

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merilin Vahersalu

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI
EESTI-SISESE VASTUVÕTUTURUNDUSE PROTSESSI
KAARDISTAMINE
KULUSÄÄSTLIKU MÕTTEVIISI PRINTSIIPIDEL

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB peaeriala halduskorraldus

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD

Kaasjuhendaja: Anne Muldme, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8720 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merilin Vahersalu

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 105726 HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: merilin.vahersalu@gmail.com

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Anne Muldme, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. KULUSÄÄTLIKU MÕTTEVIISI TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Kulusäästliku mõtteviisi ajalooline taust	8
1.2. Kulusäästliku mõtteviisi mõiste sisu ja põhimõtted	9
1.3 Kulusäästliku mõtteviisi käsitus avalikus sektoris	12
2. METOODIKA	14
2.1. TTÜ struktuurireform kui juhtumianalüüsi taust.....	17
2.2 Turundus- ja kommunikatsioonitalituse roll ja ülesanded TTÜs	21
2.3. Kriitilised turundusprotsessid TTÜs.....	22
3. EMPIIRIKA.....	24
3.1 Tänapäevane vastuvõtuturunduse protsess TTÜs	24
3.2 Senise vastuvõtuturunduse protsessi riskikohad ja puudujääkide analüüs	27
3.2.1 Riskid ja puudujäägid juhtkonna nägemusel	28
3.2.2 Riskid ja puudujäägid protsessi otseste elluvijate nägemusel	30
3.2.3 Riskid ja puudujäägid protsessi tugitegevustes osalejate nägemusel	32
3.3. Vastuvõtuturunduse protsessi visioon juhtkonna soovidest lähtuvalt	34
3.4. Vastuvõtuturunduse protsessi visioon töötajate soovidest lähtuvalt	37
3.5. Uuendatud protsessi rakendamise soovitusel, kaalutlused ja piirangud	40
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY.....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	51
Lisa 1. Tegevuskava	51
Lisa 2. Intervjuuküsimused õppeprorektorile.....	52
Lisa 3. Intervjuuküsimused administratsioonidirektorile	53
Lisa 4. Intervjuuküsimused kvaliteedijuhile.....	55
Lisa 5. Intervjuuküsimused turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhatajale	57
Lisa 6. Intervjuuküsimused Eesti-sisese vastuvõtuturunduse protsessi otsestele elluvijatele ..	58
Lisa 7. Intervjuuküsimused vastuvõtuturunduse protsessi tugitegevustes osalejatele	59

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on Tallinna Tehnikaülikooli (TTÜ) turundus- ja kommunikatsioonitalituse (TKT) ühe kriitilise protsessi, Eesti-sisese vastuvõtuturunduse protsessi kaardistamine ning selle tõhususe analüüsimine ja optimeerimine. Teema on oluline, kuna Tallinna Tehnikaülikoolis on tehtud suuri struktuurireforme ning selle järel üleülikooliliste tugistruktuuride tegevuste ja protsesside kaardistamine hõlbustab ja võimaldab tööd korraldada tõhusamalt, standardiseeritumalt ja seeläbi parema kvaliteediga.

Töö koosneb kolmest osast. Esimeses osas annab autor ülevaate kulusäästliku mõtteviisi tekkeloost, toob välja selle peamised printsiibid ning kirjeldab, kuidas neid on rakendatud era- ja avalikus sektoris. Teises osas tutvustatakse uuritavat organisatsiooni, tuuakse välja turundus- ja kommunikatsioonitalituse roll ülikoolis ning kirjeldatakse kriitilisi turundusprotsesse. Kolmandas osas analüüsitakse vastuvõtuturunduse protsessi tõhustamise võimalusi. Uurimismeetodina on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt pool-struktureeritud intervjuusid. Intervjuud viidi läbi kolmeteistkümne inimesega, kelle hulgas olid nii need, kes otseselt protsesside eest vastutavad, kui ka abistavad töötajad turundus- ja kommunikatsioonitalitusest, lisaks intervjuueriti kulusäästliku mõtteviisi juurutajaid ülikooli juhtkonnast.

Vastuvõtuturunduse otsuste elluviijate soov on saada juhtkonnalt konkreetsemaid eesmärke ning selget juhtimist. Senine protsess on näidanud, et juhtkonnapoolsed viivitused ning koosolekutel välkideedena väljatoodud ideed on põhjutanud töötajatele teatud perioodidel ülekoormust ning pidevat töötamist „tulekahjude kustutamise“ režiimis. Samas on näha, et uuenenud ülikooli juhtkond on uuendustele avatud ning juhtkond on üha enam mõistmas ülikooli positsioneerimise vajadust, mis annaks ka võimaluse selgete eesmärkide seadmiseks.

Võttesõnad: Kulusäästlik mõtteviis, protsesside kaardistamine, turundustegevus ülikoolis, ekspertintervjuud.

SISSEJUHATUS

Tallinna Tehnikaülikooli missioon on olla teaduse, tehnoloogia ja innovatsiooni edendaja ning juhtiv inseneri- ja majandushariduse andja Eestis. Lisaks on ambitsioon kasvada rahvusvaheliselt silmapaistvaks tehnika- ja tehnoloogiaülikooliks. „TTÜ arengukava 2020“ eesmärkidest johtuvalt on rektor Jaak Aaviksoo käivitanud viimase paarikümne aasta suurimad struktuurireformid, soovides ülikooli muuta senisest paindlikumaks ja dünaamilisemaks ning lihtsustada ja muuta läbipaistvamaks juhtimisstruktuuri. Senise kaheksa teaduskonna ja kaheteistkümne teadusasutuse asemel on nüüd neli teaduskonda, mille alla on koondatud väiksemad üksused. Viidendaks võib lugeda teaduskonna õigustega Eesti Mereakadeemia. Haldus- ja tugistruktuuri senisest üheksateistkümnest üksusest moodustati üheksa osakonda. (Tallinna Tehnikaülikool 2016a)

Arengukava 2020 eesmärkidest tingituna tekkis vajadus kaardistada organisatsiooni seisukohalt eriti olulised ehk kriitilisemad protsessid ning leida nende optimeerimise võimalusi. Ülikooli uue administratsioonidirektori Joosep Kaasiku eestvedamisel alustatigi 2017. aasta septembris kaardistamise planeerimisega, koostöös Lean Enterprise Estoniaga järgnesid koolitused esimesele töörühmale. 2018. aasta jaanuaris alustas tööd ülikooli uus kvaliteedijuht Jan Johan Karst, kes allub administratsioonidirektorile ning kelle vastutusalaks on protsesside kaardistamise lõpuniiviimine.

Esmane eesmärk oli kaardistada ja visualiseerida ülikooli jaoks kriitilise tähtsusega protsessid nii, nagu neid on senini tehtud, sealjuures tuues välja senise protsessi tugevused, nõrkused, riskikohad ja võimalused. Jätkutegevusena analüüsitakse kaardistatud protsessi ja tõhustatakse seda koostöös protsessi läbiviijaga, lähtudes nii ajalisest kui ka majanduslikust aspektist.

Turundus- ja kommunikatsioonitalituse kriitilised protsessid on järgmised: turundus- ja kommunikatsioonistrateegia väljatöötamine, brändikuvandi ehitamine ja hoidmine ning vastuvõtuturunduse planeerimine ja läbiviimine (Tallinna Tehnikaülikool 2016b).

Bakalaureusetöö autor valis antud teema lähtudes struktuurireformi ja üldise tegevuste kaardistamise ja protsesside ülevaatamise aktuaalsusest ülikoolis – see mõjutab nii ülikooli akadeemilise kui ka tugistruktuuri töötajaid, samuti üliõpilasi. Kuna autor töötab TTÜ turundus- ja kommunikatsioonitalituses, on tal ka kõrge motivatsioon vähendada kolleegide tööstressi ja teha vastuvõtuturunduse protsess võimalikult tõhusaks ning süsteemseks, et tööd saaks teha stressivabamalt ning tulemuslikumalt.

Kuna hetkel puudub ülikoolil terviklik ja kaardistatud Eesti-sisese vastuvõtuturunduse protsess, mis annaks selge ettekujutuse töökorraldusest, on väga raske parandusettepanekuid teha. Sellest lähtuvalt on käesoleva bakalaureusetöö eesmärk Eesti-sisese vastuvõtuturunduse protsessi kaardistamine ja paranduskohtade leidmine vastavalt juhtkonna ja töötajate seisukohtadele.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisküsimused on:

1. Milliseid parendusvõimalusi annab vastuvõtuturunduse protsessi muutmiseks senine kogemus ja tagasiside?
2. Milliseid muutuseid tuleks teha, et vastuvõtuturunduse protsessis tagada parim praktiline teostatavus, efektiivsus ja paindlikkus, lisaks täita juhtkonna ootusi ja jõuda sisseastuja kui kliendini?

Töö on juhtumipõhine. Andmete kogumiseks on kasutatud Tallinna Tehnikaülikooli alusdokumente ja poolstruktureeritud intervjuude vastuseid vastuvõtuturunduse protsessi võtmeisikutega ja juhtkonna liikmetega, kes viivad ellu kulusäästlikku mõtteviisi rakendamist TTÜs (Tabel 1). Autor valis poolstruktureeritud intervjuud, kuna see on paindlik ning annab uurijale võimaluse küsimusi vajadusel reorganiseerida ja esitada lisaküsimusi (Hirsjärvi *et al.* 2005). Intervjuude transkriptsioonid on vajadusel kättesaadavad autori käest.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade kulusäästliku mõtteviisi ajaloolisest aspektist ehk kuidas see alguse sai. Tuuakse välja mõningad näited kulusäästliku mõtteviisi kasutamisest avalikus sektoris, täpsemalt haridusasutustes. Teine peatükk annab lähema ülevaate Tallinna Tehnikaülikooli struktuurist ning struktuurireformist. Lisaks käsitletakse ülikooli seatud eesmärke turundus- ja kommunikatsioonitalitusele ning selgitatakse turundus- ja kommunikatsioonitalituse kolme kriitilist protsessi. Kolmas peatükk keskendub empiirilisele uurimusele, toob välja vastuvõtuturunduse protsessi riskikohad ja

probleemsed osad. Intervjueeritavate vastustele toetudes pakub töö autor välja kaks tõhustatud versiooni: juhtkonna ning töötajate vaatest.

Töö autor tänab südamest bakalaureusetöö juhendajat Tarvo Niinet suuremeelsuse ning suure abi eest ning kaasjuhendajat Anne Muldmet mõistva ja abistava suhtumise eest.

1. KULUSÄÄTLIKU MÕTTEVIISI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Kulusäästliku mõtteviisi ajalooline taust

Lean working, leanless või *lean* on terminid, millega saab kirjeldada tõhusat tööprotsessi – „*doing more with less*“ ehk teha minimaalse kuluga maksimaalne tulemus, teisisõnu, kasutada organisatsiooni ressursse tõhusalt (Radnor, Boaden 2004, 425).

