

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Silver Karolin

**STRATEEGIA KUJUNDAMINE ERAISIKUTELE  
SÕLTUMATUT FINANTSNÕUSTAMIST OSUTAVA  
ALUSTAVA ORGANISATSIOONI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Silver Karolin .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 111663 TATMM

Üliõpilase e-posti aadress: silver.karolin@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. ORGANISATSIOONI STRATEEGIA TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	8
1.1. Organisatsiooni strateegia mõiste ning selle erinevad käsitlused .....	8
1.2. Organisatsiooni strateegia kujundamise koolkonnad .....	11
1.3. Alustava organisatsiooni eripära .....	16
2. SÕLTUMATU FINANTSNÕUSTAMISE OLEMUS JA VAJADUS .....	20
2.1. Erasisikute sõltumatu finantsnõustamise teenuse vajadus Eestis .....	20
2.2. Sõltumatu finantsnõustamise mõiste erisused ja tuletamine .....	22
2.2.1. Suurbritannia finantssektori regulatsioon ja sõltumatut finantsnõustamist puudutavad õigussätted .....	22
2.2.2. Euroopa Liidu finantssektori regulatsioon ja sõltumatut finantsnõustamist puudutavad õigussätted .....	23
2.2.3. Sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletamine .....	24
3. UURINGU METOODIKA .....	28
3.1. Metateoreetiline analüüs .....	28
3.2. SWOT analüüs, selle kriitika ja FAST raamistik .....	31
4. ANALÜÜSI TULEMUSED JA ARUTELU .....	39
4.1. Alustava organisatsiooni strateegia kujundamise metateoreetilise analüüsi tulemused ja arutelu .....	39
4.2. FAST raamistiku rakendamise tulemused ja arutelu .....	46
4.2.1. Visioon .....	46
4.2.2. Tuum .....	48
4.2.3. Areen .....	51
4.2.4. Fookus .....	54
4.2.5. Tegevus .....	56
4.3. Strateegia kujundamise süsteem ja ettepanekud .....	58

KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD.....	63
SUMMARY .....	66
LISAD .....	68
Lisa 1. Euroopa Liitu kuuluvate riikide pankade koguvarade suhe sisemajanduse kogutoodangusse aastate lõikes (protsentides) .....	68
Lisa 2. OECD riikide pankade koguvarade suhe sisemajanduse kogutoodangusse aastate lõikes (protsentides).....	70

## **ABSTRAKT**

Magistritöö eesmärk oli tuletada sõltumatu finantsnõustamise mõiste ja töötada välja süsteem eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks.

Magistritöös baseeruti sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletamisel Suurbritannia ja Euroopa Liidu vastavasisulistest õigusaktides olevatel sätetel ning sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletamiseks kombineeriti omavahel vastavaid õigussätteid.

Strateegia kujundamise süsteemi väljatöötamiseks kasutati esmalt metateoreetilist analüüsi, mille eesmärk oli leida alustavale organisatsioonile sobilikud strateegia kujundamise seisukohad, mis oleksid aluseks välja töötavale süsteemile. Seejärel rakendati eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamisel FAST raamistikku, mille eesmärk oli välja tuua sellise organisatsiooni strateegia kujundamisega kaasnevad olulisemad spetsiifilised aspektid.

Tuletatud sõltumatu finantsnõustamise mõiste, metateoreetilise analüüsi ja FAST raamistiku järgselt sünteesiti eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamise süsteem. Strateegia kujundamise süsteem esitati matemaatilise funktsioonivõrrandite süsteemina, kus iga funktsioonivõrrand kirjeldas konkreetset strateegia kujundamise osa.

Võtmesõnad: organisatsiooni strateegia, strateegia kujundamine, sõltumatu finantsnõustamine, metateoreetiline analüüs, FAST raamistik

## SISSEJUHATUS

Viimasel kümnendil on riikide majanduses ja ühiskonnas suurenenud nii Eestis kui Euroopa Liidus tervikuna finantssektori osatähtsus. See on väljendunud finantssektori, eeskätt pankade, varade ning laenuportfelli märgatavas kasvus. Eestis asuvate pankade laenuportfelli mahtu suurendas oluliselt enne 2008. aastat aset leidnud elavnemine kinnisvaraturul, mil üha enam eraisikuid soetas endale pangalaenuga kinnisvara. 2008. aasta sügisel aset leidnud globaalne finantskriis ning sellele järgnenud majanduslangus Eestis koos tööpuuduse hüppelise kasvuga ning pankade viivislaenude suurenemisega näitas ilmekalt seda kui ootamatult võib majandustsükli järsu pöördumise korral tekkida laenuvõtjail raskusi oma laenude teenindamisega. Paljuski peitus tekkinud makseraskuste taga enne finantskriisi tehtud läbikaalumata otsused laenuvõtmisel, mis tulenesid suuresti inimeste vähesest finantsalasest teadlikkusest. Vajadusele tõsta erinevates riikides inimeste finantsalast teadlikust on tähelepanu juhtinud nii Euroopa Komisjon kui ka OECD.

Eestis tegelevad hetkel eraisikute finantsnõustamisega peamiselt pangad, mille puhul on aga probleemiks huvide konflikt, mis tuleneb pankade kahetisest rollist. Ühelt poolt tegelevad nad oma toodete portfellis olevate erinevate finantstoodete müügiga ning teiselt poolt osutavad ka sellealast nõustamist, mistõttu pakutav nõu ei ole iseenesest sõltumatu. Eraisikutele sõltumatu finantsnõustamise osutamiseks on aga vajalik pankadest täiesti erinev organisatsioon, mille tegevuses välditaks huvide konflikti ning seeläbi pakutaks eraisikutele kvaliteetset ning erapooletut finantsalast nõu.

Magistritöö kirjutamise hetkel puudus Eestis eraisikutele sõltumatut finantsnõustamise teenust pakkuv organisatsioon, mistõttu puudusid ka vastavad teadmised ja kogemused sellise organisatsiooni strateegia ja selle kujundamise kohta. Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on teadmiste puudumine eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia ja selle kujundamise kohta. Magistritöö uurimisküsimus on: kuidas kujundada strateegiat eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutavale alustavale organisatsioonile? Magistritöö eesmärk on tuletada sõltumatu finantsnõustamise mõiste ning

töötada välja süsteem eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamiseks.

Magistritöös on püstitatud järgmised ülesanded:

- selgitada välja alustavale organisatsioonile sobilikud strateegia kujundamise teoreetilised seisukohad.
- leida sobilikud meetodid eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks ning rakendada neid selle organisatsiooni strateegia kujundamiseks.
- kasutada sobilikke strateegia kujundamise seisukohti ning strateegia kujundamiseks rakendatud meetodite tulemusi eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamise süsteemi väljatöötamiseks.

Magistritöös on kasutatud kvalitatiivseid meetodeid. Sobilike strateegia kujundamise käsitluste välja selgitamisel on magistritöös kasutatud metateoreetilist analüüsi ning organisatsiooni strateegia kujundamise meetoditena FAST raamistikus olevaid meetodeid.

Magistritöö jaguneb neljaks peatükiks. Esimeses peatükis toob magistritöö autor välja erinevad organisatsiooni strateegiat puudutavad teoreetilised käsitlused ning organisatsiooni strateegia kujundamise koolkonnad. Lisaks kirjeldab autor esimeses peatükis kirjanduses käsitlust leidnud alustava organisatsiooni eripärasid.

Teises peatükis tuletab autor magistritöö tarvis sõltumatu finantsnõustamise mõiste. Sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletamiseks on autor kasutatud Suurbritannia ja Euroopa Liidu vastavates õigusaktides olevaid sõltumatut finantsnõustamist puudutavaid õigussätteid.

Kolmandas peatükis selgitab autor täpsemalt alustavale organisatsioonile sobiliku strateegia kujundamise käsitluse leidmiseks metateoreetilise analüüsi ülesehitust ja FAST raamistikku.

Neljandas peatükis esitab autor magistritöös teostatud metateoreetilise analüüsi ning FAST raamistikku rakendamise tulemuste arutelu ja järeldused. Peatüki viimases alapeatükis presenteerib autor eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegia tarvis välja töötatud kujundamise süsteemi ning konkreetseid ettepanekud selle kasutamiseks.

# 1. ORGANISATSIOONI STRATEEGIA TEOREETILISED KÄSITLUSED

Magistritöö esimeses peatükis selgitatakse organisatsiooni strateegia mõistet ning selle erinevaid käsitlusi, misjärel koondatakse kokku olulisemad strateegiat puudutavad ideed. Seejärel antakse ülevaade erinevatest organisatsiooni strateegia kujundamise koolkondadest ning tuuakse välja ka vastavate koolkondade kriitika. Lõpuks selgitatakse kirjanduses käsitletud alustava organisatsiooni eripärasid.

## 1.1. Organisatsiooni strateegia mõiste ning selle erinevad käsitlused

Strateegia kui mõiste sai esialgselt alguse sõjandusest, kus see tähendas plaani vastaspoole alistamiseks. Esimesed kirjutised strateegia kohta pärinevad aastatelt 400-200 e. Kr Hiinast ning üheks parimaks sõjanduse strateegiat käsitlevaks kirjalikuks allikaks sellest ajastust on Hiina väepealiku Sun Tzu teos "Sõjakunst" (Horwath 2006). Antud teoses võtab kõige paremini strateegia olemuse kokku *Nõrkuste ja tugevuste* alapeatükis öeldu, et taktika on kõigile nähtav, kuid võiduni viib siiski strateegia, mis jääb nähtamatuks. (Sun Tzu...2000, 23). Sun Tzu järgi on taktikast olulisem strateegia, mis on olemuslikult abstraktsem. Strateegia peab tema sõnul olema vormitu ning nähtamatu, mis ei võimaldaks ka kõige paremal vastase spioonil strateegia järele uurata ega vastase nõunikul strateegiat ära arvata (Krause 1995, 50).

Võrreldes Sun Tzu Sõjakunstis kirjutatuga on tänapäeva sõjalise strateegia definitsioon konkreetsem. Näiteks defineerib USA kaitseülemlnõukogu (*inglise k. Joint Chiefs of Staff*) strateegiat kui mõistlikku ideed või mõistlike ideede kogumit kasutamaks riigivõimu sünkroniseeritud ja integreeritud viisil saavutamaks lahingulisi, riiklikke ja/või rahvusvahelisi eesmärke (Department...).

Strateegia mõiste majanduse valdkonnas pärineb pärast II maailmasõda mänguteooriast, kus Neumann ja Morgenstern defineerisid strateegiat kui vastavat



tegevusplaani mingis kindlas vastaspoole käitumisest sõltuvas situatsioonis (Leimann et al 2003, 34). Kui Neumanni ja Morgensterni strateegia käsitus oli piiritletud suuresti mänguteooriaga, siis strateegia kui kontseptsiooni laialdasem rakendamine äriplaani kontekstis leidis esmakordselt kajastust 1960ndatel teadlaste Reiley ja Kline töödes ning strateegia kui organisatsiooni mehhanism väliskeskkonnaga kohanemiseks teadlaste Selznik ja Chandler töödes (Rumelt 2000, 203). Chandler nägi strateegiat kui vaheelementi keskkonna ja organisatsiooni struktuuri vahel (Rumelt 2000, 203) ning tema järgi pidi organisatsioon valima endale kõigepealt sobiva strateegia ning alles siis seejärel looma vastava organisatsiooni struktuuri selle elluviimiseks (Leimann et al 2003, 3). Selznik nägi aga organisatsiooni eestvedamise keskse osana organisatsiooni missiooni olemasolu (Rumelt 2000, 203). Eelmise sajandi kuuekümnendate järgselt ilmus juba mitmete erinevate autorite käsitlusi organisatsiooni strateegiast ning strateegilisest juhtimisest (Leimann et al 2003, 34), mis käsitlesid strateegilise juhtimise erinevaid aspekte ning strateegia rolli organisatsiooni juhtimises.

Klassikaline juhtimisteoreetik Peter Drucker käsitles organisatsiooni strateegia juures olulise teemana erinevaid ja eraldiseisvaid nn ettevõtlikkuse strateegiad (*inglise k. entrepreneurial strategies*) (Drucker 1985, 9). Drucker pidas oluliseks innovatsiooni ja ettevõtlikkuse tähtsust. Druckeri järgi oli strateegilise planeerimise käigus oluline määrata ning otsustada milliseid uusi ja erinevaid asju teha ning millal (Peter Drucker on...).

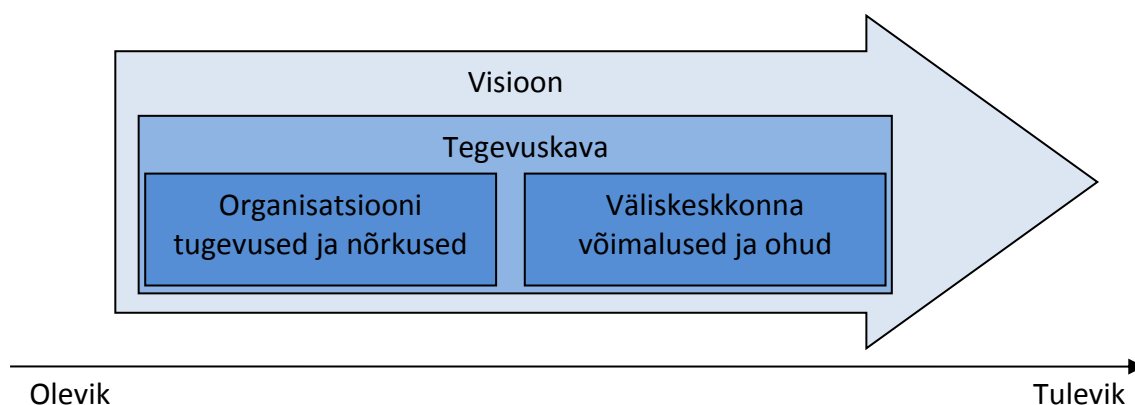
Michael Porter keskendus strateegia käsitusel turu konkurentsijõududele ning tema järgi on strateegia juures kõige olulisem organisatsiooni positioneerimine turul. Porteri käsitluse järgi on konkurentsivõimelisena püsimisel strateegia juures oluline eristuda teistest, mis tähendab mõnevõrra sarnaselt Druckeri käsitlusele tahtliku valiku tegemist erinevate tegevuste vahel, mis võimaldavad pakkuda organisatsioonil unikaalset väärtust. (Porter 1997, 64)

Robert Kaplani ja David Nortoni määratluse järgi kirjeldab organisatsiooni strateegia aga seda kuidas organisatsioon loob väärtust aktsionäridele, klientidele ning kodanikele (Kaplan, Norton 2004, 4) ning nende poolt välja töötatud tasakaalustatud tulemuskaardi raamistik võimaldab organisatsiooni visiooni ja strateegia jagada erinevate alamkategoriate vahel ning seada nende vastavad mõõdikud, mis võimaldavad strateegia tulemuslikkust mõõta (Kaplan, Norton 1996, 55-56).

Richard Rumelt käsitleb kahe nõ hea ja halva strateegia tüübi erinevusi. Tema arvates on hea strateegia põhiline idee organisatsiooni tugevuste maksimaalne kasutamine paljulubava võimaluse realiseerimiseks (Rumelt 2011, 9). Samuti näeb Rumelt, et hea strateegia on olemuselt lihtne ning sellega fokuseeritakse mitu ressursi ühe kindla eesmärgi täitmiseks (2008). Halb strateegia ei ole aga Rumelti nägemuse järgi mitte strateegia puudumine ega ebaõnnestunud strateegia, vaid halva strateegia korral keskendutakse kõige enam eesmärkide seadmisele ning vähem nende eesmärkide saavutamiseks vajalikele poliitikatele ja tegevusmeetmetele. Halba strateegiat iseloomustavad kõlavad loosungid ning konkreetse ja sidusa tegevuskava puudumine (Rumelt 2011, 37).

Mõneti vastukaaluks akadeemilisele ringkonnale ning juhtimisala teadlastele käsitleb General Electricu endine tuntud pikaajaline juht Jack Welch strateegiat väga lihtsalt ja otsekoheselt. Nimelt leiab Welch, et vastupidiselt akadeemilises kirjanduses käsitletule tähendab strateegia praktikas üldise suuna seadmist organisatsioonile ning siis selle elluviimist (Welch, J., Welch, S. 2005, 165).

Nagu näha on strateegiat käsitletud küllaltki mitmeti, kuid siiski võib nende käsitluste põhjal teha teatud üldistusi. Magistritöö autor koondas kokku olulisemad ideed ning tõi need välja organisatsiooni strateegiat illustreeriva skeemina joonisel 1.1.



Joonis 1.1. Organisatsiooni strateegia skeemina

Allikas: (autori koostatud)

Joonisel 1.1 toodu põhjal kujutab organisatsiooni strateegia tegevuskava, mis on koostatud organisatsiooni visiooni ehk tuleviku suuna elluviimiseks. Selles tegevuskavas

leitakse sobiv vastavus organisatsiooni sisemiste tugevuste ning nõrkuste ja organisatsiooni väliste ehk keskkonnas olevate võimaluste ja ohtude vahel realiseerimaks ettevõtte visiooni.

## 1.2. Organisatsiooni strateegia kujundamise koolkonnad

Eelnevas alapeatükis öeldu põhjal võib tõdeda, et organisatsiooni strateegiat ning strateegilise juhtimise teemat on käsitlenud nii akadeemilisse ringkonda kui ka praktikute hulka kuuluvad mitmed erinevad autorid. Sedavõrd mitmekesine on ka strateegia kujundamise alane kirjandus. Kuna antud magistritöö üks eesmärke on töötada välja süsteem alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks, siis on oluline mõista kirjanduses olevaid erinevaid strateegia kujundamise käsitlusi, mida hiljem kasutada metateoreetilises analüüsis alustavale organisatsioonile sobilike seisukohtade välja selgitamiseks.

Strateegia kujundamise alase kirjanduse uurimise käigus selgus, et Henry Mintzberg koos oma kolleegidega uurisid põhjalikult nii strateegia kujundamise teoreetikute kui ka praktikute käsitlusi. Töö käigus analüüsisid nad üle 2000 erineva allika (Mintzberg et al 1998, 7), mis andis neile tugeva baasi järelduste tegemiseks. Analüüsi tulemusel löid nad uuritud allikate alusel strateegia kujundamise koolkondade klassifikatsiooni ning tõid välja iga koolkonna kohta olulisemad aspektid. Mintzbergi ja tema kolleegide laiapõhjalise uurimistöö tulemused avaldati 1998. aastal ilmunud raamatus *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*.

Antud magistritöös on alustava organisatsiooni strateegia kujundamise uurimisel võetud aluseks Mintzbergi ja tema kolleegide töö tulemused, mida on magistritöös edasi arendatud metateoreetilise analüüsiga saamaks uue teoreetilise käsitluse alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks. Metateoreetilise analüüsi teostamiseks on esmalt vajalik anda ülevaade kümnest Mintzbergi ja tema kolleegide poolt klassifitseeritud ning kirjeldatud strateegia kujundamise koolkonnast.

Mintzbergi klassifikatsiooni järgi on strateegia kujundamise koolkonnad järgmised (Mintzberg et al 1998, 5):

1. disaini koolkond
2. planeerimise koolkond
3. positsioneerimise koolkond
4. ettevõtluse koolkond

5. kognitiivne koolkond
6. õppimise koolkond
7. võimu koolkond
8. kultuuri koolkond
9. keskkonna koolkond
10. konfiguratsiooni koolkond

Järgnevalt on lühidalt kirjeldatud iga koolkonna põhiolemust ning toodud välja ka vastavate koolkondade kriitika.

