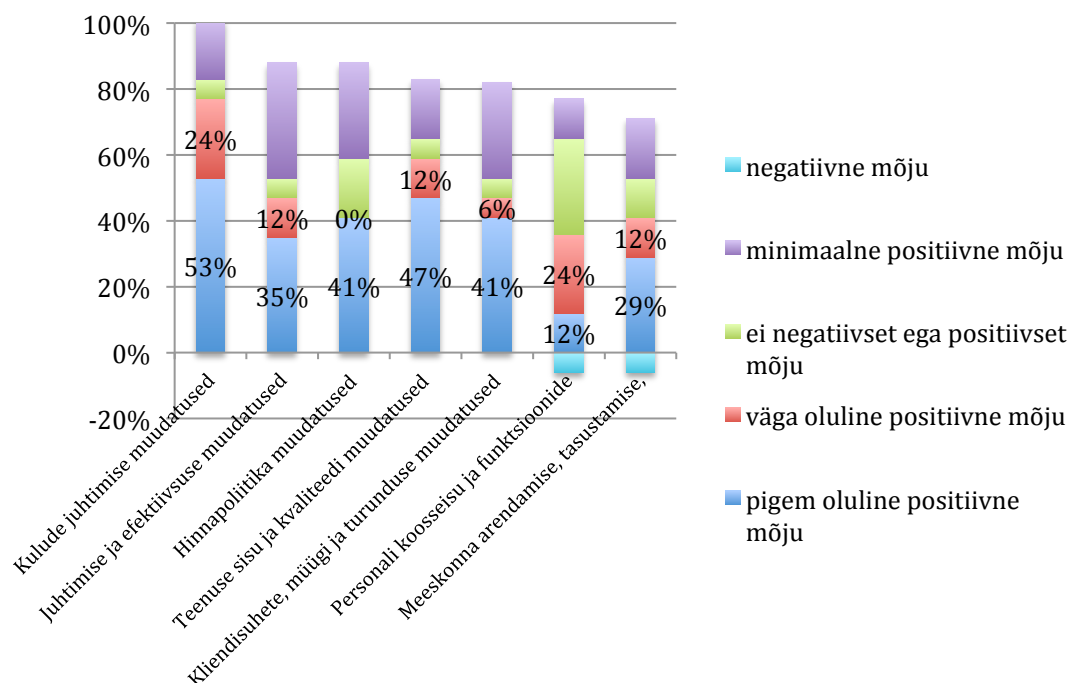
Uuringus osalenud juhid hindasid iga teemavaldkonna kokkuvõttena antud valdkonnas rakendatud tegevussammude negatiivset või positiivset mõju kriisi edukale läbimisele. Joonisel 4.4. on esitatud ettevõtete sagedusjaotus teemavaldkondadele antud hinnangute lõikes. Graafikult puuduva osa moodustavad vastused variandile “ei oska öelda”.

Tähelepanu vääriv on valdkonna “Personali koosseisu ja funktsioonide muudatuste mõju” tulemus, mis on koondhinde alusel pingereas eelviimane, ent milles vastus “väga oluline mõju” omab proportsionaalselt märkimisväärselt suurt osa, vastavalt 24% kõigist vastanutest. Selline tulemus on seletatav antud ettevõtetes läbi viidud koondamistega: kõigis ettevõtetes, kes valisid vastusevariandiks “väga oluline mõju”, viidi läbi koondamisi.

Lisaks leidis autor järgmisi seoseid: 75% nendest ettevõtetest, kes hindas personali koosseisu ja funktsioonide valdkonnas elluviidud muudatusi väga olulise positiivse mõjuga kriisi ületamisele (4), toimus töötajate töösuhete ümbervormistamine püsitöötajatest lepingulisteks koostööpartneriteks ning 50% ettevõtetes toimus osalise töötaja sisseviimine.

Eeltoodust võib järeldada, et ettevõtted, kes olid sunnitud töötajaid koondama või oluliselt muutma suhet töötajatega, hindasid olulisemana antud muudatuse

positiivset mõju kriisist väljumisele. Ettevõtted, kes koondamisi läbi ei viinud, hindasid personali koosseisu ja funktsioonide valdkonna muudatuste mõju pigem väheoluliseks.



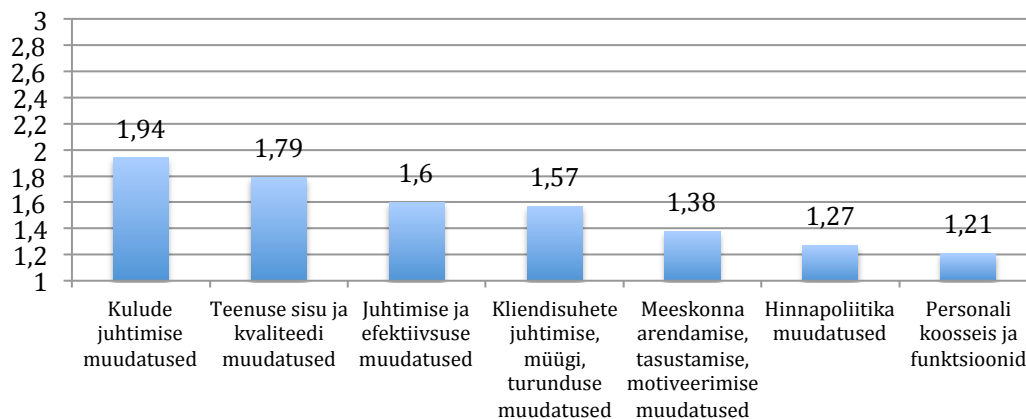
Joonis 4.4. Hinnangud rakendatud muudatuste valdkondade mõjule kriisi ületamisel  
Allikas: Lisa 2.

**Muudatuste negatiivse mõju hinnangud.** Kooskõlas autori eeldusega, mida on kirjeldatud meetodika peatükis, on kõigist muudatuste valdkondadest elluviidud tegevussammude negatiivset mõju märgitud minimaalselt. 6% ettevõtetest on negatiivse mõju hinnangu andnud kahe muudatuste valdkonna kohta: personali koosseisu muudatused ning tasustamise ja motiveerimise muudatused. Negatiivse hinnangu andmist võib tõlgendada juhtide tahte alt väljas olevate muudatustena, mida tuli teha häda sunnil ning mida juht ise ei oleks vabatahtlikult valinud – näiteks saab juht negatiivse mõjuna vaadelda personali koondamisest tulenevat olulist kasvupotentsiaali kaotust või palgakärbetest tulenevat töötajate motivatsiooni langust, vaatamata otseste finantsnäitajate paranemisele lähiperspektiivis.

**Muudatuste valdkondade positiivse mõju pingerida.** Vastavalt meetodika alapeatükis kirjeldatule teisendas autor muudatuste valdkonna mõjule antud hinnangud



arvväärtusteks ning koostas keskmise väärtuse arvutuste alusel valdkondade positiivse mõju koondpingerea, mis on esitatud joonisel 4.5.

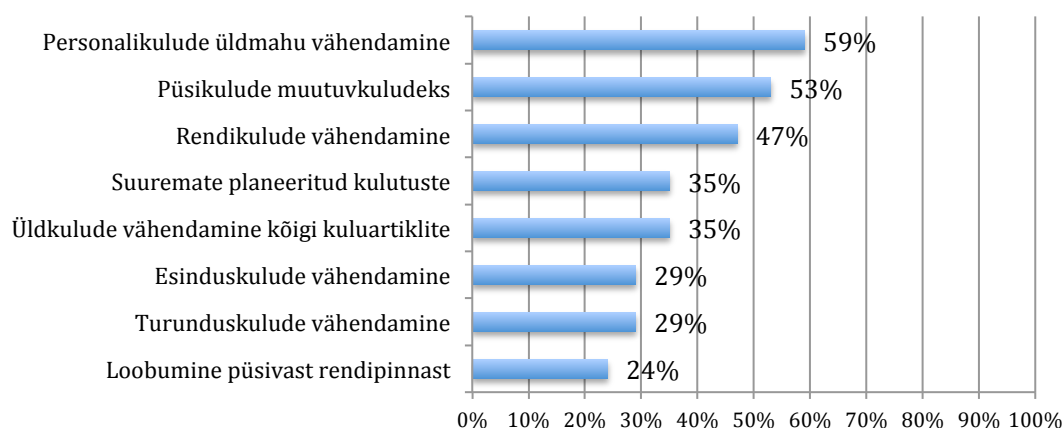


Joonis 4.5. Muudatuste valdkondade pingeriida positiivse mõju hinnangu keskmise arvväärtuse alusel

Allikas: Lisa 2, autori arvutused.

### Kulude juhtimise muudatused

Kriisiperioodil rakendati uuringus osalenud ettevõtete poolt kõiki kulude juhtimise tegevussamme. Enim rakendatuna kerkisid esile personalikulude üldmahu vähendamine, püsikulude muutuvkuludeks ümberkujundamine ja rendikulude vähendamine (Joonis 4.6.). 6% ettevõtetes muudatusi kulude juhtimises ei toimunud.

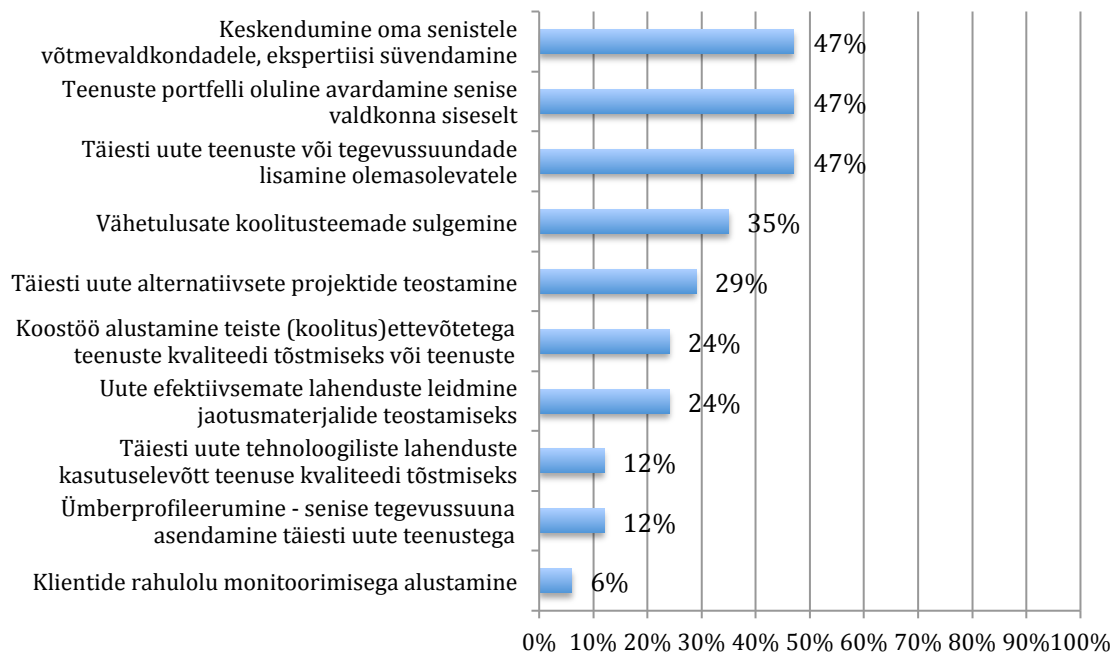


Joonis 4.6. Kulude juhtimise valdkonna tegevussammude rakendamine

Allikas: Lisa 2.

### Teenuse kvaliteedi ja sisu muudatused

Teenuse kvaliteedi ja sisu valdkonna muudatustest on kolmeks enim rakendatud tegevussammuks keskendumine oma võtmevaldkonnale/ekspertiisi süvendamine, teenuste portfelli oluline avardamine senise valdkonna siseselt, täiesti uute teenuste või tegevussuundade lisamine olemasolevatele (Joonis 4.7.).

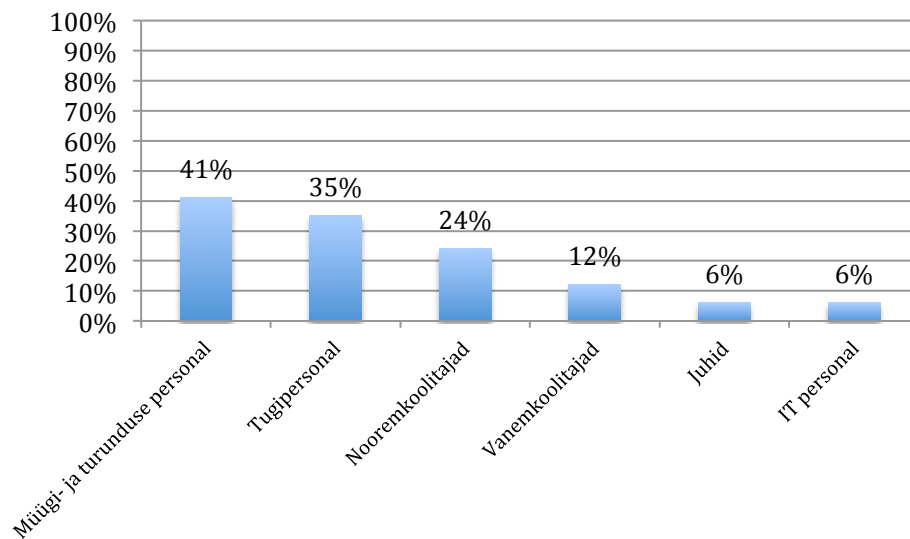


Joonis 4.7. Teenuse sisu ja kvaliteedi valdkonna tegevussammude rakendamine

Allikas: Lisa 2.

### Personali koosseisu ja funktsioonide muudatused

Märgatav osa uuringus osalenud ettevõtetest koondas kriisiperioodil töötajaid erinevatest ametigruppidest. Sealjuures kõige enam koondati müügitöötajaid ja tugipersonali. Koondama oldi sunnitud ka nooremkoolitajaid ja vanemkoolitajaid. 6% ettevõtetest koondas juhte ja sama suur arv ettevõtteid IT-töötajaid. Viimase puhul tuleb silmas pidada, et antud ametigrupid on valimi ettevõtetes väga erinevalt esindatud – juhid töötavad kõigis ettevõtetes, ent IT-töötajate algne arv ei ole teada, eeldatavalt on see siiski väike. Seega omab juhtide koondamine 6% ettevõtetes võrdluses IT-töötajatega oluliselt suuremat tähendust. (Joonis 4.8.)



Joonis 4.8. Töötajate koondamine kriisiperioodil erinevate ametigruppide lõikes

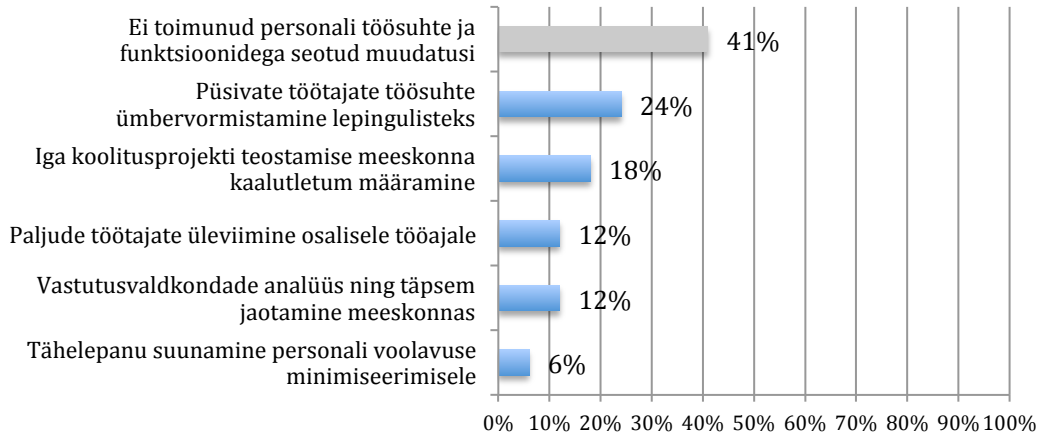
Allikas: Lisa 2.

Suures osas ettevõtetes toimus tööfunktsioonide meeskonnasisene liitmine, mille all on silmas peetud olukorda, kui mitme töötaja tööülesanded koondatakse kokku ühe töötaja (või vähema arvu töötajate) vastutusvaldkonda. Niisiis asub antud töötaja peale muudatuse läbiviimist täide viima suuremat arvu erinevaid ülesandeid. Vastavalt liideti erinevaid tööfunktsioone 35% ettevõtetes suurel määral ning üksikute töötajate puhul 24% ettevõtetes. (Lisa 2) Kahes tekstivastuses on samuti väljendatud funktsioonide liitmise läbiviimist (Lisa 2, punkt 15).

Töötajate töösuhte iseloomuga seotud muutustest (Joonis 4.9.) rakendati kõige enam põhikohaga töölepingu alusel töötavate inimeste ümbervormistamist lepingulisteks töötajateks. Üheski uuritavas ettevõttes ei rakendatud meeskonnaliikmete suuremat spetsialiseerumist.

Koolitajate töösuhte iseloomu muutusi analüüsisid selgub, et nende ettevõtete osakaal, kus enamik koolitajatest olid kriisieelsel perioodil põhipalgal (24%), jäi võrdluses 2015 aastaga muutumatuks (24%). Ettevõtteid, kus enamik koolitajaid on lepingulised koostööpartnerid, oli kriisieelsel perioodil 59%, aastal 2015 selliste ettevõtete osakaal suurenes ja moodustas 65% küsimustikule vastanud ettevõtetest. Ettevõtteid, kus on ligikaudu võrdselt lepingulisi ja palgalisi koolitajaid, oli kriisieelsel perioodil 18%, aastal 2015 nende osakaal vähenes ning moodustas 12% vastanutest.

Sellela võib välja tuua, et lepingulise töösuhte osakaal suurenes nende ettevõtete arvelt, kus oli mõlemat tüüpi töösuhet ligikaudu võrdselt. (Lisa 2)

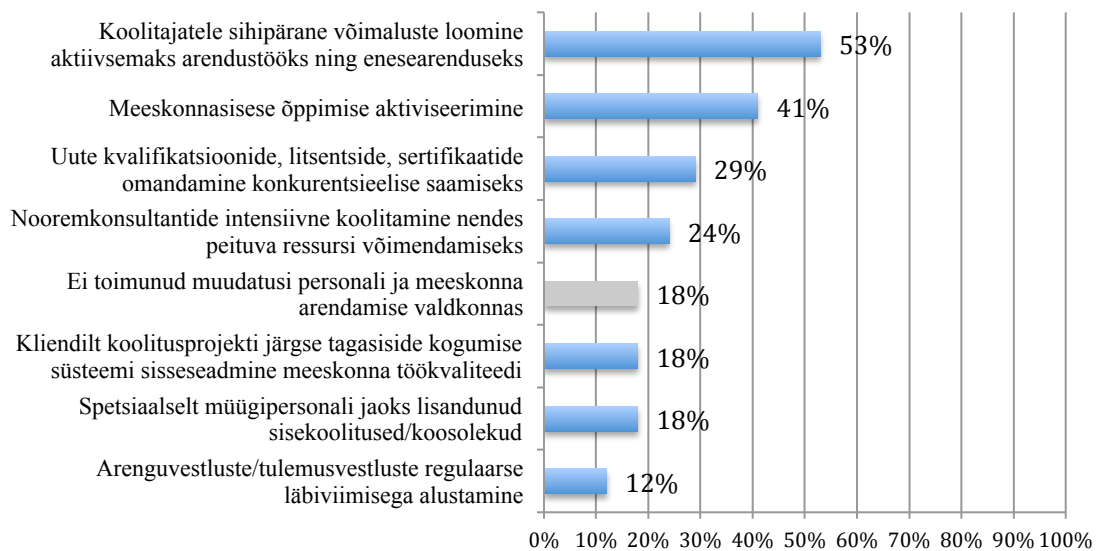


Joonis 4.9. Personalitöösuhte ja funktsiooni valdkonnas rakendatud tegevussammud

Allikas: Lisa 2.

### Meeskonna arendamise, motiveerimise ja tasustamise muudatused

Meeskonna arendamise valdkonna tegevussammud on toodud joonisel 4.10.



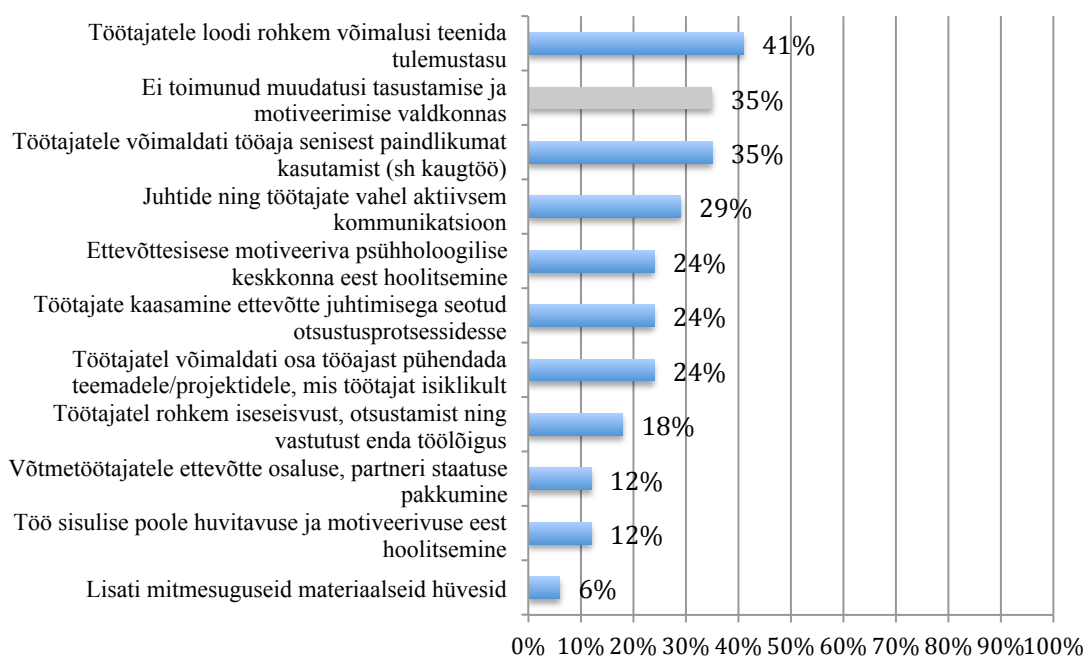
Joonis 4.10. Meeskonna arendamise valdkonnas rakendatud tegevussammud

Allikas: Lisa 2.

Uuringus osalenud ettevõtete hulgast kriisiperioodil enim rakendatutena tõusid esile kaks tegevussammu: koolitajatele sihipärane võimaluste loomine aktiivsemaks arendustööks ning meeskonnasisese õppimise aktiviseerimine

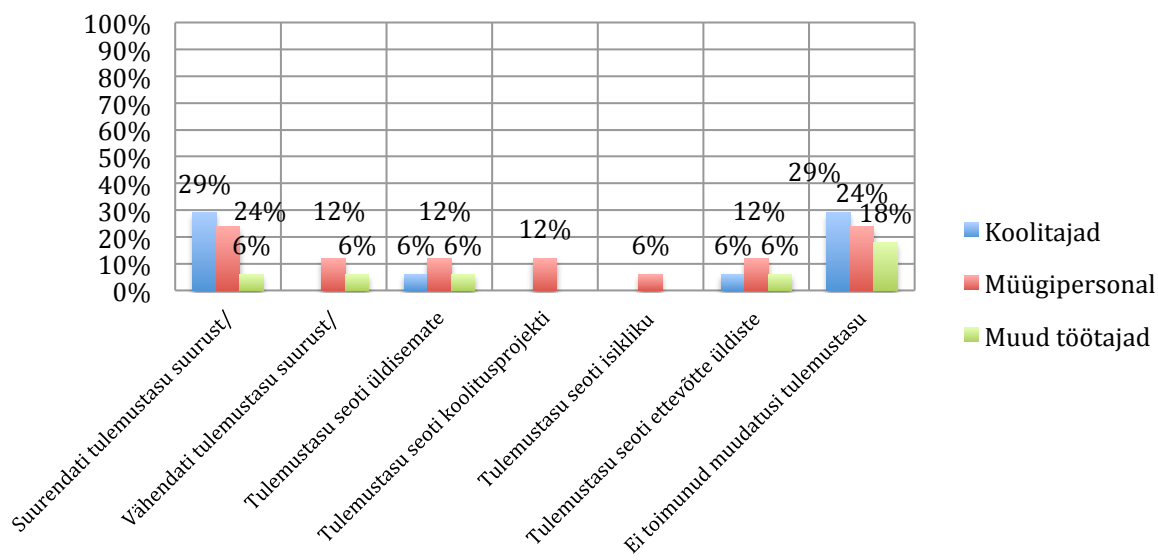
**Personali tasustamise ja motiveerimise valdkonnas rakendatud tegevussammud** on toodud joonisel 4.11. Valdonna eripärana võib välja tuua, et 35% vastanud ettevõtetest ei teinud personali tasustamises ja motiveerimises muudatusi. Tegevussamme rakendanud ettevõtted kasutasid kõige enam oma töötajatele rohkemate võimaluste loomist teenida tulemustasu (41%), ning võimaldasid töötajatele tööaja senisest paindlikumat kasutamist (35%).

**Tulemustasu kokkulepete muutused.** Antud küsimuse all on küsimustikus silmas peetud tulemustasu kokkuleppe (protsendi/osakaalu) muutuseid, mitte tulemustasu absoluutväärtust, mis kehvade üldiste majandustingimuste puhul vähenevad enamikes ettevõtetes. Erandi võivad sellest reeglist moodustada eriti võimekad töötajad või mittemateriaalsete kriteeriumitega seotud tulemustasu kokkulepped. Kriisiperioodil sisseviidud tulemustasu kokkulepete muudatused ärikoolitusettevõtetes on toodud joonisel 4.12.



Joonis 4.11. Meeskonna tasustamise ja motiveerimise valdkonnas rakendatud tegevussammud

**Palgataseme muutused.** Kõigil töötajatel langetati kriisiperioodil põhipalka 47% vastanud ettevõtetest. 29% ettevõtetes põhipalga suurust ei muudetud. Ülejäänud ettevõtted on jaotunud järgmiselt: 6% tõsteti põhipalka kõigil töötajatel, 6% langetati vaid juhtide põhipalka, 6% suurendati vaid tippkoolitajate põhipalka, 6% langetati vaid lepinguliste koolitajate päevatasu. (Lisa 2)



Joonis 4.12. Tulemustasu kokkulepete muudatused ametigruppide lõikes

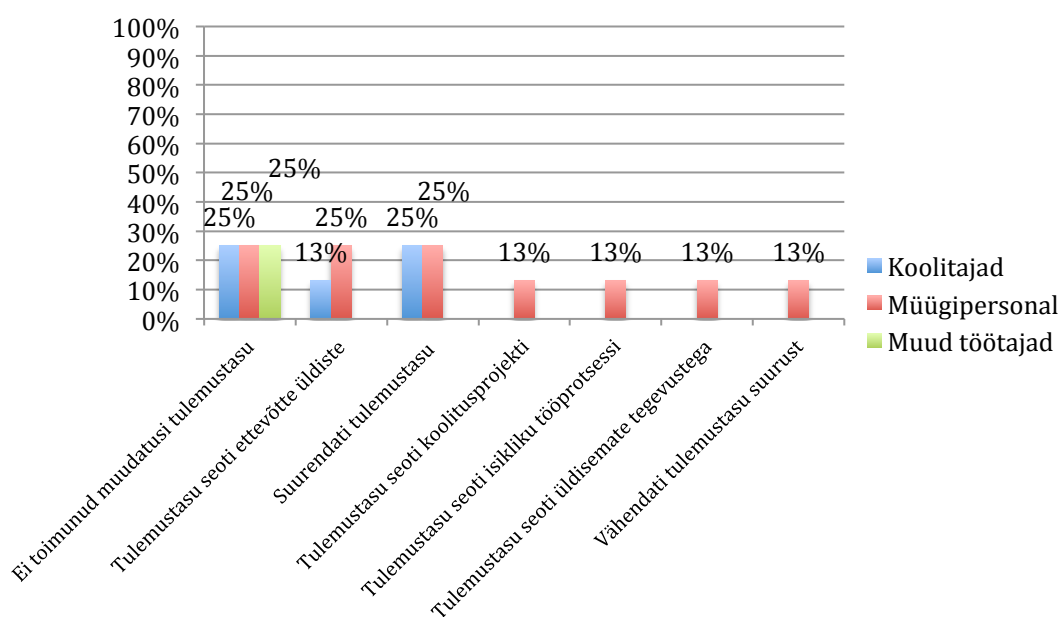
Allikas: Lisa 2, autori arvutused

### **Põhipalga ja tulemustasu kokkulepete muutumise omavahelised seosed.**

Autori eeldus, et enamikus ettevõtetes, kes otsustasid vähendada põhipalka, rakendati vastukaaluks tulemustasu suurendamist, ei pidanud paika. Nendest ettevõtetest, kes otsustasid langetada kõigi töötajate põhipalka (47% kõigist vastanutest), kehtisid tulemustasu suuruse osas muudatused, mis on nähtavad joonisel 4.13.

**Ühised tegevused, meeskonnaüritused, väljasõidud.** Vaatamata sunnitud kulukärbetele ei ole ärikoolitusettevõtted kriisiperioodil ühiseid tegevusi, väljasõite, üritusi siiski päriselt enda eelarvest maha tõmmanud. 53% ettevõtetes on ühisürituste mahtu kulukärbete tõttu vähendatud, ent neid siiski korraldatati aeg-ajalt ka kriisiperioodil. 24% ettevõtetes kaotati ühisüritused täielikult, keskendudes kriisis ellujäämisele. 18% ettevõtetest on vastanud, et nad on teadlikult oluliselt suurendanud ühisürituste osakaalu ja tähelepanu “meeskonnavaimu” aktiivsele tugevdamisele

kriisiperioodil. Ükski vastaja ei valinud varianti “Jah, pigem rohkem, kuna rohkem vaba aega”. Sellest võib järeldada, et meeskonnaürituste suurendamine on olnud juhtide teadlik ning eesmärgistatud valik meeskonna sisekeskkonna tugevdamiseks, ega ole tulenenud sellest, et on vabanenud tavapärasest enam ajaressurssi. (Lisa 2)



Joonis 4.13. Ametigruppide tulemustasu kokkulepetes muudatusi teinud ettevõtete osakaal kõigist põhipalka langetanud ettevõtetest

Allikas. Lisa 2, autori arvutused.

### **Kliendisuhete, müügi ja turunduse muudatused**

Analüüsid ja süstematiseerides uurimistöö tulemusi, on autor leidnud seose antud valdkonna muudatuste mahu indeksi kõrgema väärtuse ning valdkonna positiivsele mõjule antud hinnangute vahel. Turunduse, müügi ja kliendisuhete valdkonnas elluviidud tegevussamme hindasid “pigem olulist positiivset mõju” omavaks need ettevõtted, kes rakendasid kriisiperioodi jooksul keskmiselt rohkem erinevaid tegevussamme. Keskmiselt rakendasid sellised ettevõtted 7,3 muudatust ettevõtte kohta (indeksi vahemik 0-19), mis moodustab 38,4% võimalikust tegevussammude mahust. Ettevõtted, kes hindasid turunduse, müügi ja kliendisuhete valdkonnas elluviidud tegevussamme minimaalse positiivse või puuduva mõjuga või ei osanud mõju täpselt hinnata, rakendasid keskmiselt 2,9 muudatust (15,2% võimalikust kogumahust). Erandi

sellest seaduspärasusest moodustas üks ettevõtte, kes rakendas 14 muudatust, ent hindas sellele vaatamata antud valdkonna muudatuste mõju kui minimaalselt positiivset.

Ettevõtte, kes ei valinud ühtegi konkreetset tegevussammu, ent tõi variandi “Muu” all selgitavas tekstivastuses välja kliendisuhete-, müügi ja turunduse tervikstrateegia olulise muutumise teenuste iseloomu ümberkujundamise kaudu, oli ainus, kes hindas antud valdkonnas rakendatud tegevussamme väga olulise positiivse mõjuga kriisi ületamisele. Antud vastust sisuliselt analüüsid ning tõlgendades võib oletada, et ettevõtte rakendas strateegia ümberkujundamisel suurt arvu turunduse, müügi ja kliendisuhete tegevussamme, mis kinnitab eelpool väljatoodud seose kehtivust. Valdtkonnas rakendatud tegevussammude rakendamise tulemused on toodud joonisel 4.14.

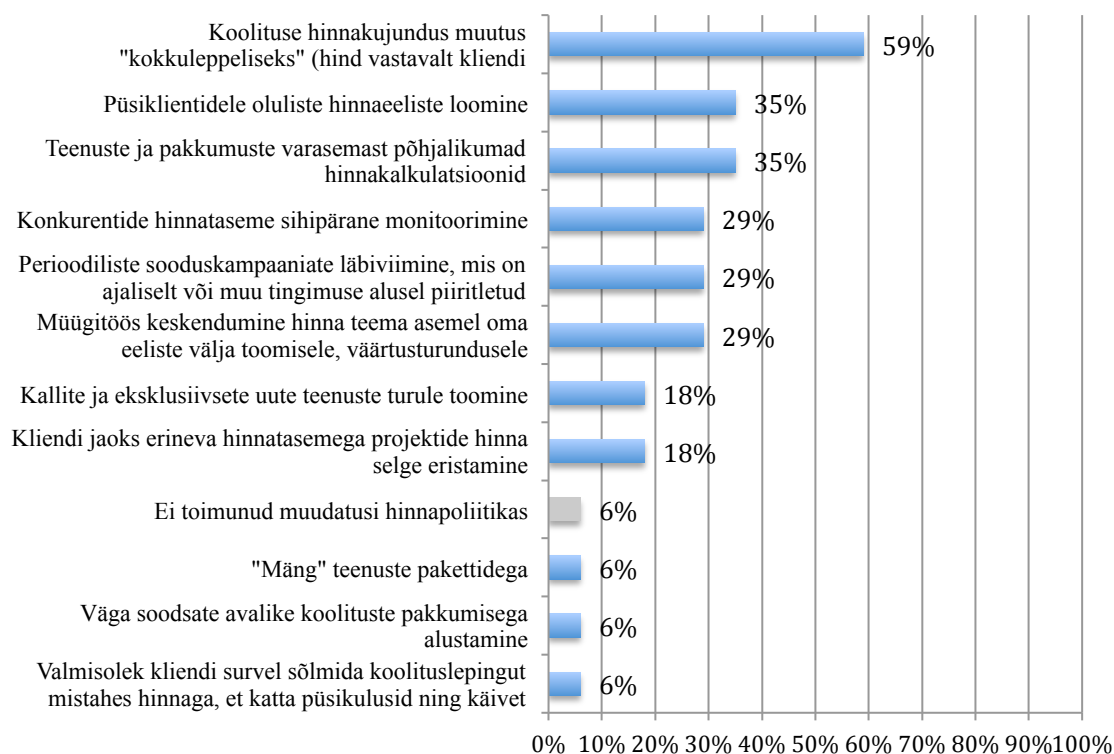


Joonis 4.14. Kliendisuhete, müügi ja turunduse valdkonnas rakendatud tegevussammud  
Allikas: Lisa 2.