Kulusäästliku mõtteviisi (*lean thinking*) kujunemist ning rakendamist seostatakse eelkõige Jaapani autotööstusega, täpsemalt Toyota tootmissüsteemiga (*Toyota Production System*). 1930. aastal Kiichiro Toyoda asutatud Toyota Motor Company oli algselt tuntud kui edukas tekstiilimasinate valmistaja, mis töötas välja kõrge kvaliteediga kangastelgi. (Womack *et al.* 1990, 48)

Toyota on üks suurimaid autotootjaid maailmas, kuid Toyoda perekonna ettevõtet pole alati saatnud edu. Peale II maailmasõda oli Jaapan täielikus majanduslikus madalseisus. Toyota pidi taastama purustatud tehased olukorras, kus ei olnud võimalust toota suurele turule, ning krediitvõimaluste piiratus takistas oluliselt investeerimist tootmise arendamisse. Hävitav sõjategevus, rahutused tööliste seas ning majanduslik surutis olid 1949. aastaks viinud autotehase pankroti äärel. (Womack *et al.* 1990, 48-49)

Kui Toyota uus juht Eiji Toyoda koos peatootmisinsener Taiichi Ohnoga püüdsid leida võimalusi olukorra parendamiseks, said jaapanlased innustust tolle ajastu edukaima praktiku Henry Fordi Rouge'i tehastest Detroitis, mis oli 1950. aastal suurim masstootmisüksus kogu maailmas. Fordi edukust ilmestab autor konkreetsete arvudega: kolmeteistkümne aasta jooksul oli suutnud Toyota valmistada käsitööna 2685 autot, Fordi Rouge'i vabrik Detroitis valmistas masstootmisega 7000 autot ühes päevas. (Womack *et al.* 1990, 47-48)

Kuna Toyotal ei olnud kasutada selliseid ressursse, mida Ford endale lubada sai, pidi Ohno Fordi tootmismudelit kohandama Toyota jaoks sobivasse vormi. Ohno võttis küll aluseks Fordi, tol

hetkel innovatiivse masstootmislahenduse, kus töötajad olid spetsialiseerunud kitsale osale tööprotsessis, kuid arendas seda nutikalt edasi. Ta kaotas ära kitsalt piiritletud tegevused – tööetapid harutati lahti ning parendati, andes sellega töötajatele juurde ka paindlikkust. Tööd hakkasid juhtima ja ellu viima koolitatud esmatasandijuhid oma meeskondadega. Lähtuti eelkõige kliendi vajadustest ning soovidest. Arenes välja *just-in-time* põhimõte ehk täppisajastatud tootmine, mis tähendab vaheladude kadumist, mis eelnevalt hoidis palju rahalist ressursi kinni – toodetakse täpselt nii palju kui kliendid tellivad ning seda minimaalsete kuludega. Olulisel kohal on Jidoka ehk automaatika roll, selle eesmärgiks on minimaalne defektide tootmine. (Womack *et al.* 1990; Ohno 1978; Liker 2004) Probleemse olukorra lahendamine viis nutika, kulusäästliku ning vajaduspõhise – Toyota tootmissüsteemi. Ohno on intervjuus tõdenud, et Toyota tootmissüsteem on väga lihtne ning selle peamine eesmärk on suurendada tõhusust, elimineerides järjepidevalt kõik selle, mis ei tooda väärtust, ning väga olulisel kohal on ka austus inimlikkuse vastu. (Ohno 1978)

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et see on mitmetahuline ja kasulik mudel, mis kätkeb endas nii raiskamise vähendamist kui ka inimlikkuse austamist ning on toonud Toyotale autotööstuse liidripositsiooni.

1.2. Kulusäästliku mõtteviisi mõiste sisu ja põhimõtted

Inglise keeles kasutatakse kulusäästliku mõtteviisi väljendamiseks erinevaid mõisteid, nagu näiteks: *lean, lean production, lean manufacturing, lean thinking, Toyota Production System*. Eesti keeles on enimlevinud väljendid: timmitud tootmine (Sults 2014), *lean* juhtimine (Unt 2015) kulusäästlik tootmine (Safronova 2017), timmitud mõtteviis (Oll 2016), kulusäästlik mõtteviis (Lindström 2016), kulusäästlik mõtlemine (Anderson 2017; Roomet 2017), timmitud lähenemisviis (Lepik 2017). Käesoleva töö autor valib mõiste kulusäästlik mõtteviis, kuna see viitab filosoofiale hoida ja säästa ressursse, mis hõlmab nii aega, raha, kui ka töötajate vaimset tervist (Radnor, Osborne 2013).

Terminit *lean* kasutas esimesena John Krafcik (1988) oma artiklis „*Triumph of the Lean Production System*“. Ta tõestas, et masstootmisele ja jäikadele tootmissüsteemidele on tekkinud tõhus alternatiiv: kulusäästlikku mõtteviisi kasutades on võimalik väheste rahaliste vahendite ning lihtsa

tehnoloogiaga olla sama hea või isegi parema tootlikkusega ning sealjuures pakkuda klientidele suurepärasest kvaliteeti. Viimase lähenemise eeskujuks on Toyota.

Kontseptuaalselt on *lean*'i eesmärk süstemaatiliselt eemaldada tööprotsessist kõik väärtust mitte loovad tegevused ja kasutada vabanenud ressursi kliendile suurema väärtuse loomiseks (Ohno 1978; Womack *et al.* 1990; Radnor *et al.* 2012; Balzer *et al.* 2016; Cudney *et al.* 2018; Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006; Radnor, Osborne 2013; Carroll 2008). Kulusäästliku mõtteviisi eduka rakendamise lahutamatu osa on jaapanikeelne termin *Kaizen*, mis tähendab pidevat liikumist paremuse suunas (Moore 2011). Termin looja Masaaki Imai (1997) toob oma raamatus „Gemba Kaizen“ välja tõsiasja, et läänemaailma ettevõtted püüavad innovatsiooni arendada läbi tehnoloogilise läbimurde, uusimate juhtimisvõimaluste ja toomistehnoloogiate, kuid Imai näeb selles suurt riski läbikukkumiseks. Nimelt kulutatakse nende tegevustega palju raha, kuid organisatsioonikultuuris ja liikmeskonna meelsuses need paranemist kaasa ei too.

Pelgalt uusimate tehnoloogiate kasutuselevõtmine ilma selgitustööta sellest, milleks need muudatused on vajalikud ning kasulikud, ei taga ettevõttele edukaid tulemusi – oluline on kaasata uuendustesse kogu organisatsiooni liikmeskond. Alustada tuleb kogu organisatsiooni liikmete väärtustamisest, kaasata neid uuenduste planeerimisse, panustada liikmeskonna koolitamisega. Läbi organisatsioonikultuuri parendamise ja liikmeskonna kaasamise on võimalik liikuda pidevalt edasi täiuliku tööprotsessi suunas. (Moore 2011)

Kulusäästliku mõtteviisi rakendamist organisatsioonis on kujutatud kui jäämäge (joonis 1), mille ülemise, nõ nähtava osa, moodustavad töös kasutatavad tehnoloogiad ja tööriistad. Kuid, nagu jäämäele omane, on kandev osa vee all ja nähtamatu. Selleks kandvaks osaks on organisatsioonikultuur ja töötajate kaasatus koos tugeva ja professionaalse juhtimise ning läbimõeldud strateegiatega. Kulusäästvale mõtteviisile ülemineku kriitiliseks osaks on organisatsioonikultuuri muutus, ilma milleta ei saa soovitud muutuseid läbi viia. (Hines, Lethbridge 2008)



Joonis 1. Kulusäästliku mõtteviisi jäämäemudel. Valged osad kujutavad nähtavat, sinised nähtamatut osa.

Allikas: (Hines, Lethbridge 2008)

Kulusäästliku mõtteviisi rakendamisel tootmisprotsessile võib välja tuua järgmised viis põhiprintsiipi (Radnor 2012; Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006; Radnor, Osborne 2013; Mascitelli 2002):

1. Selgitada välja, mis on väärtus kliendi jaoks, millise teenuse/toote eest on ta nõus maksma ning millised spetsiifilised omadused peavad sellel kindlasti olema.
2. Kaardistada väärtusahel – tuua välja konkreetsed tegevused, mis loovad väärtust, mida klient soovib saada, ning elimineerida kõik need tegevused, mis väärtust juurde ei anna.
3. Looa väärtust juurde andvatele tegevustele sobivad tingimused, et need saaksid tõrgeteta toimida.
4. Kaasata klient väärtuse loomisesse – kuulata, mida ta soovib toote juures muuta või arendada. Inseneri loodud toode, mida oskab vaid tema kasutada, ei loo väärtust – idee võib olla hea, kuid kui klient ei mõista selle kasutegurit, on toode läbikukkunud.
5. Pidevalt jätkata raiskamiskohtade otsimisega ning kui märgatud, need elimineerida. See on lõputu protsess, mis annab võimaluse osutada teenust või pakkuda toodet kulusäästlikult ning kasumlikult.

1.3 Kulusäästliku mõtteviisi käsitlemine avalikus sektoris

Avaliku sektori ja avalike teenuste tõhusamaks muutmine on olnud Eesti Vabariigis aktuaalne juba aastaid (OECD 2011; Riigikontroll 2008; Riigikontroll 2010; MKM 2013). Eesmärgiks maksumaksja raha õiglane ja kulusäästlik kasutamine, on avalikul sektoril pidev surve vähendada kulusid, suurendada paindlikkust ning tõsta avalike teenuste kvaliteeti. Seetõttu on paljud avaliku sektori organisatsioonid katsetamas juhtimissüsteeme, mis erasektoris ja tootmises edukalt rakendunud (Radnor, Boaden 2004; Radnor *et al.* 2012). Üle poole publikatsioonidest, mis käsitlevad avalike teenuste tõhustamise võimalusi, rakendavad kulusäästlikku mõtteviisi (*lean*) (Radnor 2010).

Võrreldes erasektoriga esitab mõtteviisi edukas rakendamine avalikus sektoris palju väljakutseid. Zoe Radnor (2013) uuris kulusäästliku juhtimisviisi tõhusust tervishoiusüsteemis ning toob välja tekkinud takistused. Esiteks on avalikus sektoris väga raske määratleda klienti, kuna avaliku teenuse saaja ning kulusäästlikus mõtteviisis kasutusel olev termin klient ei ole samatähenduslikud. Teiseks on avaliku sektori teenused disainitud olemasolevatest võimetest sõltuvaks ning sellest johtuvalt on piiratud soov ja võimalus mõjutada nõudlust ja suurendada kuluefektiivsust. Kolmandaks on erasektori kasu kulusäästlikust juhtimisest reaalne kokkuvõtte nii ajaliselt kui ka majanduslikult, avalik sektor peab aga lisaks arvestama mõjuga avalikele teenustele.

Haridusasutused, täpsemalt ülikoolid on samuti praktiseerimas kulusäästlikku mõtteviisi ning uuringud on näidanud positiivseid tulemusi tõhususe osas erinevates valdkondades, kaasa arvatud üliõpilaste vastuvõtu korraldamisel, teadusrahastuse haldamisel, inimeste töölevõtmisel ja teistes valdkondades, kus mitmeastmelisi protsesse saab lihtsustada ja kohendada vastavalt nende kasutajate vajadustele, kellele organisatsioon teenuseid pakub. (Balzer 2010) Mitmed autorid kirjeldavad raskusi, mis kaasnevad akadeemilise institutsiooni muutmise või reformimisega (Hines, Lethbridge 2008; O'Mahony, Garavan 2012; Radnor, Osborne 2013; Thirkell, Ashman 2014).