**Disaini koolkond** kujutab endast kõige mõjukamat strateegia kujundamise koolkonda. Disaini koolkonna peamine idee on sobitada omavahel organisatsiooni sisemised võimekused organisatsiooni väliste võimalustega. Ka tuntud analüüsimeetod SWOT analüüs on aktiivselt kasutust leidnud disaini koolkonna esindajate hulgas. Samas pole selle koolkonna sees siiski tekkinud kindlat ning üks-ühest nägemust, milline peaks olema strateegia loomine täpsemalt. Strateegia kujundamist nähakse kui loovat tegevust. Üldise ideena on välja käidud, et strateegia loomine peab olema mõtestatud tegevus, mida juhib organisatsiooni tippjuht. Lisaks leiavad disaini koolkonna pooldajad, et strateegia loomise protsessi tuleb hoida võimalikult lihtsana ning see ei tohiks olla pelgalt formaalne tegevus. Strateegia peab endas sisaldama kohandumist organisatsiooni välise keskkonnaga ning strateegias tuleb ette näha võimalikku konkurentsi eelist organisatsiooni tegevusalal ning strateegia peab olema võimalik ellu viia organisatsioonile kättesaadavate ressurssidega. Koolkonna kriitika järgi surub võimekuste (tugevuste) sobitamine võimalustega organisatsioonid liialt kitsastesse raamidesse ja niššidesse. Lisaks ei arvesta disaini koolkond organisatsiooni õppimist, sest strateegia loomise protsessi käigus ei ole võimalik ette näha kõike tugevusi, nõrkusi, ohte ja võimalusi, mistõttu ei pruugi tegelik olukord olla kooskõlas nõ „paberile“ pandud SWOT analüüsi tulemustega. (Mintzberg et al 1998, 24-45)

**Planeerimise koolkond** näeb strateegia loomist kui planeerimise protsessi. Selle koolkonna järgi on strateegia kujundamine teadlik kontrollile allutatud formaalne protsess, mille käigus jaotatakse strateegia loomine erinevateks vahe etappideks. Vastutus strateegia loomisel lasub organisatsiooni tippjuhil, kuid selle ellu viimise juures on oluline roll igapäevaselt planeerimisega tegelevatel töötajatel. Lisaks luuakse planeerimise koolkonna järgi strateegia ellu viimiseks detailsed rakenduskavad. Planeerimise koolkond sattus raskustesse 1980ndatel, kui suur osa USA suurettevõtetest loobus selle kasutamisest. Eestkätt

oli põhjuseks selle koolkonna strateegia kujundamise liiga jäik käsitlus ning ettevõtete juhatuse ja planeerimisega tegelevate inimeste vastasseis. Koolkonna kriitika järgi on planeerimise koolkonnal kolm peamist negatiivset külge. Esiteks eeldab planeerimise koolkond, et organisatsioon suudab täpselt ette näha väliskeskkonna muutust, kuid reaalses elus pole see aga võimalik. Teiseks eeldab planeerimise koolkond nõ mehhaanilise ja inimestest sõltumatu plaani olemasolu, mis seetõttu ei arvesta inimkäitumist. Kolmandaks on tegemist väga formaalse protsessiga ning tegelikus elus ei ole võimalik nõ „ideaalset“ strateegia loomisprotsessi formaliseerida. (Mintzberg et al 1998, 48-79)

**Positsioneerimise koolkond** leiab, et organisatsiooni edukaks toimimiseks sobivad vaid üksikud strateegiad, mis arvestavad organisatsiooni positsiooni turukeskkonnas. Koolkonna järgi valitseb turukeskkonnas tihe konkurents ning edu saavutamiseks on vajalik valida selline strateegia, mis on vastava turusituatsiooni tarvis kõige sobilikum. Strateegia loomisel on oluline koht analüüsil, mis võimaldab välja selgitada kõige parema sobiliku strateegia. Sarnaselt disaini ja planeerimise koolkonnale on positsioneerimise koolkonna esindajate nägemusel organisatsiooni tippjuht ka ühtlasi strateeg, kuid tema kõrval mängib olulist rolli analüütik. Võimalike valitavate strateegiade arv on aga positsioneerimise koolkonna nägemist mööda küllaltki piiratud. Koolkonna kriitikaks on, et positsioneerimise koolkonna esindajad pööravad liialt palju tähelepanu analüüsile mis tähendab, et üksnes analüütilisi meetodeid kasutades ei ole võimalik siiski strateegiat luua. Samuti on koolkonna nõrgaks küljeks sünteesi ja organisatsiooni õppimise puudumine antud koolkonna käsitluses. (Mintzberg et al 1998, 82-122)

**Ettevõtluse koolkonna** keskseks kandvaks ideeks on organisatsiooni liidri visioon. Erinevalt disaini, planeerimise ja positsioneerimise koolkonnast keskendub ettevõtluse koolkond objektile subjektile ning pöörab seejuures enam tähelepanu liidri võimekusele näha ette tuleviku suundi kasutades selleks oma intuitsiooni, otsustusvõimet ning kogemuste pagasit. Liidri rolli nähakse pigem paljulubavate võimaluste otsijana kui esilekerkinud probleemide lahendajana. Ettevõtluse koolkonna järgi on võim organisatsioonis koondunud tsentraalselt tippjuhi kätte, kes ühtlasi dikteerib ainuisikuliselt organisatsiooni strateegia. Peamise organisatsiooni eesmärgina nähakse selle kasvu. Koolkonna kriitika järgi on ettevõtluse koolkond liialt liidri keskne ning ei arvesta seejuures muid aspekte. Koolkonna strateegia kujundamist nähakse kui nõ "musta kasti", mis ei anna aimu sellest kuidas

strateegia peaks kujunema. Lisaks leitakse, et organisatsiooni joondumine ühe kindla ja kitsa liidri visiooni järgi muudab selle liidrist liialt sõltuvaks. (Mintzberg et al 1998, 124-147)

**Kognitiivne koolkond** läheb mõneti sügavamale kui ettevõtluse koolkond ning keskendub peaaesjalikult strateegia kujundaja ehk strateegi kognitiivsetele protsessidele strateegia loomisel. Samas puudub sellel koolkonnal siiski täieulatuslik ettekujutus vastavatest kognitiivsetest protsessidest, kuna koolkond ise baseerub suuresti kognitiivsel psühholoogial ning selles valdkonnas on palju veel uurimata ning avastamata. Koolkonna üks keskne idee on, et strateegia loomine on kognitiivne ehk tunnetuslik ja mõtestatud protsess. Selle protsessi käigus toimub tippjuhi peas olevate teadmiste ja tema kogemuste läbitöötlemisel tervikpildi saamine objektiiivsest reaalsusest. Tervikpilt avaldub kas siis kontseptsioonide, mõttekaartide, skeemide või raamistiku näol. Kuna protsess ise on mõjutatud omakorda strateegi subjektiivsest mõttetegevusest ning tema taju filtritest, siis strateegia ise kujutab endast "maailmapildi" tõlgendust. Koolkonna peamine kriitika tuleneb selle lünklikkusest, kuna on koolkond ise jätab üles rohkem küsimusi kui vastuseid, mis on tingitud kognitiivse psühholoogia veel uurimata nähtusest. (Mintzberg et al 1998, 150-173)

**Õppimise koolkond** näeb organisatsiooni strateegia kujundamise juures olulise rollina organisatsiooni õppimist. Nimelt leiavad koolkonna esindajad, et keskkonna pidevas muutumises ei ole praktikas võimalik strateegia loomise alguses kõike aspekte ette näha, mistõttu peab strateegia kujundamise juures olema paindlik ning kohanduma olude muutusele. Koolkond keskendub strateegia teema juures rohkem sellele kuidas strateegia tegelikult elus realiseerub või tekib, mitte sellele, kuidas strateegiat tuleb luua. Erinevalt näiteks ettevõtluse ja kognitiivsele koolkonnale keskendub õppimise koolkond vähem liidri erilisele ning rõhub pigem organisatsiooni kui terviku õppimisele, mis tähendab seda, et strateegiad tekivad kollektiivse õppimise kaudu. Koolkonna kriitika järgi on aga ohuks nõ selge piiritletud suuna kadumine õppimise käigus. Kuigi õppimine on organisatsioonis oluline, võib see siiski viia selleni, et organisatsioon muutub liialt paindlikuks, mistõttu võib suund hägustuda ja tekkida küsimus, kas organisatsioonil on olemas üldse strateegia. (Mintzberg et al 1998, 176-231)

**Võimu koolkond** näeb organisatsiooni kui erinevate inimeste gruppi või kooslust koos nende erinevate huvide, agendade, uskumuste, väärtushinnangute ja arusaamadega. Selle koolkonna järgi toimub strateegia loomine läbi võimuvõitluse, kus loodav strateegia ei pruugi olla kõige optimaalsem, vaid selline, mis on kõige suuremat võimu omavatele organisatsiooni

liikmetele vastuvõetav ning nende positsiooni arvestav. Koolkond keskendub tugevalt läbirääkimise, kauplemise ning poliitika läbi viimise rollile organisatsioonis. Koolkonna järgi jaguneb võim kaheks: mikro- ja makrovõimuks, millest esimene iseloomustab organisatsiooni sisest võimu dünaamikat ning teine organisatsiooni välist so võimu dünaamikat organisatsiooni kui terviku ja teiste väliskeskonna osapoolte vahel. Koolkonna kriitika järgi ei saa organisatsiooni strateegia kujundamine olla üksnes poliitilise tegevuse tagajärg. See eeldab endas märksa enam. Üksnes poliitilise tegevuse tulemusel toimunud strateegia kujundamine toob endaga kaasa ebavajalikku ebaefektiivsust ning organisatsiooni siseseid mitte produktiivseid pingeid. Samuti puudub antud koolkonna rõhuasetuses organisatsiooni liidri ning organisatsiooni kultuuri roll. (Mintzberg et al 1998, 234-261)

**Kultuuri koolkond** leiab erinevalt võimu koolkonnast, et organisatsiooni moodustavad sarnaste väärtushinnangutega inimesed, kes on kokku koondunud, et teostada ühist eesmärki. Strateegia loomine kujutab kultuuri koolkonna järgi sotsiaalset suhtlemise protsessi. Protsess ise baseerub organisatsiooni liikmete ühistel jagatavatel väärtustel ja arusaamadel. Kuna kultuur on püsiv nähtus, siis nähakse strateegiat ka püsivana. Koolkonna kriitika järgi on koolkonna üheks negatiivseteks küljeks kultuuri olemuse ebamäärasus ning kultuurist kinni hoidmisel organisatsiooni jäikus ning üldine vastuseis muutustele. Kuna kultuuri nähakse kui püsivat organisatsiooni kuuluvate inimeste väärtushinnangut, siis on need küllaltki jäigad ning mitte vastuvõtlikud muutustele, mis tähendab aga organisatsiooni võimetust muutuda. (Mintzberg et al 1998, 264-283)

**Keskkonna koolkond** näeb erinevalt teistest koolkondadest organisatsiooni väliskeskonna rolli passiivse faktori asemel pigem aktiivse mõjutajana. Nende arvates on organisatsioon pigem passiivne ning reageerib keskkonna muutustele. Sellise käsitluse järgi on strateegia kujundamine pigem keskkonna peegeldus kui aktiivne tegevus. Teisisõnu öeldes, keskkond on see, mis kujundab organisatsiooni strateegiat, mitte vastupidi. Samuti näeb keskkonna koolkond organisatsiooni liidri rolli pigem passiivsena, kelle ülesanne on jälgida arenguid väliskeskkonnas ning kindlustada vajalik organisatsiooni kohandumine sellele. Koolkonna kriitikaks on, et selle koolkonna järgi ei ole sisuliselt tegemist üldse strateegiliste valikute tegemisega, vaid pigem keskkond dikteerib ette kuidas peab organisatsioon käituma või tegutsema. Selline käsitlus ei peegelda aga tegelikku reaalsust, kus ühes ja samas keskkonnas saavad olla mitu erinevat organisatsiooni kasutades selleks erinevaid strateegiaid. (Mintzberg et al 1998, 286-300)

**Konfiguratsiooni koolkond** toetub oma teoreetilises raamistikus teiste koolkondade tõekspidamistele, kuid kasutab neid tõekspidamisi vaid kindlas olukorras. Konfiguratsiooni koolkonna järgi kujutab organisatsioon endast stabiilset moodustist koos oma iseloomulike joontega. Enamiku ajast eksisteerib organisatsioon ennast kohandades vastavalt olukorrale, kuid aeg-ajalt peab organisatsioon muutuma ehk transformeeruma. Koolkonna järgi kujutab strateegia kujundamine ühes olukorras organisatsiooni kohandamise protsessi vastavalt olukorrale ning teises olukorras hoopis organisatsiooni muutmise ehk transformatsiooni protsessi. Strateegilise juhtimise peamine eesmärk on konfiguratsiooni koolkonna esindajate arvates organisatsiooni stabiilsuse tagamine ja eksistents ning strateegia loomiseks võib vastavalt olukorrale kasutada nii formaalset planeerimist, süstemaatilist analüüsi, liidri visiooni rakendamist, koostööd, õppimist jne. Kuigi konfiguratsiooni koolkonna kriitika ei ole väga ulatuslik on siiski selle koolkonnale heidetud ette liiga lihtsustatud käsitus ning seda, et organisatsioonide käsitlemisel erinevatel perioodidel on nad liialt palju keskendunud nõrka ideaalsetele organisatsiooni tüüpidele, mida praktilises elus aga valdavalt ei eksisteeri. Samuti ei pööra antud koolkond piisavalt tähelepanu reaaleluulistele nüanssidele ning seetõttu ei leia selle koolkonna käsitlusest ka selgitusi reaaleluulistele seostele. (Mintzberg et al 1998, 302-347)

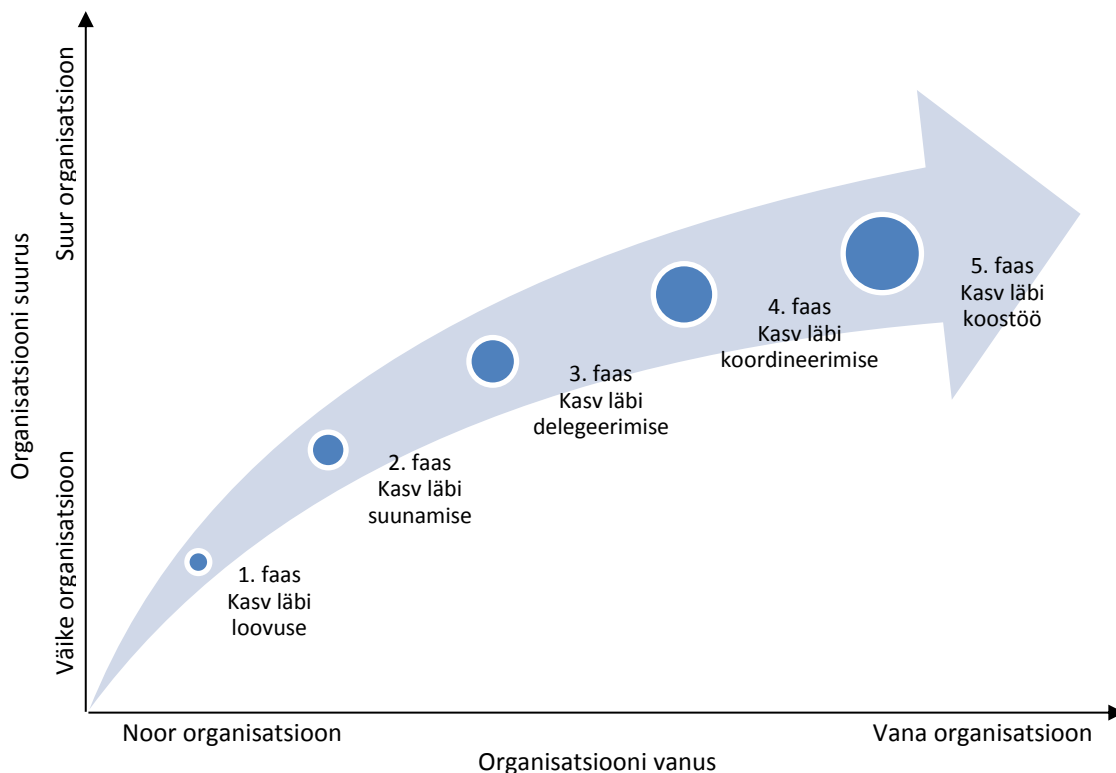
Eelpool toodud strateegia kujundamise koolkondade olemuse kirjeldusi on kasutatud hiljem magistritöös metateoreetilise analüüsis koolkondade olulisemate seiskohtade välja toomisel.

### **1.3. Alustava organisatsiooni eripära**

Alustavale organisatsioonile on omased teatud iseärasused. Oma olemuselt ei ole alustav organisatsioon lihtsalt suure organisatsiooni minimiseeritud versioon (Blank 2013, 67), vaid erineb sellest mitme aspekti poolest. Alustava organisatsiooni iseärasuste mõistmiseks on hea lähtuda organisatsiooni elutsükli teooriast ning käsitleda alustavat organisatsiooni kui organisatsiooni, mis asub elutsükli alguses. Elutsükli teooria järgi jaguneb organisatsiooni areng viieks erinevaks faasiks (Greiner 1972, 37). Joonisel 1.2 on toodud ära organisatsiooni elutsükli viis arengufaasi ning iga faasi peamine kasvutegur. Jooniselt on näha, et nooremad ja ka ühtlasi alustavad organisatsioonid on oma suuruse poolest üldiselt väiksemad kui vanemad ja juba tegutsevad organisatsioonid. Lisaks suuruse ja vanuse



vahelisele seosele iseloomustavad organisatsioonid ka erinevad tunnused sõltuvalt sellest, millises elutsükli nad konkreetselt asuvad. Tabelis 1.1 on toodud ära erinevates elutsükli faasides olevate organisatsioonide tunnusjooned, mis on neile vastavas faasis iseloomulikud.



Joonis 1.2. Organisatsiooni elutsükli viis kasvufaasi

Allikas: (Greiner 1972, 41)

Tabel 1.1 järgi on noore ja alustava organisatsiooni peamine fookus tegutsemisel ja müügil, mis tähendab seda, et organisatsiooni juhtide tegevusest hõlmab peamise osa toodete või teenuste pakkumine turule. Alustava ja noore organisatsiooni struktuuri iseloomustab mitte formaalsus ning kontrollisüsteemid üldjuhul puuduvad. See tähendab seda, et alustavas organisatsioonis ei ole välja kujunenud formaalset juhtimissüsteemi ega organisatsiooni struktuuri. Kuna organisatsioon on väike, siis pole ka vajadust formaalsete kontrollisüsteemide järele ning suhtlus töötajatega on tihe, kuid mitteformaalne. Tagasiside mehhanism alustava organisatsiooni puhul on turg, mis tähendab seda, et vastuvõetud juhtimisotsuste tagasiside tuleb klientidelt. Alustava organisatsiooni juhtimise tasustamine toimub läbi omanikuks olemise ehk läbi omanikutulu, mis peegeldub selles, et tasu saadakse, siis kui organisatsioonil

läheb hästi ning üldjuhul on alustava organisatsiooni omanikud ka ühtlasi alustava organisatsiooni juhtideks.

Tabel 1.1. Organisatsioonile iseloomulikud tunnused viie elutsükli kasvufaasi lõikes

Kategooria	Loovuse faas	Suunamise faas	Delegeerimise faas	Koordineerimise faas	Koostöö faas
Fookus	tee ja müü	efektiivsus	turu laiendamine	organisatsiooni konsolideerimine	probleemi lahendus ja innovatsioon
Struktuur	mitteformaalne	tsentraliseeritud ja funktsionaalne	detsentraliseeritud ja geograafiline	tootmisliinid ja tootegrupid	maatriks meeskonnad
Juhtimisstiil	individualistlik ja ettevõtlik	suunav	delegeeriv	"valvekoer"	osalusdemokraatia
Kontrollisüsteemid	turg	standardid ja kulukeskused	raporteerimine ja kulukeskused	plaanid ja investeerimiskeskused	ühine eesmärgi seadmine
Juhtimise tasustamine	omanikuks olemine	palk	individuaalsed boonused	kasumi jagamine	meeskonna boonused

Allikas: (Greiner 1972, 45)

Lisaks eelnevale erinevad alustavad organisatsioonid juba toimivatest ja suurematest organisatsioonidest ka ebaõnnestumiste arvu poolest. Kui suuremad ja juba toimivad organisatsioonid on endale selgeks teinud, mis töötab ja mis mitte, siis alustavad organisatsioonid on palju altimad tegema erinevaid vigu (Blank, Dorf 2012, 33). Kuigi eksimine on alustavale organisatsioonile loomulik ning selle tavapärane osa (*ibid*) on see siiski alustavate organisatsioonidele ohuks, mistõttu alustavate organisatsioonide ebaõnnestumiste arv on küllalt suur. Ameerika Ühendriikides läbi viidud uuringu järgi ebaõnnestusid riskikapitali saanud alustavatest ettevõtetest perioodil 2004-2010 pea kolm neljandikku ettevõtetest (Gage, O'Connell 2012). Seepärast on alustava ettevõtte või organisatsiooni strateegia kujundamisel oluline lähtuda ka kriitilistest teguritest, mis võivad tuua endaga kaasa alustava organisatsiooni ebaõnnestumise.

Organisatsiooni strateegia kontekstis on varasemad akadeemilised uurimused keskendunud põhiliselt suurte ettevõtete või avaliku sektori organisatsioonide strateegiate uurimisele ning küllalt vähe on tähelepanu pööratud just väiksemate ja eestkätt alustavate ettevõtete strateegiate uurimisele (Rizzo, Fulford 2012, 288). Üheks peamiseks põhjuseks on see, et nn formaalsed strateegia juhtimise ja kujundamise protseduurid on omased pigem

suurematele organisatsioonidele ning väiksemate organisatsioonide jaoks on need teisejärgulised, sest väiksemate organisatsioonide puhul, kus omanik on ühtlasi ka organisatsiooni juht, napib piisavalt ressursse formaalseks strateegilise planeerimise läbi viimiseks ning seda asendab olemuselt intuiitivne, kogemustel ning instinktidel baseeruv tegevus (*ibid*). Alexander Rizzo ja Heather Fulford on kontseptsiooniliselt kujutanud väiksema organisatsiooni strateegiat kui käitumuslikku perspektiivi. Nende kontseptsiooni järgi on väikse organisatsiooni puhul omavahel vastastikku põimunud organisatsiooni omaniku-juhi käitumine ja tegevus, organisatsiooni väline kontekst ning organisatsiooni tulemuslikkus (Rizzo, Fulford 2012, 295). Kuna organisatsiooni kontrollile ning juhtimisele allub selle kontseptsiooni järgi üksnes omanik-juhi käitumine on seega väikeste ja ka alustavate organisatsioonide strateegia kujundamisel olulisel kohal just omanik-juhi käitumuslikud ning tegevuslikud aspektid.

## **2. SÕLTUMATU FINANTSNÕUSTAMISE OLEMUS JA VAJADUS**

Magistritöö teises peatükis põhjendatakse esmalt vajadust eraisikutele suunatud sõltumatu finantsnõustamise teenuse järele Eestis. Seejärel selgitatakse sõltumatu finantsnõustamise mõiste erisusi ning tuuakse välja Suurbritannia ja Euroopa Liidu vastavates õigusaktides sõltumatut finantsnõustamist puudutavad sätted. Viimasena tuletatakse sõltumatu finantsnõustamise mõiste kombineerides selleks Suurbritannia ja Euroopa Liidu vastavates õigusaktides olevaid sätteid.

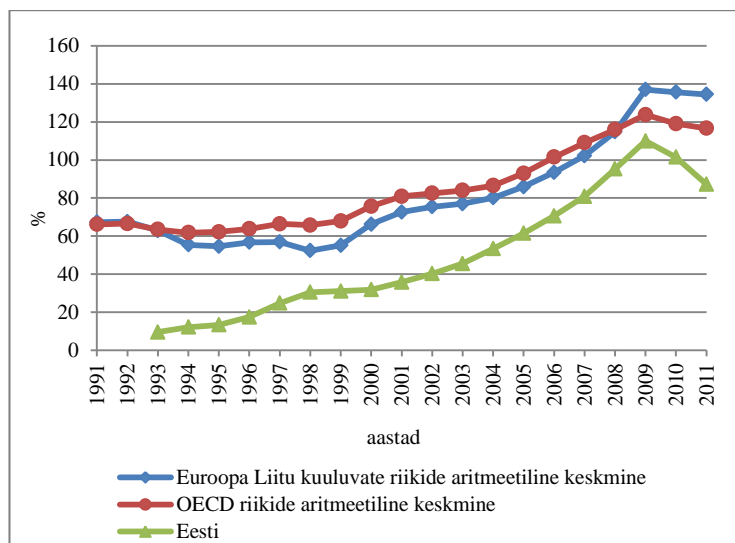
### **2.1. Eraisikute sõltumatu finantsnõustamise teenuse vajadus Eestis**

Finantsmaailm muutub globaalselt aasta aastalt keerulisemaks. Turule tuuakse erinevaid uusi finantslahendusi ning teenuseid. Samuti põimuvad omavahel järjest tihedamini finantssektori ja reaalsektori omavahelised suhted, mistõttu orienteerumine erinevates finantsteenustes ning finantsküsimumustes muutub järjest tähtsamaks. Sarnaselt muu arenenud maailmaga on ka Eestis toimunud viimasel kümnendil finantssüvenemine.

Finantssüvenemine kujutab endast finantssektori osatähtsuse kasvu riigi majanduses ja ühiskonnas. Selle üheks mõõdikuks on Maailmapank kasutanud pankade koguvarade suhet konkreetse riigi sisemajanduse kogutoodangusse (Čihák, et al 2012). Nii Euroopa Liidus kui ka OECD riikides on finantssüvenemine toimunud juba pikemat aega, kuid selle märgatav kiirenemine sai alguse pärast 2000. aastat nagu on näha joonisel 2.1.