## Hinnapoliitika muudatused

Hinnapoliitika valdkonna tegevussammudest kriisiperioodil kerkib enim rakendatuna esile koolituse hinnakujunduse muutumine "kokkuleppeliseks" (hind vastavalt kliendi maksevõimele), mida on rakendanud üle poole (59%) uuringus osalenud ettevõtetest. Järgnevad püsiklientidele oluliste eeliste loomise ning teenuste ja pakkumuste varasemast põhjalikumad hinnakalkulatsioonid, mida on kasutatud 35% ettevõtetes. Hinnapoliitika valdkonnas rakendatud tegevussammude tulemused on toodud joonisel 4.15.



Joonis 4.15. Hinnapoliitika valdkonnas rakendatud tegevussammud

Allikas: Lisa 2.

59% ettevõtetes ei rakendatud kõigi hindade ühtlast langetamist, 6% ettevõtetes langetati hinnakirjas hindu kuni 10%, 29% ettevõtetes langetati hindu 10-25%, ning 6% ettevõtetes langetati hinnakirjas hindu enam kui 25%.

**Hinnapoliitika muudatuste ning valdkonna tegevussammude positiivse mõju hinnangute seosed.** 71% ettevõtetest, kes märkisid hinnapoliitika valdkonna

muudatuste “pigem olulist positiivset mõju”, olid teinud muudatusi oma hinnakirjas ning langetanud hindu ühtlaselt vahemikus 10-25 protsenti või enam kui 25%. 80% ettevõtetest, kes märkisid hinnapoliitika minimaalset või neutraalset mõju kriisiületamisele või ei osanud mõju täpselt hinnata, ei olnud rakendanud ühtlast hindade langetamist hinnakirjas.

“Kokkuleppelist” hinnakujundust rakendanud ettevõtetest (59% kõigist vastanutest) hindasid pooled hinnapoliitika tegevussammude mõju pigem oluliseks ning pooled väheoluliseks või neutraalseks kriisi ületamisel.

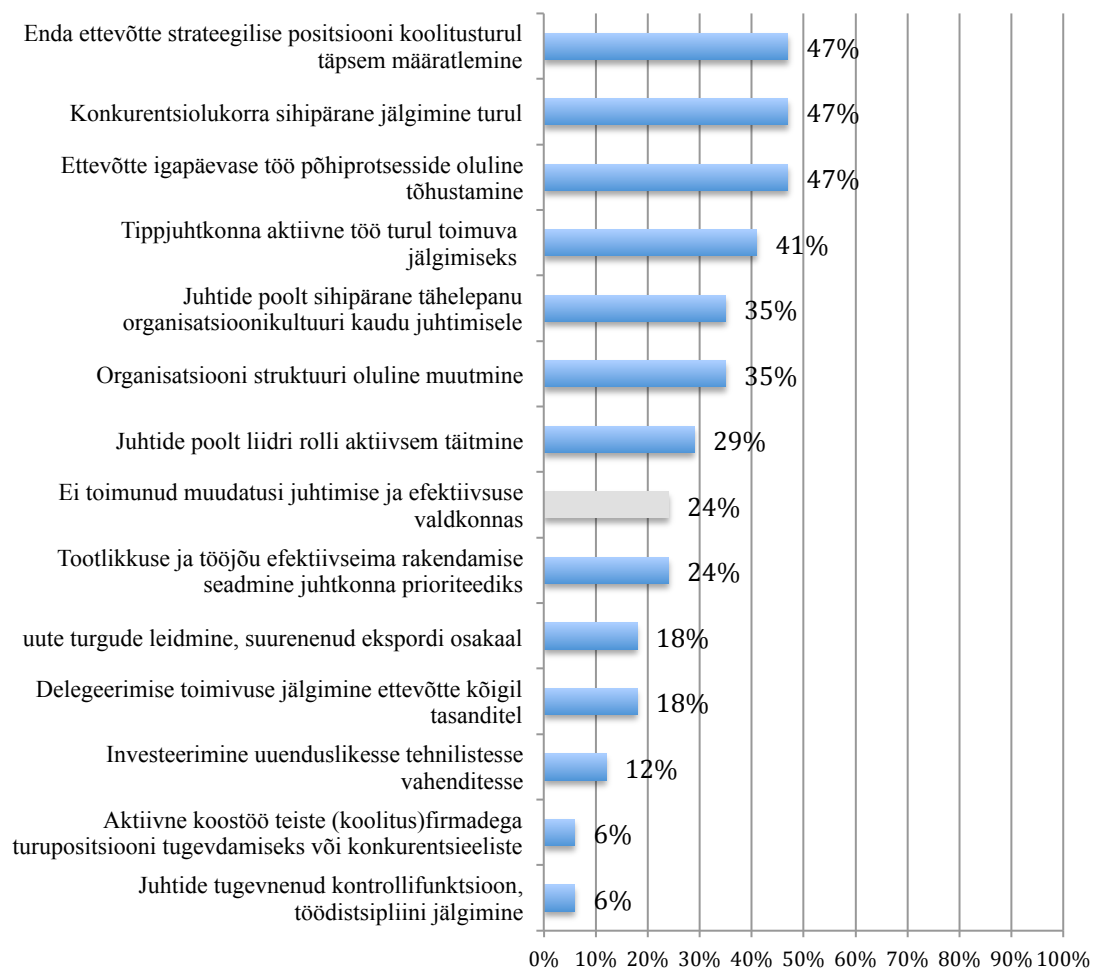
### **Juhtimise ja efektiivsuse muudatused**

Hinnates juhtide kohalolu muutumist töötajate juures kriisiperioodil, on 65% ettevõtetest vastanud, et juhtide kohalolu jäi samaks võrdluses kriisieelse ajaga, 12% ettevõtetes juhtide kohalolu pigem suurenes, 18% ettevõtetes juhtide kohalolu pigem vähenes. (Lisa 2)

Mitmed uuringus osalenud ettevõtete juhid kaasasid kriisiperioodi efektiivsemaks ületamiseks **väliskonsultante** erinevates valdkondades. Turunduse, IT- või põhieriala valdkonnas kaasas konsultante 18% valimi ettevõtetest. Üldjuhtimise ning strateegilise juhtimise valdkonnas kaasati väliskonsultante 6% ettevõtetes. Ükski ettevõtte ei kaasanud väliskonsultante finantsjuhtimise valdkonnas. (Lisa 2)

**Muudatuste elluviimise dünaamikat** analüüsid selgus ettevõtete vastuste põhjal, et 18% ettevõtetes viidi suurem osa muudatustest sisse kriisiperioodi alguses, 47% ettevõtetest viis muudatusi sisse sammhaaval kogu kriisiperioodi jooksul, hinnates vahepeal nende efektiivsust ning 29% ettevõtetes koondus muudatuste maht enam kriisiperioodi süvenemise etappi, kriisi alguses aga oldi pikemalt “ootel”. 6% ettevõtetest ei osanud muudatuste elluviimise ajastust hinnata. Ükski juht ei valinud vastusevariandiks “Peamiselt toimiti samuti kui enne, muudatusi viidi sisse minimaalselt”, seega on kõigis ettevõtetes kriisiperioodi jooksul muudatusi sisse viidud märgataval määral.

Ülevaade juhtimise ja efektiivsuse valdkonnas rakendatud tegevussammudest on esitatud joonisel 4.16.



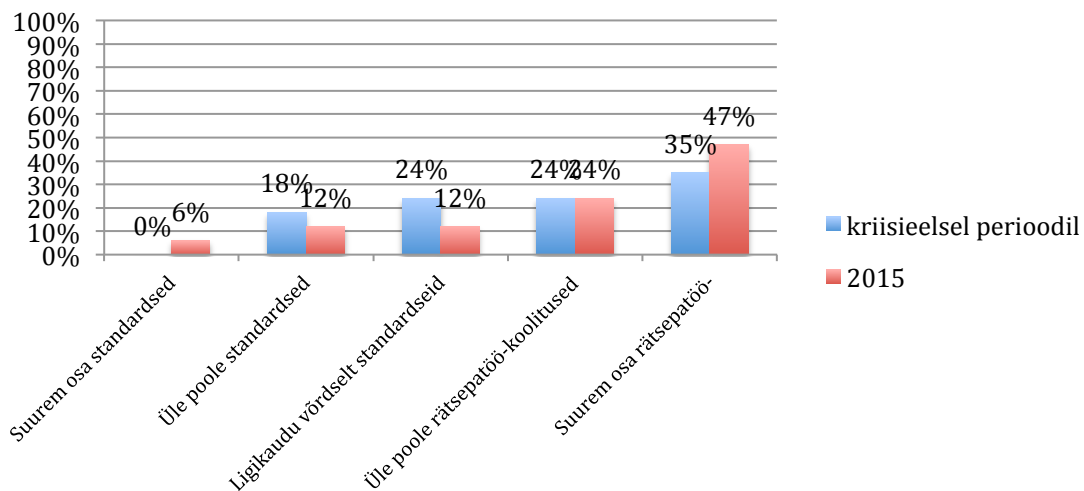
Joonis 4.16. Juhtimise ja efektiivsuse valdkonna tegevussammud:

Allikas: Lisa 2.

Järgmiseid vastusevariante ei valinud ükski ettevõtte:

- “Tervikliku kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine (n TQM vm)”
- “Süsteemse tulemusjuhtimise rakendamine (Balanced Scorecard vm)”
- “Välisinvestorite kaasamine ettevõtte omanike ringi”

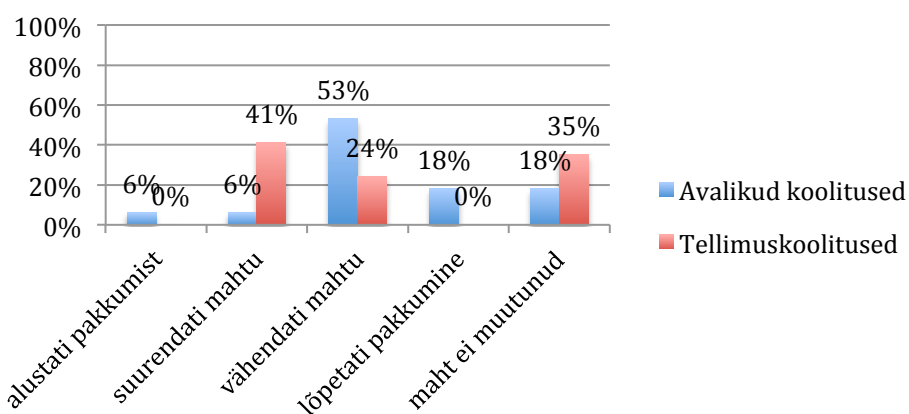
Uuringus osalenud ärikoolitusettevõtete **osakaal vastavalt pakutavate teenuste iseloomule** muutus kriisiperioodi jooksul rätsepatöö-koolituste pakujate osakaalu suurenemise suunas (Joonis 4.18.).



Joonis 4.18. Standardkoolituste ning rätsepatöö-koolituste pakkumise osakaalu muutumine

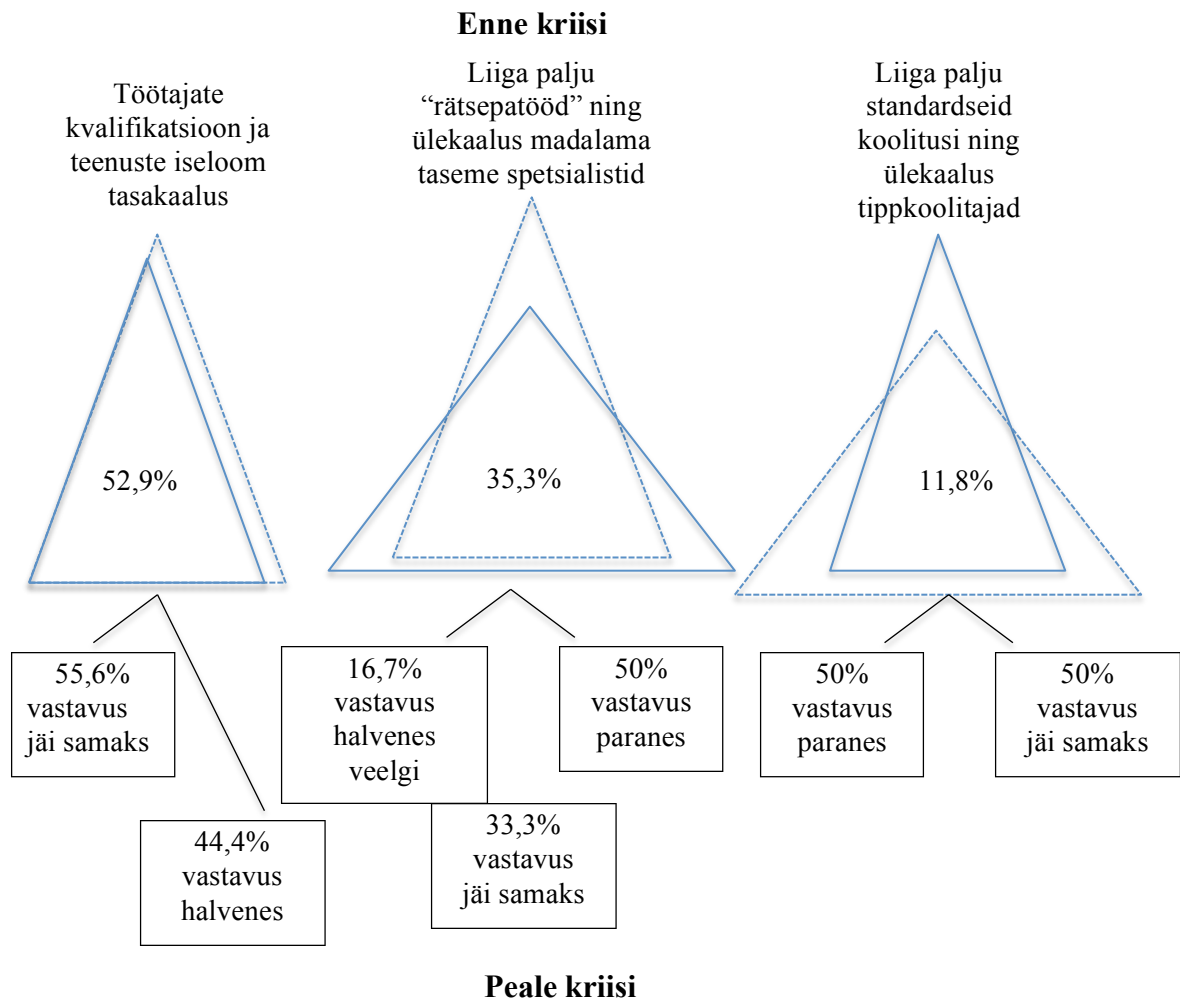
Allikas: Lisa 2

**Avalike ja tellimuskoolituste omavahelises proportsioonis** viisid uuringus osalenud ettevõtted kriisiperioodi jooksul sisse märgatavaid muutusi, mis on esitatud joonisel 4.19. Sellest nähtub, et üle poole uuringus osalenud ettevõtetest on kriisiperioodil vähendanud avalike koolituste mahtu või lõpetanud nende pakkumise täielikult. Tellimuskoolituste pakkumise mahtu on suurendatud.



Joonis 4.19. Avalike ja tellimuskoolituste pakkumise mahus läbiviidud muudatused kriisiperioodi jooksul

Autor on küsimustiku abil kogunud andmete alusel uurinud töötajate **kvalifikatsiooni taseme ning teenuste iseloomu kooskõla** ettevõtetes (Maister 2005 mudeli alusel) enne ja pärast kriisi. Tulemused on esitatud joonisel 4.20.

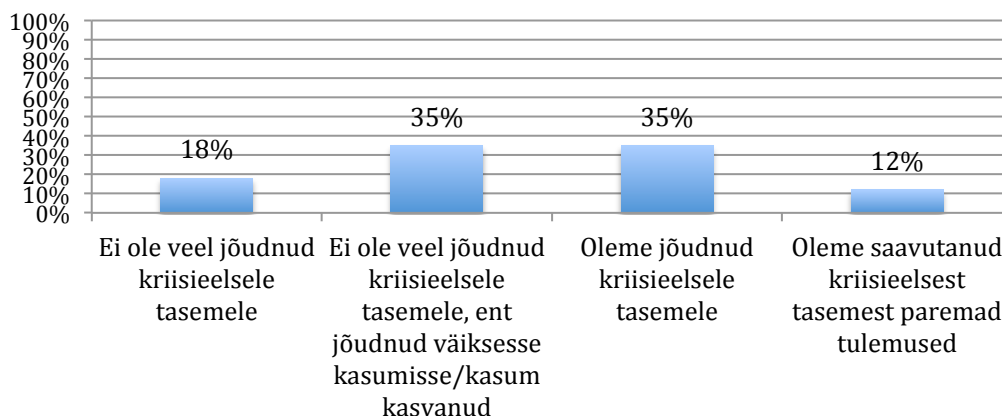


Joonis 4.20. Töötajate kvalifikatsioonitaseme ning teenuste iseloomu omavahelise vastavuse muudatused kriisiperioodi jooksul Maister (2005) mudeli alusel  
Allikas: Lisa 2, autori arvutused.

Autor peab oluliseks märkida, et 100% (4) kõigist ettevõtetest, kes ülaltoodud vastavust parandasid, kuuluvad gruppi 1, ehk edukalt kriisi ületanud ettevõtete hulka (vt Tabel 4.3.).

### Kriisijärgne periood ja hinnangud kriisiga toimetuleku edukusele

Küsimustiku lõpuosas andsid vastajad enda hinnangu ettevõtte olukorrale kriisijärgsel perioodil 2015. aasta esimesel poolel, mille alusel määratleb autor käesolevas empiirilises uurimuses ettevõtete kriisiületamise protsessi edukuse. Joonisel 4.21. on toodud uuringus osalenud ettevõtete sagedusjaotus kriisi ületamise tulemuste lõikes.



Joonis 4.21. Juhtide hinnang ettevõtte olukorrale tänasel päeval

Allikas: Lisa 2, autori poolt korrigeeritud andmed.

**Juhtide kokkuvõtlikud hinnangud kriisi läbimisest saadud kogemustele, tugevatele külgedele ning eelnevalt olemasolnud ressurssidele, mis kriisi läbimist pehmendasid on ära toodud lisas 9.**

### Koondtulemused

Et leida vastus esimesele uurimisküsimusele – milliseid tegevussamme on Eesti ärikoolitusettevõtted rakendanud majanduskriisi perioodil, on autor kõigis valdkondades enim rakendatud tegevussammud koondanud **üldpingereaks** neid rakendanud ettevõtete osakaalu alusel. Koondpingerida on esitatud lisas 8. Pingereas võrdse protsendipunktide summaga tegevussammude omavahelist järjestust mõjutab konkreetsele muudatuste valdkonnale antud positiivse mõju keskmine hinne (skaalal 1-3). Pingereas on olulistena ära toodud vaid need tegevussammud, mida on rakendanud enam kui kolmandik (vähemalt 34%) uuringus osalenud ettevõtetest.

**Igas muudatuste valdkonnas rakendatud tegevussammude proportsionaalne maht** keskmiselt ühes valimi ettevõttes on esitatud tabelis 4.2. Valdkonnad on pingereaks järjestatud alates suurima muudatuste mahuga valdkonnast. Andmete võrdlemiseks on lisatud iga valdkonna positiivse mõju keskmine hinne.

Tabel 4.2. Muudatuste valdkondade pingerida rakendatud tegevussammude mahu alusel

Muudatuste valdkond	Indeksi vahemik	Valimi keskmine	Valdkonna positiivse mõju keskmine hinne*
Kulude juhtimine	0-9	3,18 (35%)	1,94
Teenuste sisu ja kvaliteet	0-13	4,18 (32%)	1,79
Personali koosseis ja funktsioonid	0-9	2,53 (28%)	1,21
Kliendisuhted, müük, turundus	0-19	5,12 (27%)	1,57
Meeskonna arendamine, tasustamine, motiveerimine	0-21	5,41 (26%)	1,38
Juhtimine ja efektiivsus	0-20	4,59 (23%)	1,6
Hinnapoliitika	0-15	3,24 (22%)	1,27

Allikas: Lisa 2.

Märkus. Autori arvutused.

\* 1=minimaalne positiivne mõju, 2=pigem oluline positiivne mõju, 3=väga oluline positiivne mõju

Autor on küsitluse tulemuste analüüsimisel eristanud valimi ettevõtete kaks gruppi vastavalt meetodika peatükis toodud reeglile:

- 1) kriisiperioodi ületanud ettevõtted
- 2) kriisiperioodi mitte ületanud ettevõtted.

Tabelis 4.3. on näidatud kahe grupi osakaal küsimusele “Kuidas hindate teie ettevõtte olukorda tänasel päeval (2015)” antud vastuste alusel.

Tabel 4.3. Kriisiperioodi ületanud ning mitte ületanud ettevõtete gruppide jaotus

Ettevõtete grupi tähis	Vastusevariandid	Ettevõtete osakaal vastanutest
1	- “oleme jõudnud kriisieelsele tasemele” - “oleme saavutanud kriisieelsest olukorrast paremad tulemused”	47%
2	- “ei ole veel jõudnud kriisieelsele tasemele, ent jõudnud väiksesse kasumisse/kasum kasvanud - “ei ole jõudnud kriisieelsele tasemele”	53%

Allikas: Joonis 4.21.

## Edukalt kriisist väljunud ettevõtete poolt rakendatud tegevussammud

Et leida vastus teisele uurimisküsimusele – milliseid tegevussamme on rakendanud edukalt kriisi ületanud ettevõtted – on autor sagedustabeli meetodil analüüsinud erisusi edukate ettevõtete poolt ning ebaedu kogunud ettevõtete poolt rakendatud kriisiperioodi tegevussammude vahel. Märkimisväärse erisusena on autor defineerinud vähemalt 25 protsendipunktilise vahe. Analüüsi tulemusel leitud erisused on esitatud tabelis 4.4. vähenevas järjekorras, alustades tegevussammust või näitajast, mille erisus kahe grupi vahel on suurim. Järjekorranumber näitab tegevussammu asetust pingereas.

Tabel 4.4. Gruppides 1 ja 2 rakendatud tegevussammude erisused

Tegevussamm/näitaja	Grupp 1	Grupp 2	Erisus **	Tegevus- sammu tüüp*
<b>Tegevussammud, mida on enam rakendanud grupp 1</b>				
1) töötajate kvalifikatsioonitaseme ja teenuste iseloomu omavahelise kooskõla parandamine	50%	0%	50	S
2) pakkumuste koostamise kvaliteedi tõstmine (põhjalikum eeltöö jm)	75%	33%	42	O
3) aastal 2008 alanud majanduslangus mõjutas ettevõtet suurel määral (muutes ettevõtet oluliselt)	37%	0%	37	-
3) juhtide igapäevane kohalolu töötajate juures pigem vähenes	37%	0%	37	O
4) vähendati avalike koolituste mahtu või lõpetati nende pakkumine	88%	56%	32	S
5) töötajate koondamine vähemalt ühes ametigrupis	75%	44%	31	O
5) kõigi hindade ühtlane mitte langetamine hinnakirjas	75%	44%	31	O
6) põhipalga vähendamine kõigil töötajatel	63%	33%	30	O
6) ettevõtte igapäevase töö põhiprotsesside oluline tõhustamine	63%	33%	30	O
6) konkurentsiolukorra sihipärane jälgimine turul	63%	33%	30	S
6) enda ettevõtte strateegilise positsiooni koolitusturul täpsem määratlemine	63%	33%	30	S
7) juhtide/tippkoolitajate sagenenud kohtumised võtmeklientidega	50%	22%	28	S
7) keskendumine uute klientide võitmisele ja kliendibaasi laiendamisele	50%	22%	28	S
7) organisatsiooni struktuuri oluline muutmine	50%	22%	28	S
7) suur tippkoolitajate arv kriisieelsel perioodil (vahemikud 4-5; 8 ja rohkem)	50%	22%	28	-
7) meeskonnasisene funktsioonide liitmine suurel määral	50%	22%	28	O
8) loobumine püsivast rendipinnast	37%	11%	26	S
9) ümberprofileerumine – senise tegevussuuna asendamine täiesti uute teenustega	25%	0%	25	S
<b>Tegevussammud, mida on enam rakendanud grupp 2</b>				
2) varasemast põhjalikum koolitusprojekti eeltöö/järeltöö iga kliendiga	25%	67%	42	O
5) kõigi hindade langetamine hinnakirjas 10-25%, vastamaks turu nõudmistele	13%	44%	31	O

Allikas: Lisa 2

Märkus. Autori arvutused.

\*S – strateegiline tegevussamm, O – operatsiooniline tegevussamm

\*\* protsendipunktide vahe kahe grupi koondtulemuste võrdluses



### **Edukate ettevõtete erisused rakendatud tegevussammude mahu alusel**

Autor on tabelis 4.5. esitanud grupi 1 ning grupi 2 poolt rakendatud tegevussammude keskmise mahu muutuste valdkondade lõikes.

Tabel 4.5. Rakendatud muutuste mahu indeksi keskmine väärtus ettevõtte kohta gruppide ja valdkondade lõikes (protsent maksimaalsest muutuste mahust)

Muudatuste valdkond (mahu indeksi vahemik)	Grupp 1	Grupp 2
Kulude juhtimine (0-9)	4,0 (44%)	2,4 (27%)
Teenuste sisu ja kvaliteet (0-13)	4,0 (31%)	4,3 (33%)
Meeskonna koosseis ja funktsioonid (0-9)	2,6 (29%)	2,2 (24%)
Personali arendamine, tasustamine, motiveerimine (0-21)	6,1 (29%)	6,8 (32%)
Kliendisuhted, müük, turundus (0-19)	5,5 (29%)	4,7 (27%)
Hinnapoliitika (0-15)	3,1 (21%)	3,2 (21%)
Juhtimine ja efektiivsus (0-20)	5,9 (30%)	3,9 (20%)

Allikas: Lisa 2.

Märkus. Autori arvutused.

### **Edukate ettevõtete erisused rakendatud tegevussammude tüübi alusel**

Tabelis 4.6. on esitatud rakendatud strateegiliste ja operatsiooniliste tegevussammude keskmine maht ühe ettevõtte kohta grupis 1 ja grupis 2.

Tabel 4.6. Eri tüüpi kriisiperioodi tegevussammude rakendamise keskmine maht

Rakendatud tegevussammude tüüp	Grupp 1	Grupp 2	Kõik ettevõtted
Strateegilised tegevussammud	17,8 (29,7%)	16,7 (27,8%)	17,2 (28,7%)
Operatsioonilised tegevussammud	13,1 (33,6%)	10,8 (27,7%)	11,9 (30,5%)
Rakendatud tegevussammud kokku	30,9 (31%)	27,5 (28%)	29,1 (29,4%)

Allikas: Lisa 2.

Märkus. Autori arvutused lisas 6 esitatud tegevussammude arvu ning jaotuse alusel.

Juhtide kokkuvõtlikud hinnangud kriisi läbimisest saadud kogemustele, tugevatele külgedele ning eelnevalt olemasolnud ressursidele, mis kriisi läbimist pehmendasid on toodud lisas 9.

## 4.2. Uurimistöö tulemuste arutelu

Arvestades Eestis pikka aega domineerinud majanduskasvu perioodi, on mõistetav, et suur osa uuringus osalenud ärikoolitusettevõtetest ei märganud kriisile eelnevaid hoiatusi või siis ei omistanud nendele vajalikku olulisust. Uurimustöö tulemustest selgub, et vaid 29% uuringus osalenud ettevõtetest tajus kriisi tulekut ning tegi vastavaid ettevalmistusi, näiteks loobudes laienemisplaanidest või ennetavalt vähendades büroo rendiga seotud kulusid.

Kriisi tulekut mitte tundnud juhtide suur osakaal on seletatav seaduspäraga, et enamasti ei ole ärilised hoiatusmärgid koheselt “esilehüppavad”. Varased probleemist teavitavad signaalid on reeglina nõrgad ning uuringutega on kindlaks tehtud, et kaheksal juhul kümnest ei pöörata nendele juhtide poolt õigeaegselt tähelepanu. (Bibeault 1998, 61-71)

Kriisi varaseid hoiatusmärke võib jaotada kolmeks põhigrupiks (*Ibid.* 71):

1. ettevõtte finantsnäitajate halvenemine matemaatilise suhtarvanalüüsi alusel
2. ebasoodsate trendide signaalid: matemaatiliste ja subjektiivsete hinnangute vahepealne grupp, peamiselt orienteeritud turusituatsiooni jälgimisele
3. ebasoodsad käitumuslikud signaalid organisatsiooni siseselt: kõige subjektiivsemate signaalide grupp, mida juht tuvastab organisatsiooni sees, toetudes isiklikule “kõhutundele” ning vaatlemisele.

Vaadeldes uuringus osalenud ettevõtete poolt kriisiperioodil kogetud **peamisi probleeme**, kerkivad esile tellimuste vähenemise ning klientidest tuleneva hinnasurve probleem (Joonis 4.1.). Lisades sellele probleemi “tihenenud konkurents turul” (vastavalt 18% vastanutest) on nende tegurite omavahelises koosmõjus leitud ärikoolitusettevõtete märkimisväärse käibelanguse põhjus, mis on kirjeldatud töö sissejuhatuses. Tulemustest selgub, et ka ettevõtete sisekeskkonnale avaldasid negatiivsed muutused oma mõju, vähendades töötajate motivatsiooni ning suurendades destruktivse käitumise osakaalu, mis on pingelisel perioodil mõistetav ning raskendab juhtide ees seisvaid ülesandeid veelgi – leida ettevõtte jaoks kriisiga toimetuleku strateegia, mis vähendaks nii väliseid kui sisemisi negatiivseid ilminguid.

Analüüsisides **majanduskriisi kestvuse ning sügavuse omavahelist suhet** (Tabel 4.1.) nähtub, et isegi ettevõtted, kes kogesid tugevat kahjumit, suutsid

kriisiperioodi süvise ületada 3-4 aastaga. Kõik ettevõtted, kes kogesid kriisiperioodi süvise ajal kahjumit, on enda tulemusi parandanud. Kõrvutades antud tulemusi kriisist väljumise lõpphinnanguga (Tabel 4.3.), saab järeldada, et kuigi kõik ettevõtted on tänaseks päevaks jõudnud kasumisse, ei ole paljudel (53% vastanutest) veel endiste majandustulemuste tase saavutatud. Millisel tulemuste tasemel ollakse “seisma jäänud”, antud uuring ei tuvasta. Uuringust ei ilmne seost, et tugevamat kahjumit kogevad ettevõtted läbiksid kriisi kauem kui väikest kahjumit või vaid käibelangust kogenud ettevõtted. Samas nähtub tulemustest, et ükski tugevat kahjumit kogenud ettevõttest ei suutnud kriisi ületada kiiremini kui 3 aastaga (Tabel 4.3.). Seega võib öelda, et majanduskriisi perioodil tugevat kahjumit kogedes ei saa ärikoolitusettevõtte oodata kiiret taastumist, vaatamata rakendatavatele tegevussammudele.

Uuringus osalenud juhtide **hinnangud muudatuste valdkondade positiivsele mõjule** kriisi ületamisel on suuresti kooskõlas teoreetiliste käsitlustega – kõige olulisemaks on hinnatud kulude juhtimise muudatuste, teenuste sisu ja kvaliteedi ning juhtimise ja efektiivsuse valdkondade muudatusi (Joonis 4.5.). Ettevõtete kriiside ületamise meetmete käsitlused toovad üksmeelselt esile kulude juhtimise ja kokkuhoiuprogrammide ning juhtimisalaste muudatuste tugevat korrelatsiooni eduka kriisi ületamisega (näiteks Moldenhauer 2004, Böckenförde 1996, Bibeault 1999, Collett jt 2014, Meffert 1994, Strang 1998) Vastuolu on leitav vaid tippjuhi vahetuse vajalikkuse seisukoha osas erialakirjanduses – tippjuhti ei ole kriisiperioodil vahetatud üheski uuringus osalenud ärikoolitusettevõttes. Selle põhjused on autori oletusel teadmismahukate ettevõtete spetsiifikas – suurim osa taolistest väikeettevõtetest on juhitud ühtlasi selle asutaja(te) või ettevõtte tuumikusse kuuluva tippspetsialisti poolt ning on vähe tõenäoline, et end ettevõttega suuresti identifitseeriv juht/võtmeisik kriisiperioodil ettevõttest lahkub või väljaspoolt uue juhi värbab. Lisaks on ettevõtete spetsiifikast tulenevalt väga keeruline väljastpoolt sobivat juhti leida (Løwendahl 55-56). Ka teiseks olulist positiivset mõju omavaks valdkonnaks hinnatud teenuste sisu ja kvaliteet on kooskõlas erialases kirjanduses toodud seisukohtadega, mille kohaselt on kriisiga toimetuleku pikaajaline edu peitumas eelkõige teenuste suurepärasel kvaliteedis ning teenuste innovatsioonis (näiteks Meffert 1994)

**Kulude juhtimise muudatusi** on rakendatud kõigist muudatuste valdkondadest proportsionaalselt kõige enam, 35% võimalikust maksimaalsest mahust (Tabel 4.2.).

Seejuures on kõige enam on rakendatud personalikulude üldmahu vähendamist, püsikulude muutuvkuludeks ümberkujundamise võimaluste otsimist ning rendikulude vähendamist. (Joonis 4.6.). Seejuures juhib autor lugeja tähelepanu, et vaatamata sellele, et tegevussammu “loobumine püsivast rendipinnast” on rakendatud vähim (24% kõigist uuringus osalenud ettevõtetest), näitab selle tegevussammu rakendamine erisust edukalt kriisi ületanud ettevõtete ning ebaedu kogenud ettevõtete vahel. Vastavalt on seda rakendanud 37% edukalt kriisist väljunud ettevõtetest ning vaid 11% ebaedu kogenud ettevõtetest (Tabel 4.4.). Sellise sammu positiivset mõju võib seostada püsikulude surve vähenemisega, mis võimaldas suunata ettevõtte ressursse tõhusamalt kriisi ületamiseks vajalikesse muudesse valdkondadesse (näiteks täiendõpe, arendustegevused), milleks kõrge püsikulude osakaaluga ettevõtetel oli keerulisem võimalusi leida.