Pika ajalooga ülikoolides on keerulisem muutusi ellu viia, kuna aastatepikkused traditsioonid ning tõekspidamised on kinnistunud, seda nii hierarhia kui juhtimissüsteemi osas. Artiklis „*New Development: Creating a Lean University*“ toovad Peter Hines ja Sarah Lethbridge (2008) välja, et ülikooli töötajad ei olnud küll rahul eelmise süsteemiga, kuid tundsid end jõuetutena seda muuta

ning neil puudus usk muutuste võimalikkusesse. Lisaks valmistas akadeemilises asutuses töötajatele raskusi kulusäästliku mõtteviisi termini klient (kes ülikoolis on üliõpilane) kasutuselevõtmine. Praktika näitab, et potentsiaali kulusäästlikku mõtteviisi rakendamiseks ülikoolides on palju, kuid idee edukaks rakendamiseks on vaja positiivselt meelestatud töötajaid, kes oleks innukad kaardistama enda tööalased tegevused, nagu neid on tehtud senini, ning seejärel valmis mõtlema, kuidas tegutseda tõhusamalt. Näiteks milliseid tegevusi digitaliseerida, milliste tegemise osas oleks vaja koolitust, et lahendada murekohad ilma välise partnerita. Hea näitena kulusäästliku mõtteviisi edukast rakendamisest võib tuua Wisconsin-Madisoni Ülikool Ameerika Ühendriikides, mis vähendas kulusäästlikku mõtteviisi kasutades vastuvõtuprotsessi kulusid kuni 38% ning selleks kuluvat tööaega 39%. Sellest tulenevalt ei pidanud töötajad enam kriitiliste tegevustega valmissaamiseks tegema ületunde.

Kulusäästlikku mõtteviisi on avalikus sektoris võimalik rakendada läbi kahe lähenemisviisi. Esimene võimalus on kasutada *kaizen blitz* 'i ehk kiirete muutuste töötuba (RIE), mis kätkeb endas rühmatööd, kus osalevad erinevate osakondade esindajad, et teha väikeseid ja kiireid muutusi. Teiseks, võib rakendada laiapõhjalist lähenemist terve organisatsiooni ulatuses, kus juhtkond viib ellu fundamentaalsemaid organisatsioonilisi muutusi. RIE on tihti soovitud just töötajate hulgas, kuna see võimaldab saavutada kiireid tulemusi teemades, mis mõjutavad töötajate igapäevatööd. (Radnor, Osborne 2013) Ulatuslikud muutused aga peavad algama juhtkonna tasandilt. Kui kõrgemal tasandil on protsess detailselt kokku lepitud, tuleb informatsioon kommunikeerida allüksustele, selgitades muudatuste põhjuseid ning vajalikkust organisatsioonile ja töötajatele. (Hines 2008)

Kokkuvõtteks võib öelda, et kulusäästliku mõtteviisi rakendamine avalikus ülikoolis on kindlasti õigustatud ja vajalik, sest see võimaldab pakkuda paremat teenust väiksema töö- ja ajakuluga. Oluline on saavutada positiivne ja arengut soodustav organisatsioonikultuur, mis on võimalik ainult läbi tugeva juhtimise ehk juhtkonna kindlakäelise ning organiseeritud tegevuse.

2. METOODIKA

Selles peatükis kirjeldab autor valitud uurimisviisi ja uurimustüüpi ning selgitab, kuidas koguti andmeid ning millist meetodit kasutati andmete analüüsiks. Lisaks antakse põgus ülevaade uuritava organisatsiooni ajaloost ning turundus- ja kommunikatsioonitalituse rollist ja ülesannetest Tallinna Tehnikaülikoolis.

Bakalaureusetöö empiirilise osa meetodiks valis autor kvalitatiivse analüüsi, mis aitab töö kontekstis mõista paremini vastuvõtuturunduse protsessis osalejate ning kulusäästliku mõtteviisi rakendajate hoiakuid, käitumist ning seisukohti (Bryman, Burgess 1994). Uurimuse tüübiks on valitud juhtumiuuring ning andmete kogumiseks viidi läbi intervjuud ning analüüsiti vestluseid ja dokumente.

Kvalitatiivse uurimuse kohta on ühtset ja konkreetset definitsiooni keeruline anda. See on kogum tõlgendatavatest tegevustest, milles ei eelistata üht teaduslikku uurimismeetodit teisele. Kvalitatiivset uurimust kasutatakse erinevatel teadusaladel ning uurijad kasutavad semiootikat, narratiive, arhiivanalüüsi ning foneerimist, lisaks statistikat, jooniseid ja tabeleid (Denzin, Yvonna 2018). Olulisel kohal on olukorrajeldused ja analüüs. Huvipakkuvad on sündmuste detailid, mille eesmärk on tuua esile uusi tõsiasju, mitte tõestada juba olemasolevaid väiteid (Hirsjärvi *et al.* 2005).

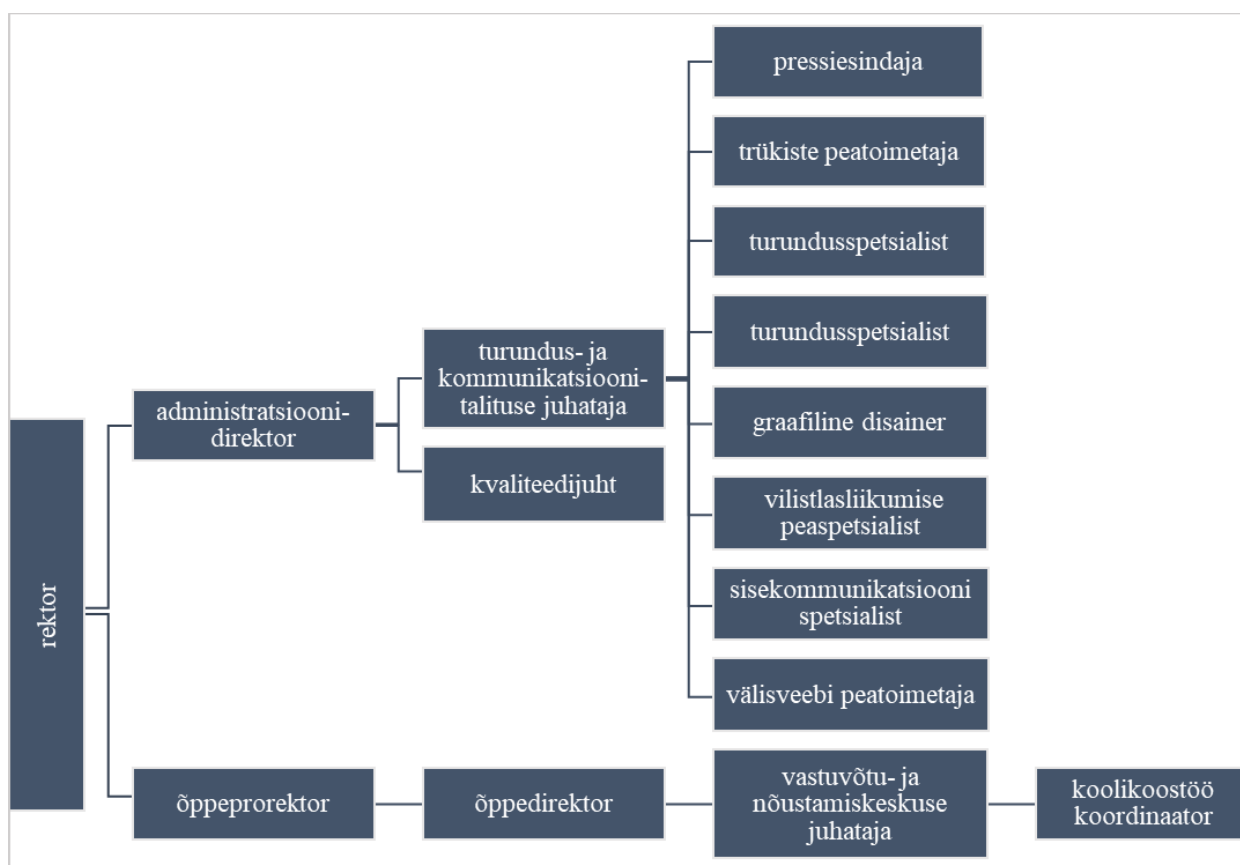
Nagu juba eelpool mainitud, on töö juhtumipõhine. Andmete kogumiseks on kasutatud TTÜ alusdokumente ja transkribeeritud vastuseid poolstruktureeritud intervjuudest vastuvõtuturunduse protsessi võtmeisikutega ja juhtkonna liikmetega, kes viivad ellu kulusäästlikku mõtteviisi rakendamist TTÜs (Tabel 1). Autor valis poolstruktureeritud intervjuud, kuna see on paindlik ning annab uurijale võimaluse küsimusi vajadusel reorganiseerida ja esitada lisaküsimusi (Hirsjärvi *et al.* 2005).

Tabel 1. Töös intervjueritud TTÜ töötajad ning nende rollid vastuvõtuturunduse protsessis. Rohelise taustaga on tähistatud juhtkonna esindajad. Sinise taustaga vastuvõtuturunduse protsessi otsesed rakendajad ja valge taustaga abistavate tegevuste teostajad

Nimi	Ametinimetus	Töötanud TTÜ-s sellel ametikohal	Seotud TTÜ-ga	Roll vastuvõtuturunduse protsessis
Hendrik Voll	õppeprorektor	10 kuud	20 aastat	vastuvõtuprotsessi omanik
Joosep Kaasik	administratsioonidirektor	1 aasta	4 aastat	turunduseelarve kinnitaja ülikoolis
Jan Johan Karst	kvaliteedijuht	4 kuud	3 aastat	kvaliteedi tagamine ülikoolis
Anne Muldme	turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja	9 kuud	2,9 aastat	vastuvõtuturunduse protsessi omanik
Sten Kalder	turundusspetsialist (ülikooli üritused)	1,2 aastat	7 aastat	ürituste korraldamine
Diana Aljas	turundusspetsialist	2,5 aastat	2,5 aastat	sotsiaalmeedia, vastuvõtukampaania elluviimine
Keiu Org	koolikoostöö koordinaator	1,5 aastat	1,5 aastat	Infotundide, populaarteaduslike loengute ning koolikülastuste korraldamine üldhariduskoolides
Krõõt Nõges	pressiesindaja	10 aastat	10 aastat	vastuvõtuturunduse meediasuhtlus
Mari Öö Sarv	trükiste peatoimetaja	1 aasta	1 aasta	vastuvõtuturunduse trükiste toimetamine
Anu Teder	graafiline disainer	9 aastat	9 aastat	vastuvõtuturunduse kõigi kujunduste loomine (trükised, veebibännerid, roll-up'id, ekraanidele plakatid)
Kadri Talvistu	välisveebi peatoimetaja	3 aastat	3 aastat	vastuvõtuinfo ja erialatekstide kaasajastamine välisveebis
Elena Kirt	vilistlasliikumise peaspetsialist	6 kuud	3 aastat	vastuvõtuturunduse ürituste abistamine (õhupallide täitmine, ülikooli kaunistamine, saali seadmine, paberist viitade kleepimine seintele, infolauas abistamine, registreerimislauas abistamine, üritusejärgne koristus)
Helen Tamm	sisekommunikatsiooni spetsialist	6 kuud	6 kuud	sisekommunikatsiooni korraldamine ja vastuvõtuturunduse üritustel abistamine (õhupallide täitmine, ülikooli kaunistamine, saali seadmine, viitade kleepimine seintele, infolauas abistamine, registreerimislauas abistamine, üritusejärgne koristus)

Allikas: Autori intervjuud

Intervjuud viidi läbi kolmeteistkümne TTÜ töötajaga ajavahemikus 09.–13.04.2018 (Lisa 1). Intervjueeritavad olid jaotatud kolme gruppi ning iga grupi jaoks olid kohandatud intervjuuküsimused (Lisad 2-7). Joonisel 2 on toodud vastuvõtuturundusega seotud ning selles protsessis oluliste TTÜ töötajate ametialane hierarhia. Juhtkonnast olid esindatud administratsioonidirektor, kvaliteedijuht ja õppeprorektor; vastuvõtuturunduse otsestest rakendajatest olid esindatud turundusspetsialist 1, turundusspetsialist 2, koolikoostöö koordinaator ning turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja; tugitegevustes osalejatest olid esindatud trükiste peatoimetaja, pressiesindaja, välisveebi peatoimetaja, graafiline disainer, sisekommunikatsiooni spetsialist ning vilistlasliikumise peaspetsialist.