Eesti Panga statistika järgi kasvas perioodil 2003-2013 reaalsektorile väljastatud laenude maht pea viis korda s.h kodumajapidamistele väljastatud laenude maht pea kuus korda (Krediidiasutuste...). See tähendab, et kümne aastaga on paljud Eesti inimesed võtnud endale pangast laenu ning seetõttu sidunud ka paljudel juhtudel ennast eluasemelaenu näol pikaajalise finantskohustusega. 2008. aastal alanud ülemaailmne finantskriis mõjus negatiivselt ka Eesti majandusele, mis omakorda tekitas makseraskusi laenuvõtjatele. Paljuski

peitus probleemi olemus enne kriisi tehtud mõtlematutel otsustel, mis hiljem kriisi tekkides andsid valusa tagasilöögi. Tulevikku silmas pidades on oluline, et finantsküsimumustes langetataks õigeid ja arukaid otsuseid. Tänapäeva järjest keerulisemaks muutuv finantsmaailmas võib aga igapäevaselt finantsmaailmaga mitte kokkupuutuvale inimesele otsuste tegemine ning rahandusküsimumustes orienteerumine olla küllaltki keeruline. Seepärast on nõu saamine finantsküsimumustes eraisikutele vajalik.



Joonis 2.1. Euroopa Liitu kuuluvate riikide, OECD riikide ja Eesti pankade koguarvade suhe sisemajanduse kogutoodangusse aastate lõikes

Allikas: (autori koostatud lisa 1 ja lisa 2 toodud andmete alusel)

Eestis saavad eraisikud valdavalt finantsnõu pankadest, kuid pankade puhul piirdub finantsnõu suuresti panga poolt pakutava toote või teenustega, mistõttu nendest piiridest väljaminevate küsimustega võib finantsnõu otsija jääda vastusetu. See, aga tähendab, et finantsnõu otsija eraisik peaks oma küsimustega pöörduma mujale, kuid Eestis ei ole aga praegusel hetkel konkreetselt eraisikutele suunatud finantsnõustamisega tegelevat organisatsiooni. Kuigi interneti vahendusel on tänapäeval võimalik leida küllaltki palju informatsiooni ja vastuseid erinevate küsimuste kohta, on siiski spetsiifilise ning individuaalse nõu saamine ka seal raskendatud.

2013. aastal läbi viidud Poliituuringu Keskuse Praxise säästmisega seotud käitumuslike aspektide ja eestlaste säästmiskäitumise mõjutamise võimaluste uuringust selgus, et üldiselt olid uuringus osalejad pankade nõuannete suhtes skeptilised, sest tajusid

nende nõuannete taga müügitööd, kuna panga töötaja, kes nõu annab ei ole neutraalne isik, sest tema töös on olemas omakasu aspekt. Veel leiti uuringus, et panga nõustajad tunnevad vaid oma panga poolt pakutavaid võimalusi, mistõttu ei ole võimalik saada nõu võrreldavate toodete või teenuste kohta. Uuringus osalejad leidsin, et panga nõustamise korral puudub ka individuaalne lähenemine, sest panga teenuseid pakutakse tavaliselt läbisegi. Uuringu käigus läbi viidud rühmaaruteludes jõuti ettepanekuni, et nõustaja võiks olla neutraalne finantsspetsialist, kes oleks kompetentne ning võimeline pakkuma inimesele tema vajadustest ja võimalustest lähtuvat nõu ning oskaks võrrelda ka mitme panga, mitte vaid ühe poolt pakutavaid tooteid. (Nestor et al 2013, 35)

## **2.2. Sõltumatu finantsnõustamise mõiste erisused ja tuletamine**

Tänapäeval on nii arenenud kui ka arenevates riikides finantssektor ja finantsteenuste osutamise turg reguleeritud valdkond. Seepärast tuleb arvestada ka finantsnõustamise teenuse osutamise juures erinevate õigusaktidega. Praeguseks hetkeks ei ole Eesti õigusaktides üksüheselt defineeritud sõltumatut finantsnõustamist ega sõltumatu finantsnõustamise teenuse osutamist. Ajalooliselt on Suurbritannia olnud finantssektori regulatsiooni eestvedamisel liidri positsioonil (Norman 2014, 1). Samuti on Euroopa Liit pärast 2008. aasta ülemaailmset finantskriisi töötanud välja uue täiendatud finantsinstrumentide turgude direktiivi MIFID II (*inglise k. The Directive on markets in financial instruments*), milles on ühtlasi käsitletud ka sõltumatut finantsnõustamist. Antud magistritöös on võetud finantsnõustamise defineerimisel aluseks nii Suurbritannia kui ka Euroopa Liidu regulatsioonis olevad sõltumatu finantsnõustamist puudutavad õigussätted.

### **2.2.1. Suurbritannia finantssektori regulatsioon ja sõltumatut finantsnõustamist puudutavad õigussätted**

2006. aastal alustas Suurbritannia Finantsinspektsioon jaeklientidele finantsteenuseid pakkuva äritegevuse juhendi täiendamist (*RDR – inglise k. Retail Distribution Review*), mis pidi määratlema selle kuidas jaeklientidele pakutakse finantsteenuseid ning selle põhifookus oli finantsnõustamise sektor. Juhendi täiendamise eesmärk oli kindlustada, et jaeklientidele osutatakse nende vajadustele vastavat kvaliteetsed finantsnõustamist ning seda teevad

professionaalsed ning piisava kvalifikatsiooniga nõustajad. (Financial regulatory developments 2011, 390)

Juhendi täiendused jõustusid Suurbritannias 2012. aasta lõpus. Täiendustel oli kolm uut peamist regulatiivsete nõuete alajaotust: Finantsnõustaja teadmised ja professionaalsus, finantsnõustamise teenuse kirjeldus ning finantsnõustamise teenuse tasu (Retail...).

Juhendis jaguneb finantsnõustamise teenus kaheks: sõltumatuks (*inglise k. independent*) finantsnõustamiseks ja piiratud (*inglise k. restricted*) finantsnõustamiseks. Juhendi järgi on sõltumatu finantsnõustamise tarvis vajalik, et oleks täidetud kolm järgmist kriteeriumit (Conduct of ...)

- nõustamisel tuleb baseeruda ulatuslikul analüüsil.
- antav nõu peab olema erapooletu ning piiranguteta.
- enne nõustamist tuleb klienti teavitada sellest, et osutatakse sõltumatut finantsnõustamist.

Ulatusliku analüüsi all on mõeldud seda, et kliendi vajaduste rahuldamiseks peab finantsnõustaja olema analüüsil laiapõhjalisem ning kaaluma erinevate turul pakutavate teenuste ja toodete vahel (Factsheet 009). Sisuliselt tähendab see kõikide sobilike toodete või teenuste vahel valiku tegemist. Kui finantsnõustamist osutav ettevõtte ei vasta mõnele neist kolmest kriteeriumist, siis loetakse, et selle ettevõtte poolt pakutav nõustamine ei ole sõltumatu ja tegemist on piiratud finantsnõustamisega.

### **2.2.2. Euroopa Liidu finantssektori regulatsioon ja sõltumatut finantsnõustamist puudutavad õigussätted**

Euroopa Liidu ühtsele finantssektori regulatsioonile pani sisuliselt aluse Euroopa Liidu Siseturuarendamise Programm, millega sooviti rakendada 1993. aastaks kaupade, teenuste, kapitali ja isikute vaba liikumist. 1999. aastal koostati eraldi finantsteenustealane tegevuskava, mille eesmärk oli pangandus- ja kapitaliturgude täielik lõimimine Euroopa Liidus. (Aarma 2003, 52-53) Tulenevalt finantsteenuste alasest tegevuskavast võeti Euroopa Liidus 2004. aastal vastu MIFID I direktiiv, mis jõustus 2007. aastal. Direktiivil oli kaks peamist eesmärki: investorite ning finantsturu kaitse läbi harmoniseeritud nõuete finantsvahendajatele ning ausa, läbipaistva ning efektiivse integreeritud finantsturgude edendamine (MIFID...).

USA investeerimispanka Lehman Brothers pankrott 2008. aastal ning sellele järgnenud ülemaailmne finantskriis näitas ilmekalt mitmeid puudusi tollases finantssektoris, mistõttu oli vajalik korrastada finantssektori regulatsiooni ka Euroopa Liidus. Uus uuendatud direktiiv ehk nn MIFID II võeti vastu Euroopa Parlamendi ja Euroopa Ülemkogu poolt 2014. aastal. Direktiivi eesmärk oli muuta finantsturud senisest efektiivsemaks, vastupidavamaks ning läbipaistvamaks ning lisaks tugevdada varasemast veelgi investorite kaitset (Investment...).

MIFID II direktiivis on puudutatud ka sõltumatu finantsnõustamist, mille kohta on toodud välja järgnev (Directive 2014/65/EU):

- Sõltumatu nõustamise korral tuleb enne soovituselise andmist hinnata erinevate teenuse või toote pakkujate osutatavaid teenuseid või pakutavaid tooteid.
- Nõustaja ei pea hindama kõiki turul olevaid teenuseid või tooteid, vaid hinnatavad tooted ja teenused ei tohi piirduda üksnes nõustaja ettevõtte poolt pakutavaga või nõustaja ettevõttega majanduslikult tihedalt seotud teenuse osutaja või toodete pakkuja vastavate teenuste ja toodetega.
- Sõltumatu nõustamise korral ei tohi nõustamise osutaja saada pakutud toodete või teenuste eest rahalist või mitterahalist hüve nende toodete pakkujate või teenuste osutajate käest.

Kuna sõltumatut finantsnõustamist on käsitletud Euroopa Liidu direktiivis, mitte määruses, siis tähendab see seda, et sõltumatu finantsnõustamise kohta käiv ei ole liikmesriikides otsekohalduv, vaid suuniseks liikmesriikide õigusloome organitele. Seega saab sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletamisel kasutada ka lisaks MIFID II toodule muid kriteeriume ja tingimusi. See aga jätab teatava võimaluse sõltumatu finantsnõustamise mõiste kitsendamiseks ning paremaks piiritlemiseks, et sõltumatu finantsnõustamise mõiste kirjeldaks paremini selle olemust ja sisu.

### **2.2.3. Sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletamine**

Käesoleva magistritöö tarvis sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletamiseks toodi kahes eelnevas alapeatükis välja Suurbritannia ja Euroopa Liidu õigusaktides toodud sätted, mis puudutavad sõltumatut finantsnõustamist. Nende sätete võrdlus on toodud ära tabelis 2.1. Nagu on näha tabelist 2.1 on Suurbritannia ja Euroopa Liidu direktiivis sõltumatut finantsnõustamist käsitlevates aspektides kriteeriumite ulatus erinev. Antud magistritöös on



võetud sõltumatu finantsnõustamise defineerimisel eesmärgiks definitsioon, mis kataks mõlemat määratlust. Selleks on vajalik leida kriteeriumite selline kombinatsioon, mis oleks kooskõlas nii Suurbritannia RDRi kui ka Euroopa Liidu MIFID II toodud sõltumatut finantsnõustamist puudutavate õigussätetega. Selline kriteeriumite kombinatsioon tähendab ka ühtlasi seda, et finantsnõustajate hulk, kes vastavad nii Suurbritannia RDR kui ka Euroopa Liidu MIFID II direktiivis sätestatule moodustavad ühisosa Suurbritannia RDR ja Euroopa Liidu MIFID II direktiivi sätetega kooskõlas olevate finantsnõustajate hulgast. Seepärast saab kriteeriumite kombinatsiooni leidmiseks kasutada matemaatikast pärit hulgateooriat ja tehteid hulkadega.

Tabel 2.1. Sõltumatu finantsnõustamise erinevaid aspekte puudutavad õigussätted Suurbritannia ja Euroopa Liidu õigusaktides

Aspekt	Suurbritannia RDR	Euroopa Liit MIFID II
Nõustamine	nõu peab olema erapooletu ning piiranguteta	nõustamise sisu kohta sätteid puuduvad
Nõustatav toode või teenus	toodete või teenuste valimisel/soovitamisel tuleb baseeruda laiaulatuslikul analüüsil mis tähendab kogu turul olevate toodete/teenuste käsitlemist	toodete või teenuste soovitamisel tuleb analüüsida erinevaid tooteid ja teenuseid ning need ei tohi piirduda üksnes oma toodetega või ettevõttega tihedalt seotud pakkuja toodete/teenustega.
Klient	klienti tuleb teavitada, kas osutatakse sõltumatut nõustamist või mitte	kliendi teavitamise kohustus puudub
Tasustamine kolmandate osapoolte poolt	tasustamise piirangud kolmandate osapooltelt puuduvad	keelatud on rahaline või mitterahaline tasu saamine kolmandatelt osapooltelt, kelle tooteid või teenuseid pakutakse.

Allikas: (autori koostatud Suurbritannia RDRi ja Euroopa Liidu MIFID II direktiivi alusel)

Hulgateooria rakendamine sellise finantsnõustajate hulga leidmiseks, kes vastavad nii Suurbritannia RDRi kui ka Euroopa Liidu MIFID II sätestatule koosneb viiest sammust.

Esimese sammuna on Tabel 2.1 teisendatud ümber hulkade tabeliks 2.2 selliselt, et igas lahtris on finantsnõustajate hulgad, kes vastavad vastavatele Suurbritannia RDRi või Euroopa Liidu MIFID II õigussätetele. Lisaks on tabelis 2.2 viimases veerus toodud vastava rea finantsnõustajate hulkade omavaheline seos.

Tabel 2.2. Õigussättele vastavad finantsnõustajate hulgad ja hulkade omavaheline seos

Aspekt	Kriteerium Suurbritannia RDR-s	Kriteerium EL MIFID II direktiivis	Hulkade vaheline seos
Nõustamine	A	E	$A \subset E$
Nõustatav toode või teenus	B	F	$B \subset F$
Klient	C	G	$C \subset G$
Tasustamine kolmandate osapoolte poolt	D	H	$H \subset D$

Allikas: (autori koostatud tabel 2.1 esitatud info alusel)

Teise sammuna leitakse finantsnõustajate hulk, kes vastavad kõigile Suurbritannia RDR-s käsitletud sõltumatut finantsnõustamist puudutavatele kriteeriumitele, mis leitakse valemiga 2.1.

$$F_{UK.sõltumatu} = A \cap B \cap C \cap D \quad (2.1)$$

kus

- $F_{UK.sõltumatu}$  – sõltumatute finantsnõustajate hulk Suurbritannia regulatsiooni järgi
- $A$  – Suurbritannia nõustamise kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk
- $B$  – Suurbritannia toote/teenuse kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk
- $C$  – Suurbritannia kliendi kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk
- $D$  – Suurbritannia tasustamise kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk

Kolmanda sammuna leitakse finantsnõustajate hulk, kes vastavad kõigile Euroopa Liidu MIFID II direktiivis sõltumatut finantsnõustamist puudutavatele kriteeriumitele, mis leitakse valemiga 2.2.

$$F_{EU.sõltumatu} = E \cap F \cap G \cap H \quad (2.2)$$

kus

- $F_{EU.sõltumatu}$  – sõltumatute finantsnõustajate hulk EL MIFID II direktiivi järgi
- $E$  – EL MIFID II nõustamise kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk
- $F$  – EL MIFID II toote/teenuse kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk
- $G$  – EL MIFID II kliendi kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk
- $H$  – EL MIFID II tasustamise kriteeriumile vastavad finantsnõustajate hulk

Neljanda sammuna leitakse finantsnõustajate hulk, kes vastavad nii Suurbritannia RDR-s käsitletud sõltumatut finantsnõustamist puudutavatele kriteeriumitele kui ka Euroopa

Liidu MIFID II direktiivis sõltumatut finantsnõustamist puudutavatele kriteeriumitele. Selleks kasutatakse matemaatilist tuletuskäiku, mis on toodud valemitega 2.3 kuni 2.6.

$$F_{sõltumatu} = F_{UK.sõltumatu} \cap F_{EUsõltumatu} \quad (2.3)$$

kus

$F_{sõltumatu}$  – EL MIFID II direktiivi ja Suurbritannia RDR järgi sõltumatute finantsnõustajate ühishulk

$$F_{sõltumatu} = A \cap B \cap C \cap D \cap E \cap F \cap G \cap H, \quad (2.4)$$

$$kuna A \subset E \wedge B \subset F \wedge C \subset G \wedge H \subset D \quad (2.5)$$

$$siis F_{sõltumatu} = A \cap B \cap C \cap H \quad (2.6)$$

Viienda ja ühtlasi viimase sammuna teisendatakse pärast tehteid hulkadega matemaatiline tulemus ümber kriteeriumite kombinatsiooniks ning saadud kriteeriumite kombinatsioon on järgmine:

- nõu peab olema erapooletu ning piiranguteta
- toodete või teenuste valimisel/soovitamisel tuleb baseeruda laiaulatuslikul analüüsil, mis tähendab kogu turul olevate toodete/teenuste käsitlemist
- klienti tuleb teavitada sõltumatust finantsnõustamisest
- keelatud on rahalise või mitterahalise tasu saamine kolmandatelt osapooltelt, kelle tooteid või teenuseid soovitatakse

Kriteeriumite kombinatsiooni järgi saab nüüd tuletada sõltumatu finantsnõustamise mõiste. Antud magistritöös tuletatud sõltumatu finantsnõustamise definitsioon on järgmine: sõltumatu finantsnõustamine on selline finantsnõustamine, mille korral pakutakse erapooletut ning laiapõhjalisel analüüsil baseeruvat finantsnõu, mis tähendab ühtlasi kõikide asjasse puutuvate finantstoodete/või teenuste käsitlemist nõu andmisel ning seejuures tuleb klienti eelnevalt teavitada, et pakutav finantsnõu on erapooletu ning lisaks ei tohi finantsnõu osutaja saada rahalist ega mitterahalist tasu nõu käigus soovitatavate toodete või teenuste osutajatelt.

### 3. UURINGU METOODIKA

Magistritöö kolmandas peatükis selgitatakse esmalt metateoreetilise analüüsi olemust ning selle kasutamist magistritöö uurimismeetodina. Seejärel tutvustatakse eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamiseks sobilikku FAST raamistikku ning tuuakse ühtlasi välja selle eelised võrreldes traditsioonilise SWOT analüüsiga.

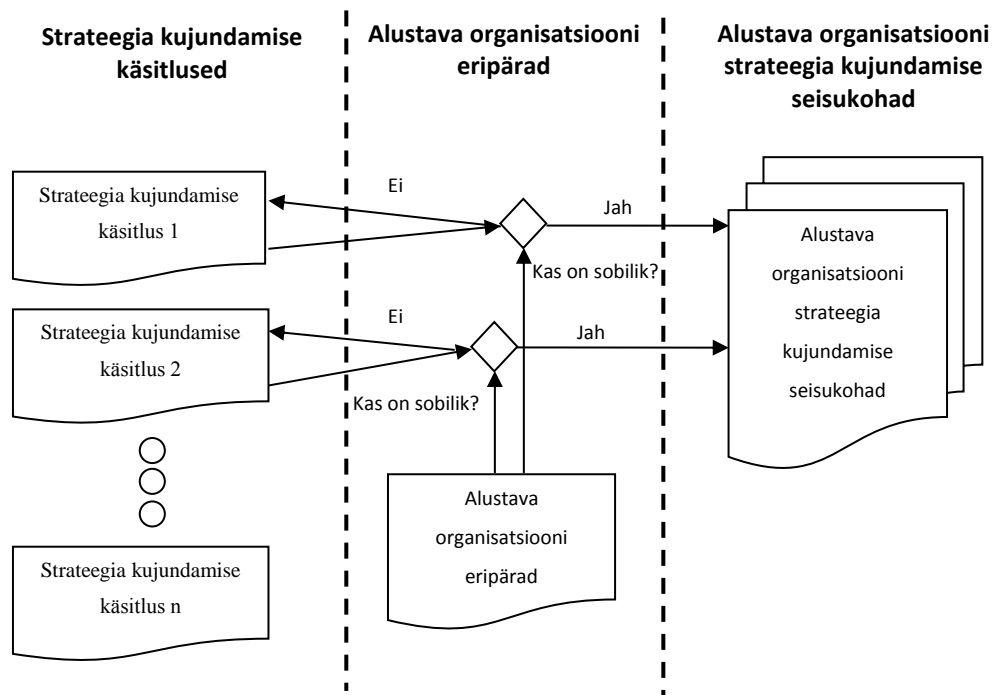
#### 3.1. Metateoreetiline analüüs

Strateegia kujundajad on olemuselt sügavad mõtlejad, kes peavad suutma mõista ja mõelda komplekses, mitmemõõtmelises ja omavahel läbi põimunud keskkonnas, et leida seal vastavaid võimalusi (Martin 2014, 49). Seepärast on strateegi puhul oluline ka meta-kongitsioon ehk oskus mõelda mõtlemisest (Martin 2014, 53). See peaks väljenduma nii praktilises kui ka teoreetilises aspektis. Kuna strateegiaalne teoreetiline kirjandus baseerub suuresti suuremate ja juba toimivate ettevõtete strateegiate ja nende kujundamise uurimisel ning kirjanduses on võrdlemisi vähe pööratud tähelepanu alustava ettevõtte või organisatsiooni strateegia kujundamisele, on käesoleva magistritöö autor otsustanud metateoreetilise analüüsi kaudu leida alustava organisatsiooni strateegia kujundamise tarvis sobilikud seisukohad.

Metateoreetiline analüüs (*inglise k. metatheorising*) kujutab endast teooriate analüüsi. Ritzeri järgi on metateoreetiliseks analüüsiks kolm erinevat võimalust, mis erinevad omavahel lõpptulemuse poolest (Ritzer 1990, 4). Nendest esimese eesmärk on arendada välja sügavam teadmine mingist valdkonnast ning koondada seejuures kokku ning klassifitseerida erinevad teooriad nõ mõttekoolkondadeks. Teise võimaluse eesmärk on olla nõ uue teooria prelüüdiks ehk kasutada juba olemasolevaid teooriaid, mis on leidnud heakskiitu, uue teooria loomiseks ning kolmanda eesmärk on luua teooriate ülene metateooria (ibid). Metateooria arendamist on kasutatud ka näiteks täiendava teoreetilise konstruktsiooni sissetoomise kaudu vastuoluliste

katsetulemuste vahelise kooskõla leidmiseks, kus puhtalt erinevate meetodite kasutamine katsete sooritamisel ei anna ühtsest vastust (Weber 2001, 430).