**Teenuste sisu ja kvaliteedi muudatused.** Analüüsidest valdkonna enim rakendatud tegevussamme (vt Joonis 4.7.), võib näha, et ärikoolitusettevõtted on aktiivselt otsinud viise enda teenuste konkurentsivõimelisuse tugevdamiseks, kasutades selleks nii fokusseerumist (süvendamine), kui ka diversifitseerimist (uued lisateenused senises valdkonnas või väljaspool endist valdkonda). Vaadeldes tegevussamme, mida on rakendanud vähem kui kolmandik ettevõtetest, võib öelda, et **innovatsiooni otsing ja rakendamine** on olnud ärikoolitusettevõtete seas aktiivne, on rakendatud täiesti uute alternatiivsete projektide teostamist, uusi efektiivsemaid lahendusi jaotusmaterjalide teostamisel, täiesti uusi tehnoloogilisi lahendusi teenuste kvaliteedi tõstmiseks. 12% ettevõtetest on enda tegevussuunda oluliselt muutnud ning ümberprofileerunud uuele tegevussuunale.

Kaiser jt (2011), Maister (2005), Løwendahl (1997), Meffert (1994), Muller (2001) ning mitmed teised autorid rõhutavad teadmismahukate teenuste ettevõtte teenuste järjepideva arendamise ning sisulise innovatsiooni vajalikkust enda strateegilise konkurentsipositsiooni hoidmisel ja tugevdamisel.

**Pakutavate teenuste iseloomus** on kriisiperioodil toimunud märgatavaid muutusi: üldistades võib öelda, et kriisiperioodi jooksul on suurenenud ettevõtete poolt rätsepatöö-koolituste pakkumine võrdluses standardsete koolitustega (Joonis 4.18.) ning oluliselt vähendati või lõpetati üldse avalike koolituste pakkumine (Joonis 4.20.). Seda tendentsi võib seletada “kallima töö” suunas liikumisega, mis on täielikult kooskõlas

seisukohaga, et müügimahtude vähenemise situatsioonis on peamiseks kasumlikkuse allikaks leida turge, teenuseid või kliendisegmente, mis on tulusamad.

**Kliendi poolt antav tagasiside** on aluseks ärikoolitusettevõtte teenuste arendamisele ning kvaliteedi juhtimisele. Autori jaoks üllatava tulemusena selgus läbiviidud uuringust, et klientide rahulolu süstemaatilise monitoorimisega alustas kriisiperioodil vaid 6% uuringus osalenud ettevõtetest (Joonis 4.7.). Kliendilt koolitusprojekti järgse tagasiside kogumise süsteemi sisseseadmisega meeskonna töö kvaliteedi monitoorimiseks on alustanud 18% ettevõtetest (Joonis 4.10.). Nende madalate näitajate üheks põhjuseks võib olla kliendi tagasisidesüsteemi varasem rakendamine uuritavates ettevõtetes, mis uuringu metoodika tõttu ei kerki esile spetsiifiliselt kriisiperioodil rakendatud tegevussammuna.

**Koostöö teiste (koolitus-)ettevõtetega** on kriisiperioodil suurenenud – vastavalt on 6-18% uuringus osalenud ettevõtetest alustatud koostööd teiste ettevõtetega oma teenuste kvaliteedi tõstmiseks või teenuste avardamiseks (Joonis 4.7.), turundustegevuse efektiivsuse suurendamiseks (Joonis 4.14.) ning turupositsiooni tugevdamiseks või tellimuste saamiseks. (Joonis 4.16.) Siiski ei ole antud muudatused vaadeldavad strateegiliste liitude loomise võttega, mida toob ühe võimaliku kriisiga kohanemise strateegiana välja Meffert (1994). Ühe ettevõtte juht on toonud kokkuvõtlikes kommentaarides välja, et väga oluliseks teguriks kriisis ellujäämisel oli koostöö teise, suurema koolitusettevõttega (Lisa 2, punkt 38).

**Personali koosseisu ja funktsioonide osas läbiviidud muudatused** kriisiperioodil peegeldavad vajadust kulude vähendamiseks ning ettevõtte kohandamiseks vähenenud nõudlusega. Professionaalsete teenuste ettevõtete jaoks on reeglina professionaalidest (antud juhul koolitajatest) loobumine vaadeldav viimase võimaliku valikuna, kuna nemad moodustavad ettevõtte sisulise konkurentsivõime tuuma. Käesoleva uuringu tulemused kinnitavad, et koondamiste läbiviimise surve all on ettevõtted vähendanud esmajärjekorras müügi- ja turunduse personali ning tugipersonali, ent siiski on oldud sunnitud koondama ka nooremkoolitajaid ning vanemkoolitajaid (Joonis 4.8.). Lisaks läbiviidud koondamistele rakendati töösuhete paindlikkuse suurendamiseks ka püsiva töösuhte ümbervormistamist lepingulisteks suheteks (Joonis 4.9.).

Koosmõjus läbiviidud koondamistega on mõistetav, et **töofunktsioonide liitmist** suurel määral rakendas enam kui kolmandik küsimustikule vastanud ettevõtetest, mis võimaldab töömahtusid kohandada vähenenud töötajate arvuga, mis on kooskõlas ka sellega, töötajate suurema spetsialiseerumise tegevussammu ei rakendanud üksi küsimustikule vastanud ettevõtte (Joonis 4.9.). Selline tendents on kooskõlas teoreetilistes käsitlustes esiletoodud seisukohtadega, et kriisiperioodiga kohanemisel muutub olulisemaks töötajate paindlikkus ning kitsam spetsialiseerumine võib seada piiranguid organisatsiooni kohanemisel majanduskeskkonna muudatustega (Kaiser jt 2011).

**Meeskonna arendamise muudatuste** valdkonnas enim rakendatud tegevussamme (vt Joonis 4.10.) analüüsidest võib öelda, et need on seotud sisemise intellektuaalse kapitali rakendamise ning täiendamisega, mille olulisus omab teoreetiliste käsitluste poolt tugevat toetust (näiteks Lammi, 7-11). Organisatsioonisisene õppimine ja noorempetsialistide arendamine avavad ettevõtte jaoks võimalusi kapitaliseerida olemasolevat teadmiste ressursi suurema tulemuslikkusega. Omandatavad sertifikaadid tõstavad ettevõtte (ning konkreetse professionaali) mainet, tähendavad sellega kliendi jaoks väiksemat riski ja vähendavad tema ebakindlust teenusepakkuja valikul. Kriisiperioodil intellektuaalsesse kapitali investeringuid teinud ettevõtted saavutavad majanduskeskkonna taastudes konkurentsieeliseid, mida näitavad ka antud uurimistöö järeldused.

**Personali tasustamise muudatusi** analüüsidest selgub, et kõigil töötajatel langetas põhipalka ligi pool uuringus osalenud ettevõtetest. Palgakärbete negatiivse mõju vastumeetmena võib vaadelda enamate võimaluste loomist tulemustasu teenimiseks, mida rakendati 41% ettevõtetes (Joonis 4.11.). Võib öelda, et kriisiperioodil on ettevõtlusriski enam jagatud töötajatega ning suurendatud enda töötasu mõjutamise võimalust läbi kokkulepitud eesmärkide/nõuete täitmise. Sellist sammu toob majanduslanguse ajal olulisena esile näiteks Kaiser jt (2011, 97-98).

**Motiveerimise ja tasustamise** muudatuste varieeruvus on võrdlemisi suur, enamikku tegevussamme on rakendanud 6-35% uuringus osalenud ettevõtetest (Joonis 4.11.), sealjuures on kasutatud erinevatele motivatsiooni stiimulitele suunatud tegevussamme – nii materiaalseid, mittemateriaalseid kui karjäärile suunatud stiimuleid Kaiser jt (2011) mudeli järgi. Tulemused on kooskõlas ka Maisteri pakutud

koolitusmeeskonna motivatsiooni põhitingimustega, nagu töö mitmekesisuse tagamine, huvi tundmine töötajate arvamuste suhtes (Maister 2005, 200). Partneri staatuse omistamist kui üht tugevamat pikaajalise lojaalsuse ning motivatsiooni tagamise võimalust (Alvesson 2004, 153) on kriisiperioodil rakendanud 12% ettevõtetest. Antud tulemus ei ole absoluutväärtuses märkimisväärne, ent arvesse võttes Eesti ärikoolitusettevõtete senist juhtimismudelit, võib seda siiski vaadelda kui olulist kasvu antud meetme rakendamises. On mõistetav, et kriisiolukorras, mil ettevõttel väheneb võime pakkuda töötajatele materiaalseid stiimuleid, suunatakse motiveerimise fookus enam mitteraerialsetele stiimulitele. Kuna ka karjääri edendamise võimalused on kriisiperioodil piiratud, võib partneri staatuse pakkumine olla töötaja jaoks väga tugeva motiveeriva mõjuga.

Teades, et tugev organisatsioonikultuur, kuuluvustunne sarnaste väärtustega professionaalide meeskonda, on oluliseks lojaalsust kasvatavaks teguriks (Alvesson...), on mõistetav 18% uuringus osalenud ettevõtetest teadlik **ühisürituste, ühiste tegevuste osakaalu** suurendamine kriisiperioodil. (Lisa 2) Sisekeskkonna tugevdamine aitab vastu seista motivatsiooni vähendavatele objektiivsetele teguritele ning mobiliseerida meeskonda rakendama enda potentsiaali ettevõtte eduks.

Uuringus osalenud ettevõtete poolt enim rakendatud **turunduse, kliendisuhete-, müügi valdkonna tegevussammudena tõusevad esile** keskendumine olemasolevate püsiklientide hoidmisele, pakkumuste koostamise kvaliteedi tõstmine ja kasvanud tähelepanu kliendisuhetele üldiselt terves organisatsioonis. Maister 2005, Kaiser jt 2011 toovad olemasolevate kliendisuhete potentsiaali rakendamise esile kui olulise ressursi langusperioodil. Pikaajaliste kliendisuhete arendamise fookust näitavad ka juhtide/tippkoolitajate sagenenud kohtumised võtmeklientidega, mida on kriisiperioodil rakendanud 35% ettevõtetest. (Joonis 4.14)

Lisaks püsiklientide hoidmisele soovitatakse turu languse perioodil endiste tulemuste taseme hoidmiseks või oluliste klientide kaotustest tulenevate negatiivsete mõjude vähendamiseks panustada **uute klientide võitmisele** (Peltola 2012, Kaiser jt 2011), mida on rakendanud kolmandik käesolevas uurimistöös osalenud ettevõtetest (Joonis 4.14).

Alapeatükis 2.7. on kirjeldatud, et Eesti ärikoolitusettevõtetes kohtab suhteliselt sageli koolitajaid ellu viimas otsesest müügitööst. Uuringu tulemuste kohaselt on

kriisiperioodil koolitajaid otsestesse müügitegevustesse kaasatud 41% ettevõtetes, mis on mõistetav ka seotult müügitöötajate koondamisega paljudes ettevõtetes ja tööfunktsioonide ümberjaotamisega ettevõtete aktiivsel kohanemisel muutunud olukorraga.

Suurema varieeruvusega on rakendatud ülejäänud turunduse valdkonna tegevussamme (rakendatud 6-29% ettevõtetes). Ettevõtte maine kujundamisele ning teavitamisele suunatud tegevussammudest on rakendatud järgmiseid: suurem rõhk konverentsiturundusele, sagenenud artiklite avaldamine, ettevõtte visuaali uuendamine. Tegevussammudest, mis suurendavad operatiivse turunduse efektiivsust, on kasutatud suurema rõhu panemist müügitöö distsipliinile, keskendumist suuremahulistele hangetele EL fondidest, täpsemalt sihitud turundustegevusi, kõigi töötajate ideede kaasamist turunduse ja müügi edu suurendamiseks (Joonis 4.14).

Tulemuste peatükis kirjeldatud turunduse, kliendisuhete ja müügivaldkonna muudatuste suurema mahu ning valdkonna positiivse mõju kõrgema keskmise hinde omavaheline seotus iseloomustab turundusmeetmete omavahelise võimenduse efekti – suurema arvu turundusmeetmete kasutamine võimendab nende tulemusi, võrdluses vaid üksikute meetmete rakendamisega. Sellest võib järeldada, et ettevõtted, kes rakendasid rohkem tegevussamme, tundsid enam ka nendest tulenenud positiivset mõju. Siiski ei leidnud autor antud uurimistöö põhjal erisusi grupi 1 ning grupi 2 poolt rakendatud turundusvaldkonna muudatuste mahu vahel, mis näitaks turundustegevuste aktiivsuse seost eduka kriisiületamisega (vt Tabel 4.2.).

**Hinnapoliitika valdkonna tegevussammude** osas on ärikoolitusettevõtete kõige domineerivamaks tegevussammuks kriisiperioodil olnud koolituse hinnakujunduse muutumine “kokkuleppeliseks” (hind vastavalt kliendi maksevõimele), mida rakendas 59% uuringus osalenud ettevõtetest (Joonis 4.15.). Ühtlasi on see tegevussamm nelja enim rakendatu hulgas koondpingereas (Lisa 8). Antud meedet võib suuresti seostada kriisiperioodil kogetud olulise probleemi – klientide poolse hinnasurvega (Joonis 4.1.). Arvestades koolitusteenuste suhteliselt madalat kapitalimahukust ja kõrget kasumlikkust, on võimalik hinnataset varieerida suurel määral, mis on tavaolukorras kliendi jaoks varjatud. Kriisiperioodil on ettevõtetel tulnud klientide muutunud maksevõimele (või selle väitmisele) kohanduda. Vastavalt enda ettevõtte täpsele situatsioonile (näiteks püsikulude osakaal, väärtuspakkumine) tuli otsustada, kas



püüda säilitada enda turuosa klientide hinnasurvele järele andes, või keskenduda kasumlikkusele, taotledes tehinguid enda soovitud hinnaga. Joonisel 4.15. esitatud rakendatud tegevussammude alusel võime öelda, et mitmed ettevõtted on taotlenud ka kriisiperioodil endise hinnataseme hoidmist või püüdnud saada “kallimat tööd”. Hinnakalkulatsioonid on muutunud täpsemaks ning kaalutletumaks. Püsiklientidele on loonud hinnaeeliseid ligi kolmandik ettevõtetest. Väike osa ettevõtetest (6%) on olnud nii suure püsikulude surve all, et on olnud nõus koolituslepingut sõlmima mistahes hinnaga, et ettevõttesse käivet sisse tuua. Eeltoodust nähtub, et ettevõtted on rakendanud väga erinevaid lähenemisi hinnakujundusele, ent suurem osa on siiski olnud sunnitud klientide poolsele hinnasurvele paindlikult vastu tulema.

**Juhtimise ja efektiivsuse muudatuste valdkonna tulemusi analüüsid**es saab üldistades öelda, et muudatusi on antud valdkonnas keskmiselt tehtud pigem vähem, ent keskmiselt on neid hinnatud olulisemat positiivset mõju omavaks (Tabel 4.2.).

Analüüsid es enim rakendatud tegevussamme juhtimise ning efektiivsuse valdkonnas, saab välja tuua, et kolm tegevussammu neljast enim rakendatust on **suunatud ettevõttest väljapoole**. Nendes tegevussammudes võib näha organisatsiooni aktiivset strateegilise positsiooni otsingut turul ning kohanemist muutuva väliskeskkonnaga. **Ettevõtte sisse suunatud juhtimise tegevussammudest** on rakendatud näiteks ettevõtte igapäevatöö põhiprotsesside olulist tõhustamist ja organisatsiooni struktuuri olulist muutmist – nende tegevussammude rakendamises võib näha efektiivsuse tagamise püüet. Veel leiame tegevussammude pingereast tegevussammud, millega on hoolitsetud motiveeriva ning toetava sisekeskkonna eest kriisiperioodil. (Joonis 4.16.)

Maisteri (2005) töötajate-teenuste vastavuse mudelist (Joonis 2.3.) tulenevat tegevussammu – delegeerimise toimivuse jälgimine ettevõtte kõigil tasanditel – on rakendanud 18% uuringus osalenud ettevõtetest (Joonis 4.16). Antud meede toetab üldise efektiivsuse kasvu töötajate optimaalse koormatuse ning sobivate ülesannete täitmise kaudu.

Autori jaoks huvitavaks tulemuseks, mis kinnitab veelgi erialases kirjanduses esitatud seisukohta, on **klassikaliste juhtimismudelite mitte rakendamine teabemahukate ettevõtete juhtimisel**. Nii ei ole ükski uuringus osalenud ärikoolitusettevõtte kriisiperioodi ületamiseks juurutanud tervikliku kvaliteedijuhtimise

mudeleid ega süsteemse tulemusjuhtimise mudeleid. Seejuures tuleb esile tuua, et tootlikkuse ja tööjõu efektiivseima rakendamise on kriisiperioodil juhtkonna prioriteediks seadnud 24% küsimustikule vastanud ettevõtetest (Joonis 4.16.).

Huvitavaks tulemuseks peab autor ka järgmise **erisuse ilmnemist** juhtimise ning efektiivsuse tegevussammude rakendamisel edukate ning ebaedu kogunud ettevõtete gruppides: võrreldes juhtide igapäevast kohalolu töötajate juures kriisiperioodil, on see pigem vähenenud 37% edukate ettevõtete puhul, sama meedet rakendas 0% ebaedu kogunud ettevõtetest. Seega üheski ebaedu kogunud ettevõttes ei olnud juhtide kohalolu töötajate juures vähenenud, vaid oli jäänud samaks või suurenenud, võrdluses kriisieelse perioodiga. Sellise seaduspära ilmumine tõestab teadmustöötajate suurt vabaduse ning autonoomsuse vajadust.

Nii, nagu on teadmismahukate äriteenuste ettevõtted strateegiliseks väliseks ressursiks ning muudatuste agendiks oma klientide jaoks, nii on ka Eesti ärikoolitusettevõtted ise **kaasanud mitmes valdkonnas väliskonsultante** kriisiperioodi efektiivsemaks ületamiseks. Kui turunduse või IT-valdkonna väliskonsultantide kaasamist pidas autor pigem oodatavaks tulemuseks, siis 18% ettevõtete poolt väliskonsultantide kaasamine enda põhialal oli üllatav. Autori seisukohalt on antud tulemus positiivne ja näitab, et ettevõtted on piisavalt avatud vajadusel vastu võtma ka välist ekspertiisi.

Võrreldes ärikoolitusettevõtete **muudatuste elluviimise dünaamikat** ei leia kinnitust autori eeldus, et ebaedu kogunud ettevõtted kuuluvad enam nende hulka, kes jäid kriisi alguses ootele. Autor ei leidnud uuringu tulemusi analüüsides märkimisväärset erisust gruppide 1 ja 2 vahel antud näitaja osas.

Autor uuris käesoleva töö osana ärikoolitusettevõtete teenuste iseloomu (standardiseeritud *versus* “rätsepatöö”-koolitused) ja personali kvalifikatsioonitaseme (nooremkoolitajad *versus* vanemkoolitajad) omavahelise vastavuse kujundamise strateegiate kooskõla Maisteri poolt pakutud mudeliga. Selleks koostas autor küsimustiku tulemuste alusel ettevõtete sagedusjaotuse kolme olukorratüübi lõikes kriisieelsel perioodil. Järgmise sammuna määratleti iga olukorratüübi muutumine kriisiperioodi jooksul. Vastavalt oli igal ettevõttel võimalik vastavuse olukorda a) hoida samana, b) vastavust parandada või c) vastavust (veelgi) vähendada. Joonisel 4.18. toodud tulemustest selgub, et mõlemat tüüpi “probleemses olukorras” on juhid

vastavust parandanud pooltel juhtudel. Kokku moodustab vastavust parandanud ettevõtete osakaal kõigist uuringus osalenud ettevõtetest 24%. Autor juhib lugeja tähelepanu asjaolule, et kõik need ettevõtted kuuluvad edukalt kriisi ületanud ettevõtete gruppi. Edukate ettevõtete (grupp 1) koguarvust moodustab see 50%. Sama muudatust on rakendanud 0% ebaedu kogenud (grupp 2) ettevõtetest (Tabel 4.4.).

Autori jaoks huvitavaks ning üllatavaks tulemuseks, mis on Maisteri mudeliga teatud määral vastuolus, on asjaolu, et ettevõtetest, kelle teenused ja personali kvalifikatsioon olid vastavuses juba kriisieelsel perioodil, kuulub edukalt kriisi ületanud ettevõtete gruppi vaid 22%. Autor leiab, et antud tulemus on seletatav ettevõtete eristuva aktiivsusega kohandumisel kriisiperioodiga – need ettevõtted, kes jäid passiivselt toetuma olemasolevatele tugevustele saavutasid nõrgemad tulemused võrdluses nendega, kes otsisid aktiivselt kohandamise võimalusi, vaatamata nõrgemale algpositsioonile.

Juhtide poolt küsimustiku lõpuosas väljatoodud kokkuvõtete põhjal ei kerki esile ühtegi teemavaldkonda, mida ei oleks küsimustikus kaetud või mis oleks vastuolus analüüsitud tulemustega. Seega näitab taoline kaudne kontroll saadud tulemuste paikapidavust uuringus osalenud ettevõtete kohta.

### **Koondtulemuste arutelu**

Vaadeldes uuringus osalenud ärikoolitusettevõtete poolt **kõiki rakendatud tegevussamme** kriisiperioodiga toimetulekuks, võib öelda, et muudatuste elluviimine on olnud aktiivne ja mitmekesine. Vaid üksikuid tegevussamme ei rakendanud ükski ettevõtte (näiteks tervikliku kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamine).

Analüüsides **enim kasutatud tegevussammude pingerida**, mida rakendas enam kui kolmandik (vähemalt 34%) uuringus osalenud ettevõtetest, leiame 32 tegevussammu läbivalt erinevatest teemavaldkondadest (Lisa 8). Antud loetelust võib leida nii organisatsiooni uuendamise, *turnaround*-protsessi kui ka laiemas tähenduses saneerimise elemente. Autor ei ole tulemuste põhjal leidnud, et kasutatud tegevussammud koondusid üheks domineerivaks kriisiületamise meetmete tüübiks.

Vaadeldes pingerea esimese veerandi moodustavaid tegevussamme, võime näha, et need on jaotunud kulude juhtimise ning kliendisuhete tõhustamise vahel, mida soovitatakse ka valdkonda käsitlevas teoorias. Järgnevad teenuste sisu ja kvaliteedi

arendamisele suunatud tegevussammud. Ka ettevõtte strateegilise positsiooni muutumise jälgimine ning aktiivne kohandamine on olnud paljude ettevõtete kriisiga toimetuleku tegevussammudeks. (Lisa 8)

Analüüsid **rakendatud muudatuste proportsionaalset mahtu** ei ole ükski valdkond selgelt esile tõusnud. Kulude juhtimise muudatusi on rakendatud proportsionaalselt kõige enam, ent sellele järgnevad väikese vahega teenuste sisu ja kvaliteedi muutused ning personali koosseisu ja funktsioonide muutused. Vähim muudatusi on proportsionaalselt rakendatud hinnapoliitikas ning see valdkond on saanud madalaima positiivse mõju keskmise hinde. (Tabel 4.2.) Siin võime näha vastuolu juhtide subjektiivse arvamuse ning uuringutulemustest tehtavate objektiivsete järelduste vahel. Juhid, kes tegid suuri hinnaalandusi, leiavad, et hindade langetamine omas kriisi ületamisele positiivset mõju, sealjuures omamata teadmist, et ettevõtted, kes püüdsid säilitada kõrgemat hinnataset, on kriisi edukamalt läbinud. Niisiis on antud vastuolu seletatav juhtide hinnangute subjektiivsusega ning juhtimisinfo puudulikkusega.

Kulude juhtimise ning personali koosseisu muutumise valdkondade enim rakendatute hulgas paiknemine on kooskõlas Strang (1998) ja Barker jt (1997) käsitlusega, mille kohaselt ettevõttest sõltumatute väliste tegurite põhjustatud kriiside lahendamisel on suurema mõjuga efektiivsuse kasvule suunatud muudatused, millena kulude kärpeid, töötajate koondamisi ning funktsioonide ümberstruktureerimist võib näha.

### **Erisused edukalt kriisi läbinud ning ebaedu kogenud ettevõtete vahel**

Edukalt kriisi läbinud ning ebaedu kogenud ettevõtete (grupid 1 ja 2) erisusi analüüsid näitavad tulemusel, et edukad ettevõtted eristuvad ebaedu kogenud ettevõtetest kõige enam oma teenuste iseloomu ja töötajate kvalifikatsioonitaseme omavahelise vastavuse parandamise tegevussammu rakendamises, sõltumata selle vastavuse algsest proportsioonist. (Tabel 4.4.)

Edukad ettevõtted on enam rakendanud pakkumuste koostamise kvaliteedi tõstmist, samal ajal on nad ebaedu kogenud ettevõtetest vähem rakendanud varasemast põhjalikumat koolitusprojekti eeltööd ning järeltööd iga kliendiga. Sellist autori jaoks üllatavat tulemust võib seletada mitmeti – kuna küsimus on esitatud võrdluses varasema

perioodiga, siis võib ühe oletusena edukates ettevõtetes aktiivne koolitusprojekti eel- ja järeltöö olla kasutusel juba varem, mille tõttu kriisiperioodil selle maht ei muutunud. Samas võivad edukad ettevõtted olla fokuseerinud enda tähelepanu uute tellimuste saamisele (pakkumuste koostamise kvaliteet), teenuse otsese elluviimise protsessi on aga optimeeritud efektiivsuse tagamise eesmärgist lähtudes. (Tabel 4.4.)

Edukate ettevõtete kohta on tulemuste erisusi vaadeldes kehtiv seaduspära, et nende ettevõtte on majanduskriisi mõjul oluliselt muutunud. Niisiis võime järeldada, et kriisi edukas ületamine on tõenäolisem ettevõtetes, kes end aktiivselt kohandavad, seejuures ettevõtet kui tervikut oluliselt ja suuremas ulatuses ümber kujundades. (Tabel 4.4.)

Edukad ettevõtted **eristuvad enda juhtide kohalolu vähenemise poolest** töötajate juures kriisiperioodil. Klassikaliste juhtimisteooriaite põhjal on juhi aktiivne osalemine ettevõtte operatiivses töös kriisiperioodil oluline. Selline tulemus kinnitab teadmismahukate äriteenuste ettevõtete töötajate olulist erinevust “tavaetevõtete” personalist, mille tõttu vajavad nad oluliselt enam vabadust, otsustusõigust ning isikliku vastutuse suurendamist isiklike töötulemuste saavutamise eest.

Edukad ettevõtted on enam rakendanud **avalike koolituste** pakkumise vähendamist või lõpetamist. Koondamisi vähemalt ühes ametigrupis ning kõigi töötajate palgakärpeid on läbi viidud rohkem kui ebaedu kogunud ettevõtetes. (Tabel 4.4.)

Hinnapoliitika valdkonnas leidis autor gruppide vahel erisused kahe tegevussammu rakendamisel, mis üksteist vastastikku kinnitavad – edukad ettevõtted on rohkem rakendanud ühtast hindade **mitte langetamist**. Ebaedu kogunud ettevõtted on rohkem rakendanud hindade ühtlast **langetamist** 10-25% ulatuses. (Tabel 4.4.) Nende kahe näitaja sisulisest kokkulangevusest võime tuletada seaduspärasuse, et hinnataseme ühtlane ja oluline langetamine raskendab ettevõtte toimetulekut majanduskriisiga, hinnataseme paindlik varieerimine vastavalt kliendi maksevõimele aga sarnast mõju ei oma.

Edukad ettevõtted on enam läbi viinud **organisatsiooni igapäevase töö põhiprotsesside olulist tõhustamist** ning organisatsiooni struktuuri olulist muutmist. Millega sisuliselt seotuna tuleb näha meeskonnasisest funktsioonide liitmist suurel määral (Tabel 4.4.) Ka see tulemuste grupp kinnitab aktiivset majanduskriisiga kohandumist ettevõtte ümberkujundamise kaudu.

Edukad ettevõtted on **enam rakendanud turupositsiooniga seotud tegevussamme**: konkurentsiolekorra sihipärast jälgimist turul ning enda ettevõtte strateegilise positsiooni täpsemat määratlemist turul. (Tabel 4.4.)

Edukad ettevõtted on enam keskendunud **uute klientide võitmisele** ja kliendibaasi laiendamisele ning on samal ajal aktiivsemalt kindlustanud pikaajalisi kliendisuhteid juhtide/tippkoolitajate tasandil. (Tabel 4.4.)

Autori jaoks ootamatu tulemusena on uuringust selgunud, et ettevõtted, kelle **tippkoolitajate osakaal kriisieelsel perioodil oli võrdlemisi suur** (vahemikes 4-5, 8 ja rohkem), eristusid kriisi edukal läbimisel ettevõtetest, kelle tippkoolitajate arv oli väiksem. Autori eelduseks uurimistööd kavandades oli, et suurem koolitajate arv võib tingida suuremat püsikulude survet ja seega raskendada ettevõtte kriisi läbimist, mis ei leidnud aga kinnitust. Otsides selgitusi antud seaduspärale võib tuua tippkoolitajate näol suurema intellektuaalse kapitali omamisele ja rakendamise potentsiaalile. Tippkoolitajate suurem arv võimaldab kaasata suuremaid ressursse teenuste ja strateegiate kvaliteedi arendamisel ja innovatsioonil, tugevamalt toetuda kõrge kvaliteedi ja maine ressursidele, mida on peamiste konkurentsieelistena välja toonud enamik teadmusmahukate äriteenuste juhtimist käsitlevatest autoritest.

Autor soovib tähelepanu juhtida ümberprofileerumise tegevussammu rakendamise erisustele. Nimelt on kahe grupi võrdluses erisus minimaalne erisuse tuvastamiseks, ent seejuures on antud tegevussammu rakendanud 0% ebaedu kogenud ettevõtetest võrdluses 25% edukate ettevõtetega. (Tabel 4.4.) Niisiis võime öelda, et ükski ebaedu kogenud ettevõtetest ei ole kasutanud ettevõtte ümberprofileerumist, mis taas kinnitab aktiivse kohandumise positiivset mõju kriisi ületamisele.

Edukad ettevõtted on enam rakendanud **loobumist püsivast rendipinnast**. Autor märgib võrdluseks, et rendikulude vähendamise tegevussamm ei ole näidanud märkimisväärset erisust edukate ning ebaedu kogenud ettevõtete vahel, ent samas on juhtide poolt vabas vormis lisatud tekstikommentaaridest välja loetav rendikulude vähendamise või rendipinnast loobumise ning ka madalate püsikulude olulisus, mis antud tegevussammu positiivselt rõhutab.

Analüüsid edukate ning ebaedu kogenud ettevõtete poolt **rakendatud muudatuste mahu erisusi**, saab esile tuua vaid kulude juhtimise valdkonna, milles edukad ettevõtted on rakendanud 44% võimalikest tegevussammudest, ebaedu kogenud

ettevõtted 27% võimalikest tegevussammudest. Juhtimise ja efektiivsuse valdkonna tegevussammudest on edukad ettevõtted rakendanud 30%, ebaedu kogenud ettevõtted aga 20% võimalikust tegevussammude kogumahust. Ülejäänud valdkondades on muudatuste mahu erisused minimaalsed. (Tabel 4.5.)

Vaadeldes edukate ning ebaedu kogenud ettevõtete poolt **strateegiliste ning operatsiooniliste tegevussammude rakendamise proportsionaalset mahtu**, võib tuua järelduse, et märkimisväärseid erisusi kahe grupi vahel ei ilmnenud. Mõlemad grupid on strateegilist tüüpi tegevussamme rakendanud ligikaudu samas mahus. Operatsioonilisi tegevussamme on edukad ettevõtted rakendanud veidi enam (Tabel 4.6.).

Kokkuvõtlikult on **kõigist võimalikest tegevussammudest edukad ettevõtted rakendanud veidi suuremat osa** (Tabel 4.6.).

Kulude juhtimise muudatuste suurem maht ning operatsiooniliste tegevussammude suurem osakaal on välistest teguritest (majanduslangusest, turu ahenemisest) tulenevate kriiside ületamisel operatsioonilised tegevussammud suurema efektiivsusega. Ebaedu kogenud ettevõtete puhul ei pruugi needsamad tegevussammud aga omada sama positiivset mõju, juhul kui kriisi sattumise tuumikprobleem peitub ettevõtte strateegilise positsiooni nõrkuses. Niisiis võib ebaedu kogenud ettevõtete puhul jälgida sisseviidud muudatuste mõju ning operatsiooniliste tegevussammude mõju ammendumisel võtta fookus enda strateegilise positsiooni parandamisele suunatud tegevussammudele.