Joonis 2. Ametikohtade hierarhia. Joonise koostas autor
Allikas: (Tallinna Tehnikaülikool 2018a)

Intervjuude küsimused koostas autor ise ning küsimused lähtuvad bakalaureusetöö uurimusküsimustest, milleks on:

1. Milliseid parendusvõimalusi annab vastuvõtuturunduse protsessi muutmiseks senine kogemus ja tagasiside?

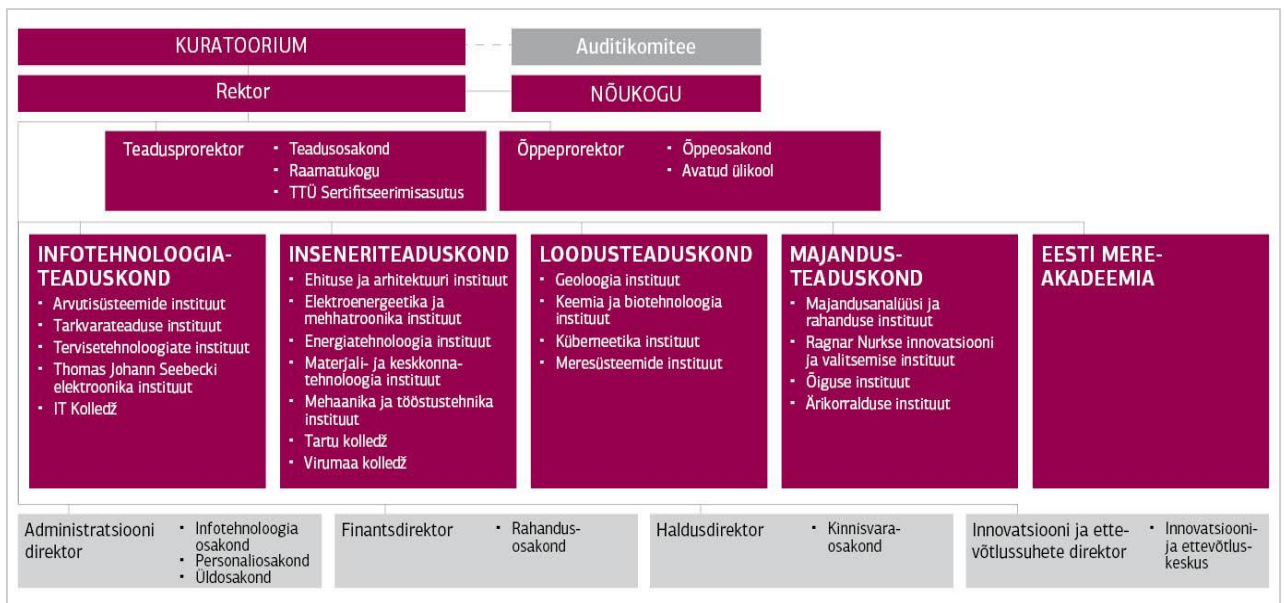
2. Milliseid muutuseid tuleks teha, et vastuvõtuturunduse protsessis tagada parim praktiline teostatavus, efektiivsus ja paindlikkus, lisaks täita juhtkonna ootusi ja jõuda sisseastuja kui kliendini?

Antud töös on analüüsiks kasutatud järgnevaid Tallinna Tehnikaülikooli dokumente: „Tallinna Tehnikaülikooli arengukava 2020“, „Tallinna Tehnikaülikooli juhtimissüsteemi käsiraamat“, „TTÜ põhikiri“, „Üldosakonna kirjeldus“ (Tallinna Tehnikaülikool 2016a; 2016b; 2016c; 2016d).

2.1. TTÜ struktuurireform kui juhtumianalüüsi taust

Tallinna Tehnikaülikool sai alguse 1918. aasta 17. septembril tehnilise kõrghariduse õppeasutusena, kui tehnikaharitlasi koondav Eesti Tehnika Selts hakkas korraldama tehnilisi erikursusi. Tallinna Tehnikaülikool juhindub oma akadeemilises tegevuses Euroopa ülikoolide *Magna Charta* põhimõtetest. Ülikoolis töötab 2018. aasta aprilli seisuga 817 akadeemilist töötajat ning 716 haldus- ja tugistruktuuri töötajat. (Tallinna Tehnikaülikool 2018a)

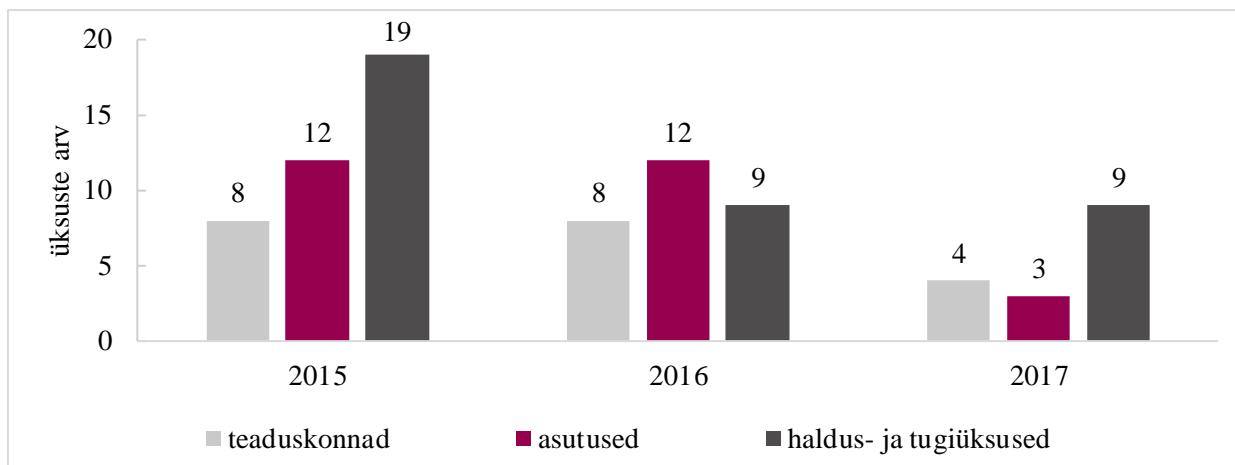
Tallinna Tehnikaülikooli põhikirja järgi on ülikooli juhtorganiteks kuratoorium, nõukogu ja rektor (joonis 3). Kuratoorium on ülikooli kõrgeim juhtorgan, kes vastutab ülikooli arengu eest, teeb ülikooli pikaajalistest huvidest lähtudes valikuid ülikooli arenguprioriteetide osas ja tagab tema eesmärkide saavutamise. Järgneb ülikooli akadeemiline otsustuskogu ehk nõukogu, kes vastutab ülikooli õppe-, teadus- ja arendustegevuse ning kõrge akadeemilise taseme tagamise eest. Kolmandaks juhtorganiks on ülikoolis rektor, kes kannab vastutust ülikooli üldseisundi ja arengu ning rahaliste vahendite õiguspärase ja otstarbeka kasutamise eest ning teostab oma pädevuse piires kõrgeimat haldusvõimu. (Tallinna Tehnikaülikool 2016c)



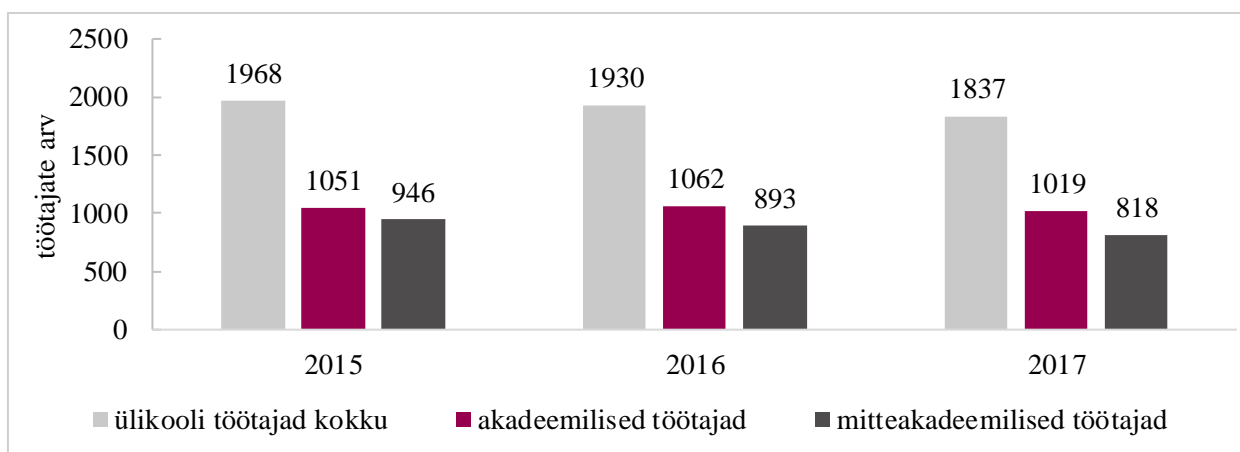
Joonis 3. TTÜ struktuur aastal 2018
Allikas: (Tallinna Tehnikaülikool 2018a)

2015. aastat võib pidada Tallinna Tehnikaülikoolile ajalooliselt murranguliseks: 1. septembril astus ametisse uus rektor akadeemik Jaak Aaviksoo, kes tõi kaasa endaga suure teadmistepagasi, kõrged ambitsioonid ning selge sõnumi: ülikool peab muutuma kaasaegsemaks, digitaalsemaks ning rahvusvahelisemaks. 2016. aastal kinnitas kuratoorium „TTÜ arengukava 2020“, milles on ülikoolile seatud peamised eesmärgid olla rahvusvaheliselt hinnatud tehnika- ja tehnoloogiaülikool, kus töötaksid motiveeritud oma ala professionaalid ning õpiksid ambitsioonikad üliõpilased (Tallinna Tehnikaülikool 2016a).

„TTÜ arengukava 2020“ eesmärkidest johtuvalt käivitas rektor Jaak Aaviksoo viimase paarikümne aasta suurima struktuurireformi, soovides ülikooli muuta senisest paindlikumaks ja dünaamilisemaks ning lihtsustada ja muuta läbipaistvamaks juhtimisstruktuuri. Joonisel 4 on näidatud, kuidas senise kaheksa teaduskonna ja kaheteistkümne teadusasutuse asemel on nüüd neli teaduskonda (ja viienda teaduskonna õigustega Eesti Mereakadeemia), mille alla on koondatud väiksemad üksused. Haldus- ja tugistruktuuri senisest üheksateistkümnest üksusest moodustati üheksa osakonda. Struktuurimuutused tõi kaasa ka töötajate arvu vähendamise TTÜs: kui võrrelda töötajate arvu 2015. ja 2017. aastal, on ülikoolist lahkunud 31 akadeemilist ja 128 mitteakadeemilist töötajat (joonis 5).