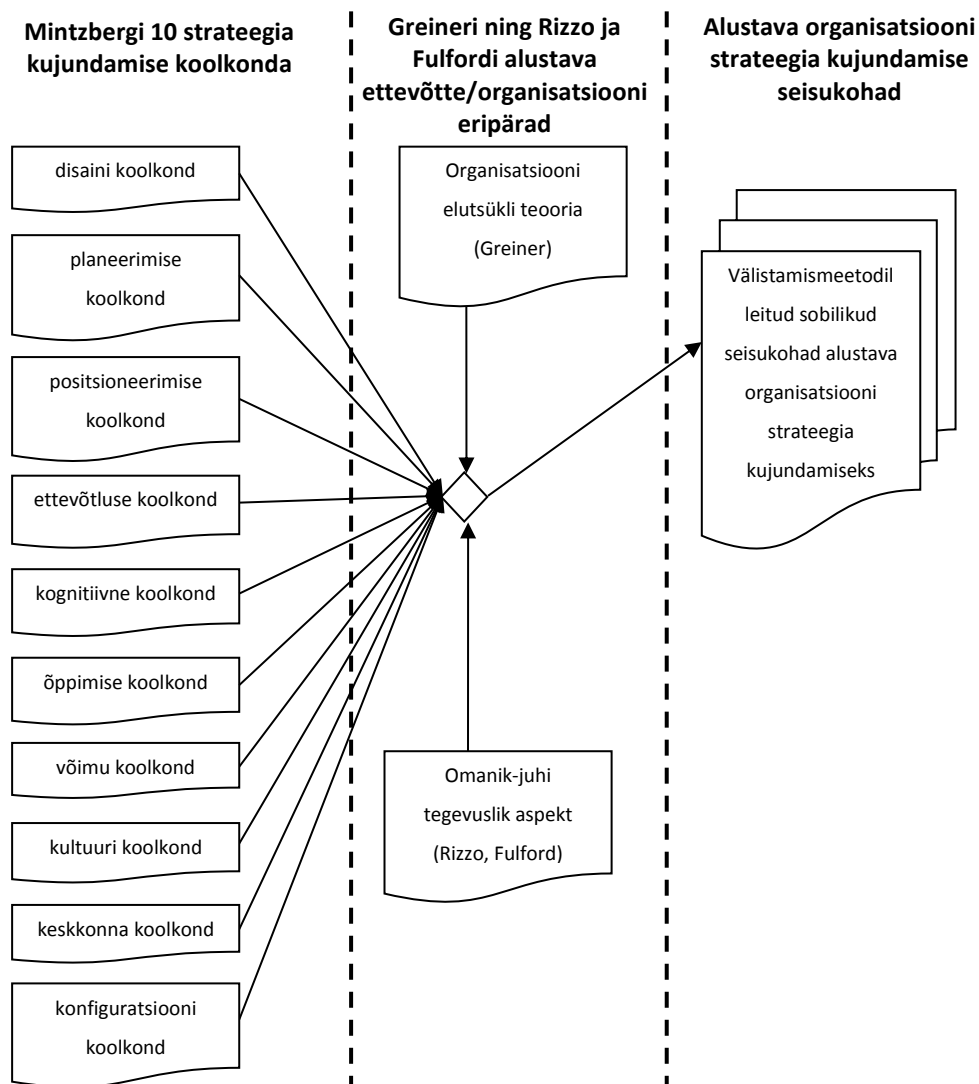
Käesolevas magistritöös on kasutatud metateoreetilise analüüsi teostamisel Ritzeri teist võimalust. Üldistatud protsessikaart metateoreetilise analüüsi kohta on toodud joonisel 3.1.



Joonis 3.1. Alustava organisatsiooni strateegia kujundamise metateoreetilise analüüsi üldistatud protsessikaart

Allikas: (autori koostatud)

Joonis 3.1 järgi on käesolevas magistritöös analüüsimiseks võetud erinevad strateegia kujundamise käsitlused ning neid käsitlusi on omavahel kombineeritud alustava ettevõtte/organisatsiooni eripäradega leidmaks alustavale organisatsioonile sobilikud käsitlused. Kuna Henry Mintzberg koos oma kolleegidega uurisid juba põhjalikult nii strateegia kujundamise teoreetikut kui ka praktikute käsitlusi, siis on käesolevas magistritöös võetud strateegia kujundamise käsitlusteks Mintzbergi ja tema kolleegide poolt klassifitseeritud kümme strateegia kujundamise koolkonda. Magistritöös kasutatud metateoreetilise analüüsi protsessikaart on toodud joonisel 3.2.



Joonis 3.2. Strateegia kujundamise koolkondade metateoreetilise analüüsi protsessikaart  
 Allikas: ( autori koostatud)

Alustava organisatsiooni eripärade juures on magistritöö autor valinud esmajärjekorras Greineri organisatsiooni elutsükli teooria, millest on võetud esimese organisatsiooni elutsükli etapi organisatsiooni iseloomustavad tunnused ning lisaks on autor käsitlenud ka Ritzeri ja Fullfordi kontseptsiooni, mille järgi on alustava organisatsiooni strateegia kujundamisel oluline aspekt juhi-omaniku käitumisel ja tema tegevusel.

### 3.2. SWOT analüüs, selle kriitika ja FAST raamistik

Organisatsiooni strateegia kujundamisel on oluline koht strateegilisel analüüsil. Enne strateegia kujundamist on vaja välja selgitada milline on organisatsiooni sisemine ja milline väline keskkond. Üheks selliseks levinud strateegilise analüüsi meetodiks on SWOT analüüs.

SWOT analüüs baseerub Stanfordi Ülikooli poolt 60ndatel läbi viidud uuringul, mille käigus analüüsiti Fortune 500 ettevõtete andmeid (Krogerus, Tschäppeler 2011, 12). Olemuselt hõlmab SWOT analüüs endas informatsiooni kogumist organisatsiooni mõjutavate sisemiste ja välimiste tegurite kohta (Pickton, Wright 1998, 103). SWOT analüüsi nimetus tuleb nelja inglise keelse sõna esitähedest: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* ehk tugevused, nõrkused, võimalused, ohud. Need kategooriad (tugevused, nõrkused, võimalused, ohud) on paigutatud 2×2 maatriksisse ning iga kategooria alla on loodud kategooriale vastav tegurite nimekiri nagu on toodud joonisel 3.3. Tugevused ja nõrkused hõlmavad endas organisatsiooni sisemisi tegureid ning võimalused ja ohud organisatsiooni väliseid tegureid (ibid).

Organisatsiooni sisemised tegurid	Organisatsiooni välimised tegurid
Tugevused	Võimalused
tegur 1	tegur 1
tegur 2	tegur 2
...	...
tegur n	tegur n
Nõrkused	Ohud
tegur 1	tegur 1
tegur 2	tegur 2
...	...
tegur n	tegur n

Joonis 3.3. SWOT analüüsi 2x2 maatriks

Allikas: (autori koostatud)

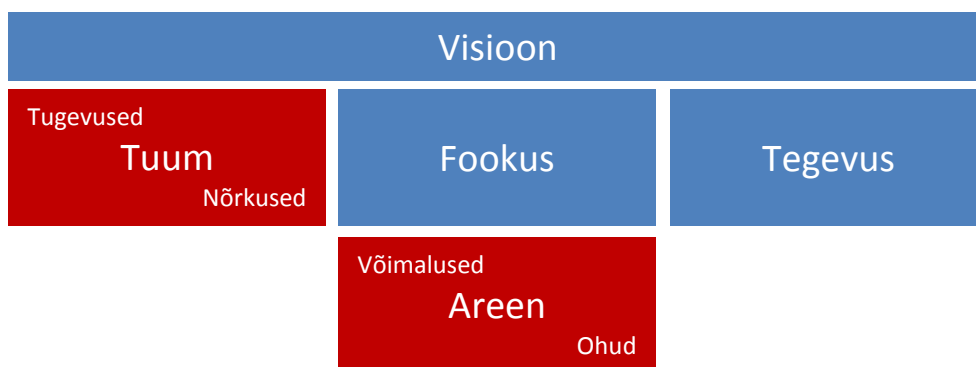
SWOT analüüsi eesmärk on võrrelda organisatsiooni sisemisi tugevusi ja nõrkusi, et teha kindlaks, kas organisatsioonil on olemas võimekused kasvuks ning lisaks võrrelda

väliskeskkonna võimalusi ja ohte, et teha kindlaks, kas organisatsiooni kasv on väliskeskkonna oludes ka jätkusuutlik (Sherman *et al* 2007, 168).

SWOT analüüs on oma olemuselt küllaltki lihtne ja arusaadav meetod, kuid just selle lihtsuse pärast on see leidnud ka vastavasisulist kriitikat. SWOT analüüs, mis viiakse läbi pelgalt nimekirjasid koostades on tihti ebaadekvaatne ning selle järeldused võivad kutsuda esile põhjendamatud kindlustunnet juhtides ning viia halbade juhtimisotsusteni (Pickton, Wright 1998, 105). Samuti on SWOT analüüsil ka teatavad kitsaskohad, mis võivad väljenduda nii selle läbiviimisel kui ka selle tulemuste saamisel. Pickton ja Wright toovad SWOT analüüsi kitsaskohtadena välja tegurite ebaadekvaatse defineerimise, prioriteetide võimaliku puudumise tegurite kirjeldamisel ning SWOT analüüsi liigse subjektiivsuse (ibid).

Coman ja Ronen on lisaks toonud SWOT analüüsi puudujäägiks asjaolu, et SWOT analüüs ise ei anna ühtegi soovitusi ega näpunäidet selle kohta kuidas täpselt tuleks tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte identifitseerida ning mismoodi tuleks analüüsi tulemusi teisendada konkreetseks tegevuskavaks (2009, 5677).

SWOT analüüsi puudujääkidest ning kriitikast ajendatuna langes antud magistritöös meetodi valikust välja SWOT analüüs ning selle asemel võttis magistritöö autor kasutusse FAST raamistiku. FAST ehk inglise keeles *Focused-Arena-Strategy* kujutab endast erinevate meetodite kogumit, mis laiendavad ja täiendavad SWOT analüüsi. SWOT analüüsi ja FAST raamistiku seos on toodud alljärgneval joonisel 3.4.



Joonis 3.4. SWOT analüüsi ja FAST raamistiku seos

Allikas: (Coman 2006, 3)



Võrreldes SWOT analüüsiga on FAST raamistikul kolm eelist. Esiteks on selles olemas kindel diagnostika protseduur kuidas tugevusi ja nõrkusi leida ning mismoodi analüüsida väliskeskkonda. Teiseks keskendub FAST raamistik ka strateegia elluviimise protsessile ning kolmandaks ühendab see süsteemselt omavahel organisatsiooni visiooni ja organisatsiooni strateegia (Coman 2006, 2).

FAST raamistik algab tuumikkompetentside ja juurprobleemide identifitseerimisega, mis vastavad põhimõtteliselt SWOT analüüsi tugevuste ja nõrkuste välja selgitamisele. Kuid erinevalt SWOT analüüsist on tuumikkompetentside ja juurprobleemide tuvastamine süstemaatiline protsess ning selleks kasutatakse sündmus-teguri analüüsi (*inglise k. event-factor review*), tuumikkompetentsi puud (*inglise k. core-competence tree*) ning fokuseeritud hetkeolukorra puud (*inglise k. focused current-reality tree*) (Coman, Ronen 2009, 5678).

Sündmus-teguri analüüsi käigus koostatakse nimekiri olulisematest organisatsiooni puudutavatest sündmusest, mis on organisatsiooni väärtust oluliselt mõjutanud. Edasi jaotatakse sündmuste nimekiri kaheks: edukateks ja ebaõnnestunud sündmusteks. Seejärel tuletatakse igast sündmusest vastavad organisatsiooni tugevused või nõrkused, mis on antud sündmuse puhul rolli mänginud. Oluline on siinkohal märkida, et nii tugevused kui ka nõrkused saavad olla esindatud nii edukates kui ka ebaõnnestunud sündmustes. Saadud tulemused esitatakse tabeli kujul nagu on toodud tabelis 3.1.

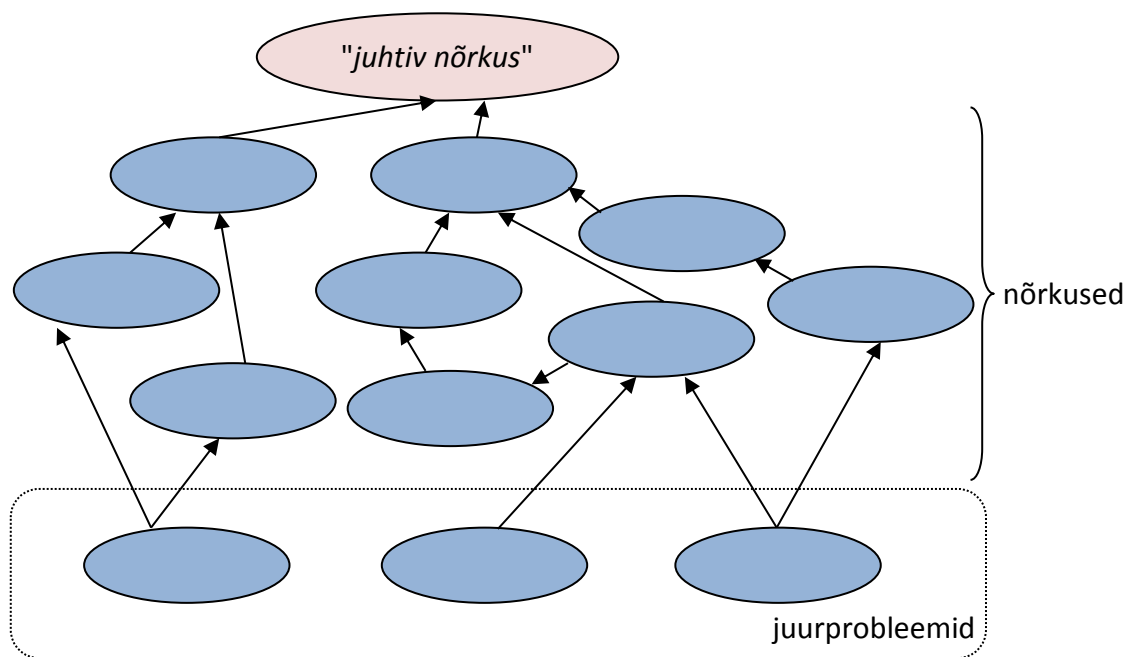
Tabel 3.1. Sündmus-teguri analüüsi tulemuste tabeli näidis

	Sündmuse kirjeldus	Tugevused	Nõrkused
Edukas sündmus	sündmus 1	nimekiri tugevustest	nimekiri nõrkustest
	sündmus 2	nimekiri tugevustest	nimekiri nõrkustest
Ebaõnnestumine	sündmus 3	nimekiri tugevustest	nimekiri nõrkustest
	sündmus n	nimekiri tugevustest	nimekiri nõrkustest

Allikas: (autori koostatud Coman, Ronen 2009 artikli põhjal)

Sündmus-teguri analüüsi järgselt saadud tugevuste ja nõrkuste nimekirja alusel leitakse fokuseeritud reaalsuspuu analüüsi meetodit kasutades organisatsiooni tuumikkompetentsid ning juurprobleemid. Fokuseeritud reaalsuspuu meetod on tuletatud Ronen ja Passi poolt Goldrati reaalsuspuu meetodist (Coman, Ronen 2009, 5682). Fokuseeritud reaalsuspuu meetodi kasutamine juurprobleemide leidmiseks (lühemalt juurprobleemide puu) toimub kolme sammuna. Esimese sammuna elimineeritakse

organisatsiooni nõrkuste hulgast sobimatud nõrkused. Sobimatuteks nõrkusteks loetakse need nõrkused, mis ei eksisteeri üle aja ehk nn. ajutised nõrkused. Lisaks peab nõrkuse sõnastuses peegelduma selle soovimatus või negatiivne aspekt ning sobilikud nõrkused peavad alluma organisatsiooni kontrollile. Teise sammuna ühendatakse omavahel nooltega nõrkused, mis on põhjus-tagajärg seoses ning kujundatakse nende seoste vahel juurprobleemide puu. Puu loomist alustatakse tipust nn juhtivast nõrkusest (*inglise k. leading weakness*), mis kujutab endast nõrkust, milleni peaks lõppkokkuvõttes kõik teised nõrkused põhjus-tagajärg seosena jõudma. Viimase sammuna tuvastatakse juurprobleemide puu graafiliselt skeemilt juurprobleemid ehk nõrkused, millel ise põhjustajaid ei ole, kuid mis ise on teiste nõrkuste põhjustajateks. (Coman, Ronen 2009, 5681-5684) Tavaliselt on juurprobleemideks kaks kuni kolm nõrkust. Juurprobleemide puu skemaatiline näidis on toodud joonisel 3.5.



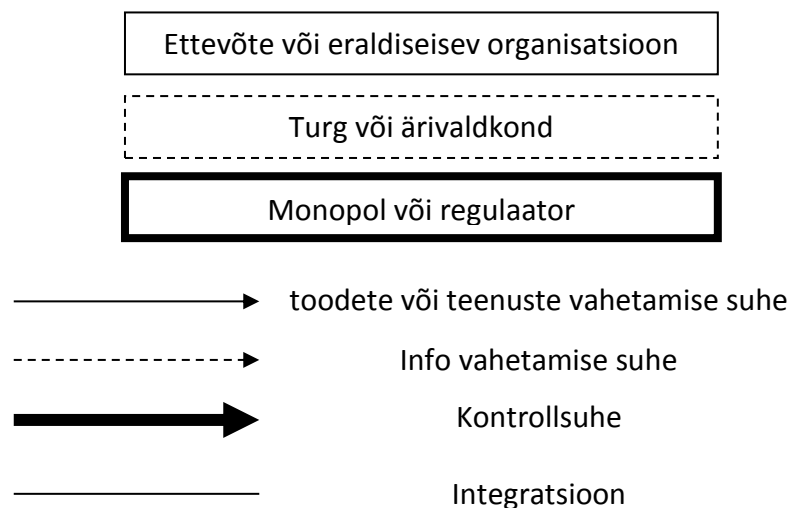
Joonis 3.5. Juurprobleemide puu skeemi näidis

Allikas: (Coman, Ronen 2009)

Tuumikkompetentside leidmine toimub fokuseeritud reaalsuspuu meetodit (lühemalt tuumikkompetentside puu) kasutades analoogselt juurprobleemide leidmisega. Esmalt elimineeritakse tugevuste hulgast need nõrkused, mis ei ole suures pildis relevantset. Teiseks ühendatakse tugevused omavahel nooltega põhjus-tagajärg seose järgi ning kolmandaks

tuvastatakse need tugevused ehk tuumikkompetentsid, mis ise on küll tugevuste põhjustajateks, kuid millel ise põhjustajaid pole.

Teine etapp FAST raamistikus on areen ehk organisatsiooni väliskeskkonna analüüs eesmärgiga tuvastada võimalikud väliskeskkonnas valitsevad võimalused ja ohud. Areeni etapis kasutakse ARENA modelleerimise meetodit. ARENA modelleerimise meetod on graafiline väliskeskkonna visualiseerimise meetod, kus kasutatakse kindlaksmääratud tähistusi erinevate väliskeskkonnas olevata majandusüksuste ja nende vaheliste suhete tähistamiseks. Joonisel 3.6 on toodud ARENA modelleerimise majandusüksuste ning majandusüksuste vaheliste suhete tähised ning vastavad selgitused.



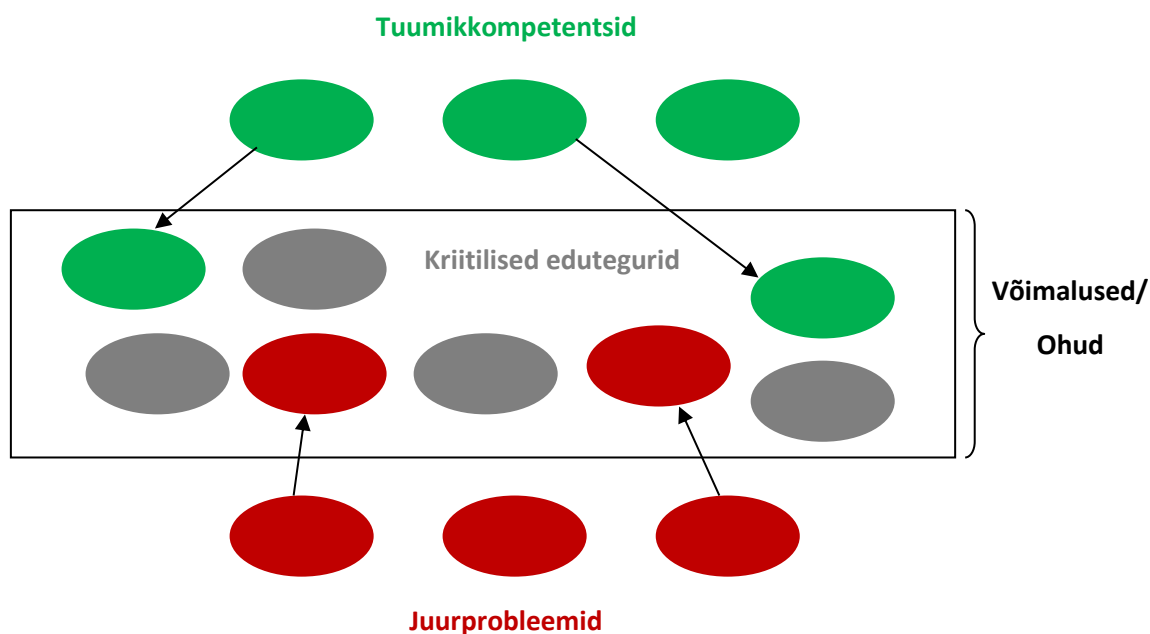
Joonis 3.6. ARENA modelleerimise tähised ja nende selgitused

Allikas: (Coman, 2008)

Areeni etapi esimese sammuna kaardistatakse organisatsiooni hetke väliskeskkond ning määratakse seeläbi organisatsiooni jaoks väliskeskkonnas olulisemad konkurendid, kliendid ning teised huvigrupid ning kaardistatakse nende vahelised suhted. Sellele järgneb organisatsiooni asukoha otsimine areenil ning sobiliku asukoha valimine. Kaardistatud areen koos organisatsiooni paiknemisega võimaldab paremini näha ning märgata võimalikke võimalusi ja ohte, misjärel toimub võimaluste ja ohtude identifitseerimine.