**Süsteematiseerides uuringu tulemusi teoreetilistes käsitlustes toodud mudelite alusel**, võtab autor vaatluse alla järgmised:

1. Maisteri (2005) poolt esitatud teenuste iseloomu ning töötajate kvalifikatsioonitaseme omavahelise vastavuse mudel kui teabemahukate äriteenuste ettevõtete efektiivsuse tagamise alus, leidis antud uurimistööga toetust. Vastavalt on antud vastavust enda ettevõttes parandanud 50% edukalt kriisi ületanud ettevõtetest ning 0% ebaedu kogenud ettevõtetest.
2. Maisteri pakutud peamised meetmed ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks (vt alapeatükk 2.2.). Uuringu tulemused on kooskõlas antud mudeliga ning kriisi edukalt ületanud ettevõtted on rakendanud tegevussamme kõigist viiest meetmete grupist (teenuste hinnataseme tõstmine, projekti elluviimisega seotud

- kulude vähendamine, madala tulemuslikkuse kõrvaldamine, pakutavate teenuste mahu suurendamine, üldkulude vähendamine).
3. Võrreldes Mefferti (1994) majanduskriisi ning ahenevate turgudega kohanemise viit põhistrateegiat (madala hinna, koostöö-, kvaliteedi-, kokkutõmbumise ja innovatsioonistrateegia) tabelis 4.4. toodud tulemustega, võib näha kooskõla Mefferti poolt saadud uurimistulemustega, mille kohaselt on kriisiga edukaks toimetulekuks efektiivseim kombinatsioon innovatsioonistrateegiast ning kvaliteedistrateegiast. Uuringu tulemuste põhjal võib ärikoolitusettevõtete seisukohalt eduka strateegiana välistada madala hinna strateegia. Edu on näidanud aktiivne kulude vähendamine, mis on antud käsitluses samuti olulise meetmena esile toodud. Uuringu tulemused ei näita koostööstrateegia edukat rakendamist, kuigi üksikud uuringus osalenud ettevõtted on antud strateegia abiga taganud enda ellujäämise. Kokkutõmbumise strateegiat on edukate ettevõtete poolt rakendatud vähesel määral (näiteks avatud koolituste pakkumise lõpetamine).
  4. Kõrvutades edukate ettevõtete poolt rakendatud tegevussamme Moldenhaueri (2004) nelja põhistrateegia mudeliga (diversifikatsiooni, väljatõrjumise, äraandmise, koondumise strateegiad), nähtub, et antud uurimustööst ei selgu ühe või teise strateegia domineerimine. Edukate ettevõtete poolt rakendatud tegevussammude seast võib leida kolme strateegia – äraandmise, ümberfokusseerumise ja koondumise strateegia elemente. Usaldusväärsete järeltulemuste tegemist antud mudeli kehtivuse kohta ei ole võimalik teha antud uuringusse lülitatud ebapiisava arvu turupositsioonile ning konkurentsile suunatud tegevussammude tõttu.
  5. Kaiser jt (2011) poolt pakutud teadmismahuka ettevõtte arengu kolmest põhistrateegiast kriisiperioodil (diversifikatsioon turu või kliendisegmentide alusel, rahvusvahelistumine ja konkurentsivõime tuuma tugevdamine) võib käesoleva uurimistöö tulemustel öelda, et edukad Eesti ärikoolitusettevõtted on rakendanud enim viimast strateegiat, vähem esimest strateegiat ning ei ole kasutatud rahvusvahelisustumise strateegiat.



Kokkuvõtlikult on uurimistöö tulemused suures osas kooskõlas teoreetilistes käsitlustes väljatoodud põhimõtetega kriisi ületamise meetmete ning professionaalsete teenuste ettevõtte juhtimise kohta, mis toetab saadud tulemuste usaldusväärset.

### 4.3. Uurimistöö järeldused

Käesolevast uurimustööst on selgunud, et uuringus osalenud Eesti ärikoolitusettevõtted on olnud muudatuste elluviimisel aktiivsed ning rakendanud keskmiselt ühe ettevõtte kohta 29,4% kõigist uurimistöös esitatud tegevussammudest.

Vastavuses ettevõtete ees seisnud kompleksse ülesandega, on tegevussammude rakendamine olnud mitmekesine, kõiki muudatuste valdkondi on haaratud ligikaudu võrdselt. Suurima rakendatud muudatuste mahuga valdkonnaks kujunes kulude juhtimine ning väikseima muudatuste mahuga valdkonnaks hinnapoliitika.

Sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimustele leiti empiirilise uurimuse tulemuste põhjal vastused järgnevalt:

1. Uurimisküsimus: **milliseid tegevussamme rakendasid Eesti ärikoolitusettevõtted toimetulekuks majanduskriisi perioodiga?**  
Uurimistöö tulemustest selgub, et kriisiperioodil enim rakendatud tegevussammude edetabeli moodustavad peamiselt kulude juhtimisele, kliendisuhete tõhustamisele, teenuste sisu ja kvaliteedi arendamisele, ettevõtte strateegilise positsiooni muutumise jälgimisele ning kohandamisele suunatud tegevussammud.
2. Uurimisküsimus: **milliseid erisusi on võimalik leida edukalt kriisi ületanud ettevõtete poolt rakendatud tegevussammude ning ebaedu kogenud ettevõtete poolt rakendatud tegevussammude vahel?**  
Uurimistöö tulemusel on selgitatud 20 tegevussammu, mille rakendamise erisus kahe ettevõtete grupi vahel on olnud märkimisväärne ning mida saab käsitleda edukate ettevõtete tegevussammudena. Edukaid ettevõtteid eristab ebaedu kogenud ettevõtetest aktiivsem ja ulatuslikum ümberkujunemine läbivalt kõigis muudatuste valdkondades, leidmaks vastavust muutunud turuolukorraga. Edukad ettevõtted on suuremas ulatuses rakendanud kulude vähendamist, personali koondamist, teenuste

kvaliteedile ning arendusele suunatud tegevussamme. Edukad ettevõtted ei ole kriisiperioodil ühtlaselt ega olulisel määral langetanud enda teenuste hinnataset. Edukad ettevõtted on rakendanud veidi enam kulude juhtimise valdkonna ning juhtimise ja efektiivsuse valdkonna tegevussamme, ent see erisus ei ole märkimisväärne. Edukad ettevõtted ei eristu olulisel määral strateegilist või operatsioonilist tüüpi tegevussammude rakendamise osakaalu alusel.

3. Uurimisküsimus: **kas edukate ettevõtete poolt rakendatud tegevussammud moodustavad selgepiirilisi strateegiaid?** Uurimistulemuste alusel on edukate ettevõtete poolt rakendatud tegevussammud suurimas vastavuses Mefferti (1994) viiest põhistrateegiast innovatsioonistrateegia ja kvaliteedistrateegia omavahelise kombinatsiooniga. Sellele lisandub kulude vähendamine, mida rõhutatakse olulisena kriisi ületamise meetmetele pühendatud käsitlustes.
4. Uurimisküsimus: **millised tegurid võivad raskendada või kergendada ärikoolitusettevõtte kriisiga toimetulekut?** Uurimistöö tulemuste põhjal selgus, et suur tippkoolitajate osakaal kriisieelsel perioodil eristab märgatavalt edukaid ettevõtteid ebaedu kogenud ettevõtetest. Samuti näitas erisust edukate ettevõtete loobumine püsivast rendipinnast. Märkimisväärse erisusena uuringu tulemustest ei selgunud, ent vastuste sisulise analüüsi põhjal on uurimistöös tendentsina jälgitav, et kergemini läbib kriisiperioodi ärikoolitusettevõtte, kelle püsikulude osakaal kriisieelsel perioodil on madalam. See võimaldab ressursse suunata efektiivsemalt innovatsioonile, kvaliteedi arendamisele ning olla vähem sõltuv klientide poolsest survest hindade langetamisele.

Rakendades kirjeldava statistika meetodeid ei ole autor tõestanud üheste seoste olemasolu uuritud näitajate vahel, ent on iseloomustanud seaduspärasusi, mis on valitud meetoodika alusel tuletatavad saadud tulemustest ja võimaldasid leida vastused püstitatud uurimisküsimustele.

Uurimistöö nõrgaks küljeks on küsimustiku tagastamise madal protsent, ent arvestades valimi ettevõtete grupi homogeensust, väidab autor, et tulemused on suurel

määraral ülekantavad tervele valimile. Uurimistöö maht kujunes vaatamata autori püüdele ettenähtust suuremaks uurimisprobleemi kompleksse olemuse tõttu. Sellest tulenes vajadus käsitleda läbivalt mitmeid eri valdkondi ja tegureid. Samuti tingis see suure hulga jooniste esitamise vajaduse tulemuste peatükis, mis on töö lehekülgede mahtu veelgi kasvatanud. Uurimistöö elluviimise protsessi hindab autor huvitavaks ning arendavaks, saavutatud tulemused enda töö seisukohalt aktuaalseks ja objekt-ettevõtte jaoks oluliseks.

Uurimistöö võib autori hinnangul kokkuvõtlikult lugeda edukaks, kuna leiti vastused püstitatud uurimisküsimustele. Saadud vastuste abil lahendati uurimisprobleemi, millega avardati teadmisi Eesti ärikoolitusettevõtete kriisiga toimetuleku strateegiate kohta. Läbiviidud teoreetilise ning empiirilise uurimistöö alusel koostati strateegilise juhtimise soovitusel Meta-Profit OÜ juhatusele, mis on toodud järgnevas alapeatükis.

#### **4.4. Soovitused ning ettepanekud**

Teoreetilise ja empiirilise uurimistöö läbiviimise tulemusena leiab autor, et mitmed valdkonnad Eesti ärikoolitusettevõtete efektiivse toimimisega seostatult vääriskid põhjalikumalt ning fokuseeritud käsitlemist. Eriti tõstab autor esile teadmusjuhtimise, intellektuaalse kapitali rakendamise strateegiaid, millele on maailmamajanduse üldise arengu trendide taustal pööratud ebapiisavalt tähelepanu. Samuti puuduvad teadmised ning juhised finantsjuhtimise valdkonna tegevussammude kohta, mis võimaldaksid ärikoolitusettevõttel tõhusamalt analüüsida juhtimisinfot ning langetada professionaalsemaid otsuseid näiteks pakutavate teenuste portfelli kujundamisel. Edasiste uurimustena võib soovitada turupositsioonile ja konkurentsile orienteeritud strateegiate rakendamise põhjalikumalt tundmaõppimist Eesti ärikoolitusettevõtetes.

Huvipakkuv oleks mõneaastase perioodi möödudes kaardistada käesolevas uuringus osalenud ettevõtete olukord. Lähtudes teadmisest, et professionaalsete äriteenuste valdkonnas on teadmustöötajad üheks peamiseks strateegiliseks ressursiks, siis potentsiaalseks uurimisküsimuseks võiks olla, milliseks kujuneb pikaajaline edu ettevõtetes, kes reageerisid majanduskriisile lühiajalisest perspektiivist lähtudes efektiivselt, koondades töötajaid.

Antud töö eesmärk oli välja töötada soovitude ning ettepanekute loetelu Meta-Profit OÜ juhatusele. Uurimistöö läbiviimise järgselt ettevõtte olukorda (vt Lisa 7) analüüsid määratleb autor peamiste strateegiliste probleemidena pakutavate teenuste iseloomu ja spetsialistide kvalifikatsioonitaseme olulise lahknevuse, teenuste liiga madala hinnataseme, mis on võinud kahjustada ettevõtte mainet väärtuslike teenuste pakkujana, kõrged püsikulud, ebapiisav innovatsioon ning teenuste arendamine, müügipersonali ebapiisavad oskused teenuste väärtuspakkumise selgitamisel kliendile, ebapiisav tähelepanu võtmetöötajate õiglasele tasustamisele ning pikaajalisele motivatsioonile.

Teoreetilise ja empiirilise uurimistöö tulemuste põhjal on autor alljärgnevalt loetlenud ettepanekud ja soovitud Meta-Profit OÜ juhatusele ettevõtte strateegilise positsiooni parandamiseks ning kasumlikkuse tõstmiseks (esitatud olulisuse kahanemise järjekorras):

1. Parandada pakutavate teenuste ning spetsialistide kvalifikatsioonitaseme omavahelist vastavust. Arvestades ettevõtte lähteolukorda, saab soovitude elluviimiseks rakendada individualiseeritud “rätsepätöö”-koolituste osakaalu suurendamist või nooremkoolitajate värbamist ja intensiivset ettevalmistust standardiseeritud koolituste elluviimiseks, mille osakaal on suurenenud.
2. Tõsta sammhaaval tellimuskoolituste hindu, kuni saavutatakse kasumlik hinnatase erineva tasemega spetsialistide jaoks määratud normkoormuste juures. Hindu saab koheselt suuremas ulatuses tõsta uute tellimuste puhul, kus klientidel puudub võrdlus varasemate hinnapakumistega. Vähemal määral soovitab autor tõsta hindu ka püsiklientide puhul, kelle hoidmine on oluline, selgitades väärtuspakkumisele toetudes kliendi eeliseid antud teenusepakkujale lojaalseks jäämisel. Ettevõtte võib hindade tõstmise tulemusel mõned püsikliendid kaotada, ent seda tuleb vaadelda vältimatu kaasmõjuna ettevõtte kasumlikkuse tõstmiseks vajaliku programmi elluviimisel.
3. Võimalusel loobuda uuest büroost oluliselt soodsama rendipinna kasuks, mis vabastaks ettevõtte suuremal määral püsikulude survest, võimaldaks teha aktiivsemalt investeringuid teenuste arendusse, innovatsiooni ning vähendaks sõltuvust klientide poolsest hinnasurvest.

4. Aktiviseerida süstemaatilist arendustööd, teenuste innovatsiooni, ettevõttesisest teadmiste jagamist. Võimalusel teha investeeringud uutesse sertifikaatidesse, litsentsidesse, mis annaksid konkurentsieeliseid. Tulemusel välja töötada suurema väärtuspakkumisega teenuseid eesmärgiga võita uusi kliente ning tõsta tehingute arvu püsiklientidega. Teha vajalikud investeeringud pooleliolevate teenuste arendustööde kiireks lõpuleviimiseks, mis võimaldaks “laos olevad kaubad” realiseerida müügituluna.
5. Vähendada või lõpetada avalike koolituste pakkumine (eriti madala hinnaga koolituste) seni, kui puuduvad tõhusad kanalid nende teenuste turustamiseks väikese ressursikuluga.
6. Analüüsida, määratleda ning vajadusel luua visioon ettevõtte strateegilise positsiooni muutmiseks koolitusturul.
7. Viia läbi analüüs teenuste gruppide, klientide ning kliendisegmentide kasumlikkuse lõikes. Leida püsivalt kahjumlikud teenused ja segmendid ning nendest loobuda.
8. Otsida võimalusi “kallima” töö saamiseks. Selleks suunata turundustegevusi eelnevalt selgitatud kasumlikele kliendisegmentidele.
9. Ettevõtte finantstulemuste paranedes tõsta sammhaaval eelkõige tippkoolitajate palgataset, saavutamaks tajutud õiglase tase. Rakendada tulemustasu süsteem, mis suurendaks töötajate motivatsiooni osaleda ettevõtte strateegilises arendamises – innovatsiooni elluviimisel, teenuste kvaliteeditaseme tõstmisel, kliendi rahulolu suurendamisel.
10. Võimalusel kaaluda pikaajalistele lojaalsetele võtmetöötajatele ettevõttes osaluse ning partneri staatuse pakkumist, premeerimaks nende pühendumust, tõstmaks motivatsiooni ning vähendamaks võtmetöötajate ettevõtetest lahkumise riski.
11. Koolitada intensiivselt müügipersonali, arendamaks nende oskuseid ja enesekindlust väärtuspõhiseks müügiks madala hinna eelisele orienteerumise asemel ning pakumuste koostamise kvaliteedi tõstmiseks.
12. Taastada ettevõtte langenud mainet ja strateegilist positsiooni turul, rakendades maine tõstmisele orienteeritud turundus- ning teavitustegevusi (näiteks artiklite avaldamine, avalikud esinemised konverentsidel, avalike uuringute läbiviimine).

## KOKKUVÕTE

2008. aastal algas Eestis ulatuslik majanduskriis, mis mõjutas oluliselt ka Eesti ärikoolitusettevõtteid, tuues endaga kaasa tellimuste olulise vähenemise, klientide poolse hinnasurve ja konkurentsi tugevnemise. Kokkuvõttes avaldas kõik see suurt mõju ettevõtete majandustulemustele. Enam kui kolmandik uuringus osalenud ettevõtetest koges kahjumit, üle poole ettevõtetest suutis jääda kasumisse, kuid nende müügikäibed langesid oluliselt. Eesti ärikoolitusettevõtted pidid leidma strateegiat muutunud majandusolukorraga kohanemiseks ning kasumlikkuse taastamiseks.

Ärikoolitusettevõtted kuuluvad teadmismahukate äriteenuste ettevõtete hulka, mille juhtimine on spetsiifiliste tegurite tõttu oluliselt erinev teiste sektorite ettevõtetest. Nende ettevõtete konkurentsivõimet ja toimimist mõjutavad eelkõige töötajatest tulenevad spetsiifilised tegurid. Ettevõtete peamine ressurss on immateriaalne (teadmised, suhted klientidega, maine). Tulemuslikkus ja konkurentsivõime sõltuvad ettevõttes töötavate spetsialistide kompetentsidest, motivatsioonist ja lojaalsusest. Mõjuteguriteks on veel kliendi suur osalus teenuste osutamise, arendamise ja kvaliteedi hindamise protsessides ning kliendi ja ettevõtte vaheline teadmiste assümmeetria, mille tõttu suureneb positiivse maine olulisus ettevõtte konkurentsivõimes. Lisanduvad mitmed teised tegurid, mida on samuti antud töös käsitletud.

Käesoleva töö peamiseks uurimisprobleemiks on puuduvad teadmised Eesti ärikoolitusettevõtete majanduskriisiga toimetuleku strateegiate kohta. Töö eesmärgiks on välja töötada strateegilise juhtimise soovitusel Meta-Profit OÜ juhatusele ettevõtte kasumlikkuse taastamiseks majanduskriisi järgsel perioodil. Ettevõtte ei ole peale majanduskriisi algust suutnud leida uue kasvu strateegiat. Uurimistöö autor on antud ettevõttes pikaajaliselt töötanud keskastmejuhina ning omab võimalust kaasa rääkida ettevõtte strateegilises juhtimises.

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks ning uurimisprobleemi lahendamiseks töötati läbi kriisijuhtimise valdkonna ja teabemahukate äriteenuste juhtimise valdkonna

teoreetilised käsitlused ning kavandati ja viidi läbi empiiriline uurimustöö. Andmed koguti struktureeritud veebiküsimustiku vormis. Uurimistöö valim katab täielikult konkreetsete tingimuste alusel kitsendatud ärikoolitusettevõtete gruppi. Valimisse kuuluvad hiljemalt 2005. aastal asutatud ärikoolitusettevõtted, kelle käibest toovad üle poole B2B turu kliendid ning üle poole käibest moodustab koolitusteenuste müük. Koguvälimi moodustab 30 Eesti ärikoolitusettevõtet. Küsimustiku tagastas 57% valimi ettevõtetest.

Uurimistöö tulemusel selgitati kriisilukorra ületamise meetmete jaotumine ning erinevate autorite poolt pakutud strateegiad kriisi ületamiseks. Vastavalt kriisi tüübile kasutatakse kriisiperioodi ületamiseks saneerimise, restruktureerimise, *turnaround* või uuendamise meetmeid. Uurimistöö tulemuste põhjal ei selgunud ärikoolitusettevõtete poolt ühe kriisi ületamise meetme kasutamise domineerimine.

Autor on esitanud USA, Saksamaa ja Põhjamaade autorite kriisijuhtimise käsitlused, kuna nendes riikides on kriisijuhtimise valdkond suuremat tähelepanu pälvinud varasemate ulatuslike majanduskriiside kogemuse tõttu. Kriisi ületamise strateegiate hulgast on autorid üksmeelsed kulude vähendamise ja juhtimise tõhustamise tulemuslikkuses kriisiga toimetulekul. Tuuakse esile operatsioonilisi ning strateegilisi meetmeid lähtuvalt organisatsiooni kriisi sattumise tuumprobleemist.

Töös on käsitletud teadmismahukate äriteenuste juhtimise teoreetiliste allikate põhjal olulisi valdkondi, mis omavad mõju nende ettevõtete juhtimisele ja toimetulekule majanduskriisi perioodiga. Sealhulgas: kulude juhtimine, personalijuhtimine, meeskonna arendamine ja motiveerimine, teenuste sisu ja kvaliteet, kliendisuhed, turundus ja müük, hinnapoliitika, juhtimine ja efektiivsus. Igas valdkonnas on ülevaatlilikult esitatud peamised tegurid, mida ärikoolitusettevõtte juhil tuleb strateegiat kujundades arvesse võtta. Näiteks rõhutatakse teoreetilistes käsitlustes teadmustöötajate motivatsiooni ning lojaalsuse tugevdamist, teadmusjuhtimist ja innovatsiooni, teenuste kvaliteedi tagamist ja väärtuspõhist hinnakujundust

Läbitöötatud teoreetilise uurimistöö ning autori praktilise töökogemuse alusel koostati empiirilise uurimistöö sisuline kava, mille moodustasid konkreetsed kriisiperioodil rakendatud tegevussammud eeltoodud teemavaldkondade lõikes. Uurimistöö tulemusi analüüsiti kirjeldava statistika meetodite abil, kasutades

sagedusjaotusi ning risttabeleid erinevate näitajate vaheliste seoste või erisuste kirjeldamiseks.

Uurimistöö tulemuste põhjal leiti vastused neljale püstitatud uurimisküsimusele järgnevalt:

1. Milliseid tegevussamme rakendasid Eesti ärikoolitusettevõtted toimetulekuks majanduskriisi perioodiga? Kriisiperioodiga toimetuleku tegevussamme rakendati keskmiselt 29,4% ulatuses läbivalt kõigis valdkondades. Enim rakendatud tegevussammude edetabeli tipu moodustavad peamiselt kulude juhtimisele, kliendisuhete tõhustamisele, teenuste sisu ja kvaliteedi arendamisele, ettevõtte strateegilise positsiooni muutumise jälgimisele ning kohandamisele suunatud tegevussammud.
2. Milliseid erisusi on võimalik leida edukalt kriisi ületanud ettevõtete poolt rakendatud tegevussammude ning ebaedu kogenud ettevõtete tegevussammude vahel? Uurimistöö metoodika alusel on määratletud edukalt kriisi ületanud ning ebaedu kogenud ettevõtete grupid. Selgitati 20 tegevussammu, mille rakendamise erisus kahe ettevõtete grupi vahel on olnud märkimisväärne ning mida saab seega käsitleda edukate ettevõtete tegevussammudena. Edukaid ettevõtteid eristab aktiivsem ja ulatuslikum ümberkujunemine läbivalt kõigis muudatuste valdkondades. Ettevõtet on oluliselt ümber kujundanud, leidmaks vastavust muutunud turuolukorraga. Edukad ettevõtted on suuremas ulatuses rakendanud kulude vähendamist, personali koondamist, teenuste kvaliteedile ning arendusele suunatud tegevussamme. Edukad ettevõtted ei ole kriisiperioodil ühtlaselt ega olulisel määral langetanud enda teenuste hinnataset. Edukad ettevõtted on rakendanud veidi enam kulude juhtimise valdkonna ning juhtimise ja efektiivsuse valdkonna tegevussamme, ent see erisus ei ole märkimisväärne. Edukad ettevõtted ei eristu olulisel määral strateegilist või operatsioonilist tüüpi tegevussammude rakendamise osakaalu alusel.
3. Kas edukate ettevõtete poolt rakendatud tegevussammud moodustavad selgepiirilisi strateegiaid? Edukate ettevõtete poolt rakendatud tegevussammud on suurimas vastavuses Mefferti (1994) viie põhistrateegia mudelist innovatsioonistrateegia ja kvaliteedistrateegia omavahelise kombinatsiooniga. Sellele lisandub kulude vähendamine. Taolise kombinatsiooni edukust kinnitab



ka teadmismahukate äriteenuste juhtimist ning kriisijuhtimist käsitlev erialakirjandus.

4. Millised tegurid võivad raskendada või kergendada ärikoolitusettevõtte kriisiga toimetulekut? Uurimistöö tulemuste põhjal selgus, et suur tippkoolitajate osakaal kriisieelsel perioodil eristab märgatavalt edukaid ettevõtteid ebaedu kogenud ettevõtetest. Samuti näitas erisust edukate ettevõtete loobumine püsivast rendipinnast. Märkimisväärse erisusena uuringu tulemustest ei selgunud, ent vastuste sisulise analüüsi põhjal on uurimistöös tendentsina jälgitav, et kergemini läbib kriisiperioodi ärikoolitusettevõtte, kelle püsikulude osakaal kriisieelsel perioodil on madalam. See võimaldab ressursse suunata efektiivsemalt innovatsioonile, kvaliteedi arendamisele ning olla vähem sõltuv klientide poolsest survest hindade langetamisele.

Uurimistöö tulemustele toetudes koostati strateegilise juhtimise soovitude loetelu Meta-Profit OÜ juhatusele. Loetelu sisaldab endas 12 ettepanekut suunatuna töötajate kvalifikatsioonitaseme ja teenuste iseloomu omavahelise vastavuse tasakaalustamisele, hinnataseme tõstmisele, arendustegevuste ja innovatsiooni tõhustamisele, ettevõtte strateegilise positsiooni täpsustamisele, püsikulude vähendamisele, töötajate palga- ja motivatsioonisüsteemi muudatustele, müügipersonali oskuste täiendamisele ning positiivse maine tugevdamisele.

Autor loeb käesolevale uurimistööle seatud eesmärgid täiel määral saavutatuks.

## **RÉSUMÉ**

### **Strategies of Estonian corporate training providers for adapting to the economic crisis**

**Anneli Varjun**

An extensive economic recession began in Estonia in 2008, which had a significant impact on Estonian corporate training providers: a decline in orders, price pressure from customers, and increased competition. All this weighed heavily on financial results. More than one-third of the companies participating in the survey incurred losses. More than half of the companies maintained a profit but their sales dropped drastically. Estonian corporate training providers had to develop strategies to adapt to the new economic situation and to restore profitability.

Corporate training providers provide knowledge-intensive business services, whose management differs considerably from other companies because of certain specific factors. The competitiveness and operation of these organisations are especially influenced by specific factors relating to staff. The main resource of such companies is intangible (knowledge of the staff, relations, reputation). The effectiveness and competitiveness of the companies depend on the competences, motivation and loyalty of the specialists employed. Other influencing factors include the large role of customers in service provision and development and quality assessment processes, and a knowledge asymmetry between customers and the company that increases the importance of good reputation in the company's competitiveness. There are a number of other factors that are also discussed in this paper.

The issue tackled in this paper is the lack of knowledge in Estonia about the strategies of corporate training providers for adapting to the economic crisis. The goal of the study is to draw up strategic management recommendations for the management

of Meta-Profit OÜ to restore the profitability of operations during the period following the economic crisis. The company has not been able to find a new growth strategy since the onset of the recession. The author has worked for the company as a mid-level manager for a lengthy period and is involved in its strategic management.

In order to achieve the goal of the study and solve the issue at hand, theoretical approaches to crisis management and the management of knowledge-intensive business services were explored and an empirical survey was conducted. Data was collected using a structured online questionnaire. The sample of the survey fully covers the group of corporate training providers limited by the specific conditions. The conditions for inclusion in the sample were: established in 2005 or earlier, more than half of turnover from B2B customers, and more than half of turnover attributable to the sale of training services. From the resulting sample, 57% of the companies returned the questionnaire.

As a result of the survey, the distribution of crisis control measures was identified alongside crisis control strategies proposed by various authors. Rehabilitation, restructuring/re-engineering, turnaround or organisational renewal measures are used to overcome crises depending on the type of crisis. The survey showed that none of the measures dominated over others in the practices of corporate training providers.

Authors agree that cost reduction and management efficiency measures are effective in adapting to crises.

The study discusses important areas in the management of knowledge-intensive business services that influence the adaptation of such services to recession periods, including cost management, human resources management, team building and motivation, service content and quality, customer relations, marketing and sales, pricing policy, management and efficiency. An overview has been given of the main factors in each of these areas that managers of corporate training providers should consider in strategy development.

A plan for the empirical survey was prepared on the basis of the theoretical study and the practical experience of the author. The plan consisted of specific steps taken during the crisis period across the above-defined areas. The empirical survey identified the steps that Estonian corporate training providers have taken to adapt to the crisis period and the differences between companies that tackled the crisis successfully and those that experienced setbacks. The results of the survey were analysed using

descriptive statistical methods, using frequency distributions and cross-tables to describe the links or differences between the various indicators.

The survey results showed that Estonian corporate training providers have actively made changes during the recession period and have, on average, implemented one-third of all the steps covered by the study. Only a few of the measures were not taken by any of the companies. In response to this complex issue, diverse steps have been taken and all the areas of change were covered more or less equally. The most common steps were cost reduction, improvement of customer relations, development of service content and quality, and strategic position adaptation. Companies that overcame the crisis successfully were distinguished by more active and extensive restructuring in order to adapt to the changed market situation. Successful companies have used a combination of innovation and quality oriented strategies supplemented by cost reduction. The effectiveness of such a combination is confirmed by the literature on the management of knowledge-intensive business services and crisis management.

A list of strategic management recommendations was prepared for the management of Meta-Profit OÜ based on the results of the study.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Åkerberg, A. (1995). Relationships between individuals and their organization in knowledge intensive firms: what do we know?. Helsinki: Swedish school of economics and business administration working papers.
- Alas, R. (2007). Kriisijuhtimine: kriis kui võimalus. Tallinn: Külim.
- Alvesson, M. (2004). Knowledge work and knowledge-intensive firms. New York: Oxford University Press.
- Awad, E., M., Ghaziri, H., M. (2004). Knowledge management, New Jersey: Pearson Education International
- Barker, V., L., Duhaime, I., M (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. – *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 13-38.
- Bibeault, D., B. (1999). Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners!, Washington: Beard Books.
- Böckenförde, B. (1996). Unternehmenssanierung. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Collett, N., Pandit, N. R., Saarikko, J. (2014). Success and failure in turnaround attempts: An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act. – *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 26 (1-2), 123-141.
- Crossan, M., M., Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. – *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 1087-1105.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (1993). 13. Aufl., Bd. 6, P-Sk, 7, SI-U. Wiesbaden: Gabler
- George, B. (2010). Kriisi 7 õppetundi: Juhi käsiraamat. Teenäitaja majanduskriisist väljumiseks. Tallinn: Tea Kirjastus.
- Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3<sup>rd</sup> Ed., Chichester: John Wiley & Sons.
- Ideon, A. (2011). Parteide lubadused 2007. aastal: aruandeid täitmise kohta pole. – Postimees kodulehekül. [WWW] <http://www.poliitika.postimees.ee> (04.03.2011)

- International handbook of organizational crisis management. (2009). /C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, J. A. Clair. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M. J. (2011). Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice. Berlin: Springer-Verlag.
- Koolitusfirmade TOP aastal 2007. (2008). – *Juhtimine*, 09.2008, 20-28.
- Koolitusfirmade TOP aastal 2009. (2010). – *Juhtimine*, 09.2010, 20-21.
- Küsi. Kuula. Peegelda: Väärtuspõhise müügi käsiraamat. (2011). /S. Israel. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Lammi, A. (2012). Intellectual Capital Strategy: Intergating Strategic Management and Intellectual Capital Ontology, Tampere: Tampere University of Technology.
- Leimann, J., Rääk, V. (2004). Juhtimise konsulteerimine, Tallinn: Külim.
- Løwendahl, B., R. (1997). Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- Majanduslangus süvenes I kvartalis. (2009). – Eesti Statistikaameti pressiteated. [WWW] <http://www.stat.ee/31185> (13.05.2009)
- Majandusleksikon. (2003). I köide, A-M, II köide, N-Y. /U. Mereste, Ü. Mallene. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus
- Meffert, H. (1994). Erfolgreiches Marketing in der Rezession: Strategien und Maßnahmen in engeren Märkten. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Miljan, M. (1998). Turunduse juhtimine I. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Moldenhauer, R. (2004). Krisenbewältigung in der New Economy: Sanierungsansätze und Handlungsempfehlungen für Gründungs- und Wachstumsunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Muller, I. (2001). Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium-sized enterprises: an analysis in terms of evolution, knowledge and territories. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Mullu sisemajanduse koguprodukt vähenes. (2009). – Eesti Statistikaameti pressiteated. [WWW] <http://www.stat.ee/31313> (11.03.2009)
- Nagle, T., T., Hogan, J., E. (2006). Hind: strateegia ja taktika: kasumliku kasvu käsiraamat, Tallinn: Director ja Partnerid.

- Nunes, M., B., Annansingh, F., Eaglestone, B. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. – *Journal of Documentation*, Vol. 62, Iss. 1, 101-119.
- Nätti, S., Ojasalo, J. (2008). What prevents effective utilisation of customer knowledge in professional B-to-B services?: An empirical study. – *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 9, 1199-1214.
- Organizational renewal: adapting to change. – Organization Development blog: organization renewal. [WWW] <http://organizationdevelopment.wordpress.com/2009/01/23/organizational-renewal-adapting-to-change/> (23.01.2009)
- Pajunen, K. (2004). Explaining by mechanisms: a study of organizational decline and turnaround processes. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Peltola, S. (2012). Can an old firm learn the new tricks?: A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. – *Business Horizons*, 55 (1), 43-51.
- Perens, A. (1998). Teenuste marketing, Tallinn: Külim
- Piercy, N., F., Cravens, D., W., Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions. – *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, Iss. 5, 38-48.
- Spikker 2/2009 valge paber Riigikogule. (2009). – Eesti Arengufondi kodulehekül. [WWW] <http://www.arengufond.ee/2009/02/spikker-22009-valge-paber-riigi-kogule/> (02.2009)
- Teenusmajanduse sektori kaardistamine: Lõppraport. (2012). – Loov Eesti kodulehekül. [WWW] [http://www.looveesti.ee/attachments/141\\_teenus\\_majanduse\\_uuringu\\_loppraport\\_12\\_10\\_2012.pdf](http://www.looveesti.ee/attachments/141_teenus_majanduse_uuringu_loppraport_12_10_2012.pdf) (01.10.2012)
- Майстер, Д. (2005). Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. 2. изд., Москва: Альпина Бизнес Букс.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik

### 1. Kriisile eelnev tegevus. Kuivõrd taju site majanduslanguse tulekut ning tegite vastavaid ettevalmistusi?

Ei astunud ennetavaid samme

Jah, astusime ennetavaid samme (2007-2008) (Palun loetlege lühidalt)

### 2. Kuivõrd suurel määral mõjutas 2008 a Eestis alanud majanduslangus teie ettevõtet?

*Palun märkige teie ettevõtet kõige täpsemalt kirjeldav vastusevariant.*

Ei mõjutanud üldse

Vähesel määral

Mõjutas suurel määral (ent ettevõtte jäi suures plaanis samaks)

Mõjutas väga suurel määral (muutes ettevõtet oluliselt)

Ettevõtte lõpetas tegevuse kriisi tõttu või selle ajal

Muu (palun täpsustage)

### 3. Millised olid majanduskriisi süvise mõjud otseselt teie ettevõtte finantsolukorrale?

Ettevõtte finantsolukord jäi ligikaudu samaks

Ettevõtte käibed langesid, ent jäime kasumisse

Ettevõtte oli väikses kahjumis

Ettevõtte oli tugevas kahjumis

Ettevõtte lõpetas tegevuse kriisi tõttu või selle ajal

Muu (palun täpsustage)

### 4. Kui kaua kestis eeltoodud madalseis?

1-2 aastat

3-4 aastat

5-6 aastat (täna seni)

Ei oska öelda

### 5. Teie ettevõtte koolitajate töösuhte iseloom kriisieelsel perioodil?

Enamik koolitajaid/konsultante ettevõttes põhipalgal

Enamik koolitajaid/konsultante lepingulised koostööpartnerid

Võrdselt palgalisi ja lepingulisi koolitajaid/konsultante

Muu (palun täpsustage)



## Lisa 1. (järg)

### 6. Teie ettevõtte sisulist tööd teostavate spetsialistide omavaheline proportsioon kriisieelsel perioodil.

Nooremkonsultandid/-koolitajad teostavad iseseisvalt lihtsamaid, rutiinsemaid projekte või on keerukate projektide puhul vanemkoolitajale toeks tööloikude teostamisel. Vanemkonsultandid/-koolitajad teostavad iseseisvalt keerukaid, vastutusrikkaid, uudeid projekte. Reeglina on nooremkonsultantide töötasu astme võrra madalam vanemkonsultantidest.