Joonis 4. Akadeemiline- ja tugistruktuuriüksuste arv TTÜs aastatel 2015-2017
Allikas: (Tallinna Tehnikaülikool 2015; 2016e; 2017a)



Joonis 5. Akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate arv TTÜs aastatel 2015-2017
Allikas: (Tallinna Tehnikaülikool 2018b)

“TTÜ arengukava 2020” värskem eesmärk, mis jõustus 16.02.2018, on algatus TalTechDigital – üleskutse digirevolutsioonile ülikoolis. Arengukavas on TalTechDigital sõnastatud kui mõtteviis, mis koondab enda alla ülikooli tegevused info- ja kommunikatsioonitehnoloogiate kasutuselevõtu ja arendamise osas, et need vastaksid digipöörde väljakutsele, mille eesmärgiks on muuta TalTech (ehk Tallinna Tehnikaülikool) digipöörde liidriks Eestis (Tallinna Tehnikaülikool 2016a). Struktuurimuutused ning suurenenud digitaliseerimise vajadused olid ajendiks, et üle vaadata ülikooli senised põhiprotsessid, mis on toodud välja ja lahti seletatud 2016. aastal välja antud Tallinna Tehnikaülikooli juhtimissüsteemi käsiraamatus. Kuna suurem osa ülikooli juhtkonnast ja keskjuhtidest on viimase pooleteise aasta jooksul vahetunud, otsustati uute juhtide eelneva

töökogemuse ning professionaalse koostööpartneri kaasabil kaardistada ning tõhustada senised ülikooli peamised protsessid. (Kaasik 2018)

Administratsioonidirektor, kes on protsesside kaardistamise idee algataja, tõdeb intervjuus, et uus juhtkond on nii rektoraadi kui keskjuhtide tasemel toonud kaasa palju värskeid ideid. „Ilmselgelt üheks argumendiks on ka nende inimeste seisukohad, kes on siia ülikooli tulnud väljastpoolt, kes ütlevad, et siin on arenguruumi.“ (Kaasik 2018). Lisaks toob ta välja ülikooli kui institutsiooni keerukuse, kus neid põhimõtteid rakendada.

„Ülikoolid on oma olemuselt suhteliselt keerukad organisatsioonid ja see nõ kuluefektiivsus versus kõik muu, mis ülikooli juurde käib, on alati küsimus, mis mitte ainult Eestis, vaid ka mujal maailmas tähelepanu köidab. Ilmselt tuleb seda kompromissi otsida siis akadeemilise vabaduse, kuluefektiivsuse ja kõige muu vahel. Et kui tulla puhtalt erasektori või avaliku sektori kogemusega ja hinnata olukorda, siis ülikool tundub olema äärmiselt ebaefektiivne organisatsioon. Aga ilmselgelt me ei saa ka täna võrrelda seda mingisuguse suvalise eraettevõtjaga, kes toodab mingit konkreetset asja, kus on kogu eesmärk teenida võimalikult suurt kasumit ja võimalikult odavate kuludega. Või avalikus sektoris, kus osutada võimalikult palju avalikku teenust konkreetset etteantud rahasummaga ja leida see kompromiss seal vahel. Ülikoolil on terve rida muid rolle ja see muudab seda pilti olulisel määral. Ja see on ka asi, mis tekitab päris palju kohanemisraskusi neile inimestele, kes tulevad väljastpoolt ülikooli: et aru saada, kus need piirid on – need ei ole nii selgelt paigas.“ (Kaasik 2018).

Koostöös Lean Enterprise Estoniaga viis TTÜ 2017. aasta septembris läbi esimesed kaardistamise programmi koolitused põhiprotsessides osalevatele töötajatele. Kvaliteedijuhi sõnul valiti ülikoolile programm 2c8, kuna see annab hea võimaluse teostada tervikliku analüüsi (Karst 2018). Koolitus annab töötajatele, kes igapäevaselt osalevad mõnes neist kriitilistest protsessidest, oskuse senine protsess kaardistada täpselt nii nagu seda hetkel tehakse. Sealhulgas tuua välja riskid, võimalused, tugevused ning nõrkused, mis seni on ette tulnud. Kui protsess on kirjeldatud, püüab protsessi juht koos koolitajaga leida tõhustamise kohti ning lahendusi parema protsessi loomiseks. 2018. aasta jaanuaris alustas järjekordne koolitusgrupp kaardistamise õppimist ning administratsioonidirektori sõnul on soov 2018. aasta lõpuks saada kõik senised kriitilised protsessid kaardistatud ning valmis saada ka tõhustatud töökirjeldused. (Kaasik 2018)

2.2 Turundus- ja kommunikatsioonitalituse roll ja ülesanded TTÜs

Käesolev bakalaureusetöö analüüsib täpsemalt turundus- ja kommunikatsioonitalituse üht kriitilist protsessi, seetõttu peab autor vajalikuks anda lühike ülevaade antud talituse ajaloost ning ülesannetest.

Tallinna Tehnikaülikooli turundus- ja kommunikatsioonitalituse ajalugu on olnud heitlik. Varajases nimetus tänasele turundus- ja kommunikatsioonitalituse rolle täitvale üksusele, mis autor dokumendiregistrist leidis, oli korraldus 2001. aastast, kus mainitakse nimetust avalike suhete osakond, mille alla kuulusid: kujundustalitus, kultuuritalitus, teabetalitus, ajalehe „Mente et Manu“ toimetus ja muuseum. 2003. aastal otsustas TTÜ nõukogu nimetada avalike suhete osakond ümber kommunikatsiooniosakonnaks, mille alla hakkasid kuuluma kujunduste ja ürituste talitus, pressi ja trükiste talitus ning sisekommunikatsiooni- ja analüüsi talitus (Tallinna Tehnikaülikool 2003). 2007. aastal nimetas TTÜ nõukogu kommunikatsiooniosakonna turundus- ja kommunikatsiooniosakonnaks (Tallinna Tehnikaülikool 2007) – see on esimene kord, kui osakonna nimesse lisati sõna *turundus*. Värskeim muudatus pärineb aastast 2016, mil turundus- ja kommunikatsiooniosakond, olles eelnevalt iseseisev osakond, liikus struktuurireformi raames üldosakonna koosseisu, kandes juba talituse nime (Tallinna Tehnikaülikool 2016f).

Mainitud nimetused annavad hea ülevaate, kui erinevaid valdkondi on juhtkond soovinud ühte osakonda lõimida. Tõik, et alles 2007. aastal võeti osakonna nimes kasutusele termin *turundus* ning asus tööle esimene turundusjuht, jutustab sellest, et alles siis nähti ülikoolis vajadust end Eesti koolinoortele turundada. Viimane on arvatavasti seotud konkurentsi tihenemisega kõrghariduse pakkujate seas, sest just neil aastatel hakkasid aktiivsemalt tegutsema Eesti-Ameerika Äriakadeemia (1989–2013), Euroülikool (asutatud 1997), Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor (asutatud 1992) ja Audentese Ülikool (asutatud 1995, liitus TTÜga 2008). Lisaks on oluliseks teguriks pidevalt vähenev abiturientide arv Eestis (Eesti Statistikaamet 2018).

Vastavalt 2016. aasta administratsioonidirektori korraldusele, mis kirjeldab üldosakonna struktuuri ja ülesandeid, on turundus- ja kommunikatsioonitalituse peamiseks ülesanneteks (Tallinna Tehnikaülikool 2016d):

- ülikooli turundustegevuse juhtimine, koordineerimine ja arendamine koostöös teiste struktuuriüksustega;

- ülikooli mainekujundus, sise- ja väliskommunikatsiooni koordineerimine ning arendamine koostöös teiste struktuuriüksustega;
- välis- ja siseveebi haldamine ja arendamine;
- ülikooli liikmete ja koostööpartnerite nõustamine oma tegevusvaldkondades;
- ülikooli brändi ja visuaalse identiteedi hoidmine ja arendamine;
- ülikooli kaubamärkide ja sümbolite haldamine, kasutamise koordineerimine ja järelevalve;
- meediasuhtluse planeerimine ja korraldamine, info vahendamine meediale jt ülikooli jaoks olulistele sihtgruppidele (sh pressiteadete väljastamine, ülikooli kodulehe sisuline haldamine, kõneisikute leidmine ja artiklite koostamine koostöös meediaväljaannetega);
- sisekommunikatsiooni korraldamine (sh uudiskirja haldamine);
- ajakirja *Mente et Manu* väljaandmine;
- Eesti-sisese ja rahvusvahelise taseme- ja täiendusõppe turunduse strateegiline planeerimine ning elluviimine koostöös õppeosakonna ja teiste partneritega;
- loovlahenduste loomine (sh trükiste, reklaamide, *roll-up*'ide, bännerite jm kujundamine, bränditoodete väljatöötamine ja tellimine);
- fotode, videote, lühifilmide ja sotsiaalmeedia tehniliste lahenduste tootmine koostöös partneritega;
- ülikooli sündmuste korraldamine ja esinduskollektiivide tegevuse toetamine;
- partnerlus- ja vilistlassuhete koordineerimine ja arendamine;
- sise- ja väliskommunikatsiooni ning turundustegevuste tulemuslikkuse ja ülikooli maine analüüsimine.

2.3. Kriitilised turundusprotsessid TTÜs

Turundus- ja kommunikatsioonitalituse kriitilisi protsesse on kolm (Tallinna Tehnikaülikool 2016b):

- turundus- ja kommunikatsioonistrateegia väljatöötamine;
- brändikuvandi ehitamine ja hoidmine;
- vastuvõtuturunduse planeerimine ja läbi viimine.

Juhtkond on seisukohal, et vastuvõtuturundus on turundus- ja kommunikatsioonitalituse üks peamistest tegevustest, millest oleneb ülikooli sisseastujate arv (Tallinna Tehnikaülikool 2016b).

Süsteemiseeritud ja läbimõeldud vastuvõtuturundus on võti edukaks vastuvõtuks. Vajadus konkreetse visualiseeritud protsessikaardi järele on suur. Käesolev bakalaureusetöö keskendub Eesti-sisene vastuvõtuturunduse protsessi kaardistamisele ja pakutakse välja võimalikud tõhustamise kohad nii juhtkonna kui ka töötajate seisukohast vaadatuna. Kuna autor töötab TTÜ turundus- ja kommunikatsioonitalituses, on tal kõrge motivatsioon vähendada kolleegide tööstressi ja teha vastuvõtuturunduse protsess võimalikult tõhusaks ning süsteemseks, et tööd saaks teha stressivabamalt ning tulemuslikumalt.

3. EMPIIRIKA

Käesolevas peatükis kirjeldab ning analüüsib töö autor detailsemalt vastuvõtuturunduse protsessi seniseid tegevusi ning toob intervjuudele tuginedes välja, millised kitsaskohad on tekkinud ning milliseid lahendusi pakuvad töötajad – nii juhtkonna tasandilt kui protsessi otsesed teostajad ja nende abistajad. Intervjuude põhjal pakub autor välja kaks võimalikku vastuvõtuturunduse protsessi: üks lähtub juhtkonna soovidest ja teine on vastuvõtuturunduse protsessi otseste elluvijjate visioon tõhusast protsessist.

3.1 Tänapäevane vastuvõtuturunduse protsess TTÜs

Kuna kaheksa intervjuueeritavat kolmeteistkümnest on töötanud oma praegusel ametikohal alla pooleteise aasta (Tabel 1), siis on nad osalenud ainult ühes vastuvõtuturunduse protsessis. Sellest johtuvalt võtab töö autor aluseks 2018. aasta vastuvõtuturunduse protsessi, millesse on väiksemal või suuremal määral panustanud kõik intervjuueeritavad. Tegevuste kirjeldamisel tuginetakse TTÜ alusdokumentidele, autori tehtud intervjuudele ning personaalsele suhtlusele turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhatajaga.