FAST raamistiku kolmanda etapi ehk fookuse etapi eesmärk on analüüsida organisatsiooni tuumikkompetentside ja juurprobleemide ning väliskeskkonna võimaluste ja ohtude omavahelist koosõla ja ebakõla. Fookuse etapis kasutatakse selleks ebakõla analüüsi

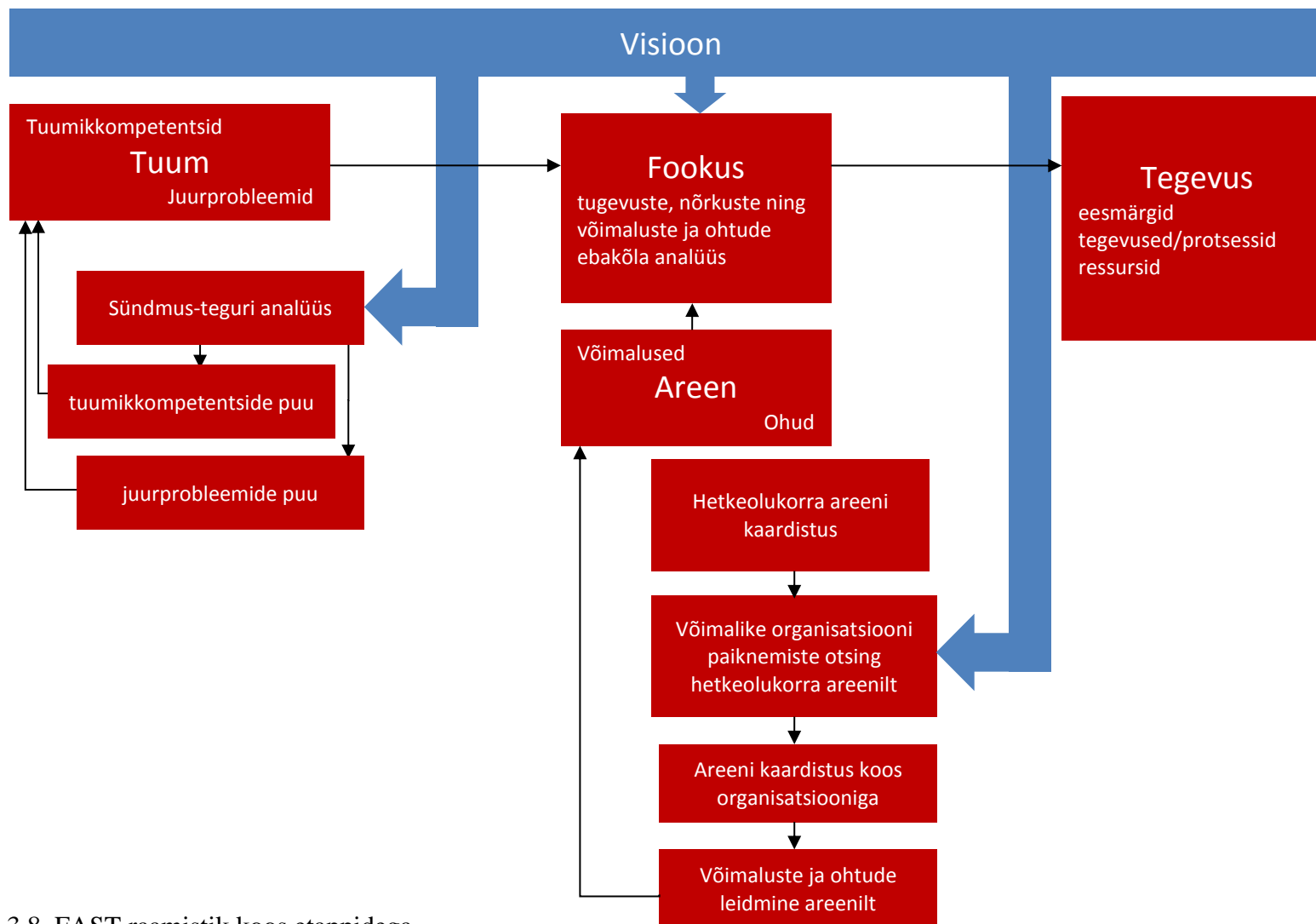
ehk nn lõhe-analüüsi meetodit (*inglise k. gap analysis*). Ebakõla analüüsiga selgitatakse välja milliseid tuumkompetentse ja milliseid juurprobleeme saab siduda konkreetse võimalusega ning milliseid tuumkompetentse ja juurprobleeme omakorda konkreetse ohuga. Need võimalused ja ohud, millele sobivaid tuumkompetentse ja juurprobleeme ei õnnestu leida identifitseeritakse analüüsi tulemusena organisatsiooni jaoks kui kriitilisi edutegureid (*inglise k. critical-success-factors*). Illustratiivselt on ebakõla analüüs kujutatud joonisel 3.7.



Joonis 3.7. Ebakõla analüüsi skeem

Allikas: (Coman 2002)

FAST raamistiku viimases ehk tegevuse etapis muundatakse eelpoolsetes etappides saadud tulemused edasisteks konkreetseks eesmärkideks ja tegevusteks (Coman 2006, 7). Tegevuse etapi eesmärk on ebakõla analüüsist saadud tulemuste põhjal sõnastada konkreetset eesmärgid nii eduteguritega tegelemiseks kui ka määrata nende eesmärkide teostamiseks vastavad tegevused. FAST raamistik on illustreerivalt toodud tervikuna järgneval joonisel 3.8. Jooniselt 3.8 on ära toodud FAST raamistiku etappide juures ka vastavad alametapid ning FAST raamistiku seos organisatsiooni visiooniga.



37

Joonis 3.8. FAST raamistik koos etappidega

Allikad: (autori koostatud Coman 2006 ja Coman 2002 põhjal)

FAST analüüsi raamistikus on organisatsiooni visioonil oluline roll. Nimelt organisatsiooni visiooni nähakse FAST raamistikus kui suuna näitajat, mis tähendab seda, et visioon annab juhise või suunise diagnostika tegemisele (tuumikkompetentside ja juurprobleemide identifitseerimine), loovusprotsessile (võimaluste ja ohtude leidmine ning stsenaariumite loomine) ning valiku protsessile (fookuse etapp).

Veel on FAST raamistikus olemas ka kolm kriteeriumit organisatsiooni visiooni jaoks. Esiteks peab visioon olema piisavalt spetsiifiline, et see saaks mõjutada juhtide poolt tehtavaid otsuseid. Teisiti öeldes tähendab see seda, et kui visioon on sõnastatud selliselt, et see ei mõjutada juhtimisotsuseid, siis selline visioon on olemuselt mõttetu. Teiseks peab visioon olema ajakohane, mis tähendab seda, et visiooni tuleb periooditi ka üle vaadata ning vajadusel seda ajakohastada. Kolmandaks peaks visioonis olema olemas ka teatav valikulisus või paindlikkus, mis tähendab seda, et visioon ei tohiks olla nn totalitaarne suund, vaid selles peaks olema võimalus spontaansuseks. Spontaansus võimaldab organisatsioonil tajuda ning aru saada, kui tekib vajadus organisatsioonis valitsevate printsiipide täiendamiseks. (Coman 2006, 7)

## **4. ANALÜÜSI TULEMUSED JA ARUTELU**

Neljandas peatükis tuuakse esmalt välja magistritöös teostatud metateoreetilise analüüsi tulemus ehk teoreetilised seisukohad alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks. Seejärel selgitatakse FAST raamistiku rakendamisel saadud tulemusi ning lõpuks esitatakse välja töötatud süsteem eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks koos konkreetsete süsteemi kasutamist puudutavate ettepanekutega.

### **4.1. Alustava organisatsiooni strateegia kujundamise metateoreetilise analüüsi tulemused ja arutelu**

Metateoreetilise analüüsi teostamisel valiti antud magistritöös esmalt Mintzbergi ja tema kolleegide poolt 1998. aastal avaldatud raamatus *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* iga strateegia kujundamise koolkonna peatüki kohta kolm olulisemat seiskohta. Seejärel koondati kokku alustava organisatsiooni tunnusjooned Greineri organisatsiooni elutsükli teooriast ning sellele lisati juurde Rizzo ja Fullfordi alustava organisatsiooni strateegia kujundamise olulisem aspekt ehk juhi-omaniku käitumise ja tegevuse aspekt. Järgnevalt hinnati valitud strateegia kujundamise koolkondade olulisemate seisukohtade kooskõla Greineri ning Rizzo ja Fullfordi teooriates olevate alustava organisatsiooni tunnusjoontega ning välistati need seisukohad, mis ei ole kooskõlas alustava organisatsiooni tunnusjoontega. Lõpuks toodi välja metateoreetilise analüüsi tulemusena need organisatsiooni strateegia kujundamise koolkondade seiskohad, mis olid Greineri ning Rizzo ja Fullfordi teooriates olevate alustava organisatsiooni tunnusjoontega kooskõlas. Saadud metateoreetilise analüüsi tulemused ja järeldused aitavad paremini mõista alustava organisatsiooni strateegia kujundamise eripära.

Järgnevalt on toodud ära loetelu kümne strateegia kujundamise koolkonna kolme olulisema seisukoha kohta, mis pärinevad Mintzbergi raamatust *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (Mintzberg et al 1998).

- 1) disaini koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia kujundamine on loov tegevus, millega sobitatakse omavahel organisatsiooni sisemised võimekused ja organisatsiooni välimised võimalused.
  - b) strateegia loomist kui mõtestatud protsessi juhib organisatsiooni tippjuht.
  - c) strateegia loomise protsess on lihtne ning mitteformaalne.
- 2) planeerimise koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia kujundamine on teadlik kontrollile allutatud formaalne planeerimise protsess.
  - b) vastutus strateegia kujundamisel lasub tippjuhil, kuid oluline roll on eraldi planeerijatel.
  - c) strateegia loomisel luuakse detailsed tegevuskavad strateegia elluviimiseks.
- 3) positsioneerimise koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia loomine kujutab endast sobiva strateegia valikut lähtuvalt turusituatsiooni analüüsist.
  - b) võimalike strateegiate arv strateegia loomisel on piiratud.
  - c) peastrateeg on organisatsiooni tippjuht, kuid olulist rolli mängib analüütik.
- 4) ettevõtluse koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia loomisel on oluline roll tippjuhi intuitsioonil, otsustusvõimel, arukusel baseerual tulevikuvisionil.
  - b) organisatsiooni tippjuht dikteerib ainuisukuliselt organisatsiooni strateegia ning on ühtlasi organisatsiooni liider.
  - c) organisatsiooni liider tegeleb strateegia loomisel paljulubavate võimaluste, otsimise, mitte probleemide lahendamisega.
- 5) kognitiivse koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia loomine on organisatsiooni tippjuhi peas toimuv tunnetuslik protsess.
  - b) strateegia kujundamisel toimub tippjuhi peas teadmiste ja kogemuste läbitöötlemisel tervikpildi saamine objektiivsest reaalsusest.
  - c) strateegia kujutab endast "maailmapildi" tõlgendust.



- 6) õppimise koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegiad tekivad kollektiivse õppimise kaudu.
  - b) väliskeskkonna pideva muutumise tõttu ei ole võimalik strateegia loomisel kõike tahke ette näha.
  - c) strateegia loomisel on olulisem rõhk organisatsioonil kui tervikul mitte organisatsiooni liidril.
- 7) võimu koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia loomine toimub läbi organisatsiooni sisese võimuvõitluse.
  - b) strateegia loomisel on oluline rõhk läbirääkimistel.
  - c) strateegia kujundamisel on oma roll nii mikro- kui ka makrovõimul.
- 8) kultuuri koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia loomine kujutab endast sotsiaalset suhtlemise protsessi.
  - b) strateegia loomise aluseks on ühised väärtused ja arusaamad.
  - c) strateegia on püsiv ning mõjutatud kultuurist.
- 9) keskkonna koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) väliskeskkond on aktiivne strateegia kujundaja.
  - b) strateegia loomine on väliskeskkonna peegeldamine ning keskkonnaga kohandumine.
  - c) organisatsiooni liider on passiivne, kes kindlustab organisatsiooni kohandumise väliskeskkonnale.
- 10) konfiguratsiooni koolkonna kolm olulisemat seisukohta on:
  - a) strateegia loomine kujutab endast organisatsiooni kohandamist olukorrale.
  - b) strateegia loomine kujutab endast organisatsiooni muutmise ehk transformatsiooni protsessi.
  - c) strateegia loomisel võib vastavalt olukorrale kasutada teiste koolkondade käsitlusi.

Greineri organisatsiooni elutsükli teooria järgi on alustava organisatsiooni ehk esimeses faasis oleva organisatsiooni peamiseks tunnusjooneks loovus (Greiner 1972, 41-42). Elutsükli esimeses etapis oleva organisatsiooni rõhuasetus on turu ja toote või teenuse loomine. Organisatsiooni asutajad tegelevad peamiselt toote või teenuse välja töötamisega ning selle müümisega. Organisatsioon on suuruse mõttes väike ning seda iseloomustab mitteformaalne organisatsioonisisene suhtlus. Tagasiside organisatsiooni tuleb peamiselt

väljastpoolt turukeskkonnast, mis tähendab, et organisatsiooni juht reageerib turult saadud signaalidele. (ibid) Rizzo ja Fullfordi lähenevad väikse organisatsiooni strateegiale käitumuslikust vaatenurgast, mis tähendab seda, et strateegia väikese organisatsiooni mõttes kujutab endast omanik-juhi käitumist organisatsiooni välisest kontekstist lähtuvalt (*Rizzo, Fulford 2012, 287*).

Lähtuvalt Greineri organisatsiooni elutsükli teooriast ning Rizzo ja Fullfordi väikese organisatsiooni strateegia lähenemisest on antud magistritöös alustava organisatsiooni tunnusooned, mille suhtes strateegia kujundamise koolkondade olulisemaid seisukohtasid hinnatakse toodud järgnevas loetelus.

Alustava organisatsiooni tunnusooned on: (Greiner 1972 ja Rizzo, Fulford 2012)

- organisatsioon on suuruse poolest väike
- organisatsiooni peamine rõhuasetus on loovusel
- peamiselt tegeletakse toodete või teenuste loomise ja müügiga
- organisatsiooni sisene suhtlus on mitteformaalne, mis tähendab ühtlasi ka seda, et selle struktuur on lihtne
- peamine tagasiside tuleb väliskeskkonnast
- strateegia kujutab endast omanik-juhi käitumist organisatsiooni välisest kontekstist lähtuvalt

Metateoreetilise analüüsi käigus hinnati antud magistritöös erinevate strateegia kujundamise koolkondade olulisemaid seisukohti alustava organisatsiooni tunnusoonte suhtes ning selle eesmärk oli välja selgitada, millised seisukohad on alustavale organisatsioonile sobilikud ning millised mitte. Järgnevalt on toodud ära kõikide strateegia kujundamise koolkondade kohta lühike selgitus ning põhjendus sobilike ja mitesobilike seisukohtade kohta.

**Disaini koolkonna** olulisemad seisukohad loeti analüüsi käigus alustavale organisatsioonile sobilikuks, kuna ei leitud vastuolu seisukohtade ja alustava organisatsiooni tunnusoonte vahel. Magistritöös leiti, et kuna alustava organisatsiooni puhul on võtmesõnaks loovus, siis on alustavale organisatsioonile sobilik loov tegevus, millega sobitatakse omavahel organisatsiooni sisemised võimekused ja organisatsiooni välised võimalused. Lisaks leiti, et kuna alustav organisatsioon on väike ning selle strateegia kujutab omanik-juhi käitumist organisatsiooni välises kontekstist lähtuvalt, siis on ka disaini koolkonna kaks teist olulisemat seisukohta – strateegia loomine kui mõtestatud ja tippjuhi poolt juhitud protsess ning

strateegia loomine kui mitteformaalse protsess – kooskõlas alustava organisatsiooni tunnusjoontega.

**Planeerimise koolkonna** olulisemad seisukohad loeti analüüsi käigus alustavale organisatsioonile mittesobilikuks. Magistritöös leiti, et kuna alustav organisatsioon on ühtlasi noor ning suuruse poolest väike, siis ei saa selle puhul eeldada formaalset planeerimise protsessi ega eraldi planeerijate olemasolu organisatsioonis. Samuti ei ole alustavale organisatsioonile kohased detailsed tegevuskavad, kuna tagasiside tuleb turult, mistõttu detailseid tegevuskavasid ei saa turuolukorra võimaliku muutlikkuse tõttu koostada.

**Positsioneerimise koolkonna** olulisematest seisukohtadest loeti alustavale organisatsioonile sobivaks ainult üks seisukoht, mille järgi on strateegia loomine sobiva strateegia valik lähtuvalt turusituatsioonist, sest alustava organisatsiooni peamine tagasiside tuleb turult. Samas ei peetud alustava organisatsiooni puhul kooskõlaliseks seisukohta, et võimalike strateegiate arv on piiratud, kuna leiti, et alustava organisatsiooni ühe olulise tunnuse järgi on tegemist loova ettevõtmisega, mis iseenesest välistab kindla ja väikse arvu juba valmisolevate strateegiate eksisteerimise. Samuti leiti, et tulenevalt alustava organisatsiooni väiksusest ei saa eeldada, et alustavas organisatsioonis on eraldi olemas lisaks omanik-juhile ka analüütik.

**Ettevõtluse koolkonna** olulisemad seisukohad loeti analüüsi käigus alustavale organisatsioonile sobivaks. Tulenevalt juba koolkonna nimetusest leiti antud magistritöös, et koolkonna seisukohad on alustava organisatsiooni tunnustega kooskõlas, kuna alustava organisatsiooni puhul on tegemist väikse ja alles tekkiva organisatsiooniga, kus organisatsiooni strateegia on ainuisikuliselt omanik-juhi teha.

**Kognitiivse koolkonna** olulisematest seisukohtadest loeti analüüsi käigus sobivaks kaks seisukohta, mille järgi strateegia loomine on tippjuhi peas toimuv tunnetuslik protsess ning strateegia kujundamisel toimub teadmiste ja kogemuste läbitöötlemisel tervikpildi saamine objektiivsest reaalsusest. Need seisukohad on kooskõlas alustava organisatsioonile iseloomuliku loovuse rõhuasetusega. Samas ei nõustunud siiski seisukohaga, et strateegia kujutab endast "maailmapildi" tõlgendust, sest alustava organisatsiooni ühe tunnusjoonena kujutab strateegia omanik-juhi käitumist organisatsiooni välisest kontekstist lähtuvalt, mitte "maailmapildi" tõlgendamist kui sellist.

**Õppimise koolkonna** seisukohtadest loeti analüüsi käigus alustavale organisatsioonile sobivaks üks seisukoht, mille järgi väliskeskkonna pideva muutumise tõttu ei saa strateegia

loomisel kõike aspekte ette näha. Kuigi õppimise protsess, kui selline, tundub justkui olevat sobilik alustavale organisatsioonile, leiti analüüsi käigus siiski, et õppimise puhul ei saa alustava organisatsiooni puhul lugeda kollektiivset õppimist. Samuti leiti, et õppimise koolkonna seisukoht, mille järgi on strateegia kujundamisel olulisem tähelepanu pöörata organisatsioonile kui tervikule kui organisatsiooni liidriks ei ole alustavale organisatsiooni strateegia kujundamise seiskohast kohane, kuna alustava organisatsiooni strateegia puhul on oluline omanik-juhi käitumine, mitte organisatsiooni kui terviku käitumine.

**Võimu koolkonna** strateegia kujundamise seiskohad loeti analüüsi käigus alustava organisatsiooni strateegia kujundamise seiskohalt mittesobivaks, sest leiti, et kuna alustav organisatsioon on oma tunnusjoonte poolest väike ning selles on oluline koht loovusel, siis on vähe tõenäoline, et alustava organisatsiooni strateegia kujundamisel oleks oluline roll võimuvõitlustel.

**Kultuuri koolkonna** seiskohad loeti antud magistritöös metateoreetilise analüüsi käigus mittesobilikuks. Tulenevalt alustava organisatsiooni väiksusest ning noorusest ning samuti selle omanik-juhi reageerimisest vastavalt turult saadud leiti, et kultuurist kui püsivast nähtusest ei saa alustava organisatsiooni puhul siiski rääkida.

**Keskkonna koolkonna** seisukohtadest loeti sobivaks kaks seisukohta. Kuna alustava organisatsiooni tunnusjoonte järgi on tagasisideme mehhanismiks turg ehk väline keskkond, siis on see ka aktiivseks strateegia kujundajaks. Samuti tähendab see ka seda, et strateegia loomine on sellisel juhul väliskeskkonna peegeldamine ja sellega kohandamine. Samas leiti, et keskkonna koolkonna seisukoht, et organisatsiooni liider on vaid passiivne ning reageerib väliskeskkonnale ei ole kooskõlas alustava organisatsiooni tunnustega, sest alustava organisatsiooni puhul on siiski määravaks loovus, mis on olemuselt aktiivne tegevus.

**Konfiguratsiooni koolkonna** seisukohtadest loeti sobivaks kaks seisukohta, mille järgi kujutab strateegia loomine nii organisatsiooni kohandamist olukorrale kui ka organisatsiooni muutumise ehk transformatsiooni protsessi. Ühelt poolt on alustava organisatsiooni puhul tegemist muutumise protsessiga, mille tulemusel peaks tekkima uus organisatsioon ning teiselt poolt peab uus organisatsioon kohanduma turuga. Samas leiti, et seiskoht, millega võib strateegia kujundamisel kasutada teiste koolkondade käsitlusi ei ole kooskõlas alustava organisatsiooni strateegia kujundamise käsitlusega, kuna kõikide eelnevate koolkondade seiskohad siiski sobilikuks ei osutunud.

Teostatud metateoreetilise analüüsi järgselt saab öelda, et alustava organisatsiooni strateegia kujundamise mõistmisel võib toetuda ning arvestada mitmete erinevate strateegia kujundamise koolkondade seiskohtadega. Alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks sobilikud teoreetilised seisukohad on järgmised:

- strateegia kujundamine on loov tegevus, millega sobitatakse omavahel organisatsiooni sisemised võimekused ja organisatsiooni välimised võimalused.
- strateegia loomist kui mõtestatud protsessi juhib organisatsiooni tippjuht.
- strateegia loomise protsess on lihtne ning mitteformaalne.
- strateegia loomine kujutab endast sobiva strateegia valikut lähtuvalt turusituatsiooni analüüsist.
- strateegia loomisel on oluline roll tippjuhi intuitsioonil, otsustusvõimel, arukusel baseerual tulevikuvisionil.
- organisatsiooni tippjuht dikteerib ainuisukuliselt organisatsiooni strateegia ning on ühtlasi organisatsiooni liider.
- organisatsiooni liider tegeleb strateegia loomisel paljulubavate võimaluste otsimise, mitte probleemide lahendamisega.
- strateegia loomine on organisatsiooni tippjuhi peas toimuv tunnetuslik protsess.
- strateegia kujundamisel toimub tippjuhi peas teadmiste ja kogemuste läbitöötlemisel tervikpildi saamine objektiivsest reaalsusest.
- väliskeskonna pideva muutumise tõttu ei ole võimalik strateegia loomisel kõike tahke ette näha.
- väliskeskond on aktiivne strateegia kujundaja.
- strateegia loomine on väliskeskonna peegeldamine ning sellega kohandumine.
- strateegia loomine kujutab endast organisatsiooni kohandamist olukorrale.
- strateegia loomine kujutab endast organisatsiooni muutmise ehk transformatsiooni protsessi.

Saadud metateoreetilise analüüsi tulemuste põhjal saab öelda, et lähtuvalt strateegia kujundamise koolkondade olulisematest seisukohtadest ning alustava organisatsiooni eripäradest ei selgunud siiski ainuõiget ja sobivat koolkonda, vaid pigem on tegemist erinevate koolkondade seiskohtade sünteesiga. Metateoreetilise analüüsi tulemusi arvestati antud magistritöös FAST raamistiku rakendamisel eraisikutele sõltumatu finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamisel. Sisuliselt väljendus metateoreetilisest

analüüsist saadud kasu selles, et FAST raamistiku rakendamisel esile kerkinud takistuste korral sai magistritöö autor toetuda metateoreetilise analüüsi kaudu leitud seisukohtadele.