	0	1	2-3	4-5	6-7	8 ja enam
Nooremkonsultante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanemkonsultante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7. Kriisieelsel perioodil ettevõtte poolt pakutud koolituste/projektide iseloom

- Suurem osa personali töökoormusest seotud standardsete koolitustega
- Üle poole personali töökoormusest seotud standardsete koolitustega
- Ligikaudu võrdselt standardseid ning "rätsepatöö" koolitusi
- Üle poole personali töökoormusest seotud "rätsepatöö" koolitustega
- Suurem osa personali töökoormusest seotud "rätsepatöö" koolitustega
- Muu (palun täpsustage)

### 8. Milliste probleemidega puutus ettevõtte kokku majanduslanguse süvise perioodil?

- Oluliste töötajate lahkumine omal soovil
- Olulised kaotused finantsturgudel
- Klientide poolne hinnasurve ja domineerimine
- Tellimuste oluline vähenemine
- Tihenenud konkurents turul
- Juhtkonna ebakindlus või selge tegevusplaani puudumine kriisist väljumiseks
- Töötajate motivatsiooni langus
- Töötajate destruktivse käitumise suurenemine
- Oluliste koostööpartnerite "pildilt kadumine" (pankrotid, tegevuse lõpetamine)
- Muu (palun loetlege)

### 9. Kulude juhtimine

Palun märkige kõik vastusevariandid, mis kehtivad teie ettevõtte kohta majanduskriisi aastatel. Juhul kui vastavad muudatused olid sisse viidud juba varem, jätke antud rida märkimata.

- Võimaluste otsimine püsikulude ümberkujundamiseks muutuvkuludeks
- Rendikulude vähendamine
- Loobumine püsivast rendipinnast (n. töö jätkamine virtuaalkontorites)

## Lisa 1. (järg)

Esinduskulude vähendamine  
Turunduskulude üldmahu vähendamine  
Suuremate planeeritud kulutuste edasilükkamine  
Personalikulude üldmahu vähendamine  
Üldkulude vähendamine kõigi kuluartiklite lõikes (kontoritarvete vähendamine või odavam valik, joogiautomaatidest loobumine või soodsam leping jne)  
Kulude juhtimises muudatusi ei toimunud  
Muu (palun loetlege)

### 10. Kulude juhtimise mõju

*Palun märkige Teie isiklik hinnang antud valdkonna tegevussammude mõju kohta kriisi ületamisele.*

	Negatiivne mõju	Ei omanud negatiivset ega positiivset mõju	Minimaalne positiivne mõju	Pigem oluline positiivne mõju	Väga oluline positiivne mõju	Ei oska öelda
Kulude juhtimise mõju kriisi ületamisele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Teenuse kvaliteedi parendamine

*Palun märkige kõik vastusevariandid, mis kehtivad teie ettevõtte kohta ning mis viidi ellu just kriisiperioodil. Kui mõni tegevussamm oli teie ettevõttes rakendatud juba varem, palun jätke antud rida vastuseta.*

Varasemast põhjalikum koolitusprojekti eeltöö/järeltöö iga kliendiga  
Oma teenuse portfelli oluline avardamine ettevõtte senise valdkonna siseselt (n. finantskoolituse pakkuja lisab mitmeid finantsvaldkonna kursuseid)  
Täiesti uute teenuste või tegevussuundade lisamine olemasolevatele (n. finantskoolituste suuna lisamine kui varem seda ei pakutud, uuringute pakkumisega alustamine jm)  
Ümberprofileerumine – senise tegevussuuna asendamine täiesti uute teenustega (n. meeskonnakoolituselt üleminek finantskoolitusele )  
Täiesti uute alternatiivsete projektide teostamine (E-koolitused, videokoolitused, raamatute avaldamine, õppematerjalid DVD-l, veebiseminarid, jm)  
Keskendumine oma senistele võtmevaldkondadele, ekspertiisi süvendamine  
Vähetulusate koolitusteemade sulgemine  
Koostöö alustamine teiste (koolitus)etevõtetega oma teenuste mitmekesistamiseks või kvaliteedi tõstmiseks  
Täiesti uute tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtt teenuse kvaliteedi tõstmiseks  
Klientide rahulolu süstemaatilise monitoorimisega alustamine

## Lisa 1. (järg)

Uute efektiivsemate lahenduste leidmine õppematerjalide/jaotusmaterjalide teostamiseks

Ei toimunud muudatusi teenuse sisu ja kvaliteedi valdkonnas

Muu (palun loetlege)

### 12. Avalike ja tellimuskoolituste (sisekoolituste) proportsiooni muutused kriisiperioodil

Palun märkige teie ettevõtte kohta sobivad variandid, juhul kui kriisiperioodil toimus muudatusi avalike ja tellimuskoolituste pakkumise mahus. Näiteks lõpetati täielikult avalike koolituste pakkumine või vähendati oluliselt nende mahtu.

	Alustati pakkumist	Suurendati mahtu	Vähendati mahtu	Lõpetati pakkumine	Maht ei muutunud
Avalikud koolitused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tellimuskoolitused (sisekoolitused)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soovi korral kommenteerige

### 13. Teenuse sisu ja kvaliteedi muudatuste mõju

Palun märkige Teie isiklik hinnang antud valdkonna tegevussammude mõju kohta kriisi ületamisele.

	Negatiivne mõju	Ei omanud negatiivset ega positiivset mõju	Minimaalne positiivne mõju	Pigem oluline positiivne mõju	Väga oluline positiivne mõju	Ei oska öelda
Teenuse sisu ja kvaliteedi muudatuste mõju kriisi ületamisele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 14. Personali koosseisu muudatused.

Palun märkige sobivad variandid juhul, kui teie ettevõttes toimus personali koondamist või värbamist kriisiperioodil. Kui vastavaid muudatusi ei toimunud, jätke küsimus vahele.

## Lisa 1. (järg)

	Töötajate koondamine või koostöölepingu lõpetamine	Uute töötajate värbamine
tugipersonal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
müügipersonal, turundus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nooremkonsultandid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vanemkonsultandid/tippkoolitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
juhid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soovi korral lisage kommentaar

### 15. Meeskonnasisene funktsioonide liitmine.

*Näiteks: koolitus+müük, müük+koolitajate assisteerimine, müük+juhtimine, raamatupidamine+personalitöö. Palun valige sobiv variant, juhul kui vastavad muudatused leidsid kriisiperioodil aset.*

Jah, suurel määral

Jah, üksikute töötajate puhul

Ei, kõik töötajad jätkasid oma funktsioone nagu varem

Muu (palun täpsustage)

### 16. Personali töösuhte ja funktsioonidega seotud muudatused

Meeskonnaliikmete suurem spetsialiseerumine (keskendumine oma

võtmevaldkonnale), kasutamaks maksimaalselt iga töötaja tugevusi

Vastutusvaldkondade analüüs ning täpsem jaotamine meeskonnas (n. selle asemel kui kõik teevad kõike)

Iga koolitusprojekti teostamise meeskonna endisest kaalutletum määramine (rutiinsematele projektidele rohkem madalama tasemega spetsialiste, jne)

Püsivate töötajate töösuhte ümbervormistamine lepingulisteks

koostööpartneriteks

Tähelepanu suunamine personali volavuse minimiseerimisele

Paljude töötajate üleviimine osalisele tööajale

Ei toimunud personali töösuhte ja funktsioonide muudatusi

Muu (palun loetlege)

## Lisa 1. (järg)

### 17. Kriisiperioodi tegevussammud. Personaliga seotud muudatuste juhtimine

Palun märkige Teie isiklik hinnang antud valdkonna tegevussammude mõju kohta kriisi ületamisele.

	Negatiivne mõju	Ei omanud negatiivset ega positiivset mõju	Minimaalne positiivne mõju	Pigem oluline positiivne mõju	Väga oluline positiivne mõju	Ei oska öelda
Personalijuhtimise muudatuste mõju kriisi ületamisele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Personali arendamine

Palun märkige kõik vastusevariandid, mis kehtisid teie ettevõtte kohta kriisiperioodil. Juhul kui antud tegevussammud olid teostatud juba varem, palun jätke vastusevariant märkimata.

Koolitajatele sihipärane võimaluste loomine aktiivsemaks arendustöökaks ning enesearenduseks

Nooremkonsultantide intensiivne koolitamine, nendes "peituva" ressursi võimendamiseks

Spetsiaalselt müügipersonali jaoks lisandunud sisekoolitused/koosolekud (tulemuslikkuse suurendamiseks, kvalifikatsiooni tõstmiseks)

Uute kvalifikatsioonide, litsentside, sertifikaatide omandamine konkurentsieelise saamiseks (õppimine organisatsioonist väljaspool)

Meeskonnasisese õppimise aktiveerimine (üksteise koolitustel kaasaskäimine, konverentsidel kogetu jagamine kolleegidega, meeskonnasisene juhendamine, regulaarne supervisioon, jmt)

Kliendilt koolitusprojekti järgse tagasiside kogumise süsteemi sisseseadmine meeskonna töö kvaliteedi monitoorimiseks

Arenguveestluste/tulemusvestluste regulaarse läbiviimisega alustamine

Ei toimunud muudatusi personali ja meeskonna arendamise valdkonnas

Muu (palun täpsustage)

### 19. Tasustamine ja motiveerimine.

Palun märkige kõik vastusevariandid, mis kehtisid teie ettevõtte kohta kriisiperioodil. Juhul kui mõni eeltoodud tegevussammudest oli teie ettevõttes rakendatud juba varem, palun jätke antud vastus märkimata.

Töötajatele loodi rohkem võimalusi teenida tulemustasu (erinevate eesmärkide saavutamise korral)

Lisati mitmesuguseid materiaalseid hüvesid oma töötajatele (terviseklubide külästused, ametiauto kasutamine, mugavam sisseseade büroos, uued nutiseadmed, jmt)

## Lisa 1. (järg)

- Töötajatele võimaldati tööaja senisest paindlikumat kasutamist (sh. kaugtöö võimalus)
- Töötajatel võimaldati osa tööajast pühendada teemadele/projektidele, mis töötajat isiklikult väga huvitavad
- Töötajatel rohkem iseseisvust, otsustamist ning vastutust enda tööloigus
- Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisega seotud otsustusprotsessidesse
- Töö sisulise poole huvitavuse ja motiveerivuse eest hoolitsemine (mitmekesised ülesanded, töö tähenduslikkus, jmt)
- Ettevõttesisese motiveeriva psühholoogilise keskkonna eest hoolitsemine (motiveerivad eesmärgid, positiivsed suhted, tunnustus, meeskonnatunne, jm)
- Juhtide ning töötajate vahel aktiivsem kommunikatsioon (tagasiside töötulemustele, huvi arvamuste ning ettepanekute suhtes jmt)
- Võtmetöötajatele ettevõtte osaluse, partneri staatuse pakkumine
- Ei toimunud muudatusi tasustamise ja motiveerimise valdkonnas
- Muu (palun loetlege)

### 20. Tulemustasu suurus

	Koolitajad	Müügipersonal	Muud töötajad
Suurendati tulemustasu suurust/protsenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vähendati tulemustasu suurust/protsenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulemustasu seoti üldisemate tegevustega meeskonna heaks (n. meeskonnasisene juhendamine, arendustööde maht jmt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulemustasu seoti koolitusprojekti tagasisidega kliendi poolt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulemustasu seoti isikliku tööprotsessi efektiivsuse suurendamisega (materjalid valmivad kiiremini, vähem vigu vmt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulemustasu seoti ettevõtte üldiste majandustulemustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ei toimunud muudatusi tulemustasu suuruses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soovi korral lisage kommentaar

## Lisa 1. (järg)

### 21. Palgataseme muutused kriisiperioodil

Palun märkige sobivad variandid, juhul kui teie ettevõttes toimus kriisiperioodil muudatusi töötajate (või lepinguliste koolitajate) palgatasemes, vastavalt alltoodud gruppidele.

	Tõsteti põhipalka/päevatasu	Langetati põhipalka/päevatasu	Põhipalk/päevatasu ei muutunud
Kõik töötajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enamik töötajaid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kõik koolitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaid tippkoolitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lepingulised koolitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Põhikohaga koolitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kõik müüjad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaid tippmüüjad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üksikud nõrgemad töötajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soovi korral lisage kommentaar

### 22. “Meeskonnavaimu” aktiivne tugevdamine kriisiperioodil. Rohkem koos tegutsemist, väljasõite, üritusi.

Palun valige vastusevariant, mis iseloomustas kõige paremini teie ettevõtet kriisiperioodil.

- Ei, üldse mitte, tähelepanu igapäevasel “ellujäämisel”
- Kulude kokkuhoiu tõttu pigem vähenes, ent siiski aeg-ajalt
- Jah, pigem rohkem kui varem, kuna rohkem vaba aega
- Jah, oluliselt rohkem, suurendatud tähelepanu meeskonnal
- Muu (palun täpsustage)

### 23. Meeskonna arendamise, tasustamise, motiveerimise muudatuste mõju.

Palun märkige Teie isiklik hinnang antud valdkonna tegevussammude mõju kohta kriisi ületamisele.

## Lisa 1. (järg)

	Negatiivne mõju	Ei omanud negatiivset ega positiivset mõju	Minimaalne positiivne mõju	Pigem oluline positiivne mõju	Väga oluline positiivne mõju	Ei oska öelda
Meeskonna arendamise, tasustamise, motiveerimise muudatuste mõju kriisi ületamisele	○	○	○	○	○	○

### 24. Kliendisuhted, müük ja turundus

*Palun märkige kõik vastusevariandid, mis kehtisid teie ettevõtte kohta kriisiperioodil. Juhul kui mõned toodud tegevussammudest olid rakendatud juba varem, jätke antud variant märkimata.*

- Kasvanud tähelepanu kliendisuhetele üldiselt terves organisatsioonis
- Suurem rõhk müügitöö intensiivsusele ja distsipliinile (suurem nõutav kontaktide sagedus, eesmärkide saavutamise jälgimine, jm)
- Pakkumuste koostamise kvaliteedi tõstmine (põhjalikum eeltöö, jm)
- Juhtide/tippkoolitajate sagenenud kohtumised võtmeklientidega (vajaduste mõistmiseks, suhete hoidmiseks, tagasiside vahetamiseks jm)
- Müügitöö mahu vähendamine või kaotamine seoses personali koondamisega
- Keskendumine uute klientide võitmisele ja kliendibaasi laiendamisele
- Keskendumine eelkõige olemasolevate püsiklientide hoidmisele
- Keskendumine eelkõige suuremahuliste hangete pakkumustele EL fondide vahenditest
- Turundustegevuste haarde oluline laiendamine (rohkem reklaami rohkemates kanalites, täiesti uute turundusvõtete, kanalite kasutuselevõtt jm)
- Täpsemalt sihitud, läbimõeldumad turundustegevused sama eelarve juures
- Suurem osakaal internetiturundusele (kampaaniad sotsiaalmeedias, koolitajate/ettevõtte blogi, uudiskirjad, uue portaali registreerimine, kodulehe oluline uuendamine, jmt)
- Suurem rõhk konverentsiturundusele (sihipärane enesepromotsioon, aktiivne suhtlus, koostöö konverentsikorraldajatega jmt)
- Sagenenud artiklite avaldamine trüki- ja internetimeedias
- Koostöö teiste (koolitus- või muu valdkonna) ettevõtetega turundustegevuste efektiivsuse suurendamiseks (ristturundus, ühiskampaaniad jmt)
- Kõigi töötajate ideede süstemaatiline kaasamine turunduse ja müügi edu suurendamiseks
- Koolitajate kaasamine otsesesse müügitegevustesse
- Ettevõtte visuaali oluline uuendamine (trükiste, õppematerjalide, välireklaamide jm disain)



## Lisa 1. (järg)

Uue CRM lahenduse kasutuselevõtt või senise lahenduse tõhustamine  
tootlikumaks kliendisuhete juhtimiseks (klientide täpsem segmenteerimine, jmt)  
Ei toimunud muudatusi turunduse, müügi, kliendisuhete valdkonnas  
Muu (palun loetlege)

### 25. Kliendisuhete, müügi ja turundusega seotud muudatused.

*Palun märkige Teie isiklik hinnang antud valdkonna tegevussammude mõju kohta kriisi ületamisele.*

	Negatiivne mõju	Ei omanud negatiivset ega positiivset mõju	Minimaalne positiivne mõju	Pigem oluline positiivne mõju	Väga oluline positiivne mõju	Ei oska öelda
Kliendisuhete, müügi ja turunduse muudatuste mõju kriisi ületamisele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 26. Hinnapoliitika.

*Palun märkige kõik vastusevariandid, mis kehtisid teie ettevõtte kohta kriisiperioodil. Kui mõni toodud tegevussamm oli kasutusel juba varem, palun jätke rida märkimata.*

Teenuste ja pakkumiste varasemast põhjalikumad hinnakalkulatsioonid  
Vaid kallite ja kasumlike projektide teostamine, odavatest projektidest loobumine (ka osade klientide kaotamise hinnaga)  
Kliendi jaoks erineva tasemega projektide hinna selge eristamine (tippkoolitajate projektid kallimad, standardised projektid soodsamad jne.)  
Müügitöös keskendumine hinna teema asemel väärtusturundusele, oma eeliste väljatoomisele  
Koolituse hinnakujundus muutus "kokkuleppeliseks" – iga kliendiga hind erinev, vastavalt kliendi maksevõimele.  
Valmisolek kliendi survele sõlmida koolituslepingut "mistahes hinnaga", et katta ettevõtte püsikulud ja käivet sisse tuua (n. lepingu hinna konfidentsiaalsuse tingimusel).  
Väga soodsate avalike koolituste pakkumisega alustamine  
"Mäng" teenuste pakettidega (teenuste liitmine "paketihindadeks, varasemate pakettide lahtivõtmine üksikhindadeks jne.)  
Perioodiliste sooduskampaaniate läbiviimine, mis on ajaliselt või muu tingimuse alusel piiritletud  
Konkurentide hinnataseme sihipärane monitoorimine  
Kallite ja eksklusiivsete uute teenuste turule toomine  
Suurima nõudlusega teenuste hindade tõstmine  
Püsiklientidele oluliste hinnaeeliste loomine  
Ei toimunud muudatusi hinnapoliitikas  
Muu (palun loetlege)

## Lisa 1. (järg)

### 27. Kõigi hindade ühtlane langetamine hinnakirjas, vastamaks turu nõudmistele

- ei
- jah, kuni 10%
- jah, 10-25%
- jah, 25% ja enam

### 28. Hinnapoliitikaga seotud muudatused.

Palun märkige Teie isiklik hinnang antud valdkonna tegevussammude mõju kohta kriisi ületamisele.

	Negatiivne mõju	Ei omanud negatiivset ega positiivset mõju	Minimaalne positiivne mõju	Pigem oluline positiivne mõju	Väga oluline positiivne mõju	Ei oska öelda
Hinnapoliitika muudatuste mõju kriisi ületamisele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 29. Juhtimine ja efektiivsus

Palun märkige vastusevariandid, mis kehtisid teie ettevõtte kohta kriisiperioodil. Juhul kui mõned tegevussammudest olid rakendatud juba varem, jätkke vastus märkimata.

- Organisatsiooni struktuuri oluline muutmine
- Tervikliku kvaliteedijuhtimissüsteemi sisseviimine (n. TQM, vm.)
- Süsteemse tulemusjuhtimise rakendamine (n. Balanced Scorecard, vm.)
- Tootlikkuse ja tööjõu efektiivseima rakendamise seadmine juhtkonna prioriteediks
- Ettevõtte igapäevase töö põhiprotsesside oluline tõhustamine
- Juhtide poolt liidri rolli aktiivsem täitmine (positiivne, aktiivne hoiak, visioonile toetumine, innustamine, tulemustele orienteeritus, personaalne tähelepanu, jm)
- Juhtide tugevnenud kontrollifunktsioon, töödistsipliini jälgimine.
- Juhtide poolt sihipärane tähelepanu organisatsioonikultuuri kaudu juhtimisele (ühised väärtused, normid, traditsioonid)
- Delegerimise toimivuse jälgimine ettevõtte kõigil tasanditel (kindlustamiseks tööülesannete optimaalset jaotust)
- Uute turgude leidmine, suurenenud ekspordi osakaal
- Konkurentsiolukorra sihipärane jälgimine turul (konkurentide avaliku informatsiooni jälgimine, jm)
- Enda ettevõtte strateegilise positsiooni koolitusturul täpsem määratlemine
- Investeeringud uuenduslikesse tehnilistesse vahenditesse
- Tippjuhtkonna aktiivne töö turul toimuva jälgimiseks (vabas vormis kohtumised uute või olemasolevate klientide tippjuhtidega, majandusharude põhiste koosolekute, konverentside külastamine, meedia igapäevane analüüsimine jm)
- Aktiivne koostöö teis(t)e koolitusfirma(de)ga turupositsiooni tugevdamiseks või tellimuste saamiseks

## Lisa 1. (järg)

Välisinvestorite kaasamine ettevõtte omanike ringi  
Ei toimunud muudatusi juhtimises  
Muu (palun loetlege)

### 30. Juhtide igapäevane kohalolu töötajate juures

Pigem vähenes  
Jäi samaks  
Pigem suurenes  
Muu (palun täpsustage)

### 31. Väliskonsultantide kaasamine ettevõtte efektiivsuse suurendamiseks

*Palun märkige vastavad valdkonnad, juhul kui ettevõtte juhtkond kaasas väliskonsultante.*

Turunduse valdkonnas  
Üldjuhtimise/strateegiline juhtimise valdkonnas  
Finantsjuhtimise valdkonnas  
IT valdkonnas  
Ei kaasatud väliskonsultante  
Muus valdkonnas (palun täpsustage)

### 32. Kriisiperioodi muudatuste elluviimise ajastamine

Suurem osa muudatustest viidi sisse kriisiperioodi alguses  
Muudatusi viidi sisse sammhaaval kogu kriisiperioodi jooksul, hinnates vahepeal ka nende efektiivsust  
Kriisiperioodi alguses oldi pikemalt "ootel", ent kriisi süvenedes tehti muudatusi intensiivselt.  
Peamiselt toimiti samuti kui enne, muudatusi viidi sisse tagasihoidlikult ja pigem kriisiperioodi lõpus.  
Ei oska öelda  
Muu (palun täpsustage)

### 33. Juhtimise ja efektiivsusega seotud muudatused.

*Palun märkige Teie isiklik hinnang antud valdkonna tegevussammude mõju kohta kriisi ületamisele.*

	Negatiivne mõju	Ei omanud negatiivset ega positiivset mõju	Minimaalne positiivne mõju	Pigem oluline positiivne mõju	Väga oluline positiivne mõju	Ei oska öelda
Juhtimise muudatuste mõju kriisi ületamisele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa 1. (järg)

### 34. Kriisijärgne periood. Teie ettevõtte sisulist tööd teostavate spetsialistide omavaheline proportsioon täna sel päeval.

	0	1	2-3	4-5	6-7	8 ja enam
Nooremkonsultante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanemkonsultante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soovi korral lisage kommentaar

### 35. Teie ettevõtte koolitajate töösuhete iseloom täna sel päeval (2015)?

- Enamik koolitajaid/konsultante ettevõttes põhipalgal
- Enamik koolitajaid/konsultante lepingulised koostööpartnerid
- Võrdselt palgalisi ja lepingulisi koolitajaid/konsultante
- Muu (palun täpsustage)

### 36. Täna sel päeval ettevõtte poolt pakutavate koolituste/projektide iseloom

- Suurem osa personali töökoormusest seotud standardsete koolitustega
- Üle poole personali töökoormusest seotud standardsete koolitustega
- Ligikaudu võrdselt standardseid ning "rätsepatöö" koolitusi
- Üle poole personali töökoormusest seotud "rätsepatöö" koolitustega
- Suurem osa personali töökoormusest seotud "rätsepatöö" koolitustega
- Muu (palun täpsustage)

### 37. Milline on teie hinnangul ettevõtte olukord tänaseks (2015)

- Ei ole veel jõudnud kriisieelsele tasemele (endiselt kahjumis või minimaalne kasum)
- Ei ole veel jõudnud kriisieelsele tasemele, ent jõudnud väiksesse kasumisse/kasum kasvanud
- Oleme jõudnud kriisieelsele tasemele
- Oleme saavutanud kriisieelsest olukorrast paremad tulemused
- Oleme saavutanud kriisieelsest olukorrast oluliselt paremad tulemused
- Muu (palun täpsustage)

### 38. Kokkuvõte. Teie isiklikul hinnangul, millised olid teie ettevõtte peamised edukad sammud või otsused, mis aitasid kriisiga toime tulla?

### 39. Juhul kui saaksite sama kriisi läbimist korrata, mida teeksite esmajoones teisiti?

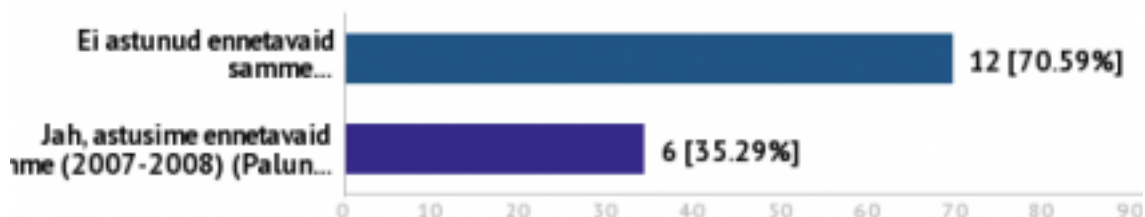
### 40. Tagantjärele hinnates, kas teie ettevõttel oli kriisile eelnevalt olulisi tugevaid külgi, mis pehmendasid kriisi läbimist või kergendasid toimetulekut?

## Lisa 2. Veebiküsitluse tulemused

Läbiviimise periood: 15.01.2015-31.03.2015

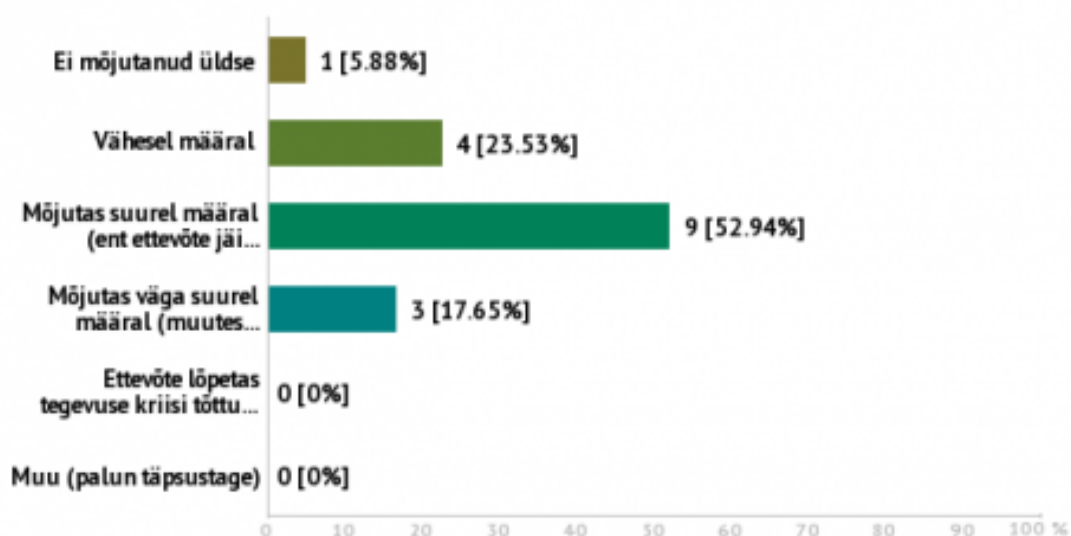
Vastajaid: 17

### 1. Kriisile eelnev tegevus. Kuivõrd tajusite majanduslanguse tulekut ning tegite vastavaid ettevalmistusi?



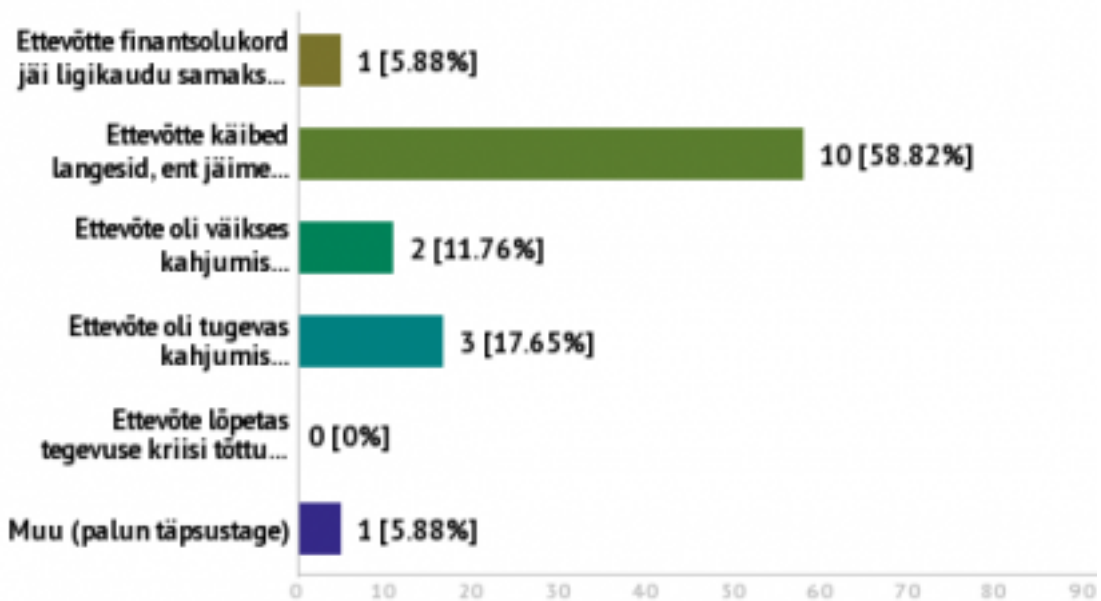
- Muutsime konsultantide-koolitajate tasustamissüsteemi fikseeritud töötasudelt tulemuspõhiseks, tegime püsikulude kärpimisi, kolisime vanalinnast väiksematesse ruumidesse kesklinna serva.
- Loobusime büroost ja paiknesime kodukontoritesse.
- Katkestasin laienemisplaanid (uued koolitajad).
- Tajusime kriisi tulekut, ent midagi spetsiaalset ette ei võtnud
- Vähendasime koolitajate arvu. Planeerisime ulatuslikumad enesetäiendamise ja supervisiooniprojektid.
- Ei teinud neid samme majanduslanguse hirmus. Muutsime loomuliku arenguna fookust koolitamiselt töönõustamisele ja tööarendamisele- supervisioon ja coaching

### 2. Kuivõrd suurel määral mõjutas 2008 a Eestis alanud majanduslangus teie ettevõtet?



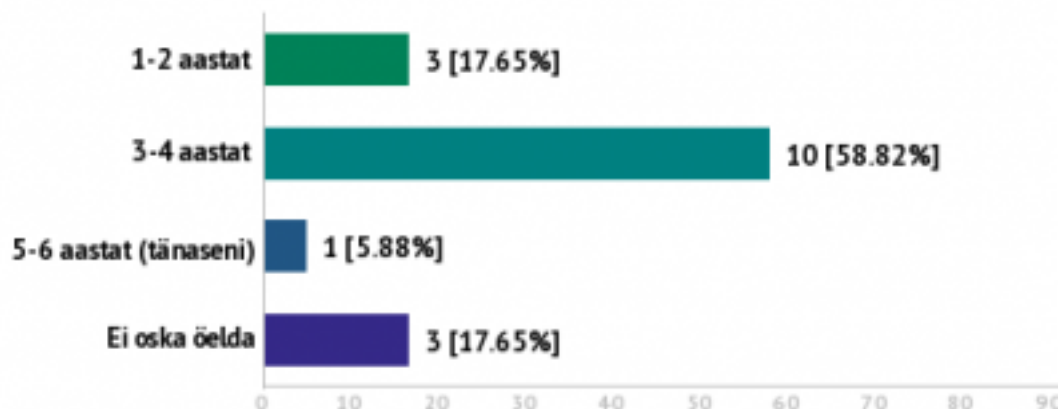
## Lisa 2. (Järg)

### 3. Millised olid majanduskriisi süvise mõjud otseselt teie ettevõtte finantsolukorrale?



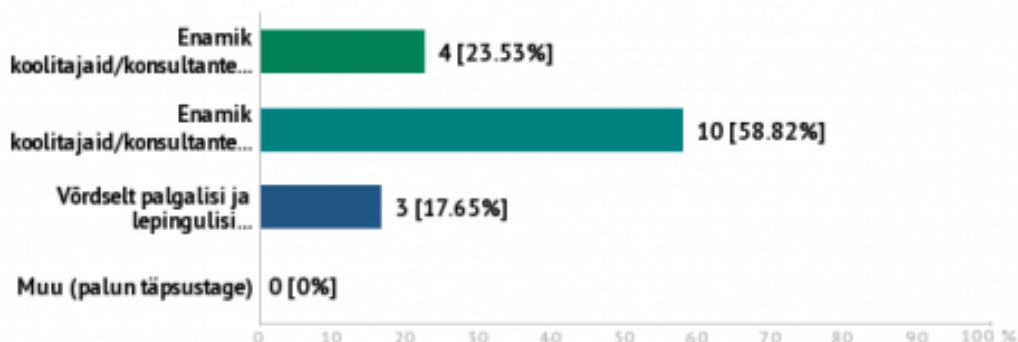
- Emaettevõtte tütarvõtte sisuliselt pankrotistus (2009 käibelangus üle 60%) ning tuli kõige halvema vältimiseks liita (merger) emaettevõttega

### 4. Kui kaua kestis eeltoodud madalseis?



## Lisa 2. (Järg)

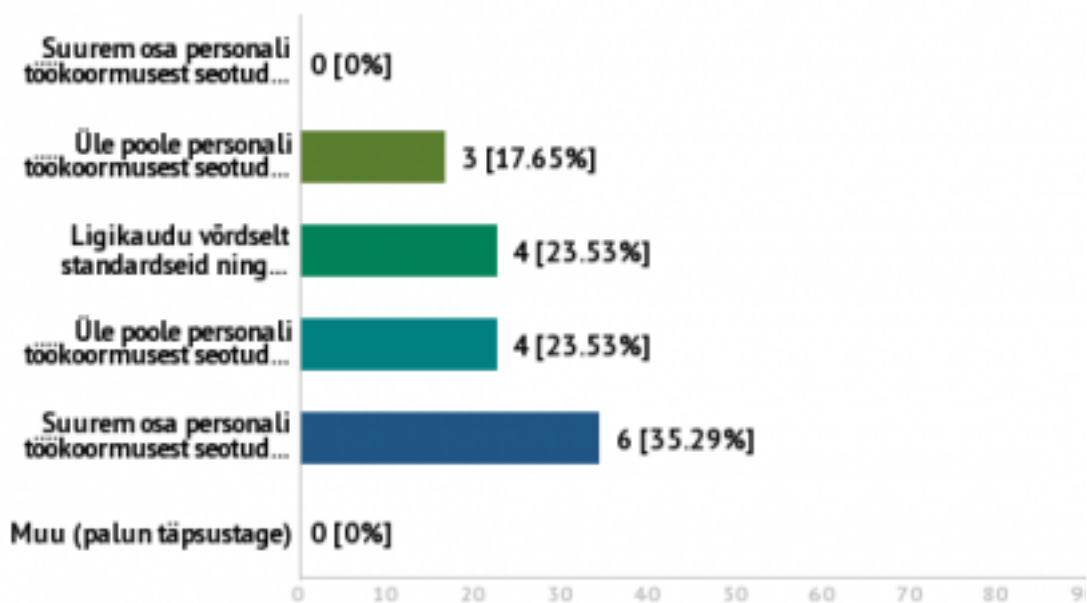
### 5. Teie ettevõtte koolitajate töösuhte iseloom kriisieelsel perioodil?