Järgnevalt kirjeldab autor senist vastuvõtuturunduse protsessi, mis on toodud joonisel 6. Vastuvõtuturunduse protsessi põhiliseks eesmärgiks on, et TTÜ tuntus ja hinnatus potentsiaalsete tudengite seas, tagada TTÜ sisseastumisega seotud info ladus leidmine kodulehelt ning vastuvõtuinfo arusaadavus kõikidele huvilistele. Alates 2017. aasta septembrist on vastuvõtuturunduse mõistet TTÜ aruteludes laiendatud – on mõistetud, et ettevalmistus ülikooliks algab varem kui gümnaasiumi lõpuklassides ning oluline on järjepidev ning süsteemne töö juba nooremate õppeastmetega, tekitades neis huvi reaalinete vastu, mis on eelduseks, et TTÜs edukalt haridust omandada. (Muldme 2018)

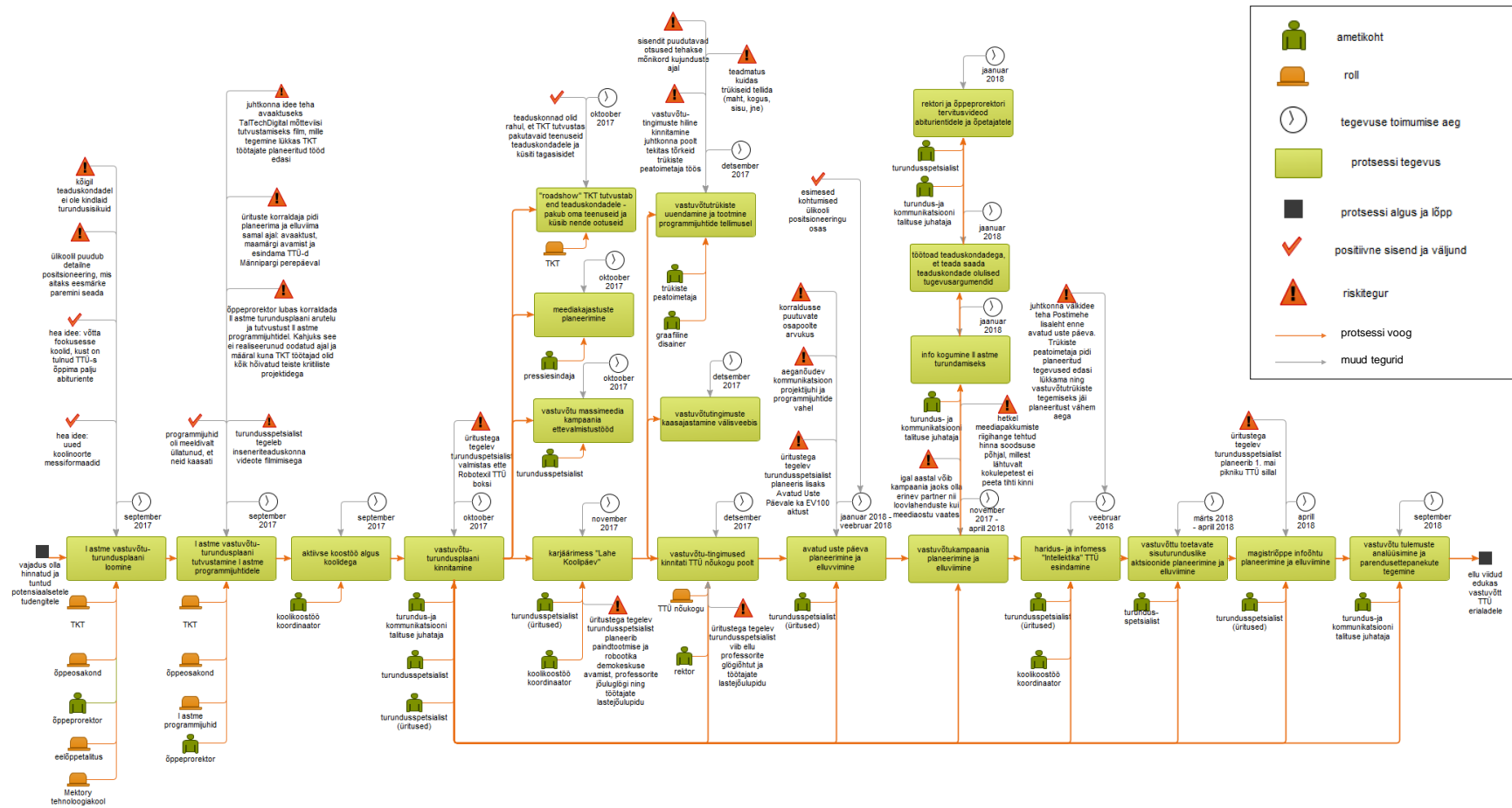
Lähtuvalt eelkirjeldatust toimusid vastuvõtuturunduse-teemalised nõupidamised turundus- ja kommunikatsioonitalituse, õppeosakonna, õppeprorektori, eelõppetalituse ja Mektory Tehnoloogiakooli osalusel juba 2017. aasta septembris. Tähtsustati vajadust propageerida laia matemaatika riigieksamit ja aastaringseid katseid ning rõhutati tiheda suhtluse vajalikkust programmijuhtidega. Sellele järgnevalt toimuski õppeosakonna ja turundustalituse juhtimisel kohtumine bakalaureuseastme programmijuhtidega, kus tutvustati kõiki võimalusi oma õppeprogrammide populariseerimiseks koolinoortele. Võimalused, millest räägiti, olid:

- populaarteaduslikud loengud ja kursused üldhariduskoolides;
- sotsiaalmeedia võimalused;
- trükised;
- erialasid populariseerivad filmid.

Tõdeti vajadust osutada lisatähelepanu TTÜle seni väga häid sisseastujaid toonud koolide õpilastele ja õpetajatele, mis päädis rektori ning õppeprorektori tervitustega kevadperioodil. Võeti ette uusi koolinoortele suunatud messiformaate, investeeriti messide atraktiivsesse väljapanekusse ja TTÜd tutvustavatesse materjalidesse (Muldme 2018; Voll 2018).

Turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja koos turundusspetsialistiga asusid 2017. aasta novembris ette valmistama uut vastuvõtuturunduse kampaaniat massimeedias. Esmalt viidi läbi partnerite valik raamhanke partnerite seas, otsimaks loovagentuuri ja meediaagentuuri, kes aitaks viia läbi suurejoonelist vastuvõtuturunduskampaaniat vastavalt seatud eesmärkidele. Partnerite selgudes algasid kampaania ettevalmistused, kohtumised, materjalide väljatöötamine ja kinnitamine. Vastuvõtu välikampaania ning telereklaamid algasid aprilli alguses. Kuna vastuvõtukampaania periood on võrdlemisi pikk, siis planeeriti kevadperioodi ka siseturunduslikke aktsioone, et hoida noorte huvi TTÜ vastu kõrgel ka eksamite perioodil (Muldme 2018).

12. detsembril 2017 kinnitas TTÜ nõukogu vastuvõtutingimused uueks õppeaastaks. Selle järel kohtus turundus- ja kommunikatsioonitalitus õppeosakonnaga, et arutada ja leppida kokku vastuvõtuturunduse eesmärgid, seejärel täpsustas turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja üheskoos oma talitusega 2018. aasta vastuvõtuturunduse tegevusplaani – lisaks juba kokkulepitud ja käimasolevatele tegevustele (Muldme 2018).



Joonis 6. Senine vastuvõuturunduse protsess koos kommentaaridega. Üritustega tegelev turundusspetsialist on ülekoormatud; sujuvat töövoogu raskendavad juthkonna välkideed

Allikas: Autori intervjuud

Uute tingimuste selgudes uuendas välisveebi peatoimetaja vastuvõtuinfo ja -tingimused TTÜ veebis, kuna see on kõige olulisem kanal, kust potentsiaalsed tudengid infot hangivad. Samuti nõuab igasugune turundustegevus viitamisvõimalust põhjalikumale infole kodulehel ja TTÜ teistes kanalites (Talvistu 2018). Samal ajal valmistas trükiste peatoimetaja koos graafilise disaineriga ette vastuvõtutingimuste voldikud, et koolikoostöö koordinaator saaks neid hakata koolides jagama. Lisaks uuendasid nad kõigi teaduskondade kõiki õppekavasid tutvustavaid trükiseid vastavalt programmijuhtide vajadustele (Sarv 2018). Paralleelselt toetasid turundusspetsialist ja pressiesindaja vastuvõtuturundust, kajastades TTÜ sündmusi, inimesi ja teadussaavutusi meedias (Aljas 2018; Nõges 2018).

Turundusspetsialist, kes tegeleb TTÜ ürituste korraldamisega, valmistas ette ülikooli esindamist robotikamessil Robotex ja teistel koolinoortele suunatud üritustel. Tema planeeris ja korraldas ka suurimat vastuvõtuturunduse sündmust TTÜs – avatud uste päeva.

Magistriõppe infoõhtu toimus 25. aprillil ning ka magistriõppekavadele loodi uusi filme ning tehti tihedat koostööd magistriõppe programmijuhtidega: paralleelselt vastuvõtukampaania planeerimisega toimusid töötoad teaduskondade esindajatega, et välja selgitada teaduskondade olulised tugevusargumendid eesmärgiga tuua neid välja ka vastuvõtukampanias. Kampania ülesehitus saigi inspiratsiooni TTÜ nelja teaduskonna ja Eesti Mereakadeemia propageerimise vajadusest. Sellega suures osas vastuvõtuturunduse tegevused lõppevad, et peatselt alustada uue kampania loomisega

3.2 Senise vastuvõtuturunduse protsessi riskikohad ja puudujääkide analüüs

Senise vastuvõtuturunduse protsessi kitsaskohad toob autor välja järgmistes gruppides: juhtkond, protsessi otsesed elluvijjad ja tugitegevuste teostajad (tabel 1). Töös lähtutakse intervjueeritavate vastustest ning tuuakse tsitaatidena välja olulisemad väited ja kirjeldused.

3.2.1 Riskid ja puudujäägid juhtkonna nägemusel

Õppeprorektor kui vastuvõtuprotsessi omanik toob senise vastuvõtuturunduse protsessi kitsaskohtadena välja inimressursi puuduse ning sellest tuleneva ebaselguse vastutajate osas. Ta ootab, et uus protsess oleks paremini struktureeritud ning planeeritud.

„Ma arvan, et me peaksime seda natuke paremini struktureerima, et hetkel me oleme liiga sellises *firefighting mode*’is ehk tulekustutusrežiimis. Me peaksime eesmärgid paremini struktureerima ja igal õppega seotud valdkonnal peaks olema oma vastutaja, kes on just selle teema peremees ja teab sellest kõike ehk põhimõtteliselt on Eesti parim ekspert just sellel konkreetsel alal. Hetkel meil on palju sellist segadust, kes mille eest vastutab ja mis meil on eesmärgid ja eesmärkide püstitus käib kõik alati nagu nii viimasel hetkel, kui me nüüd mõtleme, et meil on seda vaja. Aga see peaks struktureeritult tulema ja meil peaks olema hea ülevaade, kuidas meil on läinud enne ja kuhu me jõuda tahame.“ (Voll 2018).

Õppeprorektor tunnistab intervjuus, et tunneb muret liiga üldise ning mittepersonaalse lähenemise pärast üldhariduskoolidele – ta rõhutab personaalsema lähenemise tähtsust, kuna iga aastaga jääb abituriente vähemaks. Ta toob näitena, et koolikülastusele minnes peaks koolikoostöö koordinaator kirjutama välja konkreetse kooli vilistlaste nimed, kes eelnevatel aastatel on tulnud TTÜsse õppima ning tooma välja ka nende töökohad, et motiveerida abituriente valima TTÜd. Lisaks toob ta välja tõsiasja, et kümme aastat tagasi tuli Tallinna Reaalkoolist kaheksakümne protsenti abiturientidest TTÜsse õppima, kuid lähiaastatel on neid olnud vaid kakskümne seitse-kaheksa, mille üle me oleme ka väga õnnelikud. Voll toonitab intervjuus, et konkreetne õppeturunduse spetsialist, kes vastutaks just õppega seotud turundusliku poole eest, aitaks lahendada palju piinlike olukordi, mis on ka temale mõistetavalt tulnud talituse töötajate ülekoormusest. Selle ilmestamiseks toob ta näite.