## **4.2. FAST raamistiku rakendamise tulemused ja arutelu**

### **4.2.1. Visioon**

Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni visioon peab andma suunise või suunised tulevikuks ning olema ühtlasi ka lähtekoht FAST raamistiku edasisteks etappideks. Olemuselt on visiooni sõnastamine üks loovamaid ülesandeid. Samas tuleb eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni visiooni sõnastamise puhul siiski lähtuda teatud raamidest ning kriteeriumitest, mis tulenevad FAST raamistiku visiooni puudutavatest kriteeriumitest, antud magistritöös teostatud alustava organisatsiooni strateegia kujundamise metateoreetilise analüüsi tulemustest ning sõltumatu finantsnõustamise olemuse spetsiifikast.

FAST raamistiku järgi peab organisatsiooni visioon olema piisavalt spetsiifiline, et see saaks mõjutada juhtimisotsuseid. Lisaks peab visioon olema ajakohane ning selles peab olema ka teatav paindlikus.

Metateoreetilise analüüsi tulemuste järgi on alustava organisatsiooni strateegia omanik-juhi intuitsioonil, otsustusvõimel ja arukusel baseeruv tuleviku visioon ning omanik-juht dikteerib ainuisikuliselt organisatsiooni strateegia. Seepärast on eraisikutele sõltumatu finantsnõustamist osutava organisatsiooni visioon, kui alustava organisatsiooni visioon, ühtlasi ka omanik-juhi intuitsioonil, otsustusvõimel ja arukusel baseeruv visioon.

Sõltumatu finantsnõustamise kui teenuse spetsiifikast lähtuvalt peab organisatsiooni visiooni sõnastuses peegelduma antud magistritöös tuletatud sõltumatu finantsnõustamise mõiste.

Tulenevalt eelpool nimetatud kriteeriumitest peab eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni visiooni sõnastus olema piisavalt spetsiifiline, et see saaks mõjutada edasisi juhtimisotsuseid. Lisaks peab sõnastus olema ajakohane ning paindlik ning see peab olema sõnastatud omanik-juhi initsiatiivil ning visiooni sõnastuses peaks peegelduma ka sõltumatu finantsnõustamise mõiste olemus.

Antud magistritöö raames kehastus magistritöö autor alustava eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni omanik-juhiks ning oli organisatsiooni visiooni initsiaatoriks, mis tähendas seda, et organisatsiooni visiooni sõnastamisel lähtus magistritöö autor oma intuitsioonist, otsustusvõimest ja arukusest ning strateegia sõnastamisel arvestas nii FAST raamistiku visiooni puudutavate kriteeriumite kui ka sõltumatu finantsnõustamise kui mõiste spetsiifikat.

Magistritöö autori poolt sõnastatud eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni visioon on järgmine: **Omandatud suured kogemused ja teadmised isiklike ning teiste finantside juhtimisel võimaldavad organisatsioonil pakkuda eraisikutele parimat sõltumatut finantsnõustamist.**

Sõnastatud visioon on piisavalt spetsiifiline, sest selles on toodud välja põhjus-tagajärg seos, mis väljendub selles, et eraisikutele parima sõltumatu finantsnõustamise osutamise tarvis on vajalik varasem suur finantside juhtimise kogemuste ja teadmiste pagas. Sellest lähtuvalt saab näiteks kasutada visioonis sõnastatud põhjus-tagajärje seost organisatsiooni tegevülesannete püstitamisel ning hinnata kuivõrd on need kooskõlas visioonis sõnastatud põhjus-tagajärg seosega.

Sõnastatud visioon on ajakohane. Ühelt poolt tuleneb visiooni ajakohasus visiooni sõnastuses olevast põhjus-tagajärg seosest, mille järgi kõigepealt peavad olema olemas vastavad kogemused ja teadmised ning alles siis saab asuda nõustama. Teiselt poolt on visioon ajakohane seetõttu, et 2013. aastal läbi viidud Praxise uuringu järgi oodatakse, et nõustaja oleks neutraalne finantsspetsialist, kes oleks kompetentne ning võimeline pakkuma inimesele tema vajadusest lähtuvat nõu (Nestor et al 2013, 35). Kuna visioonis on kirjas, et on omandatud suured kogemused ja teadmised nii isiklike kui ka teiste finantside juhtimisel, siis see tähendab ühtlasi ka seda, et ollakse selles vallas kompetentne ning ka neutraalne, kuna kogemused ja teadmised on omandatud finantside juhtimisel, mitte finantstoodete või teenuste müümisel.

Visiooni sõnastus on paindlik, mis peegeldub selles, et kasutatud sõnapaar "finantside juhtimine" võib tähendada mitmesuguseid erinevaid finantsteemasid nagu näiteks investeringute juhtimine, finantseerimise juhtimine, eelarvestamise juhtimine jne. Seepärast on täpsem tegevus jäetud lahtiseks, mis võimaldab organisatsioonil olla paindlik ning mitte siduda ennast järgalt ühe või teise konkreetse tegevusega.

Visiooni sõnastuse sisus on olemas ka sõltumatu finantsnõustamise mõiste olemus. Antud magistritöös tuletatud sõltumatu finantsnõustamise mõiste järgi peab sõltumatu finantsnõustamise korral baseeruma ulatuslikul analüüsil ning nõu peab olema erapooletu ning piiranguteta. Lisaks peab toodete või teenuste valimisel/soovitamisel baseeruma laiaulatuslikul analüüsil, mis tähendab kogu turul olevate toodete/teenuste käsitlemist ning klienti tuleb teavitada sõltumatust finantsnõustamisest ning keelatud on rahaline või mitterahaline tasu saamine kolmandatelt osapooltelt, kelle tooteid või teenuseid pakutakse. Visiooni sõnastusest saab selgelt välja lugeda, et suurte isiklike ja teiste finantsjuhtimise alaste kogemuste ja teadmiste omandamise järgselt on tekkinud laiaulatuslik kompetents, mis eeldab ka eelnevat laiaulatuslikku analüüsi ning ka vastavate turul olevate toodete/teenuste tundmist ja ka erapooletust. Lisaks on visioonis selgelt sõnastatud, et pakutakse sõltumatut finantsnõustamist, mistõttu saab lugeda, et klienti on sellest ka automaatselt teavitatud ning visioonis ei ole öeldud, et tegeletakse finantstoodete või teenuste vahendusega, mistõttu saab lugeda, et tasu soovitatud toodete või teenuste eest ei saada ka vastavate toodete või teenuste pakkujatel.

Visioon sõnastati organisatsiooni omanik-juhi initsiatiivil, kelleks antud magistritöös kehastus magistritöö autor. Seetõttu on visiooni sõnastamise protsess kooskõlas antud magistritöös metateoreetilise analüüsi tulemusel leitud alustava organisatsiooni strateegia kujundamise teoreetiliste seisukohtadega.

#### **4.2.2. Tuum**

Tuuma eesmärk FAST raamistikus oli identifitseerida eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni tuumikkompetentsid ning juurprobleemid. Selleks, et organisatsiooni tuumikkompetentse ning juurprobleeme identifitseerida tuleb leida sarnaselt SWOT analüüsile organisatsiooni tugevused ja nõrkused. Selleks kasutatakse sündmus-faktor analüüsi, mille käigus analüüsitakse organisatsiooni jaoks olulisi toimunud sündmusi ning leitakse nendes sündmustes rolli mänginud tugevused ja nõrkused. Sellele järgneb tugevuste ja nõrkuste paigutamine vastavalt tuumikkompetentsi ning fokuseeritud hetkeolukorra puule eesmärgiga tuvastada tugevuste seast tuumikkompetentsid ning nõrkuste seast juurprobleemid.

Kuna antud magistritöös on tegemist alles alustava organisatsiooniga ning organisatsioonil kui sellisel ei ole toimunud olulisi sündmusi, siis otsustas organisatsiooni



omanik-juht, kelleks antud magistritöös kehastus magistritöö autor, sündmuste välja toomisel kasutada organisatsiooni omanik-juhi enda elus toimunud sündmusi ning juhtumisi, mis oleksid relevantseks eraisikutele sõltumatut finantsnõu osutava alustava organisatsiooni kontekstis. Kokku toodi välja neli olulisemat sündmust, millest esimesed kaks olid nn edulood ning teised kaks nn ebaõnnestumised.

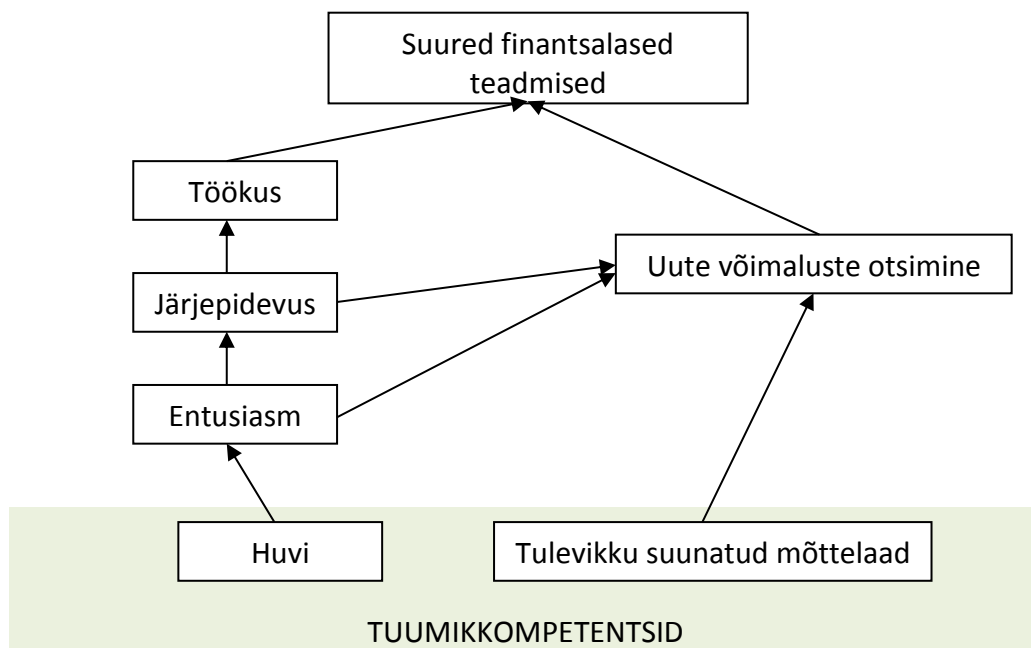
Selline lähenemine on autori arvates põhjendatud, kuna alustava organisatsiooni puhul on oluline roll omanik juhil ning tema käitumuslikel aspektidel. Sündmusi ei toodud välja meelevaldselt, vaid nende puhul pidas magistritöö autor silmas sõnastatud organisatsiooni visiooni. Teisiti öeldes toodi välja sellised sündmused või juhtumid, millele oleks piisav seotus sõnastatud organisatsiooni visiooniga. Omanik juhi sündmus-faktor analüüsi tulemused on toodud tabelis 4.1.

Tabel 4.1. Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni omanik-juhi sündmus-faktor analüüs

	Sündmuse kirjeldus	Tugevused	Nõrkused
Edulugu	algklassides tekkis omanik-juhil huvi rahanduse ja majanduse vastu, misjärel luges ta palju sellealast kirjandust ning enne ülikooli jõudmist oli tal olemas juba suur sellealane teadmiste pagas	huvi	väike sotsiaalne kogemus
		entusiasm	
		järjepidevus	
		suured finantsalased teadmised	
Edulugu	õppetöö ja uute teadmiste omandamine kulges omanik-juhil väga hästi ning gümnaasium lõpetati medaliga ja bakalaureus kiitusega.	töökus	väike sotsiaalne kogemus
		järjepidevus	üleliiane teiste arvamusega arvestamine
		tulevikku suunatud mõttelaas	
Ebaõnnestumine	omanik-juhi karjäär müügitöö alal ebaõnnestus	uute võimaluste otsimine	nõrk veenmisoskus
	omanik-juht loobus heast uuest tööpakkumisest		ebakindlus hirm ebaõnnestumuse ees

Allikas: (autori koostatud)

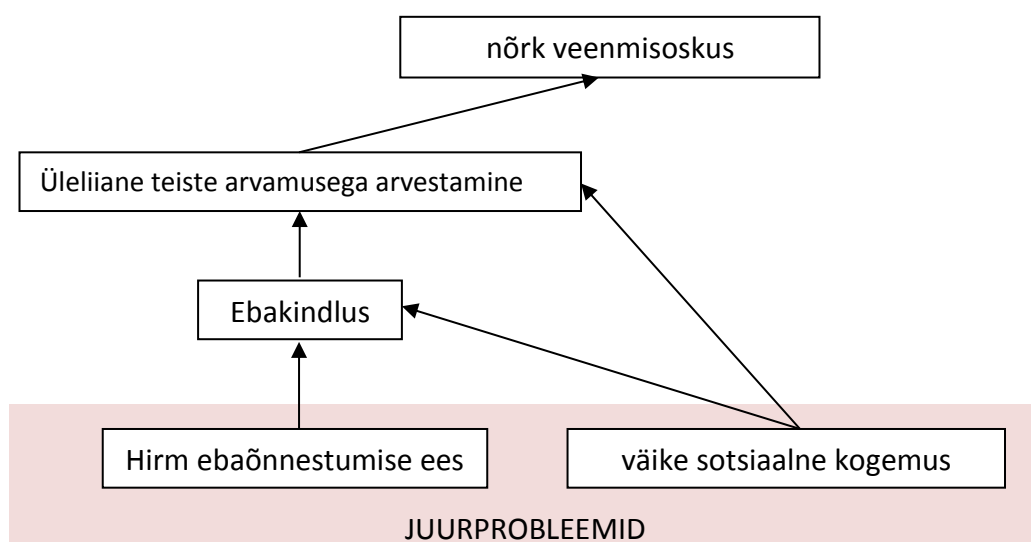
Sündmus-faktor analüüsi tulemusel tuvastati kokku kaheksa omanik-juhi kohta käivat tugevust ning viis nõrkust. Joonistel 4.1 on toodud omanik-juhi tuumikkompetentside puu, kus kõige üleval on peamine tugevus organisatsiooni kontekstis ning nooltega on näidatud erinevate tugevuste omavaheline põhjus-tagajärg seos.



Joonis 4.1. Omanik-juhi tuumikkompetentside puu

Allikas: (autori koostatud tabel 4.1 toodud andmete alusel)

Joonisel 4.2 on analoogselt tuumikkompetentside puule toodud omanik-juhi juurprobleemide puu, kus kõige üleval on peamine nõrkus organisatsiooni kontekstis ning nooltega on näidatud erinevate nõrkuste omavaheline põhjus-tagajärg seos.



Joonis 4.2. Omanik-juhi juurprobleemide puu

Allikas: (autori koostatud tabel 4.1 toodud andmete alusel)

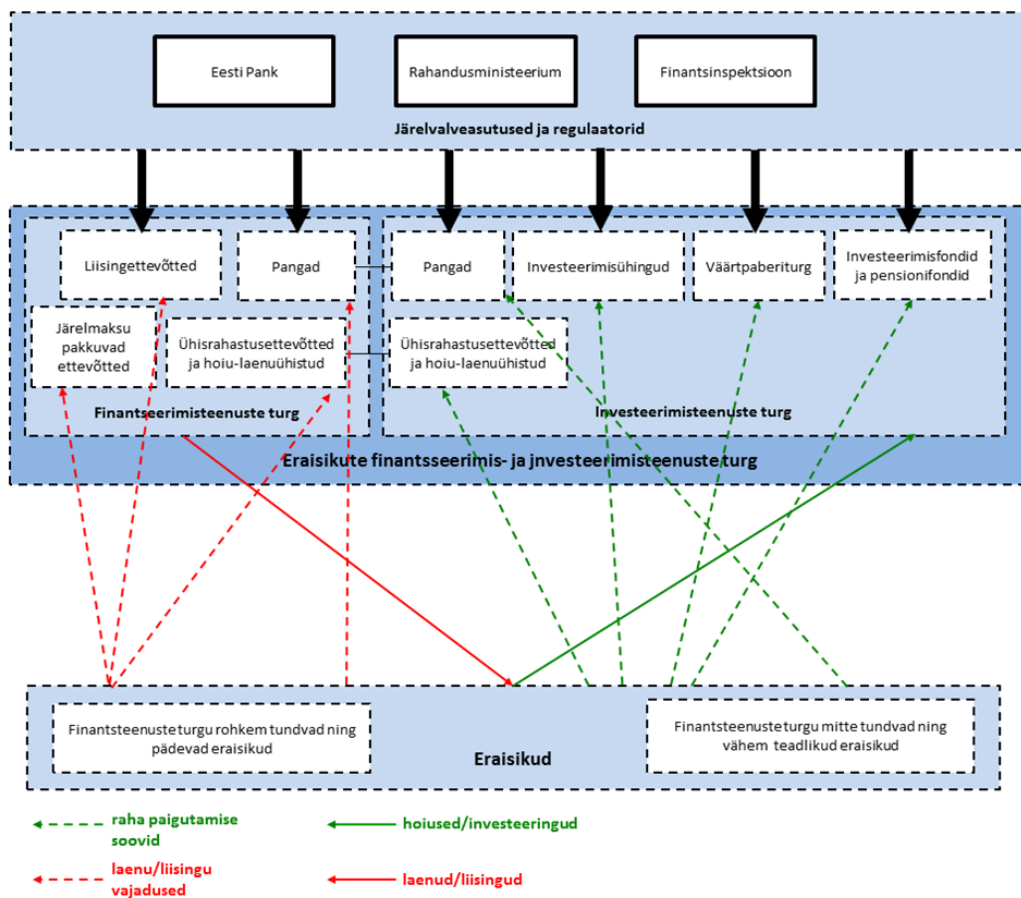
Tuumikkompetentside ja juurprobleemide puudel on kõige alumisel real vastavalt tuumikkompetentsid ja juurprobleemid ehk tugevused ja nõrkused, millele ei olnud võimalik leida neile eelnevat põhjus-tagajärg seoses olevat vastavat tugevust või nõrkust. Identifitseeritud omanik-juhi tuumikkompetentsideks olid huvi ja tulevikku suunatud mõttelaad ning vastavateks juurprobleemideks hirm ebaõnnestumise ees ja väike sotsiaalne kogemus.

#### **4.2.3. Areen**

Areeni etapi eesmärk oli luua visuaalne kaart organisatsiooni väliskeskkonnast ning seeläbi otsustada kuidas paigutada selles keskkonnas eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutav organisatsioon ning millised on väliskeskkonnas valitsevad võimalused ja ohud organisatsioonile. Areeni etapp ise koosnes antud magistritöös neljast alamsammust, millest esimeses kaardistati hetkeolukord Eesti eraisikute finantsteenuste turul (finantseerimise- ja investeerimise turul), teise sammuna uuriti võimalikke eraisikutele sõltumatut finantsnõustamise organisatsiooni paiknemise võimalusi, kolmanda sammuna võeti vastu otsus, kus eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutav organisatsioon hakkab turu areenil paiknema ning neljanda sammuna identifitseeriti kolm kuni neli peamist võimalust ja ohtu organisatsioonile tulenevalt väliskeskkonnast.

Joonisel 4.3 on kaardistatud Eesti eraisikute finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu areen. Nagu jooniselt näha on hetkel Eesti eraisikute finantseerimis- ja investeerimisteenuste turul olukord, kus eraisikute laenu vajaduse või raha paigutamise soovi korral (punased ja rohelised pideva joonega nooled) tuleb eraisikutel otsida ning uurida iseseisvalt paljude erinevate teenusepakkujate poolt pakutavaid võimalusi (punased ja rohelised katkendlikud joonega nooled). See aga eeldab, et õige ja sobiva otsuse tegemiseks peab ühelt poolt eraisik suutma kõik vastavad teenusepakkujad üles leidma ning lisaks suutma ka võrrelda erinevate pakkujate tingimusi.

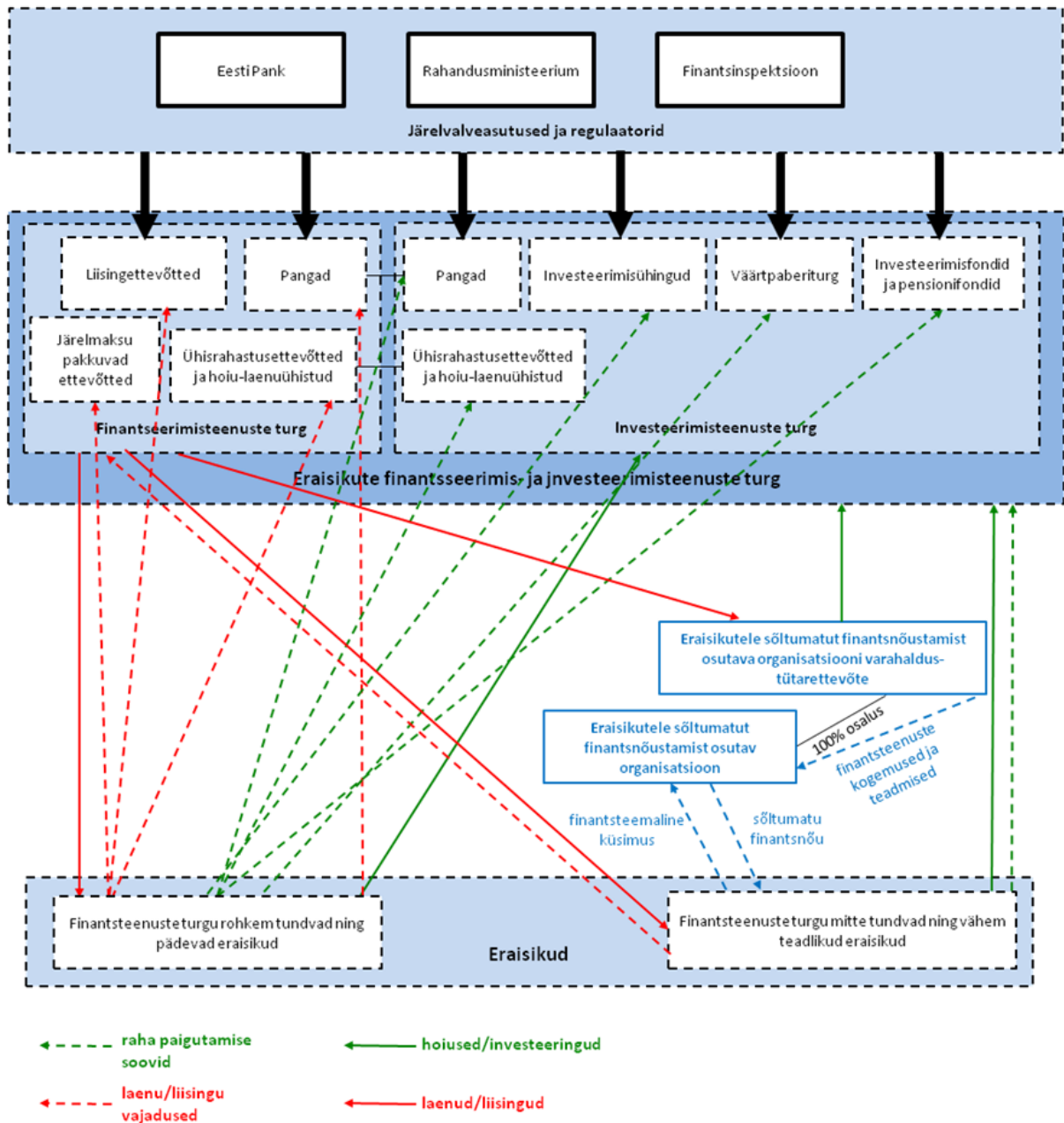
Eraisikud jagunevad tinglikult kaheks: nendeks, kes omavad piisavaid teadmisi ja kogemusi finantseerimis- ja investeerimisteenuste turul orienteerumiseks ning nendeks, kes on vähem selle turuga kokku puutunud. Nendele, kes on finantseerimis- ja investeerimisteenuste turuga vähem kokku puutunud võib aga tunduda keeruline orienteeruda erinevate pakkujate tingimustes. Samuti võib neil olla raskusi erinevate pakkujate vahel valikute tegemisel ja tingimuste võrdlemisel.