### 6. Teie ettevõtte sisulist tööd teostavate spetsialistide omavaheline proportsioon kriisieelsel perioodil.

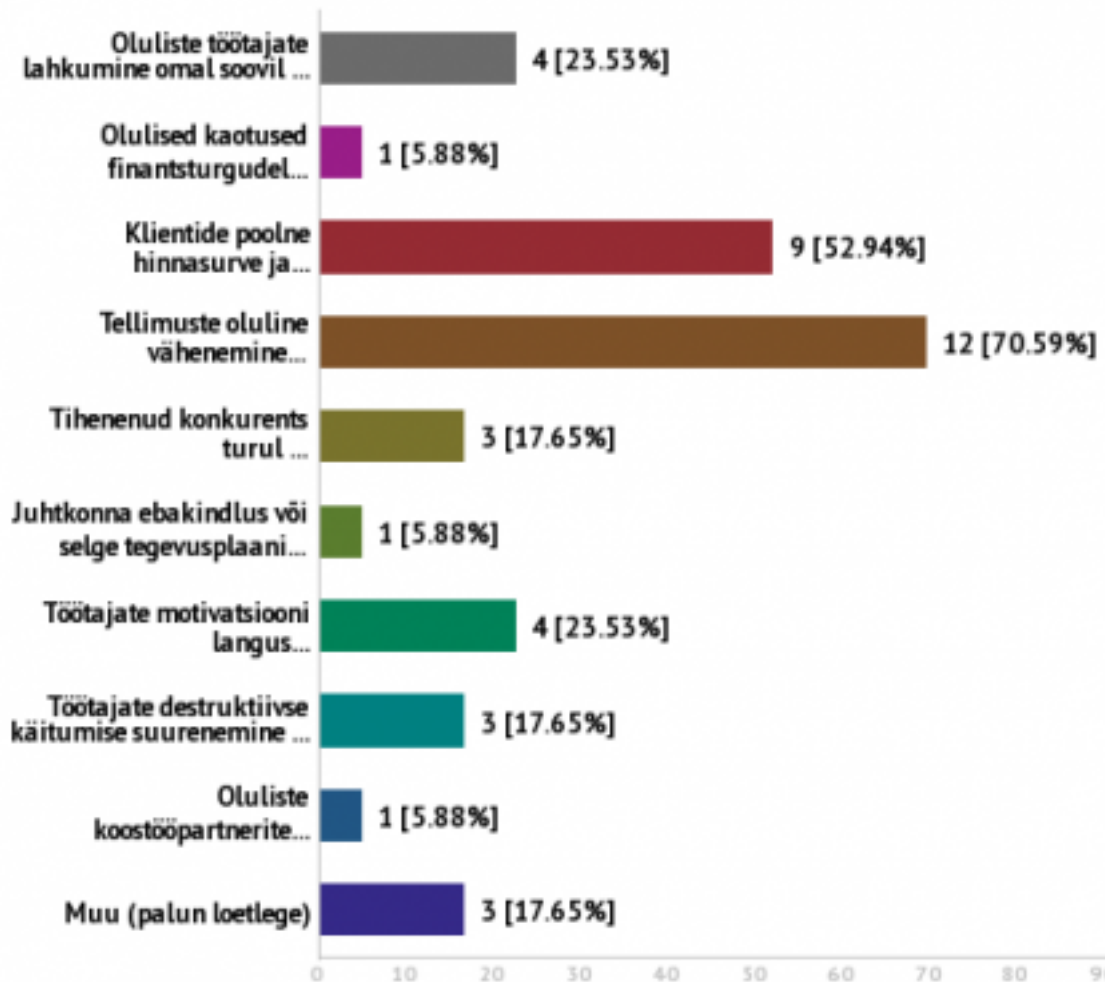
	0	1	2-3	4-5	6-7	8 ja enam	Vastuseid kokku
Nooremkonsultante	41 % (7)	29 % (5)	18 % (3)	0 % (0)	6 % (1)	6 % (1)	17
Vanemkonsultante	0 % (0)	12 % (2)	53 % (9)	12 % (2)	6 % (1)	18 % (3)	17

### 7. Kriisieelsel perioodil ettevõtte poolt pakutud koolituste/projektide iseloom



## Lisa 2. (Järg)

8. Milliste probleemidega puutus ettevõtte kokku majanduslanguse süvise perioodil?

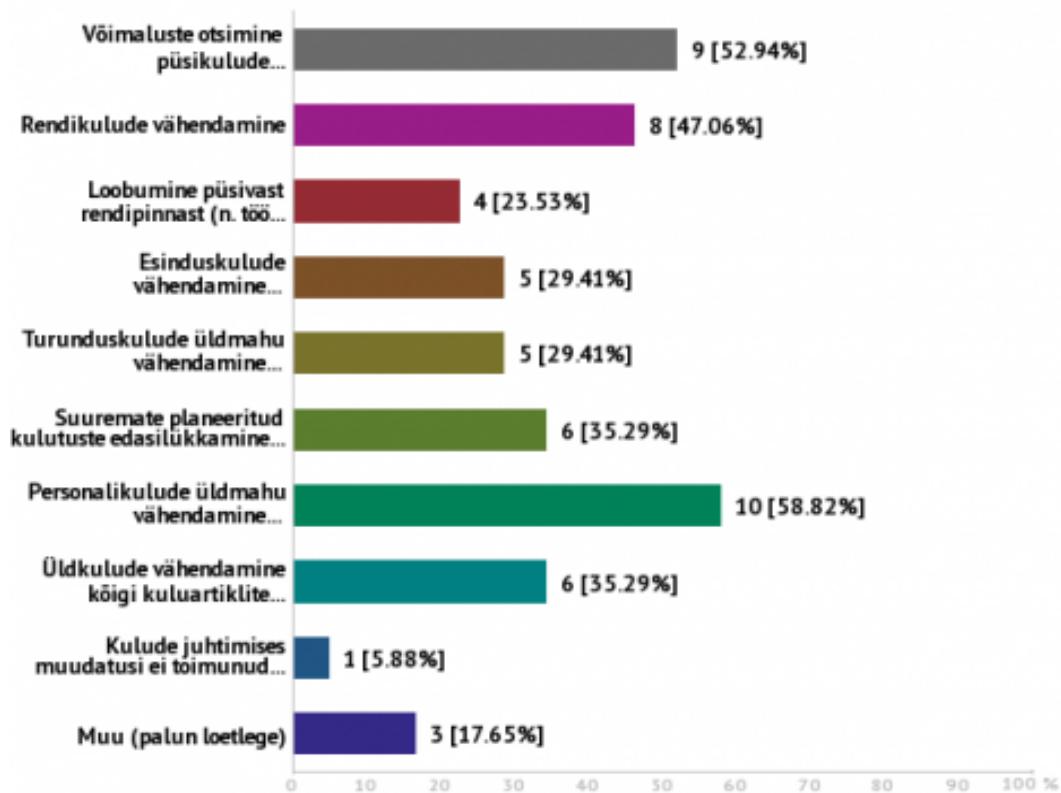


- turg (kliendid) vähendasid oluliselt investeeringuid koolitusse. Ettevõtte, kes omas suuri püsikuluseid seoses äsjaalminud koolituskeskusega (ca 900 m<sup>2</sup> pinda, investeeringu suurus ületas 2 miljonit krooni), ei olnud teoreetiliselt võimeline enam tegutsema. Kuid vedasime välja, seda eelkõige tänu Soome omanikfirma finantsilisele toele
- Klientide ostujõu (ja sellest johtuvalt koolitusmotivatsiooni: first things first!) vähenemine
- Käibelangus oli, kuid andis võimaluse enesearendamiseks, aja võtmiseks muudeks tähtsateks asjadeks: pere, tervis, reisimine



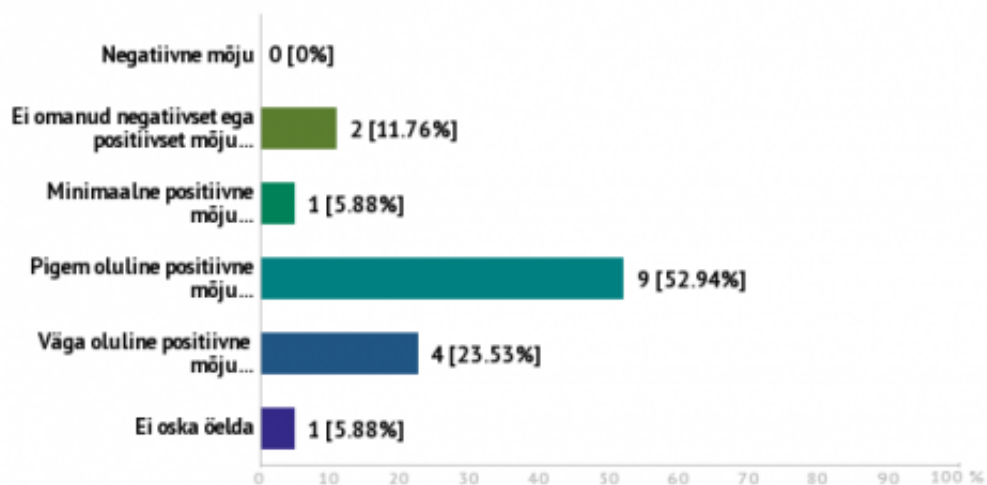
## Lisa 2. (Järg)

### 9. Kulude juhtimine



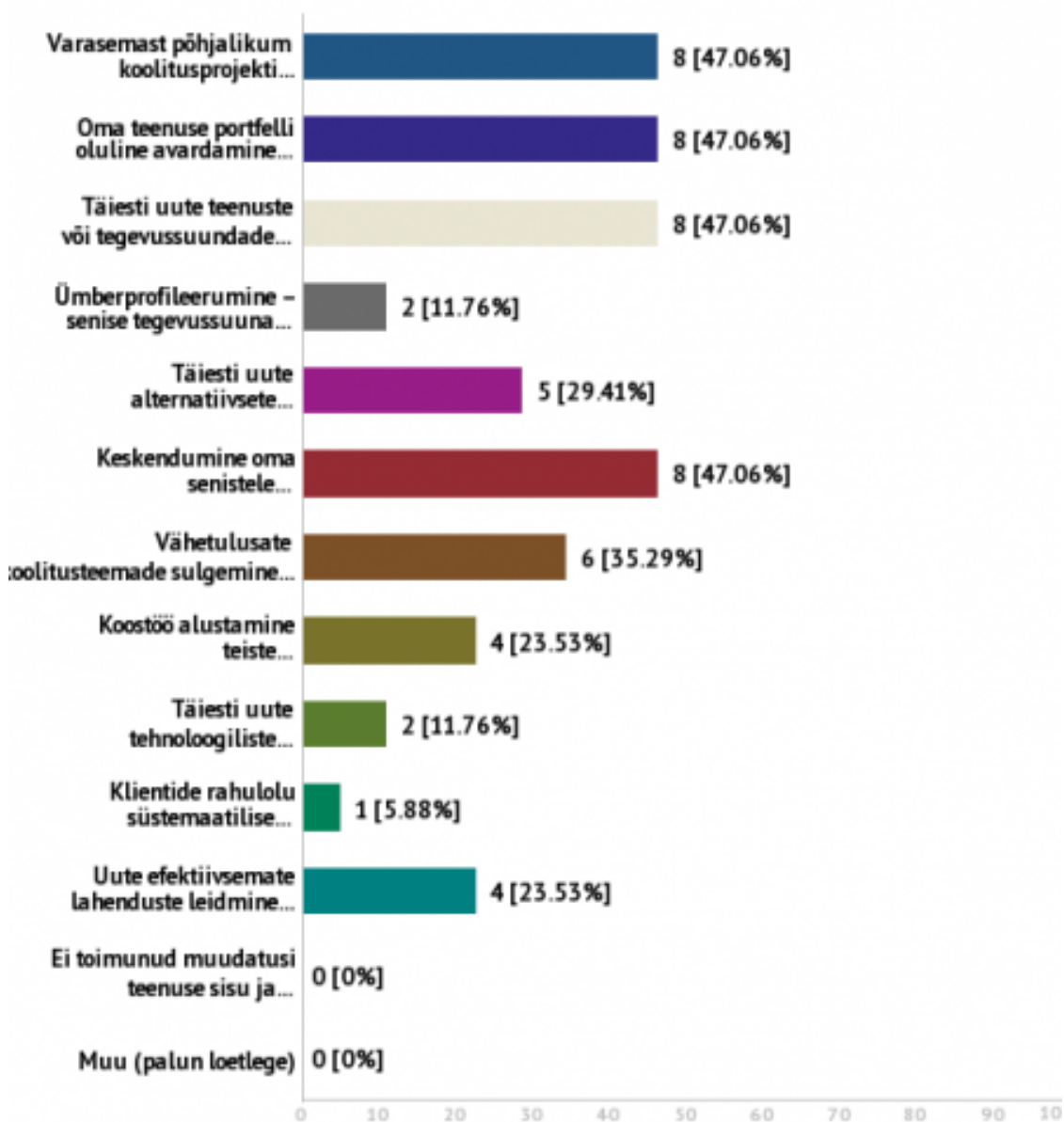
- kõige suurem muutus oli põhikohaga töötajate arvu vähendamine (21lt 7le) ning töötajate (s.h juhtide) tasude vähendamine 25-45%
- Kolimine esinduslikule koolituspinnale, mis loomulikult hoopis suurendas kulusid
- omandisuhte muutmine

#### 10.1. Kulude juhtimise mõju : Kulude juhtimise mõju kriisi ületamisele



## Lisa 2. (Järg)

### 11. Teenuse kvaliteedi parendamine

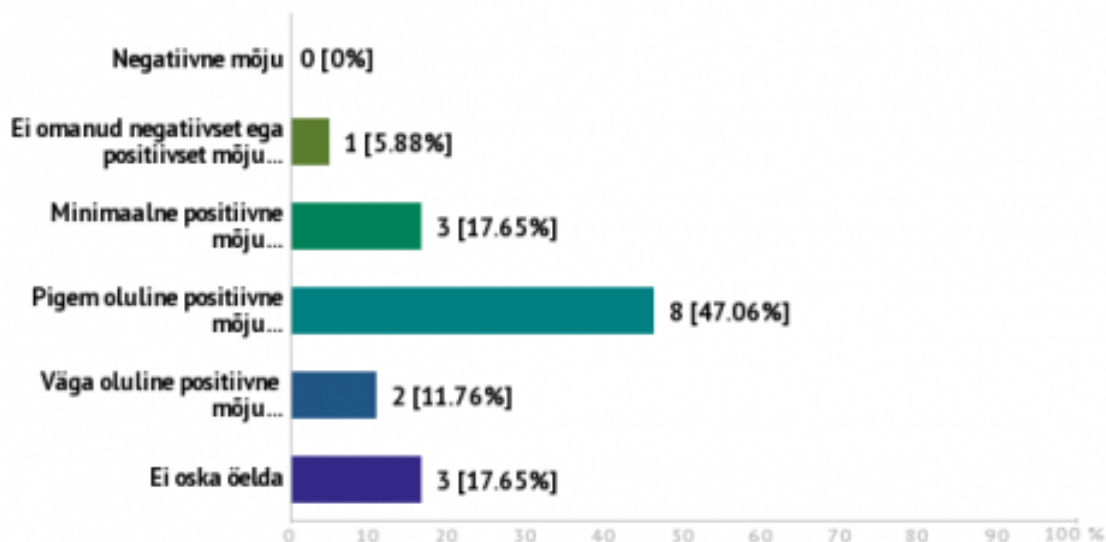


### 12. Avalike ja tellimuskoolituste (sisekoolituste) proportsiooni muutused kriisiperioodil

	Alustati pakkumist	Suurendati mahtu	Vähendati mahtu	Lõpetati pakkumine	Maht ei muutunud	Vastuseid kokku
Avalikud koolitused	6 % (1)	6 % (1)	53 % (9)	18 % (3)	18 % (3)	17
Tellimuskoolitused (sisekoolitused)	0 % (0)	41 % (7)	24 % (4)	0 % (0)	35 % (6)	17

## Lisa 2. (Järg)

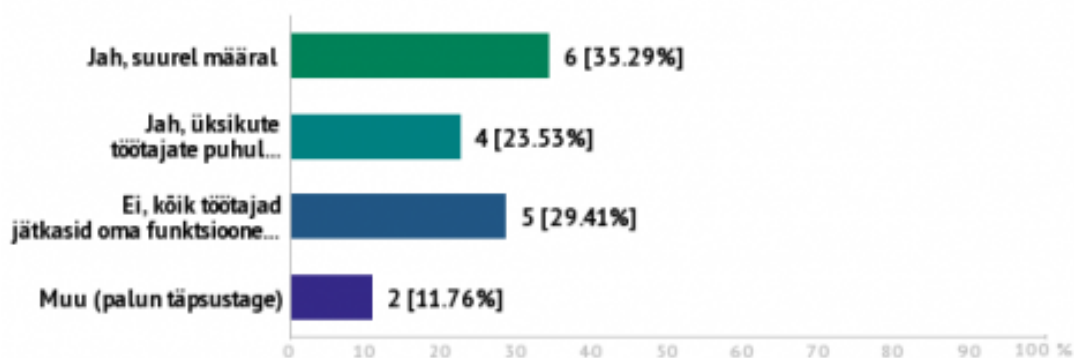
### 13.1. Teenuse sisu ja kvaliteedi muudatuste mõju : Teenuse sisu ja kvaliteedi muudatuste mõju kriisi ületamisele



### 14. Personali koosseisu muudatused.

	Töötajate koondamine või koostöölepingu lõpetamine	Uute töötajate värbamine	Vastuseid kokku
tugipersonal	86 % (6)	14 % (1)	7
IT	100 % (1)	0 % (0)	1
müügipersonal, turundus	100 % (7)	0 % (0)	7
nooremkonsultandid	100 % (4)	0 % (0)	4
vanemkonsultandid/tippkoolitajad	100 % (2)	0 % (0)	2
juhid	100 % (1)	0 % (0)	1

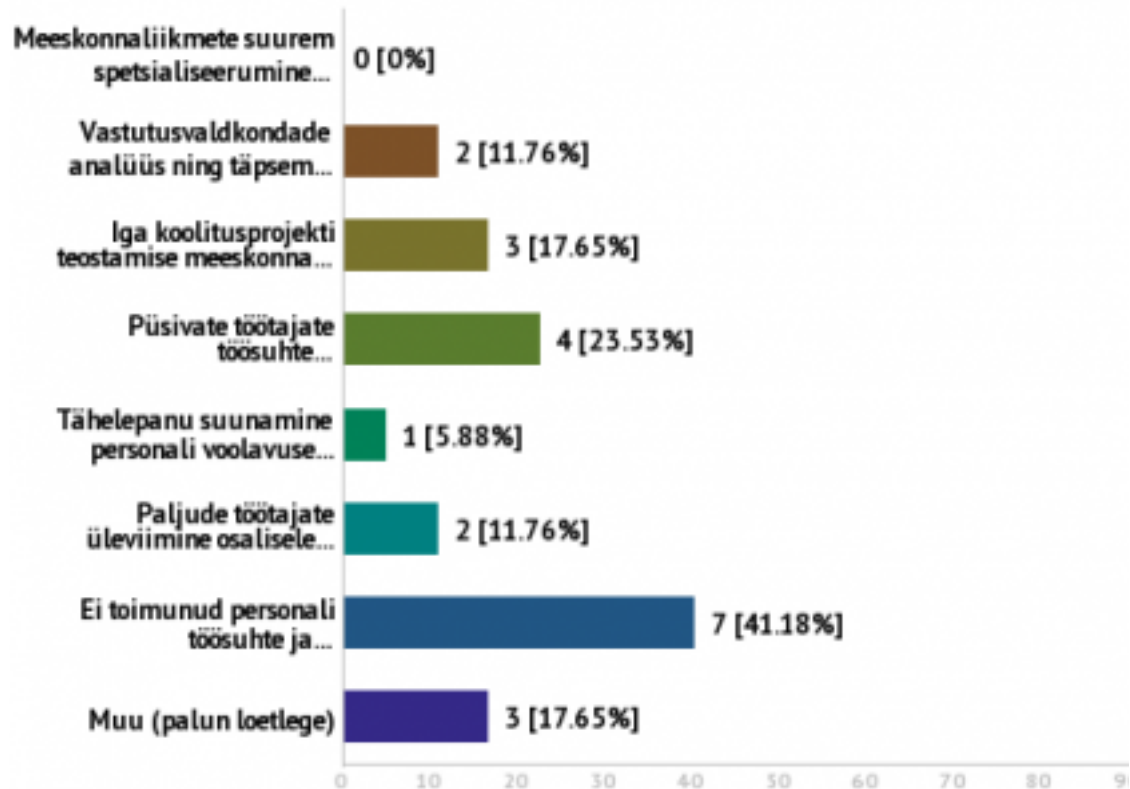
### 15. Meeskonnasisene funktsioonide liitmine.



## Lisa 2. (Järg)

- töötajate vähendamise tõttu jagati tööülesanded olemasolevate töötajate vahel. Kõik tugiteenused osteti sisse (outsourcing)
- Uut moodi tööjaotus tugitiimis.

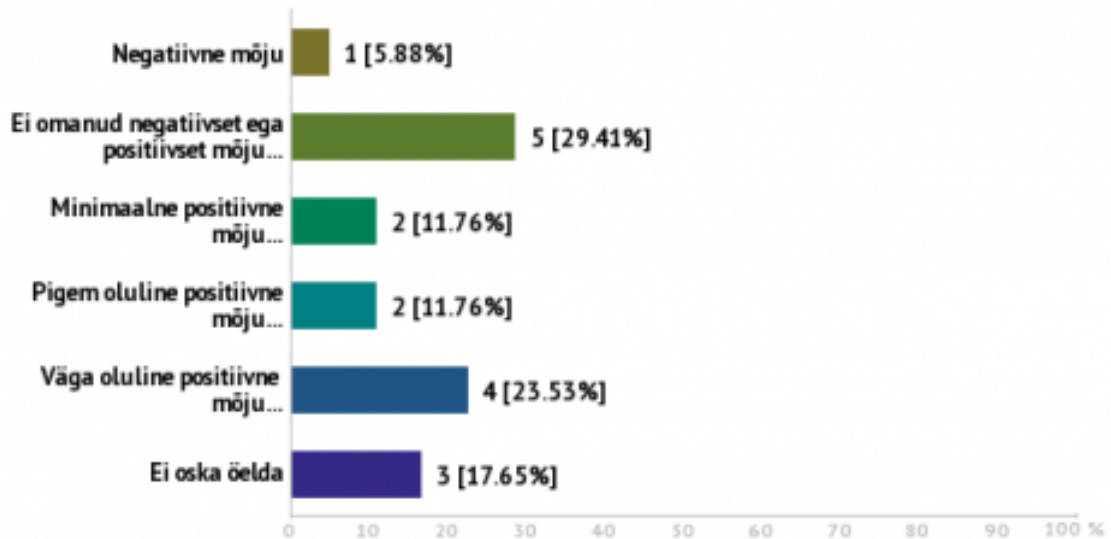
### 16. Personali töösuhte ja funktsioonidega seotud muudatused



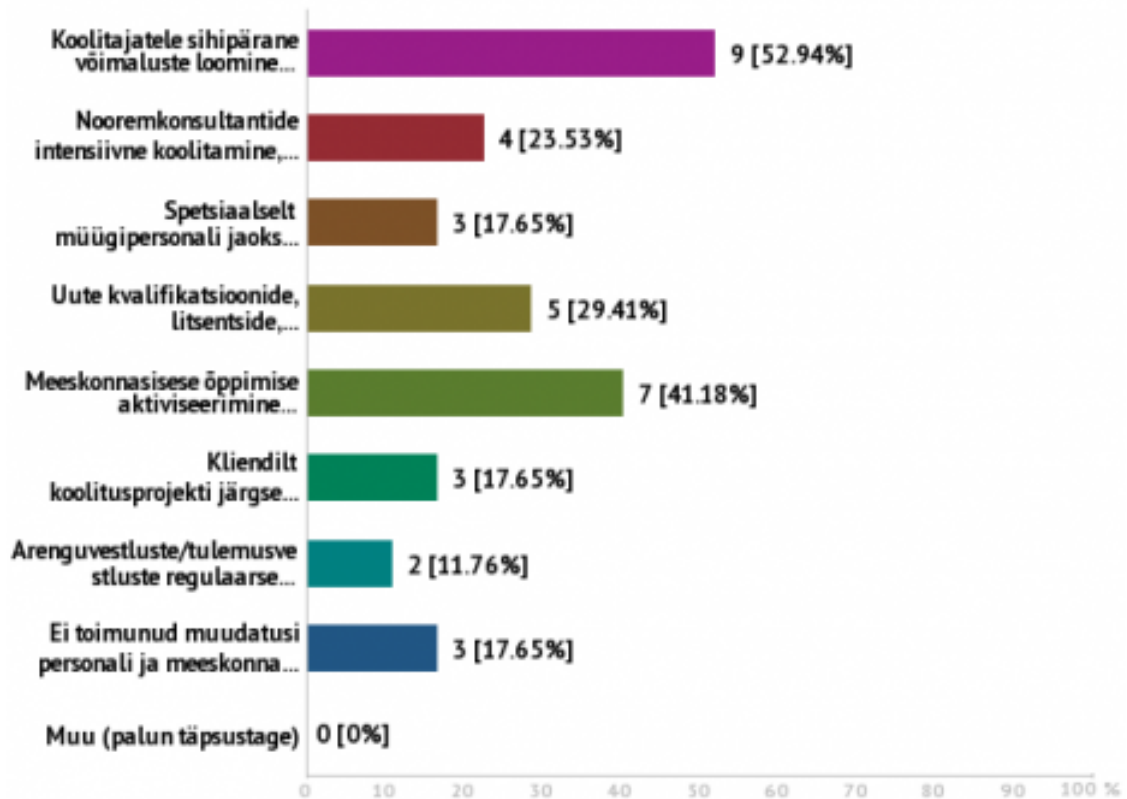
- minimaalsed muutused
- Alltöövõtu teostamine koolitusfirmale "Reiting"
- Müügipersonali oskuste arendamine

## Lisa 2. (Järg)

### 17.1. Kriisiperioodi tegevussammud. Personaliga seotud muudatuste juhtimine : Personalijuhtimise muudatuste mõju kriisi ületamisele



### 18. Personali arendamine



## Lisa 2. (Järg)

### 19. Tasustamine ja motiveerimine.



- Niisuguses situatsioonis ei ole võimalik töötajaid reeglina arendada ja kaasata
- Kvartaalne üksteise hindamine kokku lepitud kriteeriumite järgi (üksteise toetamine jmt) ning selle alusel osa tulemustasust

## Lisa 2. (Järg)

### 20. Tulemustasu suurus

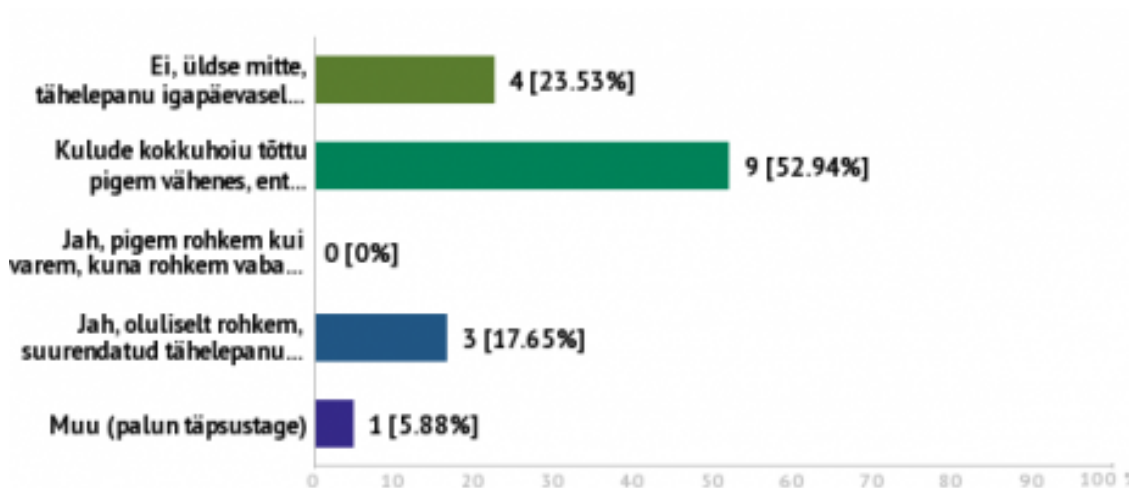
	Koolitajad	Müügipersonal	Muud töötajad	Vastuseid kokku
Suurendati tulemustasu suurst/protsenti	83 % (5)	67 % (4)	17 % (1)	6
Vähendati tulemustasu suurst/protsenti	0 % (0)	100 % (2)	50 % (1)	2
Tulemustasu seoti üldisemate tegevustega meeskonna heaks (n. meeskonnasisene juhendamine, arendustööde maht jmt)	33 % (1)	67 % (2)	33 % (1)	3
Tulemustasu seoti koolitusprojekti tagasisidega kliendi poolt	0 % (0)	100 % (2)	0 % (0)	2
Tulemustasu seoti isikliku tööprotsessi efektiivsuse suurendamisega (materjalid valmivad kiiremini, vähem vigu vmt)	0 % (0)	100 % (1)	0 % (0)	1
Tulemustasu seoti ettevõtte üldiste majandustulemustega	50 % (1)	100 % (2)	50 % (1)	2
Ei toimunud muudatusi tulemustasu suurus	100 % (5)	80 % (4)	60 % (3)	5

### 21. Palgataseme muutused kriisiperioodil

	Tõsteti põhipalka/päevatasu	Langetati põhipalka/päevatasu	Põhipalk/päevatasu ei muutunud	Vastuseid kokku
Kõik töötajad	8 % (1)	54 % (7)	38 % (5)	13
Enamik töötajaid	0 % (0)	33 % (1)	67 % (2)	3
Kõik koolitajad	33 % (1)	33 % (1)	33 % (1)	3
Vaid tippkoolitajad	40 % (2)	20 % (1)	40 % (2)	5
Lepingulised koolitajad	0 % (0)	50 % (2)	50 % (2)	4
Põhikohaga koolitajad	50 % (1)	50 % (1)	0 % (0)	2
Kõik müüjad	50 % (1)	50 % (1)	0 % (0)	2
Vaid tippmüüjad	0 % (0)	100 % (1)	0 % (0)	1
Üksikud nõrgemad töötajad	0 % (0)	100 % (2)	0 % (0)	2

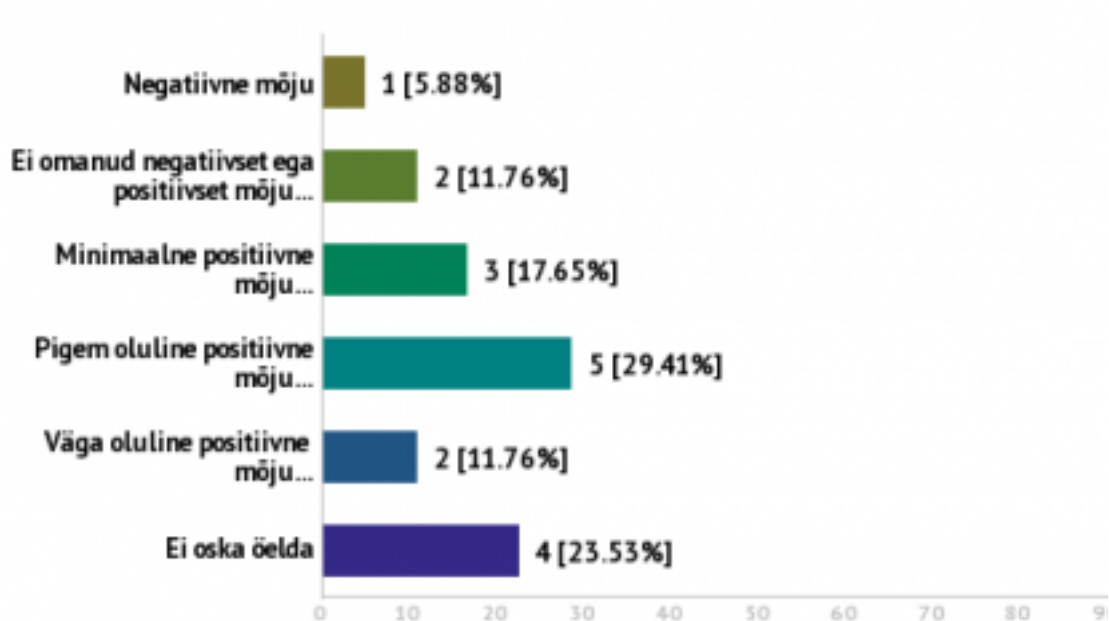
## Lisa 2. (Järg)

22. “Meeskonnavaimu” aktiivne tugevdamine kriisiperioodil. Rohkem koos tegutsemist, väljasõite, üritusi.