„Nii palju kui ma sügisel nende asjadega kaasas olin, ma vaatasin, et teil oli neli inimest laua taga, ja siis oli alati selline segadus, et kes nüüd selle asja siis võtab? Stenil on see, see, see; tema kindlasti ei jõua – temal on see, see, see. Lõpuks öeldi mulle, et nuputame ja mõtleme välja ja me anname teada – see ei saa minu arvates nii olla. Kui meil on kohtumine ees, siis on teada, kes vastutab, kes korraldab. Hetkel on nagu üks inimene vähem.“ (Voll 2018).

Aasta aega ametis olnud administratsioonidirektor tõdeb, et ta pole veel vastuvõtuturundusega kokku puutunud rohkem kui suuremate eesmärkide ja eelarve kinnitamise osas, kuid tal on jäänud üldine mulje, mida ta väljendas lausega: „See on olnud tõusude ja mõõnadega killustunud protsess.“ (Kaasik 2018). Kaasik vihjab erinevatele osapooltele vastuvõtuturunduse protsessis ning vastutusvaldkondade paljususele: „Seal on väga palju erinevaid osapooli ja võib olla – see on nüüd see maatriks, juhtimise ilu ja valu – et ühtepidi on see jagatud ära selle järgi, kellel on kõige suurem huvi ja kellel peaks olema kõige suurem huvi endale õpilasi saada. Täna me räägime programmijuhtide tasemest ja teistpidi kompetents ja pädevus on mingis osas õppeosakonnas, mingis osas turundus- ja kommunikatsioonitalituses.“ (Kaasik 2018).

Administratsioonidirektor leiab, et protsessi voogu saaks ladusamaks, kui määrata protsessile üks kindel vastutaja talitus, kes kaasaks aruteludesse ka teisi osapooli, kuid üldine strateegiline juhtimine oleks ühe talituse käes. See elimineeriks ajaraiskamist protsessis, kus vastutajaid on mitu erinevat üksust ning protsess on justkui peremeheta. „Mina täna näen, et üldine juhtimine, strateegiline planeerimine ning vastutus kogu turunduse eest peaks olema turundus- ja kommunikatsioonitalitusel, mis loomulikult tähendab tihedat koostööd teiste üksustega.“ (Kaasik 2018).

Lisaks toob administratsioonidirektor välja kitsaskoha: siiani ei ole TTÜ end positsioneerinud. Uus juhtkond mõistab aga üha enam selle olulisust turunduses ning seetõttu on 2018. aastal positsioneerimisega algust tehtud.

„Vastuvõtuturundust saab teha siis, kui on selgelt seatud eesmärgid ja arusaamine, mida soovime saavutada. Selleks, et öelda, milliste õppekavadega edasi liikuda, peaksime me ennast positsioneerima – ütleva, kus me tahame ülikoolina üldse olla. Me praegu tegelemegi sellega, milline võiks olla TTÜ kuvand. Milline me võiksime ülikoolina olla? Kuidas me saaksime eristuda teistest ülikoolidest? Mis oleksid meie võtmealad, millega peaksime tegelema? See kõik annab sisendi, keda me tahame siia ülikooli vastu võtta ja millistele erialadele.“ Kaasik rõhutab koostöö olulisust kõigi üksuste vahel: „Mida ma täna näen kindlasti, on see, et see on kõigi osapoolte koostöö. Seal on strateegilise tasandi otsused, see on programmijuhtide tegevus, aga see sünnib vaid koostöös – me peame ära defineerima need asjad, kus me tahame tugevad olla ja mis on meie võimalused.“ (Kaasik 2018).

Kokkuvõtvalt, juhtkonna senise protsessi kitsaskohad on:

- konkreetsete vastutajate puudumine;
- selgete eesmärkide puudumine;
- õppeturunduse spetsialisti puudumine turundus- ja kommunikatsioonitalituses

3.2.2 Riskid ja puudujäägid protsessi otsuste elluviijate nägemusel

Vastuvõtuturunduse otsesed elluviijad toovad suurimate probleemidena välja vastuvõttu puudutavate otsuste hilise kinnitamise juhtkonnas, aga ka riigihankega seotud piirangud, mis puudutavad meedia- ja loovagentuure, ning suurt töökoormust, mis kõige valusamalt puudutab ürituste korraldajaid.

Suurima ajalise raiskamisena saab tuua välja vastuvõtutingimuste hilise kinnitamise ülikooli juhtkonnas. Alles 21.11.2017 võttis TTÜ nõukogu vastu otsuse „I ja II kõrgharidusastme üliõpilaste 2018/2019. õa vastuvõtu kandideerimise nõuete, konkursi tingimuste ja lävendite kinnitamine“, mille rektor allkirjastas 12.12.2017 (Tallinna Tehnikaülikool 2017b). Viimane aspekt on oluline seetõttu, et ilma TTÜ nõukogu esimehe ehk rektori allkirjata on otsus õigustühine. Otsuse hilinemine aga põhjustas tõrkeid paljudes protsessi tegevustes, kõige enam koolikoostöö koordinaatori töövoos – ideaalis alustab oma tutvustavaid tegevusi nii vara kui võimalik ehk õppeaasta alguses.

Koolikoostöö koordinaator on üks olulisemaid vastuvõtuturunduse protsessi osalisi, kes pea iga päev füüsiliselt kohtub koolides potentsiaalsete tudengitega ning tutvustab noortele ülikooli ja vastuvõtutingimusi. Oluline on märkida, et õppealajuhatajad eelistavad, et ülikoolide infotunnid ja koolikülastused toimuvad õppeaasta I pooles, kuna varakevadel on abiturientidel oluline keskenduda kevadisteks riigieksamiteks valmistumisele (Org 2018). Need esitlused ja kohtumised mõjutavad noorte otsuseid, kuid vastuvõtutingimuste hilisest kinnitamisest tingituna ei saanud koolikoostöö koordinaator kuni detsembri lõpuni potentsiaalsetele tudengitele vastuvõtutingimuste kohta täpset informatsiooni anda. „Piinlik oli käia koolides, kui sa ei tea konkreetseid kuupäevi, millal vastuvõtt hakkab ja mis tingimustel – ma sain rääkida ainult hästi üldiselt.“ (Org 2018). Koordinaator märkis, et vastuvõtutingimused võiksid olla paika pandud ja allkirjastatud juba suve keskel – see tagaks, et pädev vastuvõtuinfo on juba õppeaasta alguses TTÜ veebilehel saadaval ning ka pisitrükistena koolides jagatav (Org 2018). Praegu põhjustavad

juhtkonna viivitus ning üldiste eesmärkide ebaselgus pärastises töövoos palju kuhjunud tegevusi, mida tuleb teha planeeritud tööde arvelt, see aga tekitab viivituse muudes töödes ja pahameele üksustes, kes ei tea talituse ülesandeid.

Turundus- ja kommunikatsioonitalituse juht tõi senise vastuvõtuturunduse riskikohana välja ülikooli kohustuse hankida koostööpartnerid riigihanke seadusega ettenähtud korras, mis võib kaasa tuua olukorra, et igal aastal võib kampaania jaoks olla erinev partner nii loovlahenduste kui meediaostu vaates. Selline stsenaarium realiseerus ka 2018/2019 kampaania ettevalmistusperioodil. Ta nendib, et süsteemi plussiks on kindlasti partnerite vajadus iga kord pingutada soodsa hinna nimel, kuid miinuseks on võimatus ette teada partnerite ringi ning eelmiste kampaaniatega kogutud kogemustest ja koostööst ei saa õppida. „Kogu teadmine istub nõ kliendi ehk ülikooli turundustiimi peas ning kui tiimiliikmed on uued, siis ei ole ajaloolist mälu, mis aitab mõned otsused teha kiiremini ning tõhusamalt. Just nii juhtus ka 2018/2019 kampaania puhul. Uus oli turundustiim, uued olid kõik agentuurid.“ (Muldme 2018). Kuna 2018. aasta kevadel viis turundus- ja kommunikatsioonitalitus läbi uue loovagentuuride riigihanke, täiendati ettenägelikult võimalust tulevikus teha otsuseid lisaks soodsale hinnale majandusliku soodsuse järgi, mis lubab arvesse võtta ka loovkontseptsiooni tugevuse nüansse (Aljas 2018).

Turundusspetsialist, kes tegeleb ülikooli kõikide üritustega, toob välja mahukate paralleelsete tööde hulka ja ajalist limiteeritust. Näiteks tunnistab ta, et on töötanud sellel ametikohal 1,2 aastat ning on teatud perioodidel üle töötanud ja -pingutanud ning sellest tulenevalt pole alati tulemustega rahul. Tema sõnul on tal aastas ca kakskümmend erinevat üritust, mille seas vastuvõttu toetavad turundusüritused, akadeemilised üritused ja mainet kujundavad üritused. Intervjuus tõdeb ta, et sooviks spetsialiseeruda kas akadeemilistele või vastuvõtuturunduse üritustele koos maineüritustega. “Kui mul oleks aega ja võimalust süveneda, saaks vastuvõtuturunduse üritusi palju paremini teha, samuti akadeemilised üritused. Ma teen paralleelselt, vahepeal on kolm kuni viis üritust paralleelselt.“ (Kalder 2018). Tema sõnul on kahte täiesti erineva sihtgrupiga paralleelselt toimuvat suurt üritust äärmiselt raske üksinda professionaalselt juhtida. Näitena toob ta kaks üritust, mille peakorraldaja ta oli: 23. veebruaril toimunud vabariigi aastapäeva pidulik aktus ning 27. veebruaril toimunud bakalaureuseõppe erialasid tutvustav avatud uste päev. Turundusspetsialist oli sunnitud veebruaris tegema üle 100 ületunni.

Mitmed vastutusvaldkonnad, nagu sotsiaalmeedias info jagamine ja meediakajastuse saamine, on talituses konkreetsete töötajate ülesanneteks, kuid on ka palju lisategevusi, mis vajavad kolleegide panust. Näiteks aitavad kolleegid ruume dekoreerida, silte kleepida, registratuuris ja infolauas abistada ning üritusejärgselt koristada, kuid seda endi tööülesannete ja vaba aja arvelt. Ürituste korraldaja toob murekohana veel välja, et abi on vaja ka ürituse kontseptsiooni professionaalseks väljatöötamiseks ja korraldamiseks projekti igas faasis, mitte ainult toimumise päeval. Samuti toob probleemina välja ebaühtlase tööjaotuse: „Töökorraldus peab olema ühtsem. See on jaotunud nagu kohusetunde järgi: on inimesed, kellel on hästi palju kohustusi ja kes täidavad palju rolle, ja on inimesed, kellel on väga kitsas ala, millega nad tegelevad. Ja need on kuidagi nagu ajalooliselt välja kujunenud, aga tegelikult peaks need kõik panema kuhugi tahvlile ja siis nüüd nagu uuesti laiali jaotama.“ (Kalder 2018).

Kokkuvõtvalt, protsessi otsuste elluviijate arvates senise protsessi kitsaskohad on:

- vastuvõtutingimuste hiline kinnitamine juhtkonnas;
- riigihangetega seotud piirangud;
- ürituste korraldaja liigne töökoormus.