Joonis 4.3. Eesti eraisikute finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu areen

Allikas: (autori koostatud)

Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni asukoha valikul Eesti eraisikute finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu areenil sai otsustavaks asjaolu, et kuna tegemist on eraisikuid nõustava organisatsiooniga, siis peab antud organisatsioon paiknema eraisikute finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu ja eraisikute vahel. Kuna eraisikuid sai areenil jaotatud tinglikult kaheks, siis eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni asukohaks sai valitud finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu ning vähem teadlike eraisikute vahepealne ala. Koos eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooniga on Eesti eraisikute finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu areen toodud joonisel 4.4. Joonise järgi saavad vähem teadlikud kliendid eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutavast organisatsioonilt nõu ja vastuseid finantsteemalistele küsimustele.



Joonis 4.4. Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni paiknemine Eesti eraisikute finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu areenil

Allikas: (autori koostatud)

Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsioonil on kaks peamist funktsiooni. Esiteks omandada varade haldamise kaudu piisavad kogemused ja teadmised finantseerimis- ja investeerimisturust. Selleks kasutatakse 100% omanduses olevat varade haldamiseks loodud tütarettevõtet. Teiseks kasutada varade haldamise tulemusel tekkinud

oskusteavet ja kogemusi eraisikutele sõltumatut finantsnõu osutamiseks. Selline struktuur tagab selle, et ühelt poolt on tegemist sõltumatu finantsnõustamisega, kuna tulu ei ole saadud mitte finantstoodete või teenuste müügist, vaid varade haldamisest ning teiselt poolt on varade haldamise kaudu omandatud reaalne ning piisav kogemuste ja teadmiste pagas, mida kasutada vähem teadlike eraisikute nõustamisel.

Joonisel 4.4 esitatud finantseerimis- ja investeerimisteenuste turu areeni kasutati magistritöös ka ohtude ja võimaluste identifitseerimiseks. Kokku tuvastati omanik-juhi loova lähenemise tulemusel antud magistritöös kolm suuremat võimalust ning neli ohtu.

Tuvastatud võimalused ja ohud olid järgmised:

1) Võimalused:

- a) otsese konkurendi puudumine,
- b) võimalus kaasata väliseid eksperte,
- c) võimalik riigipoolne toetus Eesti elanike finantskirjaoskuse edendamise eesmärgil;

2) Ohud:

- a) klientide usaldamatus,
- b) sõltumatut finantsnõustamist soovivate klientide mittetasuv hulk,
- c) oht sattuda tegevuse tõttu finantssektorit puudutavate regulatsioonide alla,

Võimaluste ja ohtude tuvastamisel mängis olulist rolli nii omanik-juhi varasemad finantssektori kogemused kui ka areeni visuaalne kaart, mis võimaldas loova lähenemisega leida ka otseselt mitte areenil kujutatud tegureid nagu näiteks ühe võimaliku tuvastatud võimalusena identifitseeriti riigipoolse toetuse saamise võimalus Eesti elanike finantskirjaoskuse edendamise eesmärgil.

#### **4.2.4. Fookus**

Fookus etapi eesmärk oli teostada antud magistritöös eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni tuumikkompetentside ja juurprobleemide ning võimaluste ja ohtude ebakõla analüüs. Kuna puhtalt tuumikkompetentside ja juurprobleemide käsitlemine analüüsis ei andnud ammendavat vastust, siis lisas magistritöö autor juurde ka teised identifitseeritud omanik-juhi tugevused ja nõrkused ammendava tulemuse saamiseks. Võimaluste ebakõla analüüsi tulemused on toodud tabelis 4.2.

Tabel 4.2. Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni võimaluste ebakõla analüüsi tulemused

Võimalused	Tugevused	Nõrkused
otsese konkurendi puudumine	suured finantsalased teadmised	–
	tulevikku suunatud mõttelaad	
	töökus	
võimalus kaasata väliseid eksperte	–	väike sotsiaalne kogemus nõrk veenmisoskus
võimalik riigipoolne toetus Eesti elanike finantskirjaoskuse edendamise eesmärgil	suured finantsalased teadmised	väike sotsiaalne kogemus
		nõrk veenmisoskus

Allikas: (autori koostatud)

Tabelist 4.2 selgub, et alustava eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni tugevused, mis aitavad kaasa väliskeskkonnas identifitseeritud võimaluste realiseerimisele on suured finantsalased teadmised, tulevikku suunatud mõttelaad, ning töökus. Nõrkused, mis aga pärsivad võimaluste realiseerimist on vähene sotsiaalne suhtlus ja väike suhtevõrgustik ning nõrk veenmisoskus.

Ohtude ebakõla analüüsi tulemused on toodud tabelis 4.3, mille järgi väliskeskkonnas olevate ohtudega aitavad organisatsioonil toime tulla suured finantsalased teadmised ning ohte võimendavad sellised identifitseeritud nõrkused nagu vähene sotsiaalne suhtlus ja väike suhtevõrgustik ning nõrk veenmisoskus.

Tabel 4.3. Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni ohtude ebakõla analüüsi tulemused

Ohud	Tugevused	Nõrkused
klientide usaldamatus	suured finantsalased teadmised	väike sotsiaalne kogemus
		nõrk veenmisoskus
täiendava tüdrettevõttesse kapitali kaasamise ebaõnnestumise oht	suured finantsalased teadmised	väike sotsiaalne kogemus
		nõrk veenmisoskus
sõltumatut finantsnõustamist soovivate klientide mittetasuv hulk	–	–
oht sattuda tegevuse tõttu finantssektorit puudutavate regulatsioonide alla	–	–

Allikas: (autori koostatud)

Väljakutsetest – ehk nendest võimalustest või ohtudest, millel ei olnud vastavat tugevust või nõrkust võimalik kõrvutada – identifitseeriti organisatsiooni jaoks kaks, milleks olid klientide mittetasuv hulk ning oht, et organisatsiooni tegevus võib sattuda finantssektorit puudutavate regulatsioonide alla.

#### **4.2.5. Tegevus**

Tegevuse etapi eesmärk FAST raamistiku järgselt oli käesolevas magistritöös seada üles kindlad eesmärgid ning määrata nende eesmärkide saavutamiseks vastavad tegevused. Eesmärkide seadmine ja vastavate tegevuste määramine baseerus fookuse etapis ebakõla analüüsis saadud tulemustel.

Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni tugevused, mis aitavad realiseerida väliskeskkonnas olevaid võimalusi või vähendada seal olevaid ohte iseenesest ei nõua eraldi eesmärkide seadmist ega tegevuste määramist, kuna tugevused ise kannavad nõ selle eest hoolt. Tuleb tagada, et organisatsioon neid tugevusi säilitaks. Samas organisatsiooni nõrkuste puhul, mis siis kas pidurdavad või pärsivad võimaluste realiseerimist või hoopis võimendavad väliskeskkonnas olevaid ohte, tuleb aga strateegia kujundamisel aktiivselt reageerida ning seada eesmärgid ning konkreetsed tegevused nendega tegelemiseks.

Väike sotsiaalne kogemus ning nõrk veenmisoskus on eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni jaoks kriitilise tähtsusega, kuna ühelt poolt mõjutavad need organisatsiooni väliskeskkonnas olevate võimaluste realiseerimist negatiivselt ning teiselt poolt mõjutavad negatiivselt veel väliskeskkonnas olevate ohtude võimendajatena. Seepärast on organisatsiooni jaoks olulise tähtsusega, et selliste nõrkustega tegeletaks.

Esimene eesmärk organisatsiooni strateegia kujundamisel on suurenda organisatsiooni sotsiaalset kogemust. Kuna organisatsioonis endas on sotsiaalne kogemus väike tulenevalt omanik-juhi väikesest sotsiaalsest kogemusest, siis on organisatsiooni sotsiaalse kogemuse suurendamiseks põhimõtteliselt kaks võimalust. Esiteks võib sotsiaalse kogemuse suurendamiseks suurendada omanik-juhi sotsiaalset kogemust läbi selle, et rohkem aega ja teisi ressursse kulutada sotsiaalse kogemuse omandamiseks. Teiseks võib sotsiaalse kogemuse suurendamiseks kaasata organisatsiooni partneri, kellel on juba olemas suured sotsiaalsed kogemused ning seeläbi transformeerida organisatsiooni nõrkus tugevuseks. Teine variant sobib antud juhul paremini, kuna omanik-juhi ressursside suunamine sotsiaalse kogemuse



suurendamiseks võtab ära aga ressursid teiste tugevuste nagu näiteks suurte finantsalaste teadmiste säilitamisest ning seetõttu võib aja jooksul seni olevad tugevused hakata devalveeruma. Seepärast on esimese eesmärgi jaoks määratud tegevuseks organisatsiooni suure sotsiaalse kogemuse ja kompetentsiga partneri leidmine. Selleks tuleb esmalt kaardistada võimalikud sobilikud partnerid ning seejärel valida nendest organisatsiooni jaoks kõige sobilikumad kandidaadid ning kolmandaks viia läbi läbirääkimised sobivate kandidaatidega nende liitumiseks eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooniga.

Teine eesmärk on organisatsioonis oleva veenmisoskuse suurendamine. Kuna veenmisoskus on juurprobleemide puu järgi sõltuvuses sotsiaalse kogemuse suurusega, siis sobib ka teise eesmärgi teostamiseks sama lahendus, mis esimese eesmärgi teostamiseks. Seega tuleb teise eesmärgi täitmiseks leida organisatsiooni partner, kellel on suur veenmisvõime. Organisatsiooni efektiivsuse seisukohalt on kõige mõistlikum leida selline partner, kellel on suur sotsiaalne kogemus ja ühtlasi ka seeläbi tekkinud suur veenmisvõimekus, sest sellisel juhul ei ole vaja leida mitte kahte partnerit, vaid ainult üks.

Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutaval alustaval organisatsioonil on kaks väljakutset ehk kriitilist edutegurit, millel ei ole ühtegi haakuvat hetkel olevat tugevust ega nõrkust. Nendeks on sõltumatut finantsnõustamist soovivate klientide mittetasuv hulk ning oht sattuda tegevuse tõttu finantssektorit puudutavate regulatsioonide alla. Nendest esimese puhul tuleb seada eesmärgiks võimaliku nõustamisteenuse tulu vähenemise riski maandamine. Riskimaandamise eesmärgil määratud tegevuseks on suurendada loodava varahalduse ettevõtte tulukust selliselt, et selle suurendamine võimaldaks lühemajalises perspektiivis katta puudujäägi nõustamisteenuse osutamise tuludest ning pikemas perspektiivis võib see tähendada ka seda, et varahaldusega tegelev tütarettevõte võib jääda iseseisvalt tegutsema ning nõustamistevõime saab muuta kas mittetulunduslikuks või äärmisel korral lõpetada nõustamistevõime täielikult. Teise kriitilise teguri ehk väljakutse puhul on eesmärk olla muutustega finantssektori regulatsioonimaastikul kursis. See tähendab, et vajalik tegevus on jälgida Eesti finantssektori regulaatorite käitumist eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni tegevuse alguses hindamaks võimalikku regulatsioonide alla langemise võimalust. Hinnangu järgi saab seejärel otsustada kas ja kui siis millise regulatsiooni alla kuulumise korral millised nõuded hakkavad organisatsioonile rakenduma ning millised on nende nõuete mõjud organisatsiooni tulemuslikkusele ja organisatsiooni

tegevusele üldisemalt. Kuna Eesti finantssektori regulaatorite jälgimisega suureneb ühtlasi ka organisatsiooni ühe tugevuse, milleks on finantsalaste teadmiste hulk, siis saab selleks tegevuseks eraldada tugevuste säilitamiseks ettenähtud ressursse.

### **4.3. Strateegia kujundamise süsteem ja ettepanekud**

Antud magistritöö eesmärgiks oli defineerida sõltumatu finantsnõustamise mõiste ning töötada välja süsteem eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamiseks. Sõltumatu finantsnõustamise mõiste tuletati magistritöö punktis 2.2.3 ja selle tuletamise eesmärk oli mõista organisatsiooni tegevuse põhiolemust. Metateoreetilise analüüsi tulemusena selgitati välja alustava organisatsiooni strateegia kujundamise teoreetilised seiskohad, mis löid ühtlasi tausta alustava organisatsiooni strateegia kujundamise süsteemile. FAST raamistiku rakendamine antud magistritöös võimaldas aga mõista eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamise spetsiifilisi aspekte.

Sõltumatu finantsnõustamise mõiste, metateoreetilise analüüsi ja FAST raamistiku rakendamise sünteesi tulemuseks antud magistritöös on eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamise süsteem.

Välja töötatud süsteemi esitamine visuaalse skeemina on küllaltki komplitseeritud, kuna süsteemis on palju elemente, mis on omavahel keerulistes seostes. Seetõttu leidis magistritöö autor, et lihtsaim ja efektiivseim viis selle süsteemi esitamiseks on kasutada matemaatikast tuntud võrrandite süsteemi analoogi ning esitada süsteemi elemendid funktsionaalsete seostena võrrandsüsteemis 4.1.

Esimene valem võrrandsüsteemis 4.1 kirjeldab eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegiat ehk tegevuskava. Selle järgi on strateegia funktsioon organisatsiooni visioonist ja FAST raamistiku fookuse etapi ehk ebakõla analüüsi tulemustest. Ülejäänud valemid võrrandsüsteemis kirjeldavad FAST raamistiku erinevaid etappe koos alustava organisatsiooni omanik-juhi rolliga nende etappides.

Magistritöö autor teeb eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni tulevasele omanik-juhile ettepaneku kasutada organisatsiooni strateegia kujundamisel magistritöös väljatöötatud süsteemi. Välja töötatud süsteem integreerib endas

strateegia mõiste, sõltumatu finantsnõustamise mõiste, alustava organisatsiooni strateegia kujundamise teoreetilised seisukohad ning FAST raamistiku rakendamisel ilmnenuid strateegia kujundamise spetsiifilised aspektid.

$$\begin{array}{l}
 \text{eraisikutele sõltumatut} \\
 \text{finantsnõustamist} \\
 \text{osutava organisatsiooni} \\
 \text{strateegia kujundamise} \\
 \text{süsteem}
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 a = f(v, FO) \\
 v = f(d, om) \\
 om = f(c, i, e, sd) \\
 FO = f(CO, AR, ga) \\
 CO = f(cc, rp) \\
 cc = f(efa, om^+) \\
 rp = f(efa, om^-) \\
 AR = f(T, O) \\
 ar_{t=0} = f(ARENA, om) \\
 ar_{t=1} = f(ar_{t=0}, v) \\
 T = f(ar_{t=1}, om^-) \\
 O = f(ar_{t=1}, om^+)
 \end{array}
 \right.
 \quad (4.1)$$

kus

- a* – tegevuskava ehk strateegia
- v* – visioon
- FO* – FAST raamistiku fookus
- om* – omanik-juht
- d* – sõltumatu finantsnõustamise definitsioon
- c* – loovus
- i* – intuitsioon
- e* – kogemused
- sd* – ainuisikuline dikteerimine
- cc* – tuumikkompetentsid
- cc* – juurprobleemid
- CO* – FAST raamistiku tuum
- efa* – sündmus-teguri analüüs
- om<sup>-</sup>* – pessimistlikult häälestatud omanik-juht
- om<sup>+</sup>* – optimistlikult häälestatud omanik-juht
- AR* – FAST raamistiku areen
- T* – ohud
- O* – võimalused
- ar<sub>t=0</sub>* – väliskeskond enne organisatsiooni loomist
- ar<sub>t=1</sub>* – eeldatav väliskeskond pärast organisatsiooni loomist
- ARENA* – väliskeskonna kaardistus ARENA modelleerimise teel
- ga* – ebakõla analüüs

Lisaks esitab magistritöö autor veel järgmised konkreetset ettepanekud välja töötatud strateegia kujundamise süsteemi kasutamiseks:

- Enne strateegia kujundamisega alustamist on vajalik teha selgeks järgmised FAST raamistikus kasutatavad meetodid: sündmus-teguri analüüs, ARENA modelleerimise keel, ebakõla analüüs, tuumik-kompetentside ja juurprobleemide puu koostamine.
- Kasutada sõltumatu finantsnõustamise definitsioonina järgnevat: sõltumatu finantsnõustamine on selline finantsnõustamine, mille korral pakutakse erapooletut ning laiapõhjalisel analüüsil baseeruvat finantsnõu, mis tähendab ühtlasi kõikide asjasse puutuvate finantstoodete või teenuste käsitlust nõu andmisel ning seejuures tuleb klienti eelnevalt teavitada, et pakutav finantsnõu on erapooletu ning lisaks ei tohi finantsnõu osutaja saada rahalist ega mitterahalist tasu nõu käigus soovitatavate toodete või teenuste osutajatelt.
- Organisatsiooni visioonina kasutada järgnevat: Omandatud suured kogemused ja teadmised isiklike ning teiste finantside juhtimisel võimaldavad organisatsioonil pakkuda eraisikutele parimat sõltumatut finantsnõustamist.
- Organisatsiooni sõltumatuse tagamise eesmärgil kaaluda strateegia kujundamisel varahaldusega tegeleva tüdrukevõtte asutamist. Näiteks võimaldab varahaldusega tegelev ettevõtte kasutada organisatsioonis olevat finantsalast kompetentsi tuluteenimise eesmärgil ning seeläbi maandada idiosünkraatilist riski.
- Ressursside piiratuselt tulenevalt tuleks organisatsiooni nõrkuste kompenseerimisel vältida tugevuste säilitamiseks mõeldud ressursside kasutamist. Selle asemel tuleks kasutada nõrkuste transformeerimist tugevusteks läbi võimaliku uue partneri kaasamise. Näiteks kui nõrkuseks on väike sotsiaalne kogemus, siis tuleks võimalusel kaasata organisatsiooni partneriks suure sotsiaalse kogemusega liige, mitte kulutada olemasolevaid ressursse sotsiaalse võimekuse tõstmiseks organisatsiooni sees.

Magistritöös välja töötatud süsteem on unikaalne seetõttu, et see ei nõua kindlast otsust alustamist, vaid võimaldab alustada suvalisest kohast ning valemite järgimisel jõutakse kiiresti selliste osadeni, mida on vaja strateegia kujundamisel teha ning kuidas neid teha. Seetõttu saab süsteemi kasutada ka tulevikus olemasoleva organisatsiooni strateegia muutmiseks või kohandamiseks.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli tuletada sõltumatu finantsnõustamise mõiste ning töötada välja süsteem eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks.

Kuna magistritöö kirjutamise hetkel puudus Eestis eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutav organisatsioon, siis oli sellise organisatsiooni strateegia kujundamine uus teema, sest puudusid vastavad teadmised ja kogemused sellise organisatsiooni strateegia kujundamiseks. Samuti ei olnud olemas üks-ühest arusaama sõltumatu finantsnõustamise mõiste olemusest.

Magistritöös tuletati esmalt sõltumatu finantsnõustamise mõiste, mis sai ühtlasi võetud aluseks ka organisatsiooni strateegia visiooni sõnastamisel. Tuletatud definitsiooni järgi kujutab sõltumatu finantsnõustamine sellist finantsnõustamist, mille korral pakutakse erapooletut ning laiapõhjalisel analüüsil baseeruvat finantsnõu, mis tähendab ühtlasi kõikide asjasse puutuvate finantstoodete või teenuste käsitlust nõu andmisel ning seejuures tuleb klienti eelnevalt teavitada, et pakutav finantsnõu on erapooletu ning lisaks ei tohi finantsnõu osutaja saada rahalist ega mitterahalist tasu nõu käigus soovitatavate toodete või teenuste pakkujatelt.

Eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegia kujundamise süsteemi välja töötamiseks viidi magistritöös läbi esmalt metateoreetiline analüüs, mille eesmärk oli leida Mintzbergi ja tema kolleegide poolt klassifitseeritud erinevate strateegia kujundamise koolkondade seiskohtade hulgast alustavale organisatsioonile sobivad seiskohad. Selleks selgitati välja iga strateegia kujundamise koolkonna kohta kolm olulisemat seiskohta ning hinnati nende sobivust alustavale organisatsioonile lähtuvalt kirjanduses toodud alustava organisatsiooni eripäradest. Analüüsi tulemusel leiti 14 strateegia kujundamise seisukohta, mis olid alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks sobilikud.

Järgnevalt kasutati magistritöös eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamisel Comani poolt välja töötatud FAST (*inglise k. Focused Arena Strategy*) raamistikku. Koos metateoreetilises analüüsi käigus leitud sobilike

seiskohtadega võimaldas FAST raamistiku rakendamine eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava strateegia kujundamisel saada teavet sellise organisatsiooni strateegia kujundamisega kaasnevate spetsiifiliste aspektide kohta.

Sõltumatu finantsnõustamise mõiste, metateoreetilise analüüsi ja FAST raamistiku sünteesi tulemusel valmis antud magistritöös eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamise süsteem. Valminud süsteemi esitamine visuaalse skeemina kujunes komplitseerituks tulenevalt selles olevate suhteliselt suure hulga elementide ja nende vaheliste keeruliste seoste tõttu. Seepärast esitati magistritöös välja töötatud süsteem funktsionaalsete valemite süsteemina, kus iga valem kirjeldab konkreetset osa eraisikutele sõltumatu finantsnõustamist osutava organisatsiooni strateegia kujundamises.

Magistritöö tulemusena tegi autor eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni tulevasele omanik-juhile ettepaneku strateegia kujundamisel kasutada välja töötatud süsteemi, mis integreerib endas nii strateegia mõiste, sõltumatu finantsnõustamise mõiste, alustava organisatsiooni strateegia kujundamise teoreetilised seisukohad ning FAST raamistiku rakendamisel saadud spetsiifilise teabe sellise organisatsiooni strateegia kujundamise aspektide kohta. Lisaks tegi autor veel täiendavad konkreetset ettepanekud välja töötatud süsteemi kasutamiseks.