- Firma muutis strateegiat

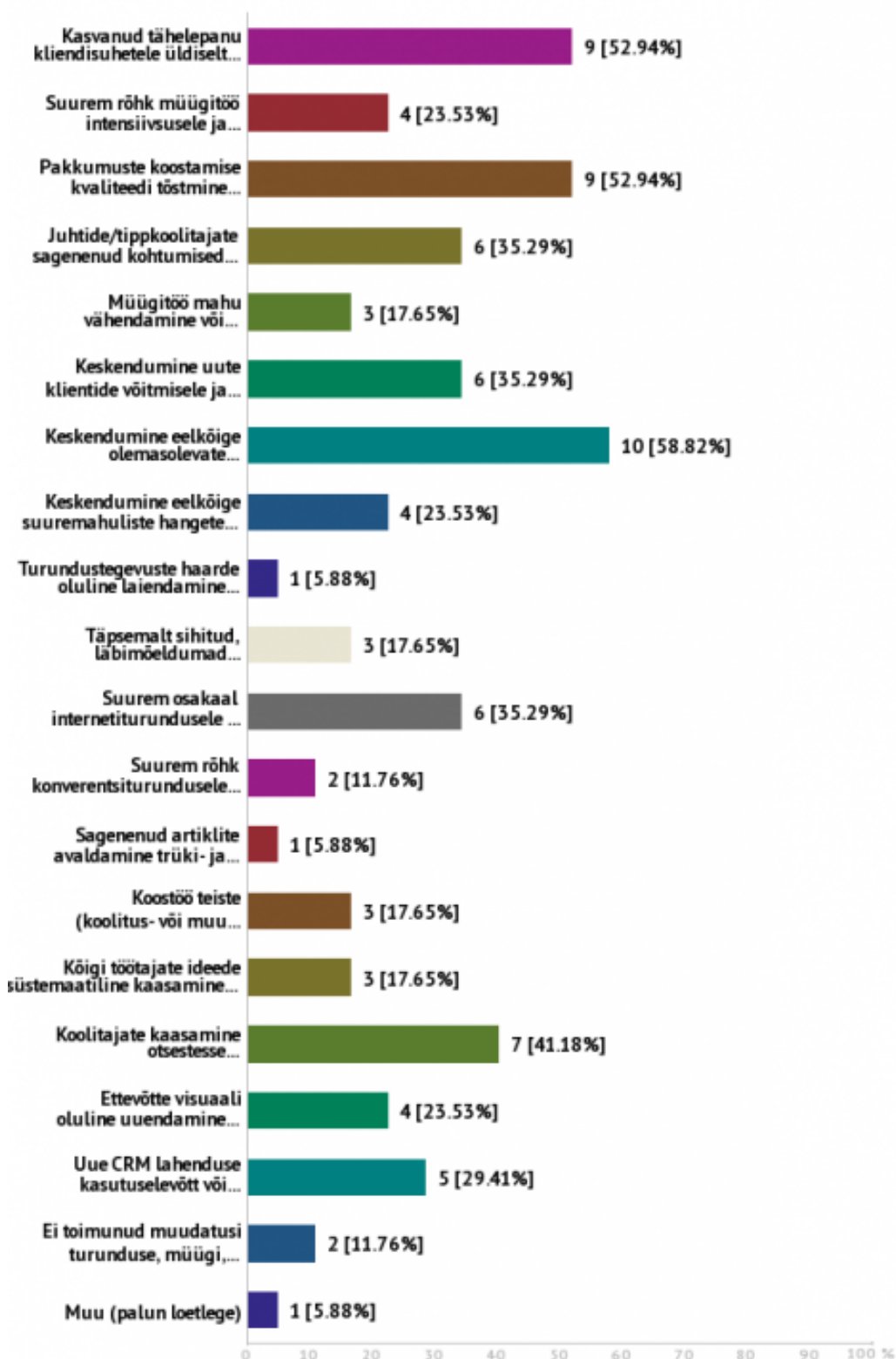
23.1. Meeskonna arendamise, tasustamise, motiveerimise muudatuste mõju. : Meeskonna arendamise, tasustamise, motiveerimise muudatuste mõju kriisi ületamisele





## Lisa 2. (Järg)

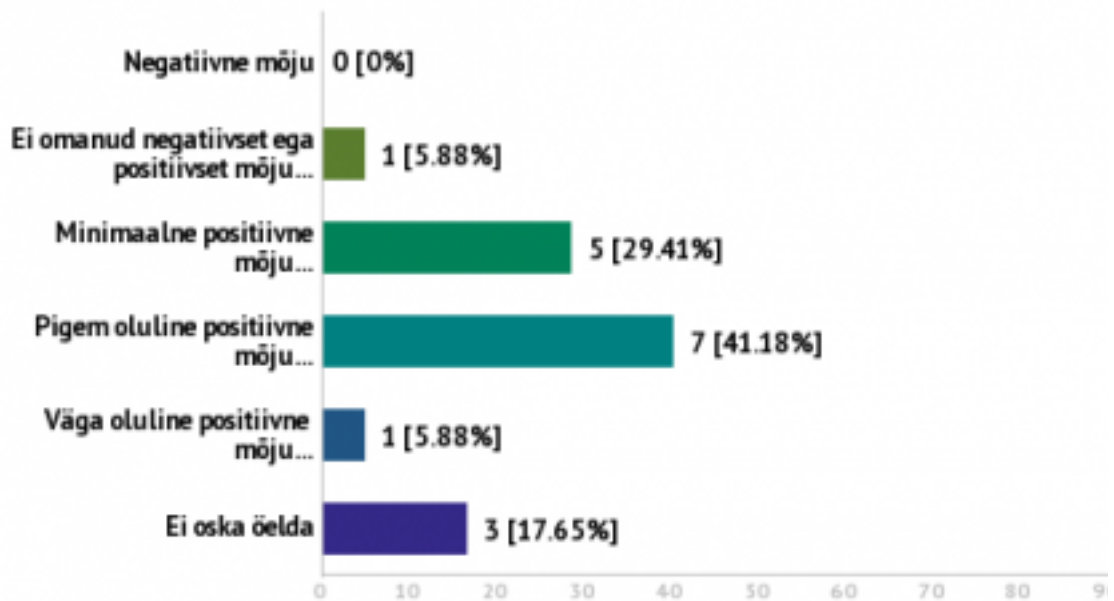
### 24. Kliendisuhted, müük ja turundus



## Lisa 2. (Järg)

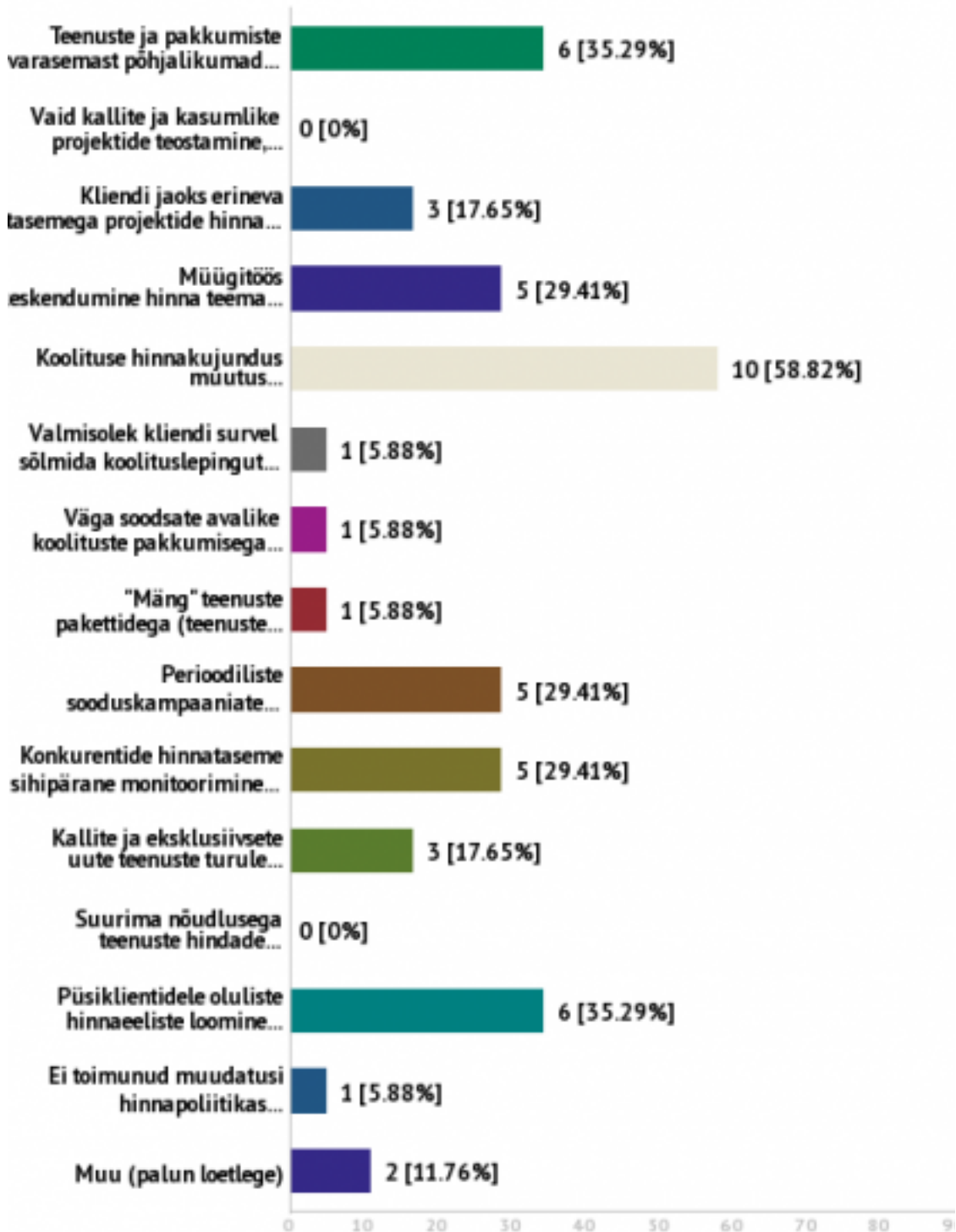
- Pikaajsetele arendusprogrammidele keskendumine ühe ja kahepäevaste koolituste asemel

### 25.1. Kliendisuhete, müügi ja turundusega seotud muudatused. : Kliendisuhete, müügi ja turunduse muudatuste mõju kriisi ületamisele



## Lisa 2. (Järg)

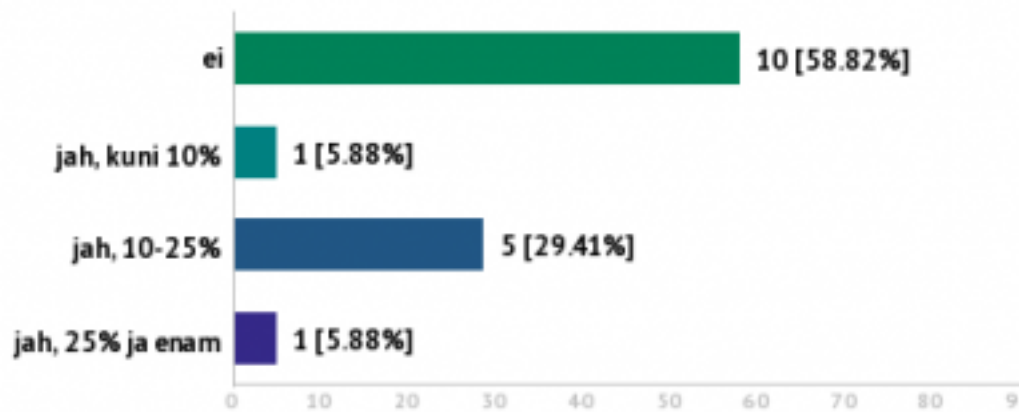
### 26. Hinnapoliitika.



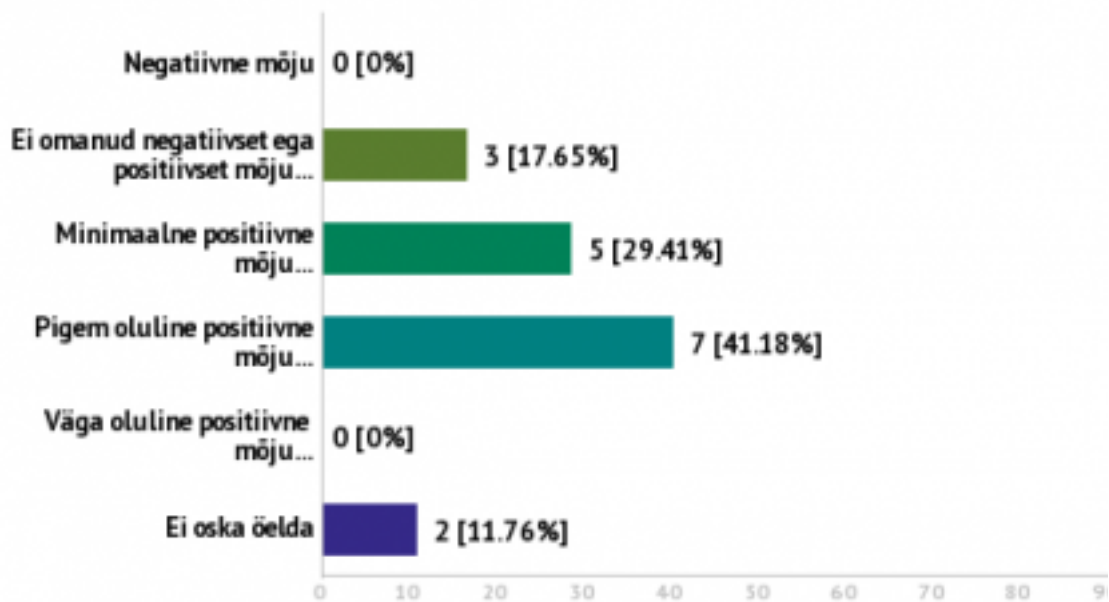
- Konkurents ja klientide eelarve mahud määrasid suuresti hinna.
- Mahukamate ja seega kallimate pikkade arendusprojektide teostamine

## Lisa 2. (Järg)

### 27. Kõigi hindade ühtlane langetamine hinnakirjas, vastamaks turu nõudmistele

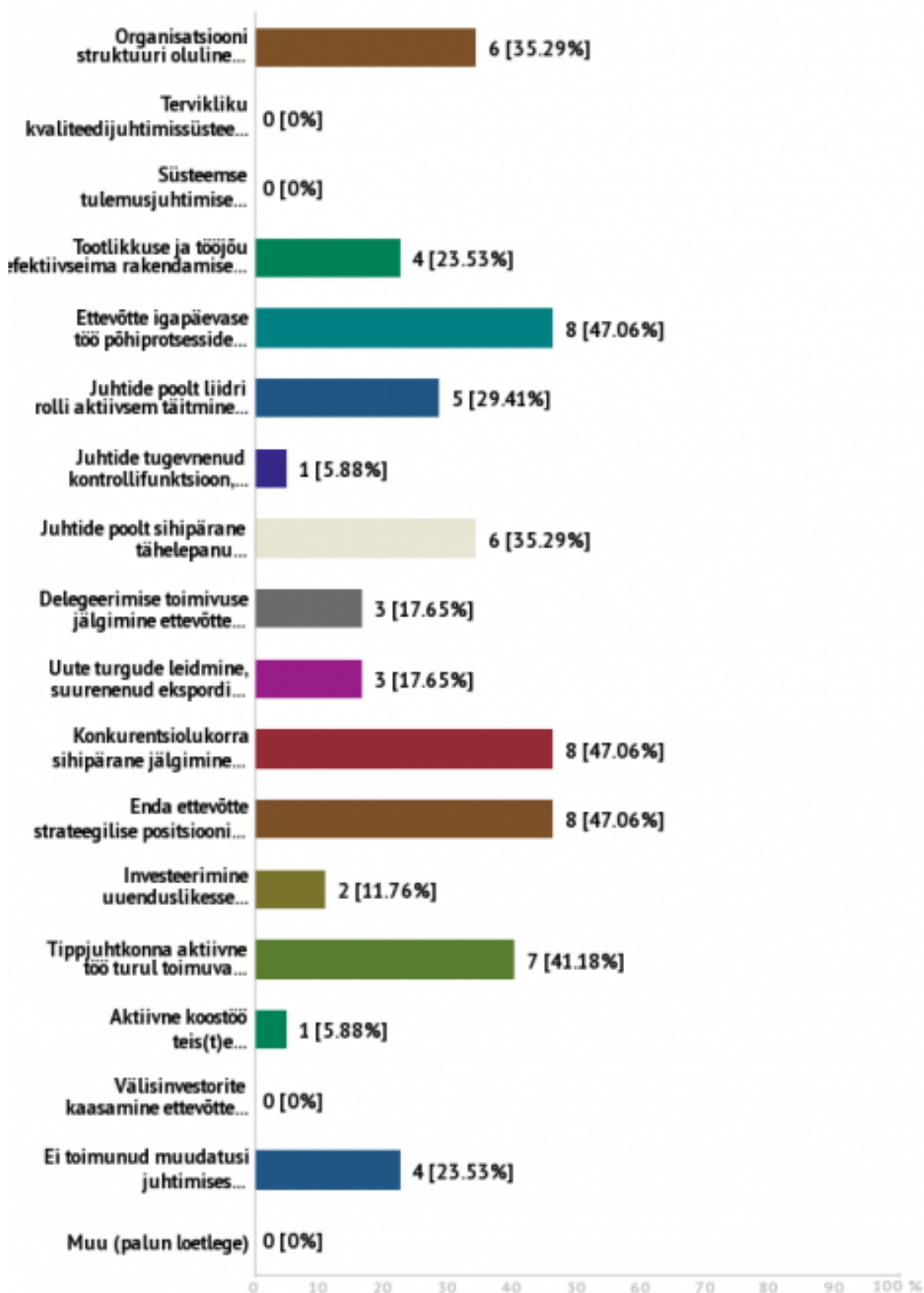


### 28.1. Hinnapoliitikaga seotud muudatused. : Hinnapoliitika muudatuste mõju kriisi ületamisele



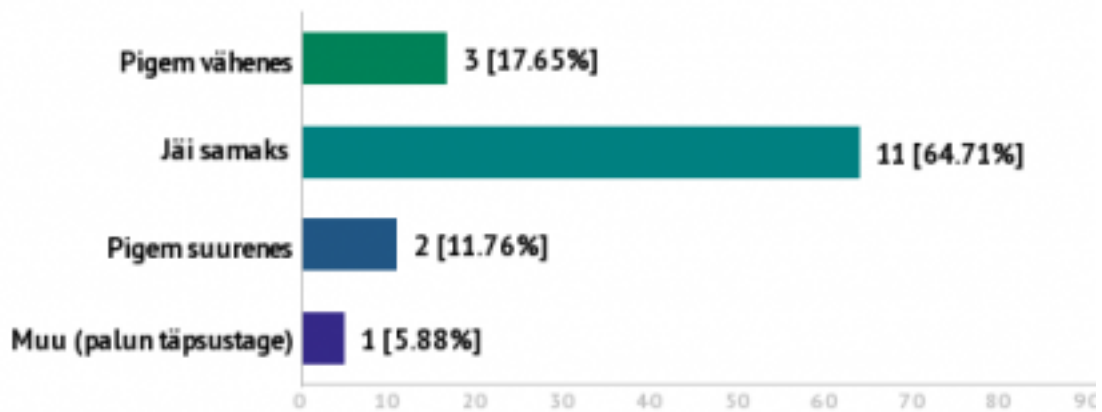
## Lisa 2. (Järg)

### 29. Juhtimine ja efektiivsus

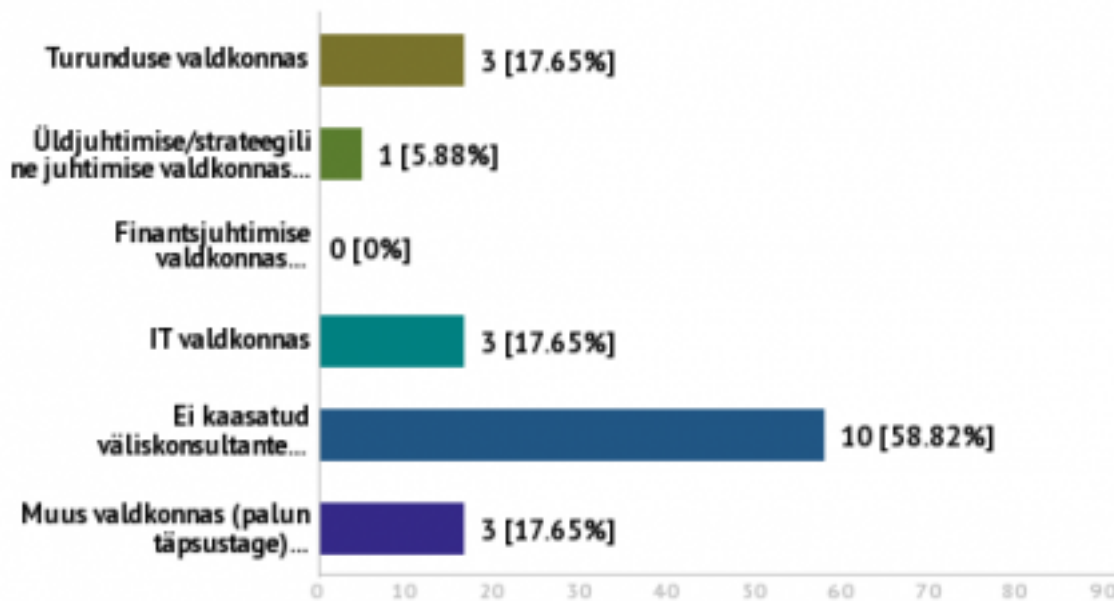


## Lisa 2. (Järg)

### 30. Juhtide igapäevane kohalolu töötajate juures



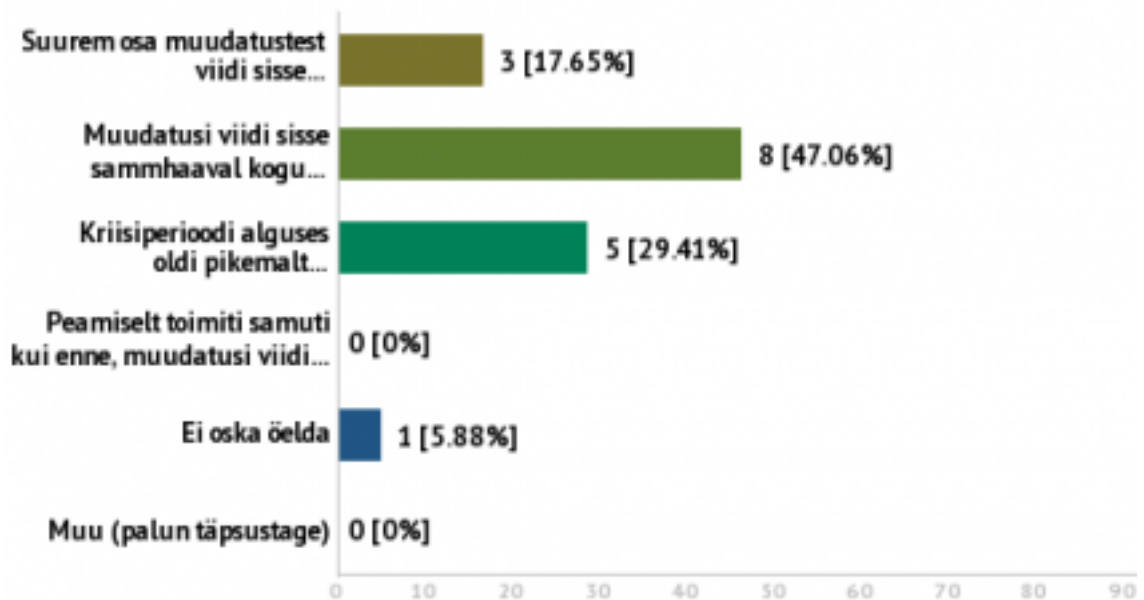
### 31. Väliskonsultantide kaasamine ettevõtte efektiivsuse suurendamiseks



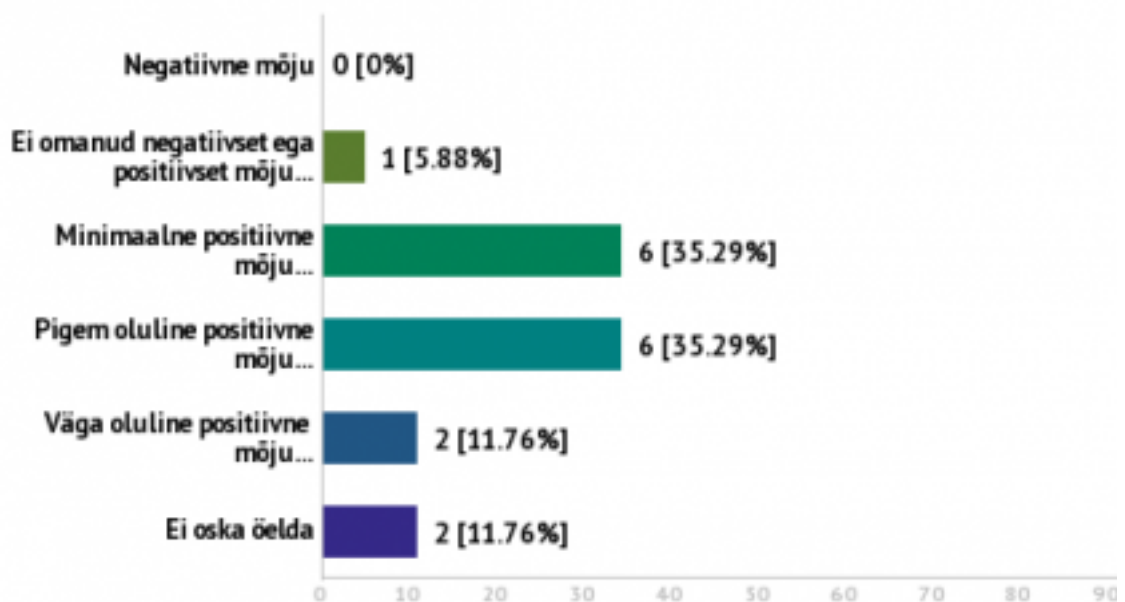
- Põhitegevusvaldkonnas, st. konsultatsioonivaldkonnas
- otsime superviisiooni oma tiimile
- Koolituse valdkonnas rahvusvahelised projektid

## Lisa 2. (Järg)

### 32. Kriisiperioodi muudatuste elluviimise ajastamine



### 33.1. Juhtimise ja efektiivsusega seotud muudatused. : Juhtimise muudatuste mõju kriisi ületamisele

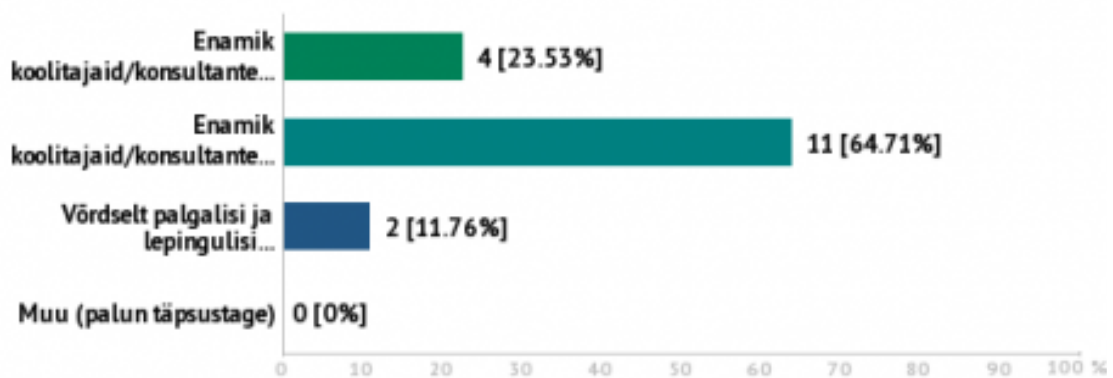


## Lisa 2. (Järg)

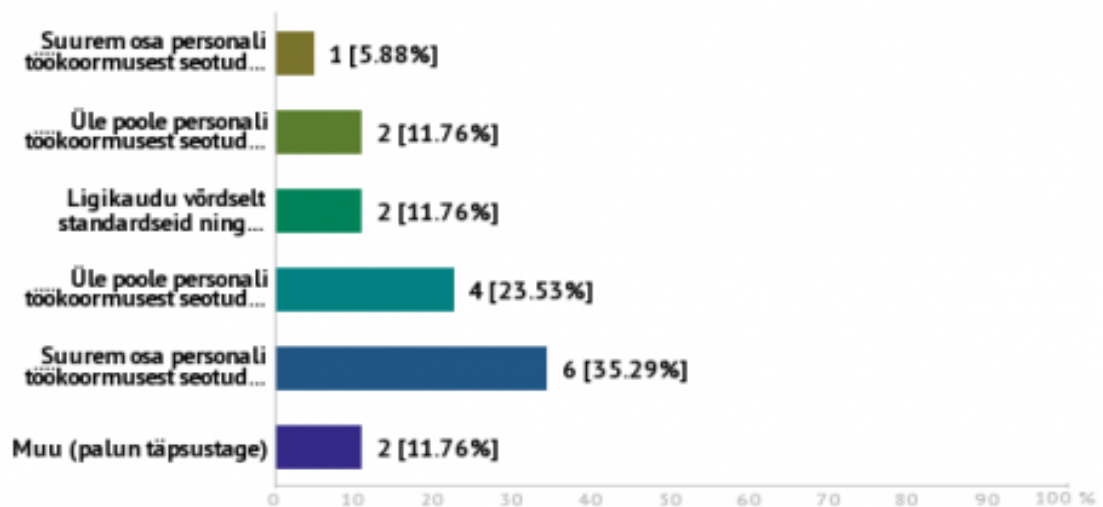
34. Kriisijärgne periood. Teie ettevõtte sisulist tööd teostavate spetsialistide omavaheline proportsioon tänasel päeval.

	0	1	2-3	4-5	6-7	8 ja enam	Vastuseid kokku
Nooremkonsultante/ -koolitajaid	41 % (7)	18 % (3)	29 % (5)	6 % (1)	0 % (0)	6 % (1)	17
Vanemkonsultante/ -koolitajaid	6 % (1)	24 % (4)	47 % (8)	6 % (1)	12 % (2)	6 % (1)	17

35. Teie ettevõtte koolitajate töösuhte iseloom tänasel päeval (2015)?



36. Tänasel päeval ettevõtte poolt pakutavate koolituste/projektide iseloom

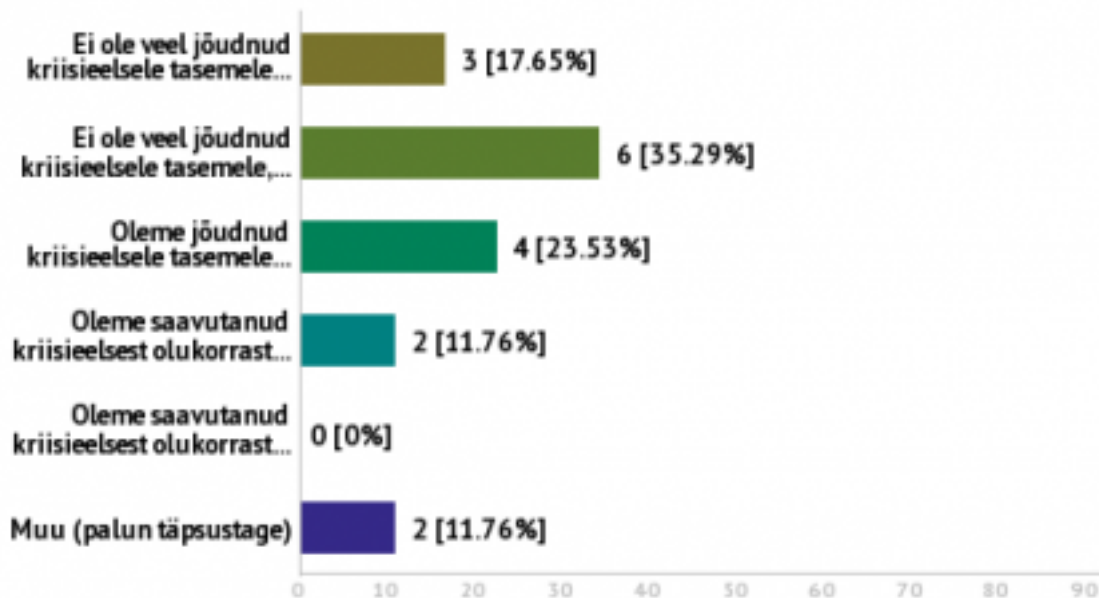




## Lisa 2. (Järg)

- Üle poole koormusest konsultatsioonid, alla poole rätsepakoolitused
- Valdav osa on pikemad arendusprogrammid

### 37. Milline on teie hinnangul ettevõtte olukord tänaseks (2015)



- Käive väiksem, kasum suurem kriisieelsest
- Oleme kasumis, mahud on vähenenud, ainult tasuvad ja huvitavad tööd.

### 38. Kokkuvõte. Teie isiklikul hinnangul, millised olid teie ettevõtte peamised edukad sammud või otsused, mis aitasid kriisiga toime tulla?