Välja töötatud süsteem on omanäoline, sest ei eelda strateegia kujundamisel kindlast otsust alustamist, vaid võimaldab alustada strateegia kujundamist sealt, kus konkreetsel hetkel tundub kõige mõistlikum või sobivam ning soodustab sedasi loovat mõtlemist. Süsteemis olevad funktsionaalsed valemid ning nende süsteem, aga tagavad selle, et kõik vajalikud osad strateegia kujundamises saavad tehtud. Eelnevast lähtuvalt saab lisaks eraisikutele sõltumatut finantsnõustamist osutava alustava organisatsiooni strateegia kujundamiseks välja töötatud süsteemi kasutada tulevikus ka selle organisatsiooni strateegia muutmiseks või kohendamiseks.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aarma, E. (2003). Euroopa Liidu finantsteenuste turg: ühtse turu ideest finantsteenustealase tegevuskavani. – *Kroon ja Majandus*, nr 2. Tallinn: Eesti Pank, lk 50-58.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. – *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. 1st ed. K & S Ranch.
- Cihák, M., Demirgüç-Kunt, A., Feyen, E., Levine, R. (2012). Benchmarking Financial Systems around the World. – *Policy Research Working Paper*, 6175, World Bank, Washington, DC.
- Coman, A (2002). Focused Arena Strategy. <http://www.coman.org/FASTExecMBA.ppt> (5.04.2015)
- Coman, A. (2006). From SWOT to SWAT the FAST way. *Online article*. <http://www.coman.org/FAST.pdf> (5.04.2015).
- Coman, A. (2008). ARENA mapping: An effective strategy focusing tool. – *Human Systems Management*, 27(4), 305-312.
- Coman, A., Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. – *International Journal Of Production Research*, 47(20), 5677-5689.
- Conduct of Business Sourcebook. Financial Conduct Authority. [http://www.fca.org.uk/static/documents/handbook-releases/business\\_standards136.pdf](http://www.fca.org.uk/static/documents/handbook-releases/business_standards136.pdf) (1.12.2014)
- Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms. Defense Technical Information Center. [www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp1\\_02.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf) (20.04.2015)
- Directive 2014/65/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 on markets in financial instruments and amending Directive 2002/92/EC and Directive 2011/61/EU Text with EEA relevance.
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial Strategies. – *California Management Review*, 27(2), 9-25.

- Factsheet 009 - For investment advisers. Financial Conduct Authority.  
<http://www.fca.org.uk/your-fca/documents/fs-009-independent-and-restricted-advice>  
 (1.12.2014)
- Financial regulatory developments. (2011)./By: Smith, H. *Law & Financial Markets Review*,  
 5(5), 388-411.
- Gage, D., O'Connell, V. (2012). Venture Capital's Secret -3 Out of 4 Start-Ups Fail. *Wall Street Journal - Eastern Edition*. September 20 pp. B1-B5.
- Global Financial Development Database. The World Bank.  
[http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOBALFINREPORT/Resources/8816096-1346865433023/8827078-1347152290218/GFDD\\_V16\\_April\\_2013\\_20130404.xlsx](http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOBALFINREPORT/Resources/8816096-1346865433023/8827078-1347152290218/GFDD_V16_April_2013_20130404.xlsx) (12.12.2014)
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. – *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Horwath, R. (2006). The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute. Online article.  
[http://strategyskills.com/Articles\\_Samples/origin\\_strategy.pdf](http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf) (12.01.2015)
- Investment services and regulated markets. Euroopa Komisjon.  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/securities/isd/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/securities/isd/index_en.htm) (6.12.2014)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. – *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. 1st ed. Boston: Harvard Business Review Press.
- Krause, D.G. (1996). *Sun Tzu The Art of War for Executives*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Krediiasutuste ja liisinguettevõtete analüütilised näitajad. Eesti Pank.  
<http://statistika.eestipank.ee/?lng=et#listMenu/1005/treeMenu/FINANTSSEKTOR/889> (12.12.2014)
- Krogerus, M., Tschäppeler, R. (2011). *The Decision Book: 50 Models for Strategic Thinking*. London: Profile Books Ltd.
- Leimann, J., Skärvad P-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline Juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Martin, D. (2014). Thinking about thinking. – *Journal of Business Strategy*, Vol. 35 Iss: 5, pp.49 – 54.
- MiFID. Eur-Lex. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1415714395005&uri=URISERV:l24036e> (5.12.2014)



- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Nestor, M., Rell, M., Tinitis, P., Jürgenson, A. (2013). Säästmisega seotud käitumuslikud aspektid ja eestlaste säästmiskäitumise mõjutamise võimalused. *Praxis*. 62lk.
- Norman, T. (2014). Europe vs FCA: Who is winning the regulatory race?. *Money Marketing*, (1443), 4-6.
- Peter Drucker on Strategic Planning (<http://scienceofstrategy.org/main/content/peter-drucker-strategic-planning>) 21.02.2014
- Pickton, D. W., Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. – *Strategic Change*, 7(2), 101-109.
- Porter, M. E. (1997). What is Strategy?. – *Harvard Business Review*, 75(1), 156-157.
- Retail Distribution Review. Financial Conduct Authority. <http://www.fca.org.uk/firms/firm-types/sole-advisers/rdr> (1.12.2014)
- Rizzo, A., Fulford, H. (2012). Understanding Small Business Strategy: A Grounded Theory study on Small Firms in the E.U. State of Malta. – *Journal Of Enterprising Culture*, 20(3), 287-332.
- Ritzer, G. (1990). Metatheorizing in Sociology. – *Sociological Forum*, 5(1), 3.
- Rumelt, R. P. (2000). Note on Strategy Evaluation. The Anderson School at UCLA.POL 1999.1.3. Unpublished manuscript.
- Rumelt, R. (2008). What is Good Corporate Strategy? Faculty video from UCLA Anderson School of Management. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=43kZDnyDXOc> (22.02.2014)
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. London: Profile Books Ltd.
- Sherman, H., Rowley, D. J., Armandi, B. R. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. – *Business Strategy Series*, 8(3).
- Sun Tzu on the Art of War (2000). Allandale Online Publishing. [https://www.ualberta.ca/~enoch/Readings/The\\_Art\\_Of\\_War.pdf](https://www.ualberta.ca/~enoch/Readings/The_Art_Of_War.pdf) (13.01.2015)
- Weber, E. U. (2001). Meta-theory rather than method fascism. *Behavioral and Brain Sciences*, 24(03), 430-431.
- Welch, J., Welch, S. (2005). *Winning*. 1st ed. New York: HarperBusiness.

## **SUMMARY**

### **STRATEGY FORMATION FOR THE INDEPENDENT FINANCIAL ADVISORY START-UP ORGANISATION**

Silver Karolin

The importance of financial sector in Estonia's economy increased substantially during the last decade. The aftermath following the global financial crisis of 2007-2009 however showed that many households in Estonia found it difficult to service their mortgage payments which indicated that loan decisions taken earlier were overoptimistic and little relevant previous financial advice was available for households. At the point of writing this master thesis the majority of financial advice for households is provided by banks which are biased due to their dual role of providing advice and selling their financial services at the same time. Therefore there is a need for an independent financial advisory organisation that provides unbiased and independent financial advice to private persons and households in Estonia. Due to the fact that this kind of service is currently missing in Estonia there is a gap in knowledge and experience of how to define an independent financial advice and how to form and develop a strategy for this kind of start-up organisation.

The aim of this work is to define the concept of independent financial advice and to develop a system for the strategy formation of an independent financial advisory start-up organisation.

The master thesis is divided into four chapters. The first chapter gives an overview of the relevant literature. Different views on strategy and different strategy formation school of thoughts are examined and specific start-up organisation's features are also covered on the first chapter. The second chapter explains in further detail the need for independent financial advice in Estonia and derives the definition of independent financial advice. The third chapter covers methods used in this master thesis that consist of metatheorising and FAST (*Focused*

*Arena Strategy*) framework. The final chapter discusses the results of metatheorising and applied FAST framework. The chapter ends with a developed system that helps to form a strategy for an independent financial advisory start-up organisation. In addition specific recommendations for the developed system are also provided.

As the financial service industry is heavily regulated and there are no current working definition for an independent financial advice in Estonia therefore the concept of independent financial advice was defined in this master thesis using different relevant legislations of UK and EU law. Namely UK Retail Distribution Review and EU MIFID II were used as the basis for the definition. The derived definition for an independent financial advice says that an independent financial advice is a type of financial advice that is unbiased and unrestricted and is based on a comprehensive and fair analysis of relevant market which means that all relevant products or services offered at the market must be analysed. In addition clients must be informed that the advice offered is independent and it is prohibited for the advisor to receive any commissions or fees from third parties whose products or services are recommended.

To develop a system for the strategy formation of an independent financial advisory start-up organisation, the metatheorising and FAST framework were used in this master thesis. Metatheorising consisted of grouping together different strategy formation schools of thoughts and selecting the most important standpoints and matching them with start-up firm's features in order to develop a theoretical understanding of start-up organisation's strategy formation. FAST framework were applied in order to gain deeper knowledge of different aspects while forming a strategy for independent financial advisory start-up organisation.

The system for the strategy formation of an independent financial advisory start-up organisation was produced by synthesising the derived definition of independent financial advice, metatheorising and FAST framework. The outcome was presented as a mathematical system of functional equations. Each functional equation in the system represented a different part in the strategy formation process. The developed system is a unique way for strategy formation, because it gives the freedom to start at any point found suitable and keeps the formation process creative and alive. At the same time formulas ensure that all parts in the strategy formation process are eventually completed.

# LISAD

**Lisa 1. Euroopa Liitu kuuluvate riikide pankade koguvarade suhe sisemajanduse kogutoodangusse aastate lõikes (protsentides)**

Riigid	Aastad																				
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Austria	87,5	88,7	90,5	89,2	90,7	93,5	98,6			98,3	102,3	103,2	103,4	102,9	108,2	112,3	111,6	115,9	123,7	121,2	118,0
Belgia	36,8	57,4	77,3	75,2	72,3	73,6	73,8			77,3	76,3	74,0	73,3	71,0	71,5	76,4	84,2	92,2	96,3	94,2	92,3
Bulgaaria		68,3	61,2	48,3	35,0	34,6	21,6	8,9	10,6	11,3	12,8	16,3	21,5	29,3	35,6	40,4	49,7	63,7			
Horvaatia				25,0	24,2	24,6	31,3	37,8	39,0	31,0	33,1	38,5	42,9	45,5	48,8	53,8	57,8	61,9	68,2	69,9	72,5
Tšehhi				69,1	66,7	65,8	66,5	62,6	54,9	49,1	42,0	33,5	29,2	29,9	33,1	37,5	42,5	48,1			
Küpros	101,1	102,0	110,9	112,9	112,5	124,8	134,1	137,8	146,1	153,7	156,5	160,9	159,1	156,7	157,2	163,5	181,4	220,8	261,8	272,9	288,1
Taanis	45,9	40,6	37,4	31,6	30,0	30,2	30,7	32,8	34,1	83,6	137,2	142,8	148,0	152,1	161,6	174,8	190,6	208,1			
Eesti			9,5	12,1	13,3	17,4	24,7	30,5	31,0	31,8	35,8	40,2	45,5	53,4	61,4	70,6	80,9	95,2	109,9	101,5	87,1
Soome	92,6	93,3	85,3	72,9	62,5	59,5	53,8	50,4	51,2	51,4	53,4	56,5	61,0	64,5	70,3	75,3	77,5	83,8	93,1	92,6	93,7
Prantsusmaa	93,6	93,9	93,7	88,0	85,3	83,5	80,9			81,6	85,1	85,8	86,4	88,2	90,2	93,6	99,3	106,7	111,2	111,4	113,6
Saksamaa		88,1	93,9	96,2	98,3	102,9	107,8	112,2	115,6	116,5	117,5	117,3	116,4	113,7	111,8	108,7	104,8	106,7	113,0	107,1	103,8
Kreeka	31,5	31,2	30,5	29,1	27,1	29,2	29,9	31,8	36,3	42,2	49,8	56,5	59,2	64,6	73,2	79,1	86,2	94,1	95,6	105,9	120,1
Ungari	42,2	34,5	28,8	24,8	21,9	20,4	21,1	22,5	24,0	27,7	31,2	32,6	37,4	43,0	47,6	51,7	58,1	65,2			

## Lisa 1 järg

Riigid	Aastad																				
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Iirimaa	45,5	44,0	42,8	43,1	54,8	68,3	72,7	79,5	87,8	96,0	102,1	103,7	107,5	120,0	141,3	164,3	186,0	219,7	237,1	227,5	209,0
Itaalia	55,7	57,7	59,7	57,6	55,4	54,1	53,8	55,6	62,7	70,4	74,6	76,9	79,9	82,3	85,5	89,7	95,1	102,8	109,6	115,2	121,5
Läti				14,5	11,9	7,0	8,4	12,3	14,7	16,8	22,2	28,4	35,0	43,0	55,3	71,5	77,3	88,7			
Leedu				15,9	13,9	11,7	10,1	11,2	13,6	13,4	12,9	14,3	18,7	24,6	32,7	42,5	50,1	58,6			
Luxembourg	112,3	122,0			83,4	84,7	88,2			95,9	114,2	112,8	99,5	101,4	112,7	135,4	162,0	191,7	197,8	181,3	173,7
Malta	77,6	82,7	87,6	90,5	81,8	89,1	93,2	95,8	100,6	101,8	109,4	109,1	103,6	102,2	102,7	107,7	112,3	116,4	128,9	127,7	128,4
Holland	78,3	80,3	83,0	84,9	88,5	94,5	98,9			125,4	131,7	137,0	144,1	152,0	159,2	162,7	174,4	189,9	209,4	205,4	197,6
Poola	20,3	19,8	18,6	16,7	14,9	16,5	18,4	20,5	22,9	25,0	26,5	27,0	27,2	27,0	27,7	30,1	34,7	43,2			
Portugal	50,3	55,3	60,0	61,3	61,8	68,7	74,3	82,5	95,5	113,4	126,7	131,5	134,3	132,9	135,8	143,2	153,4	168,5	181,9	186,5	193,5
Rumeenia							8,1	8,6	8,4	6,4	6,7	8,3	10,6	13,2	16,6	21,2	27,8	33,0	39,2	38,8	37,1
Slovakkia				44,3	35,8	37,9	47,2	52,5	52,8	51,2	43,2	36,9	34,3	29,6	31,3	35,4	38,5	42,1	48,2	47,1	48,2
Sloveenia		19,7	19,4	20,3	21,2	24,1	24,5	27,0	30,0	33,1	35,2	36,7	38,7	43,3	51,0	59,1	68,5	80,3	91,2	93,4	91,5
Hispaania	77,6	78,6	77,9	74,2	70,4	71,0	73,4	80,8	84,5	90,2	96,1	100,1	105,6	114,9	129,9	150,8	171,3	194,0	210,0	211,1	207,5
Rootsi	52,6	51,2	45,8	37,0	33,4	33,0	34,5	36,5	37,9	39,8	69,3	96,8	97,9	98,5	102,6	107,1	113,4	124,3			
Suurbritannia	110,3	108,6	106,7	104,9	106,3	110,5	112,7	112,8	113,3	119,5	128,4	133,2	136,0	142,4	150,3	159,0	172,4	197,4	213,7	202,2	192,0
Euroopa Liidu aritmeetiline keskmine	67,3	67,5	62,9	55,4	54,6	56,7	56,9	52,3	55,1	66,2	72,6	75,4	77,0	80,1	85,9	93,5	102,2	114,8	137,0	135,6	134,5

Allikas: (World Bank Global Financial Development Database April 2013, autori arvutused)

## Lisa 2. OECD riikide pankade koguvarade suhe sisemajanduse kogutoodangusse aastate lõikes (protsentides)

Riigid	Aastad																				
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Austraalia	59,3	59,2	60,0	61,5	64,9	66,8	69,6	73,3	77,4	80,8	83,1	84,7	90,2	94,9	98,7	104,4	109,6	115,9	124,0	121,9	121,2
Austria	87,5	88,7	90,5	89,2	90,7	93,5	98,6			98,3	102,3	103,2	103,4	102,9	108,2	112,3	111,6	115,9	123,7	121,2	118,0
Belgia	36,8	57,4	77,3	75,2	72,3	73,6	73,8			77,3	76,3	74,0	73,3	71,0	71,5	76,4	84,2	92,2	96,3	94,2	92,3
Kanada	76,7	77,0	76,8	74,5	74,9	77,2	80,4	81,8	78,2	74,1	100,1	122,7	117,6	115,1	119,8	129,6	130,3	126,9			
Tšiili																				63,8	65,5
Tšehhi				69,1	66,7	65,8	66,5	62,6	54,9	49,1	42,0	33,5	29,2	29,9	33,1	37,5	42,5	48,1			
Taani	45,9	40,6	37,4	31,6	30,0	30,2	30,7	32,8	34,1	83,6	137,2	142,8	148,0	152,1	161,6	174,8	190,6	208,1			
Eesti			9,5	12,1	13,3	17,4	24,7	30,5	31,0	31,8	35,8	40,2	45,5	53,4	61,4	70,6	80,9	95,2	109,9	101,5	87,1
Soome	92,6	93,3	85,3	72,9	62,5	59,5	53,8	50,4	51,2	51,4	53,4	56,5	61,0	64,5	70,3	75,3	77,5	83,8	93,1	92,6	93,7
Prantsusmaa	93,6	93,9	93,7	88,0	85,3	83,5	80,9			81,6	85,1	85,8	86,4	88,2	90,2	93,6	99,3	106,7	111,2	111,4	113,6
Saksamaa		88,1	93,9	96,2	98,3	102,9	107,8	112,2	115,6	116,5	117,5	117,3	116,4	113,7	111,8	108,7	104,8	106,7	113,0	107,1	103,8
Kreeka	31,5	31,2	30,5	29,1	27,1	29,2	29,9	31,8	36,3	42,2	49,8	56,5	59,2	64,6	73,2	79,1	86,2	94,1	95,6	105,9	120,1
Ungari	42,2	34,5	28,8	24,8	21,9	20,4	21,1	22,5	24,0	27,7	31,2	32,6	37,4	43,0	47,6	51,7	58,1	65,2			
Island	42,3	46,1	47,5	45,1	45,6	46,8	55,6	62,0	66,1	82,3	93,3	100,3	116,3	140,8	197,2	269,3	272,8	184,6	119,5	110,0	100,5
Iirimaa	45,5	44,0	42,8	43,1	54,8	68,3	72,7	79,5	87,8	96,0	102,1	103,7	107,5	120,0	141,3	164,3	186,0	219,7	237,1	227,5	209,0
Iisrael	50,6	51,4	56,9	59,6	58,0	60,8	64,2	66,1	70,4	72,8	80,8	87,5	87,7	83,7	85,1	85,8	89,6	96,8	94,1	91,4	92,5
Itaalia	55,7	57,7	59,7	57,6	55,4	54,1	53,8	55,6	62,7	70,4	74,6	76,9	79,9	82,3	85,5	89,7	95,1	102,8	109,6	115,2	121,5
Jaapan	167,7	171,6	175,8	176,8	177,4	177,1	182,8	194,9	198,1	192,6	151,8	108,7	102,1	97,8	98,2	99,6	97,9	101,8	107,1	103,4	105,7
Lõuna-Korea	48,9	49,8	47,3	47,5	47,3	49,6	54,1	62,2	64,0	69,6	75,8	80,1	85,9	84,0	83,7	88,4	93,1	101,0	104,7	99,2	98,4
Luxembourg	112,3	122,0			83,4	84,7	88,2			95,9	114,2	112,8	99,5	101,4	112,7	135,4	162,0	191,7	197,8	181,3	173,7
Mehhiko	17,2	22,7	28,5	33,3	32,1	20,8	20,1	21,8	19,3	16,7	15,2	14,4	13,5	12,8	13,2	14,7	16,7	16,9	18,0	17,7	18,3
Holland	78,3	80,3	83,0	84,9	88,5	94,5	98,9			125,4	131,7	137,0	144,1	152,0	159,2	162,7	174,4	189,9	209,4	205,4	197,6
Uus-Meremaa	76,8	79,8	79,5	80,0	85,0	90,7	96,6	103,9	105,0	107,0	105,2	103,5	102,4	107,0	114,8	125,0	129,7	143,9	147,5	143,9	

## Lisa 2 järg

Riigid	Aastad																				
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Norra	58,6	55,9	54,3	53,4	53,7	54,5	58,6	66,4	66,7	61,6	67,2	72,2	74,8	73,7	74,9	79,6					
Poola	20,3	19,8	18,6	16,7	14,9	16,5	18,4	20,5	22,9	25,0	26,5	27,0	27,2	27,0	27,7	30,1	34,7	43,2			
Portugal	50,3	55,3	60,0	61,3	61,8	68,7	74,3	82,5	95,5	113,4	126,7	131,5	134,3	132,9	135,8	143,2	153,4	168,5	181,9	186,5	193,5
Slovakkia				44,3	35,8	37,9	47,2	52,5	52,8	51,2	43,2	36,9	34,3	29,6	31,3	35,4	38,5	42,1	48,2	47,1	48,2
Sloveenia		19,7	19,4	20,3	21,2	24,1	24,5	27,0	30,0	33,1	35,2	36,7	38,7	43,3	51,0	59,1	68,5	80,3	91,2	93,4	91,5
Hispaania	77,6	78,6	77,9	74,2	70,4	71,0	73,4	80,8	84,5	90,2	96,1	100,1	105,6	114,9	129,9	150,8	171,3	194,0	210,0	211,1	207,5
Rootsi	52,6	51,2	45,8	37,0	33,4	33,0	34,5	36,5	37,9	39,8	69,3	96,8	97,9	98,5	102,6	107,1	113,4	124,3			
Šveits	154,2	155,0	155,2	154,6	158,6	158,5	156,4	156,1	159,8	155,7	150,3	148,5	150,0	150,8	154,3	157,2	159,9	159,7	164,6	165,1	167,1
Türgi	13,8	13,9	13,7	13,3	12,7	15,9	18,2	14,2	14,1	14,0	14,4	12,5	13,1	14,4	18,4	22,4	26,3	29,6	34,2	38,2	43,2
Suurbritannia	110,3	108,6	106,7	104,9	106,3	110,5	112,7	112,8	113,3	119,5	128,4	133,2	136,0	142,4	150,3	159,0	172,4	197,4	213,7	202,2	192,0
Ameerika Ühendriigid	52,1	48,1	45,9	45,1	46,1	46,9	47,0	47,5	47,7	48,7	51,1	51,3	51,7	53,0	55,0	57,5	59,4	63,0	61,6	57,2	55,5
OECD riikide aritmeetiline keskmine	66,1	66,5	63,4	61,8	62,1	63,8	66,4	65,7	67,9	75,6	80,8	82,5	84,0	86,5	93,0	101,5	109,1	115,9	123,7	119,1	116,6

Allikas: (World Bank Global Financial Development Database April 2013, autori arvutused)