- juhtkonna ja omanike valmisolek drastilisteks muutusteks ning nende elluviimiseks
  - oskused kriisiga toime tulla
  - töötajate kannatlikkus
- Rendipinnast loobumine kohe kriisi alguses.  
Ühe müügi töötajaga lepingu lõpetamine kriisi alguses.  
Kohe kriisi alguses koolitaja enesearengu põhjaliku protsessi planeerimine, et ära kasutada võimalikku kriisist tulenevat vaba aega.  
Koostöö ja head suhted teiste väikeste koolitusfirmadega.  
Hoiak - iga kriis pakub võimalusi arenguks
- Püsikulude otsustav vähendamine, töötajate/partnerite viimine lepingulistele suhetele, juhtimises suurem delegeerimine, töötajatel otsustusõiguse andmine, kaugtöö, psühholoogiliselt võimalikult positiivse fooni hoidmine, enesearendusele pühendumine, meeskonnakaaslastelt õppimine.
- -
- Meie kliendisuhetel olid enne kriisigi väga isiksuslikud, kuna tegeleme pikemate koolituste ja väikeste firmade juhtidega.
- Järjekindel ja sihipärane klientidega suhtlemine, mitte loobumine tegutsemisest.

## Lisa 2. (Järg)

- 2009 a esimestest päevadest jäid auditooriumid tühjaks. Kahjum kasvas iga päevaga.

Meil oli kolm võimalust:

1. lõpetada tegevus (käes oli firma 20-s tegevusaasta)
2. jätkata tegevust samas kohas, kus pakuti oluliselt soodsamaid üüritingimusi
3. minna otsutavalt edasi parematele üüripindadele

Valisime kolmanda variandi. Olime sõlmimas üürilepingut Audi majja, kui tuli kutse Invictalt Tammsaare Koolituskeskusesse asumiseks. Invicta eestvedamisel oli Tammsaare uhiuues ärimaja Andrese torni 6. korrusel rajatud Tallinna moodsaim koolituspind. Asusime sinna väljalangenud partneri asemel.

Samas oli meie rahaline olukord katastroofiline. Põhiomanik tuli appi ja laenas firmale 650 000 EEK. Aasta lõpul õnnestus maha müüa firmale kuulunud kinnisvara. Saadud vahenditest piisas võetud laenu tagasimaksmiseks ja koolituse kahjumi katmiseks.

Väga oluline moment ellujäämise aspektist oli tugev koostöö Invictaga.

Järgnevatel aastatel kahjum pidevalt vähenes, kuid nappi kasumisse jõudsime alles 2013 a

- kokkuvõtte, suurem pingutus, töösuhete muutmine, paindlik hinnapoliitika, suurem tähelepanu kliendisuhetel

- Aja kasutamine täiendõppeks. Enne loodud head kliendisuhet ja eristuvalt hea teenuste kvaliteet.

- Ümberspetsialiseerumine teenuste osutamisele nagu psühholoogiline nõustamine, kriisiabi, individuaalsed teenused.

- Rahvusvahelisustumise hoogustumine

Koolitustelt fookuse suunamine nõustamisele ja pikaajasele arendamisele: supervisioon ja coaching

- Oma liistudele truuks jäämine.

### **39. Juhul kui saaksite sama kriisi läbimist korrata, mida teeksite esmajoones teisiti?**

- kuna olen taolisi kriise ka varem juhtinud, siis vast ei oska midagi uut välja tuua
- Käituksin samamoodi.
- "Et ei saa head kriisi lasta raisku minna":) Eriti palju isegi mitte. Võibolla enam fokuseerimist. Kriis oli nii sügav, et peamine oli ikkagi ellujäämine.

- Inimesed, kellele pole enam piisavas mahus tööd, tuleb kiiremini koondada.

Müügitahud varasemalt nõdulikumale režiimile.

- Kaudsete ilmingute järgi on kahjuks kohal uus kriis, täpsemalt öeldes sama kriis uus nõgu. Eelmisel korral tehtut lihtsalt ei saa korrata, sest enam pole firmal kinnisvara mida müüja.

Eelnev kogemus on õpetanud elama päev korraga, ilmselt see ongi praeguse keerulise aja kogu tööde

- Kiiremad ja jõulisemad ja rohkem kaalutud muudatused
- Kaasaksime julgemalt välispartnerid
- Oleks kohe!!! tänulik arendava ja muutusi stimuleeriva kriisi eest
- Hea strateegia aitas vältida halvimat ja säilitada likviidsuse.

### **40. Tagantjärele hinnates, kas teie ettevõttel oli kriisile eelnevalt olulisi tugevaid külgi, mis pehmendasid kriisi läbimist või kergendasid toimetulekut?**

## Lisa 2. (Järg)

- peamiseks teguriks oli tugev omanik, kes võttis suuri finantsriske, mis küll tagantjärele õeldes - tasusid end täielikult ära
- sisemised varud (finantsilised)  
hea maine turul
- Väga pikaajalised ja lojaalsed kliendisuhted.  
Võime luua klientidele väärtust, põhjalik klientide vajaduste tundmine.
- Head partnerid/konsultandid. Nende kaasabil oli võimalik leida uusi sihtgrupe ja töötada välja uusi teenuseid.
- Just seesama: Meie kliendisuhted olid enne kriisigi väga isiksuslikud, kuna tegeleme pikemate koolituste ja väikeste firmade juhtidega.
- Me oleme suurems äriettevõtete grupis ühe osana, mis aitas oluliselt.  
Jätsime laienemisplaanid hetkega pooleli.
- Töökus, ausus, optimism
- Jah, head ja paindlikud töösuhted, minimaalsed püsikulud, pikk tööde ajalugu
- Ühtne baaskoolitus, regulaarne täiendkoolitus, kõrge kvaliteet, klientide usaldus.

**Lisa 3. Ärikoolitusettevõtete kriisiületamise tegevussammude  
empiirilise uurimuse ettevõtete valim**

	<b>Ettevõtte nimi</b>	<b>Märkused</b>
1	7H Baltics OÜ	
2	Addenda OÜ	
3	<del>ATP Koolitus OÜ</del>	Ettevõtte lõpetas tegevuse
4	<del>Audentes Ariko AS</del>	Ettevõtte lõpetas tegevuse
5	EBS Juhtimiskoolituse Keskus	
6	Edu Konsultatsioonid OÜ	
7	EMI EWT Ida-Lääne Koolituse AS	
8	Estonian Euromanagement Institute OÜ	
9	Helvetia Balti Partnerite OÜ	
10	Inscape Koolitus OÜ	
11	Invicta AS	
12	Kersti Võlu Koolituskeskus OÜ	
13	Mercuri International Eesti AS	
14	Meta-Profit OÜ	
15	OPTI Personaliarenduse OÜ	
16	PE Konsult AS	
17	Self II OÜ	
18	Trendline Seminarid OÜ	
19	Vain ja Partnerid OÜ	
20	Creates OÜ	
21	Dictum Koolitus OÜ	
22	Mastery Koolitus OÜ	
23	eTraining OÜ	
24	Personal Partner OÜ	
25	Vision UP (Teeninduskvaliteedi Instituut OÜ)	
26	Meeskonnatreeningute agentuur MAD	
27	Avaliku Halduse Arengukeskus OÜ	
28	Lectus Koolitus ja Konsultatsioonid OÜ	
29	Raamist Väljas OÜ	
30	Rain Studio OÜ	
31	<del>Business Grain OÜ</del>	Ettevõtte lõpetas tegevuse
32	<del>Stern Koolitus</del>	Ettevõtte lõpetas tegevuse
33	IMG Konsultatsioonid AS	
34	Meeskonnakoolitus ja Arendus OÜ	

## Lisa 4. Äripäev AS Koolitusfirmade TOP edetabeli võrdlus aastatel 2007 ja 2009

Tabelis on toodud 10 parimat ärikoolitusettevõtet kõigi Koolitusfirmade TOP ettevõtete seast edetabelis 2007 ja 2009 majandusaasta tulemuste põhjal (tuhandetes Eurodes, ümardatuna). Järjekorranumber märgib kohta edetabelis.

2007		2009	
Ettevõtte	Müügitulu	Ettevõtte	Müügitulu
1. Invicta AS	915598	8. Kersti Võlu koolituskeskus OÜ	510334
2. Addenda OÜ	529252	10. OPTI Personaliarenduse OÜ	265872
3. 7H Baltics OÜ	235770	19. Turundusekspress OÜ	56625
4. OPTI Personaliarenduse OÜ	256093	27. SMF Arenduse OÜ	60716
5. Kersti Võlu Koolituskeskus OÜ	363209	28. HAL Koolitus OÜ	57200
6. Meta-Profit OÜ	310674	31. Dictum Koolitus OÜ	45313
9. Self II OÜ	703475	37. Meinson Konsultatsioonid OÜ	40711
10. Mercuri International Eesti AS	1 134879	38. EGO-Koolitus OÜ	38922
14. EMI EWT Ida-Lääne Koolituse AS	400534	42. Addenda OÜ	543824
17. Estonian Euromanagement Institute OÜ	139199	44. TIP Konsultatsioonid	36046
<b>Kokku</b>	<b>4 988 683</b>		<b>1 655 563</b>

Allikas: Koolitusfirmade ...2007, Koolitusfirmade... 2009.

## **Lisa 5. Jagatud õppimise efekti toimimise näide koolitusettevõtte ja kliendi vahel**

Koolitusfirmaga võtab ühendust pikaajaline püsiklient, kellega koostöös on ellu viidud mitmeid klienditeeninduse ning müügivaldkonna koolitusi antud ettevõtte töötajatele. Tegemist on telekommunikatsiooni sektori ettevõttega, kes seisab silmitsi uue konkurentsituatsiooniga vahepeal toimunud regulatsioonide muudatuste tõttu – toimima on hakanud numbriliikuvus ja selle tõttu tuleb klienditeenindajaid ette valmistada spetsiifiliseks uueks tööloiguks, mida nimetatakse inglise keelse terminiga *win-back* (tagasivõitmise) situatsiooniks: kui ettevõtte senine klient otsustab lahkuda ning siirduda konkureeriva teenusepakkuja kliendiks, võetakse temaga senise teenusepakkuja poolt ühendust ning püütakse leida võimalused klient endale tagasi võita. Kuna antud termin on piisavalt spetsiifiline, siis koolitusfirma ei olnud sellega varem kokku puutunud. Kliendiga olemasoleva tugeva usaldussuhte alusel lepiti kokku, et ettevõtte pakub määratud tähtajaks välja endapoolsed lahendused – täpsemalt koolitusprogrammi, selle sisu, kestvuse ning hinnaga. Kliendiga suhelnud kliendihaldur korraldas ümarlaua kahe koolitaja ning müügijuhiga ja omavahelises koostöös töötati välja uue koolitusprogrammi visand, mida koolitajad järgnevatel päevadel veel detailsemalt läbi töötasid. Programmi pakkumine esitati kliendile, kes seda aktsepteeris. Koolitus valmistati detailselt ette, viidi läbi ning sellele saadi väga positiivne tagasiside tellijalt. Koolitusfirma lülitas seejärel antud koolitusprogrammi enda poolt pakutavate teenuste loetelusse ning sai edaspidi mitmeid tellimusi antud koolituse läbiviimiseks.

## Lisa 6. Küsimustiku sisuline ülesehitus

Muudatuste valdkonnad ja üksiknäitajad (O – operatsioonilised tegevussammud, S – strateegilised tegevussammud)	Mahu indeksi vahemik
<b>Kulude juhtimine</b>	<b>0-9</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Võimaluste otsimine püsikulude ümberkujundamiseks muutuvkuludeks O</li> <li>2. Rendikulude vähendamine O</li> <li>3. Kolimine väiksemale rendipinnale O</li> <li>4. Loobumine püsivast rendipinnast S</li> <li>5. Esinduskulude vähendamine O</li> <li>6. Turunduskulude üldmahu vähendamine O</li> <li>7. Suuremate planeeritud kulutuste edasilükkamine O</li> <li>8. Üldkulude vähendamine kõigi kuluartiklite lõikes O</li> <li>9. Muu</li> </ol>	
<b>Teenuste sisu ja kvaliteet</b>	<b>0-13</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varasemast põhjalikum koolitusprojekti eeltöö/järeltöö iga kliendiga O</li> <li>2. Oma teenuse portfelli oluline avardamine ettevõtte senise valdkonna siseselt S</li> <li>3. Täiesti uute teenuste või tegevussuundade lisamine olemasolevatele S</li> <li>4. Ümberprofileerumine – senise tegevussuuna asendamine täiesti uute teenustega S</li> <li>5. Täiesti uute alternatiivsete projektide teostamine (E-koolitused, videokoolitused, veebiseminarid, jm) S</li> <li>6. Keskendumine oma senistele võtmevaldkondadele, ekspertiisi süvendamine S</li> <li>7. Vähetulusate koolitusteemade sulgemine O</li> <li>8. Koostöö alustamine teiste (koolitus)ettevõtetega oma teenuste mitmekesistamiseks või kvaliteedi tõstmiseks S</li> <li>9. Täiesti uute tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtt teenuse kvaliteedi tõstmiseks S</li> <li>10. Klientide rahulolu süstemaatilise monitoorimisega alustamine S</li> <li>11. Uute efektiivsemate lahenduste leidmine õppematerjalide/jaotusmaterjalide teostamiseks O</li> <li>12. Avalike ja tellimuskoolituste proportsiooni muutmine (+) S</li> <li>13. Muu</li> </ol>	
<b>Meeskonna koosseis ja funktsioonid</b>	<b>0-9</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personali koosseisu muutmine (+) O</li> <li>2. Meeskonnasiseste funktsioonide muutmine (+) O</li> <li>3. Meeskonnaliikmete suurem spetsialiseerumine S</li> <li>4. Vastutusvaldkondade analüüs ning täpsem jaotamine meeskonnas S</li> <li>5. Iga koolitusprojekti teostamise meeskonna endisest kaalutletum määramine S</li> <li>6. Püsivate töötajate töösuhte ümbervormistamine lepingulisteks koostööpartneriteks O</li> <li>7. Tähelepanu suunamine personali volavuse minimeerimisele S</li> <li>8. Paljude töötajate üleviimine osalisele tööajale O</li> <li>9. Muu</li> </ol>	
<b>Personali arendamine, tasustamine, motiveerimine</b>	<b>0-21</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koolitajatele sihipärane võimaluste loomine aktiivsemaks arendustöökaks ning enesearenduseks S</li> <li>2. Nooremkonsultantide intensiivne koolitamine, nendes "peituvat" ressursi võimendamiseks S</li> <li>3. Spetsiaalselt müügipersonali jaoks lisandunud sisekoolitused/koosolekud O</li> <li>4. Uute kvalifikatsioonide, litsentside, sertifikaatide omandamine konkurentsieelise saamiseks S</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Meeskonnasisese õppimise aktiveerimine S</li> <li>6. Kliendilt koolitusprojekti järgse tagasiside kogumise süsteemi sisseadmine meeskonna töö kvaliteedi monitoorimiseks S</li> <li>7. Areng vestluste/tulemusvestluste regulaarse läbiviimisega alustamine S</li> <li>8. Töötajatele loodi rohkem võimalusi teenida tulemustasu S</li> <li>9. Lisati mitmesuguseid materiaalseid hüvesid oma töötajatele O</li> <li>10. Töötajatele võimaldati tööaja senisest paindlikumalt kasutamist O</li> <li>11. Töötajatel võimaldati osa tööajast pühendada teemadele/projektidele, mis töötajat isiklikult väga huvitavad S</li> <li>12. Töötajatel rohkem iseseisvust, otsustamist ning vastutust enda tööloigus S</li> <li>13. Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisega seotud otsustusprotsessidesse S</li> <li>14. Töö sisulise poole huvitavuse ja motiveerivuse eest hoolitsemine S</li> <li>15. Ettevõttesisese motiveeriva psühholoogilise keskkonna eest hoolitsemine S</li> <li>16. Juhtide ning töötajate vahel aktiivsem kommunikatsioon O</li> <li>17. Võtmetöötajatele ettevõtte osaluse, partneri staatuse pakkumine S</li> <li>18. Tulemustasu kokkulepete muutmine vähemalt ühel ametigrupil (+) S</li> <li>19. Põhipalga suuruse muutmine vähemalt ühel ametigrupil (+) O</li> <li>20. Ühisürituste hulga suurenemine (+) O</li> <li>21. Muu</li> </ol>	
<b>Kliendisuhted, müük, turundus</b>	<b>0-19</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kasvanud tähelepanu kliendisuhetele üldiselt terves organisatsioonis S</li> <li>2. Suurem rõhk müügitöö intensiivsusele ja distsipliinile O</li> <li>3. Pakkumuste koostamise kvaliteedi tõstmine O</li> <li>4. Juhtide/tippkoolitajate sagenenud kohtumised võtmeklientidega S</li> <li>5. Müügitöö mahu vähendamine või kaotamine seoses personali koondamisega O</li> <li>6. Keskendumine uute klientide võitmisele ja kliendibaasi laiendamisele S</li> <li>7. Keskendumine eelkõige olemasolevate püsiklientide hoidmisele S</li> <li>8. Keskendumine eelkõige suuremahuliste hangete pakkumustele EL fondide vahenditest S</li> <li>9. Turundustegevuste haarde oluline laiendamine S</li> <li>10. Täpsemalt sihitud, läbimõeldumad turundustegevused S</li> <li>11. Suurem osakaal internetiturundusele S</li> <li>12. Suurem rõhk konverentsiturundusele S</li> <li>13. Sagenenud artiklite avaldamine trüki- ja internetimeedias S</li> <li>14. Koostöö teiste (koolitus- või muu valdkonna) ettevõtetega turundustegevuste efektiivsuse suurendamiseks S</li> <li>15. Kõigi töötajate ideede süstemaatiline kaasamine turunduse ja müügi edu suurendamiseks S</li> <li>16. Koolitajate kaasamine otsestesse müügitegevustesse O</li> <li>17. Ettevõtte visuaali oluline uuendamine S</li> <li>18. Uue CRM lahenduse kasutuselevõtt või senise lahenduse tõhustamine tootlikumaks kliendisuhete juhtimiseks S</li> <li>19. Muu</li> </ol>	
<b>Hinnapoliitika</b>	<b>0-15</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teenuste ja pakumuste varasemast põhjalikumad hinnakalkulatsioonid O</li> <li>2. Vaid kallite ja kasumlike projektide teostamine, odavatest projektidest loobumine S</li> <li>3. Kliendi jaoks erineva tasemega projektide hinna selge eristamine O</li> <li>4. Müügitöös keskendumine hinna teema asemel väärtusturundusele, oma eeliste väljatoomisele O</li> <li>5. Koolituse hinnakujundus muutus "kokkuleppeliseks" – iga kliendiga hind erinev, vastavalt kliendi maksevõimele O</li> </ol>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Valmisolek sõlmida koostöölepingut mistahes hinnaga, et katta ettevõtte püsikulud ja käivet sisse tuua O</li> <li>7. Väga soodsate avalike koostööte pakkumisega alustamine O</li> <li>8. "Mäng" teenuste pakettidega O</li> <li>9. Perioodiliste sooduskampaaniate läbiviimine, mis on ajaliselt või muu tingimuse alusel piiritletud O</li> <li>10. Konkurentide hinnataseme sihipärane monitoorimine S</li> <li>11. Kallite ja eksklusiivsete uute teenuste turule toomine S</li> <li>12. Suurima nõudlusega teenuste hindade tõstmine O</li> <li>13. Püsiklientidele oluliste hinnaeeliste loomine S</li> <li>14. Kõigi hindade ühtlane langetamine hinnakirjas (+) O</li> <li>15. Muu</li> </ul>	
<b>Üldjuhtimine ja efektiivsus</b>	<b>0-20</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Organisatsiooni struktuuri oluline muutmine S</li> <li>2. Tervikliku kvaliteedijuhtimissüsteemi sisseviimine (n TQM vm) S</li> <li>3. Süsteemse tulemusjuhtimise rakendamine (n Balanced Scorecard vm) O</li> <li>4. Tootlikkuse ja tööjõu efektiivseima rakendamise seadmine juhtkonna prioriteediks S</li> <li>5. Ettevõtte igapäevase töö põhiprotsesside oluline tõhustamine O</li> <li>6. Juhtide poolt liidri rolli aktiivsem täitmine S</li> <li>7. Juhtide tugevnenud kontrollifunktsioon, töödistsipliini jälgimine O</li> <li>8. Juhtide poolt sihipärane tähelepanu organisatsioonikultuuri kaudu juhtimisele S</li> <li>9. Delegeerimise toimivuse jälgimine ettevõtte kõigil tasanditel (kindlustamaks tööülesannete optimaalset jaotust) O</li> <li>10. Uute turgude leidmine, suurenenud ekspordi osakaal S</li> <li>11. Konkurentsiolukorra sihipärane jälgimine turul S</li> <li>12. Enda ettevõtte strateegilise positsiooni koolitusturul täpsem määratlemine S</li> <li>13. Investeeringud uuenduslikesse tehnilistesse vahenditesse S</li> <li>14. Tippjuhtkonna aktiivne töö turul toimuva jälgimiseks S</li> <li>15. Aktiivne koostöö teis(t)e koostööfirma(de)ga turupositsiooni tugevdamiseks või tellimuste saamiseks S</li> <li>16. Välisinvestorite kaasamine ettevõtte omanike ringi S</li> <li>17. Väliskonsultantide kaasamine ettevõtte efektiivsuse suurendamiseks (+) S</li> <li>18. Teenuste iseloomu ja töötajate kvalifikatsioonitaseme omavahelise kooskõla suurendamine (+) S</li> <li>19. Juhtide kohalolu muutumine töötajate juures (+) O</li> <li>20. Muu</li> </ul>	
Kokku strateegilisi tegevussamme	60
Kokku operatsioonilisi tegevussamme	39

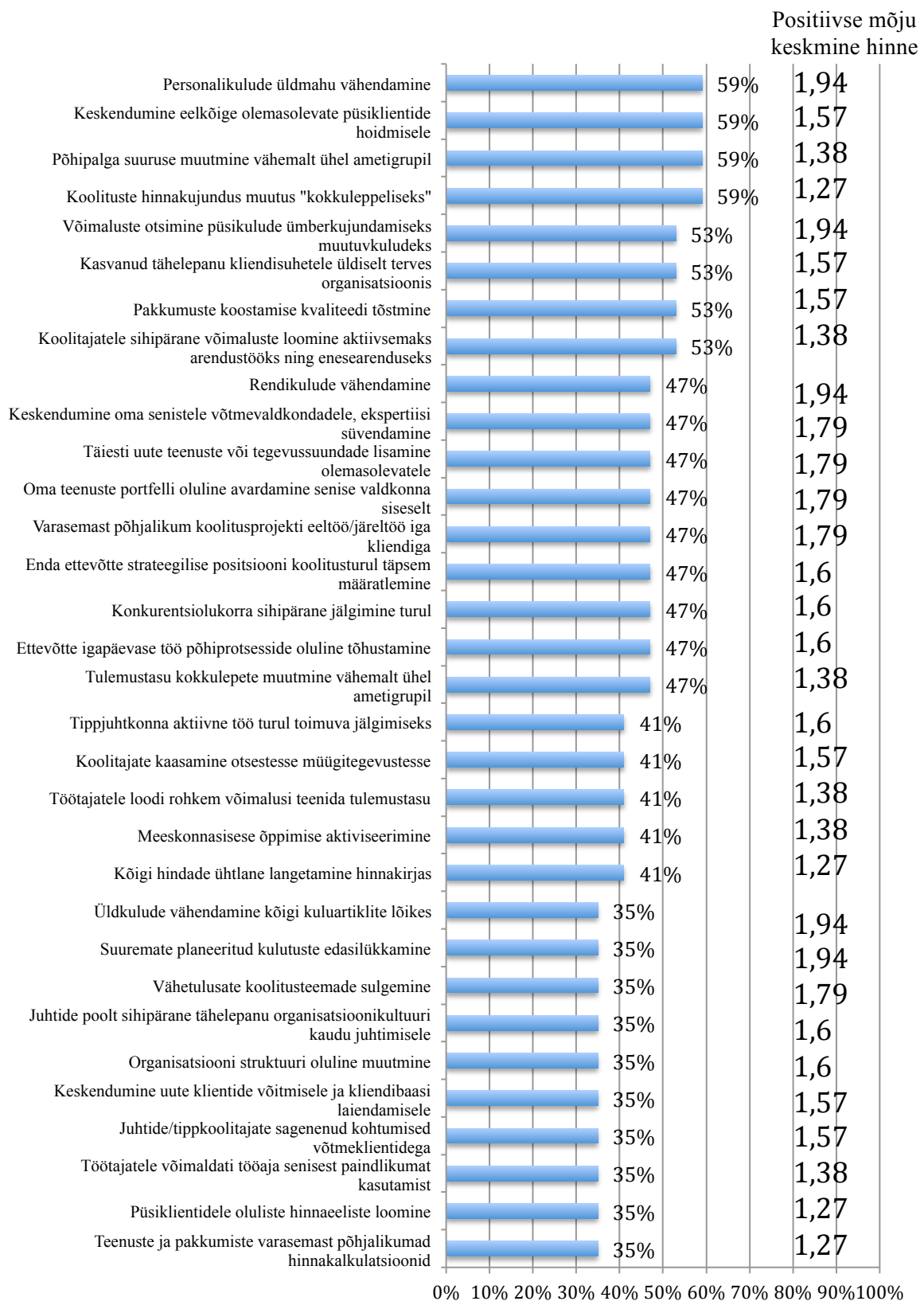
## Lisa 7. Meta-Profit OÜ olukorra ülevaade

Juhtimine ning organisatsiooni-kultuur	Funktsionaalne hierarhia, maatriksorganisatsiooni struktuur. Strateegilisi otsuseid langetab juhataja. Juhil ebapiisav ajaline ressurss igapäevase operatiivse ning strateegilise juhtimise elluviimiseks samaaegse tippspetsialisti rolli täitmise tõttu. Süstemaatilist kvaliteedi- või tulemusjuhtimist ei rakendata. Keskendumine enam protsessile kui tulemusele. Tugev ja ühtsetele väärtustele toetuv “klanni”-kultuur, positiivne ja avatud sisekliima. Puudub ettevõtte strateegilise turupositsiooni selge määratlus ja visioon. Finantsanalüüsi ettevõtte kasumlikkuse saavutamiseks ei ole läbi viidud. Madala tulemuslikkusega töötajate sooritusele ei pöörata piisavalt tähelepanu. Vaatamata pikaajalisele kahjumile kriisiperioodil suudeti likviidsus säilitada eelkõige varasemate perioodide kasumi arvelt. Ettevõttel on turul hea maine ja aastatega kogutud mahukas suhtekapital, ent viimastel aastatel tajutakse enda strateegilise positsiooni nõrgenemist – paljudel konkurssidel ei suudeta edu saavutada, kuigi otsesed nähtavad põhjused selleks puuduvad. Vaatamata personali kõrgele kvalifikatsioonile ning kompetensuse tasemele viiakse müügimahtude saavutamiseks sageli ellu standardseid ja lihtsakoelisi koolitustellimusi, millel on vastavalt ka madalamad hinnad. Ettevõtte kuulub Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liitu alates 2008. aastast.
Kulude juhtimine	2006. aastal koliti suuremale rendipinnale, mis tõi kaasa püsikulude olulise kasvu. Palgakulu moodustab olulise osa ettevõtte püsikuludest. Kriisiperioodil vähendati veelgi personali üldkulusid, rendikulusid. Viidi miinimumini arenduskulud, koolituskulud, investeringud tehnoloogiasse. Lükati edasi suuremad planeeritud kulutused.
Teenuste sisu ja kvaliteet	Lai teenuste valik oma valdkonnas. Klientide positiivne tagasiside teostatud koolitustele. Töötajate kvalifikatsiooni tase võimaldab kõrgel tasemel keerukate tellimuste teostamist. Vähene innovatsioon teenuste modifitseerimisel, diversifitseerimisel. Eksisteerib suur osa teenuseid, mida on arendatud, ent ei ole suudetud lõpetada ja realiseerida müügituluks. Kliendi tagasiside monitoorimine ebapiisav. Kriisiperioodil aktiveeriti avalike koolituste pakkumist, mille turustamiseks ei olnud hästi toimivaid (kõrge efektiivsusega) kanaleid, mis tõi võrdluses saadava hinnapreemiaga kaasa müügipersonali ebaproportsionaalselt suure suure ressurtsikulu gruppide täituvuse tagamiseks
Personali koosseis ja funktsioonid	Aastal 2007 töötas ettevõttes 11 inimest, nendest 6 koolitajat. Kõik töötajad olid ettevõttes tööl põhikohaga. Isikliku müügi kontseptsioonist tulenevalt on müügipersonali osakaal suhteliselt suur. Aastal 2008 lahkusid ettevõttest omal soovil kolm nooremkoolitaja staatusest vanemkoolitaja staatuseni jõudnud koolitajat ning asutasid konkureeriva ettevõtte ebaetilisi võtteid kasutades (näiteks endise tööandja kliendibaasi, referentse ning ettevõttes omandatud teadmisi rakendades). Antud sündmus nõrgendas ettevõtte võimekust ellu viia suuremahulisi tellimusi, ahendas teenuste valikut ning nõrgestas meeskonna võitlusvaimu kriisiperioodiga toimetulekuks. Juhataja otsustas loobuda kohtuasja algatamisest. Kriisiperioodil koondati büroojuhi ning IT-juhi ametikoht, mille tulemusel jäid pooleli mitmed arendustööd (näiteks e-teenused).
Meeskonna motiveerimine, arendamine,	Töötajatel palju vabadust ning otsustamist enda tööloogis. Paindlik tööaeg. Fikseeritud põhipalk koolitajatel. Müügipersonali töötasust moodustab osa tulemustasu. Spetsialistide palgatase on madalam haru keskmisest. Karjääris

tasustamine	edasiliikumine toimub pigem horisontaalsel tasandil, arendades uusi teenuseid ja süvendades senist ekspertiisi. Vertikaalse edasiliikumise võimalused puuduvad, partneri staatust pikaajalistele võtmetöötajatele ei ole pakutud. Personali täiendõpe kriisiperioodil on olnud vähene, ei ole omandatud uusi kvalifikatsioone, litsentse. Töötajate motivatsioon toetub kuuluvusele, lähedastele sotsiaalsetele suhetele, ühisele kultuurile ja väärtustele ning huvitavale töö sisule. Töö sisu võimaldab koolitajatel realiseerida enda sisemist kutsumust. Rutiinitaluvus ei ole kõrge ning soovitakse teostada pigem huvitavaid ning standardiseerimata koolitusteenuseid. Töötajate omaksvõetud lojaalsus on kõrge.
Kliendisuhted, turundus, müük	Tellimused vähenesid kriisiperioodil oluliselt, mahtu pole suudetud taastada. Organisatsiooni orientatsioon püsikliendisuhete hoidmisele ning arendamisele. Suhteturundusele toetumine. Isikliku müügi suur osakaal. Turundustegevused fragmenteeritud ega toetu terviklikule turundusanalüüsile. Kliendibaasi segmentimist ei ole läbi viidud ega otsitud uusi kasumlikumaid kliendisegmente. Turundusmeetmetes vähene innovatsioon. Puudub selge keskendumine kulude või diferentseerumise eelistele. Müügitöö tulemuslikkuse analüüsimisel keskendutakse eelkõige müügi mahu saavutamisele, ent klientide, teenuste, projektide kasumlikkust ei ole kalkuleeritud. Seoses turundusjuhi palkamisega 2015. aasta alguses on aktiveeritud turundustegevusi ning süstematiseeritud kliendisuhete juhtimist, ent nende tegevuste arendamine on alles algusfaasis ning mõju ei ole veel võimalik hinnata.
Hinnapoliitika	Suure püsikulude osakaalu tõttu sattus ettevõtte tugeva surve alla, mis sundis kriisiperioodil tellimuste saamiseks ning käibe sissetoomiseks oluliselt hindu langetama. Endist hinnataset ei ole suudetud taastada, mis koostoimes vähenenud müügi mahuga avaldab olulist mõju finantstulemustele. Müügi personali ebapiisavad oskused väärtuspõhiseks müügiks tingib klientide domineerimise hinnaläbirääkimistel ning müügi meeskonnas on kujunenud uskumus, et “ei saagi kallimalt müüa”. On kulutatud suures mahus ressursse (aega, energiat) paljudel avalikel konkurssidel ning hangetel osalemisele, mille tingimused olid koolitaja jaoks aga sageli ebasoodsad ning “väljapressivad” – sageli said võitjale osaks väikesed töömahud väga madalate hindade juures.

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 8. Kõigis valdkondades enim rakendatud tegevussammude koondpingerida



## Lisa 9. Juhtide kokkuvõtvad tekstilised vastused

Juhtide kokkuvõtvad vastused küsimustiku lõpuosas, hinnates kriisi läbimise edukamaid otsuseid, tugevaid külgi ning kriisi läbimist pehmandanud tegureid, näitavad järgmist (Lisa 2, punktid 38-40, sulgudes vastajate arv):

- Kriisi ületamisel olid olulised sisemised varud, mis aitasid likviidsust säilitada. Siinkohal on välja toodud tugevat omanikku, kes pakkus finantstuge (2), sisemisi finantsilisi varusid (1) ning kinnisvara müügist saadud vahendeid (1).
- Tugevate teguritena on esile on toodud juhtide valmisolekut ning pädevust kriisi juhtimisel (2), positiivseid suhteid töötajatega (2), varem loodud häid kliendisuheteid (4), pikaajalist kogemust ning head mainet turul (3), kõrget kvaliteeti (1), järjepidevat täiendõpet (1).
- Kokkuvõtlikult kõige olulisemateks sammudeks on peetud otsustavat tegutsemist (2), rendipinnast loobumist või rendikulude vähendamist (2), koondamiste läbiviimist (4), kulude kärpimist suures mahus (2), olulist ärimudeli ümberkujundamist (2), kiiret loobumist laienemisest (1), vabaneva aja kasutamist täiendõppeks (3), järjekindlust tegusemisel (2), positiivse sisekliima hoidmist (1), töötajatele suurema otsustusõiguse andmist (1), koostööd teiste koolitusfirmadega (2), kliendisuhetele keskendumist (3) ja meeskonnasisest õppimist (1).
- Mitmed juhid rakendaksid sama kriisi uuesti läbimisel meetmeid radikaalsemalt, teeksid muudatusi otsustavamalt, nõudlikumalt ning suuremas mahus (2), kaasaksid julgemalt välispartnereid (1).
- Kriisi läbimist on aidanud pehmandada püsikulude väike osakaal (1), kuulumine suuremasse ettevõtete gruppi (1), toetav organisatsioonikultuur ja väärtused (2).
- Lõpphinnanguna oli kriis ettevõtte jaoks arendav ning positiivseid muudatusi stimuleeriv (2).