3.2.3 Riskid ja puudujäägid protsessi tugitegevustes osalejate nägemusel

Turundus- ja kommunikatsioonitalituse töötajad, kes abistavad vastuvõttu toetavate turundustegevustega, toovad vastuvõtuturunduse protsessi puudutavate suuremate probleemidena välja inimressursi nappuse, nõrga ajaplaneerimise ja talitusesisese kehva infoliikumise. Nenditi, et kuigi üritustel abistamine ei ole ametijuhendis kirjas, siis püütakse aidata. „Me oleme aidanud oma töö kõrvalt nii palju kui saab, aga sada protsenti ka ei saa tulla oma postilt ära.“ (Talvistu 2018). „Kui ma olen füüsiliselt seotud avatu uste päevaga, siis sellel ajal ma ei saa, ega jõua oma põhitööd teha, mis tähendab seda, et põhitöö tuleb teha õhtul kodus. Üks ajamahukamaid abitöid on üritusejärgne koristamine.“ (Kirt 2018). „Inimressurssi oleks vaja juurde kasvõi kiireteks perioodideks.“ (Nõges 2018).

Töötajad tõid välja ka halva infoliikumise talituse sees: soovitakse korrapäraseid koosolekuid ning võimalust teada saada üksteise tegemiste kohta, mis annaks võimaluse ka kolleegidele appi minna. Paljudel juhtudel ei olda kursis, kus või kellel oleks abi vaja, heal juhul kuuleb sellest kohvinurgas. „Hästi palju asju arutatakse keskoas ja ilmselt inimesed ei jäta mitte pahatahtlikult asju ütlemata,

aga lihtsalt on mingid asjad, mis jutu sees jooksvalt ära arutatakse, aga need võivad olla piisavalt olulised, ja kui meie neid tagatoas ei kuule, siis tekib hiljem üllatusmoment, et millal see otsustati?“ (Talvistu 2018). Infovahetus on raskendatud ka suurte projektide abistajate ja projektijuhi vahel – samuti mitte pahatahtlikkusest, vaid ürituste korraldajal on äärmiselt kiire ning abi küsimiseks pööratakse üksteise poole meilidega. Intervjuudest tuli välja soov, et talituse seinal oleks tahvel või suur paber kõige tähtsama infoga: kes mis kell peab kus olema.

„Ma hea meelega vaataks seina pealt, kes mille eest vastutab, millal peaks olema kohal, kas peaks olema saalis või infolauas. Praeguse seisuga see info liigub meili teel, aga päris keeruline on, kui päevas tuleb kümme, viisteist, kakskümmend meili ja siis otsi seda konkreetset avatud uste päeva infoga kirja. Mina näen, et kuskil peab olema üks koht, kus ühe klikiga või ühe sammuga määratlend, kus ma pean seal üritusel olema. See annaks ilmselt kindlustunnet ka, et, et ma olen õigel ajal õiges kohas.“ (Kirt 2018).

Küsimusele senise vastuvõtuturunduse protsessi kohta vastati enamasti positiivselt – põhjendusega, et kõik üritused on tehtud alati ära ning õigeaegselt. Samas tõdeti, et ürituste korraldaja ilmselgelt vajab abi ning tema ületunnid teevad ka kolleegidele muret. „Siinamaani me oleme suurepäraselt hakkama saanud, aga mis hinnaga, eks ole? Ilmselgelt oleks kiirematel perioodidel turundusspetsialistil abijõudu vaja.“ (Talvistu 2018). „Ajatõhususe osas võiks olla vastuvõtuturundus parem.“ (Kirt 2018).

Lisaks tuleb intervjuudest murekohana välja juhtkonnast saabuvald välkideid, mida tuleb talitusel plaaniväliselt tegema hakata: viimase aasta jooksul võib näiteks tuua üldsusele mõeldud ürituse, 8-leheküljeline ajaleht või lühifilm. Töötajad nõustuvad, et paljud ideed on suurepärased ja soov neist osa saada ning enda oskused proovile panna on suur ja seepärast need ka innuga realiseeritakse, kuid tihtipeale planeeritud tööde tegematajätmise ja tervise hinnaga. Näiteks hea idee ühildada ülikooli digialgatus TalTechDigital ja infotehnoloogiaerialade populariseerimine Postimehe lisalehte, mis ilmuks enne avatud uste päeva: idee sünnist kuni ajalehe trükki saatmiseni oli aega vaid kaks nädalat, mis on 8-leheküljelise ajalehe tootmiseks äärmiselt ebapiisav ressurss. See tähendas, et vastuvõtutrukiste uuendamine enne avatud uste päeva jäi viimasele minutile, mis põhjustas segadust ja pahameelt programmijuhtides, ning edasi lükkus ülikooli ajakirja *Mente* et *Manu* plaaniline ilmumine, mis omakorda tähendas trukiste peatoimetaja jaoks järgnevate planeeritud tööde edasilükkumist ja lõpuks mitme suure töö kokkulangemist. (Sarv 2018) Sarnaseid olukordi on tulnud ette pea kõigil talituse töötajatel, mis tähendab kvaliteedijuhi

kasutusse võetud sõna *firefighting mode*'i (Karst 2018) ehk tulekahjude kustutamise režiimi jätkumist.

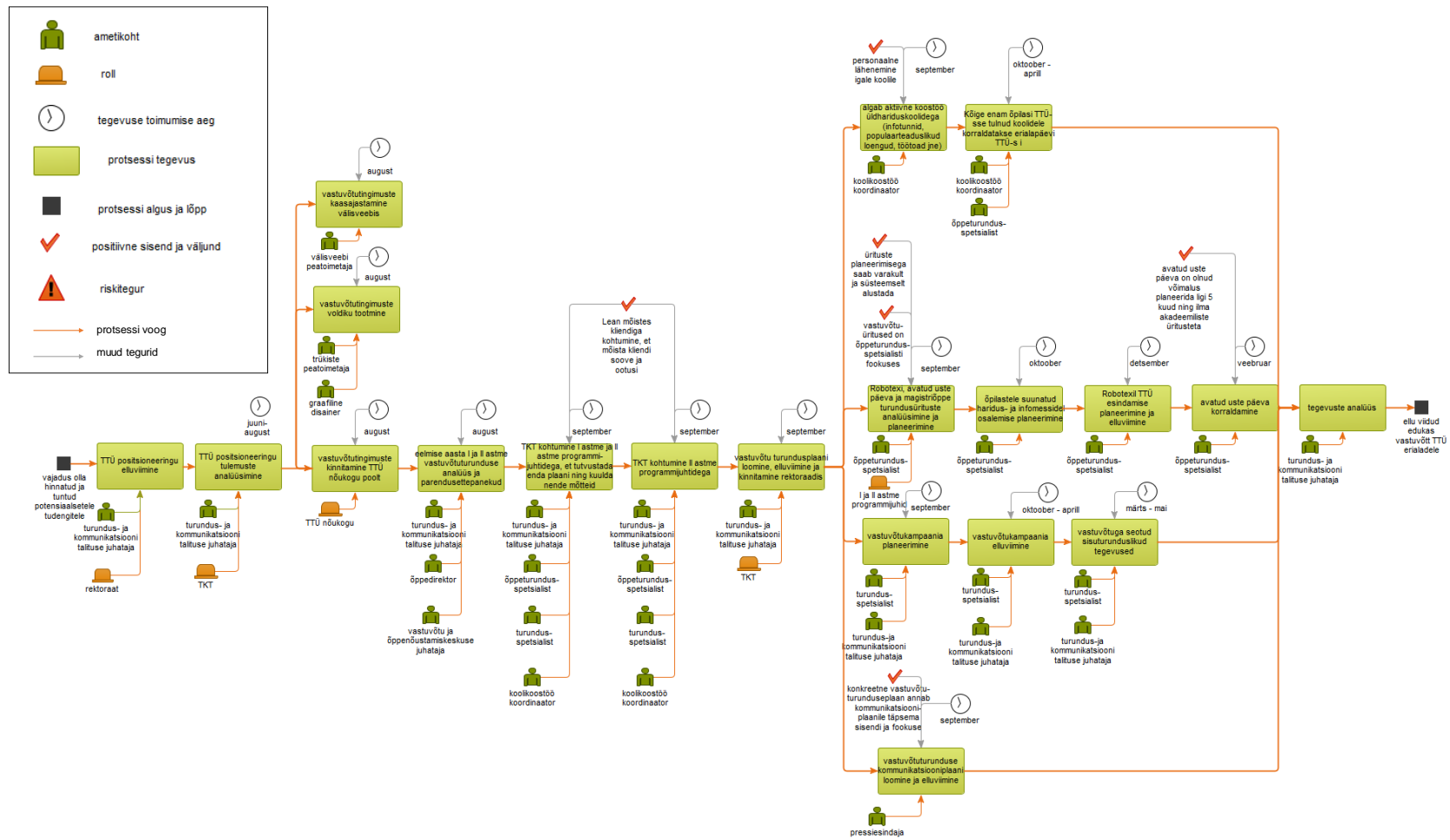
Kokkuvõtvalt, protsessi tugitegevuste teostajate välja toodud kitsaskohad on:

- puudulik info liikumine talituse sees;
- selge ülevaate puudumine, kes talituse sees mida teeb;
- üritustega tegeleva turundusspetsialisti ülekoormus;
- juhtkonna välkideede realiseerimine.

3.3. Vastuvõtuturunduse protsessi visioon juhtkonna soovidest lähtuvalt

Intervjuude vastuseid analüüsidest võib tõdeda, et nii administratsioonidirektor kui õppeprorektor soovivad vastuvõtuturunduse protsessi näha senisest eesmärgistatuma, struktureerituma ja süstematiseeritumana ning eriliselt rõhutati selgeid ja kindlaksmääratud vastutusvaldkondi (joonis 7). „Meil peab olema plaan – aastane struktureeritud plaan. Hetkel tekib see põlve otsas kahjuks. Ja kui meil on plaan, siis peavad olema meil plaani eest kindlad vastutajad.” (Voll 2018). Administratsioonidirektor toonitab asjaolu, et eduka vastuvõtuturunduse plaani koostamiseks on ennekõike vaja ülikooli selget ja konkreetset arusaama, mida soovime saavutada – ning seda ka vastuvõtu osas (Kaasik 2018).

Õppeprorektor tõi välja ka vajaduse spetsialisti järele, kes tegeleks 100% ainult õppeturundusega. „Minu meelest oleks vaja turundusosakonda konkreetset inimest, kes vastutab just õppeturunduse eest. Muidugi seal turunduses on palju tähtsaid asju: ülikooli kui terviku maine, brändi maine, kõik need üritused, mis ülikooli sees toimuvad ja et kõik oleks head ja töötajad oleks rahul, aga kõige tähtsam asi on ju õppetegevus ülikoolis, aga seal ei ole meil turunduse poole peal inimest kes 100% vastutab. Meil on kõik tublid inimesed – kellel aega on, see teeb, aga kui sul aega on ja teed siis see tulemus ei ole 101%, mis ta peaks olema.“ (Voll 2018).



Joonis 7. Vastuvõuturunduse protsessi tulevikuvision juhtkonna soovidest lähtuvalt. Joonisel on toodud välja protsessi põhilised tegevused ning vastutajad

Allikas: Autori intervjuud

Voll märgib intervjuus, et mõistab, et kuna turundustalituses on juhid vahetunud viimase kolme aasta jooksul pea iga aasta või sagedaminigi, siis võib töötajate segadus olla mõistetav, kuid ta rõhutab ka järgneva näitega seda, et nüüd stabiilsema juhtimisega tuleks mõelda lisajõu peale või tööülesannete ümberstruktureerimisele: „Sügisel meil oli siin infoõhtu esimese astme programmijuhtidele, rääkisime ideid, kõigile see meeldis, jube äge oli ja siis ma lõpuks ütlesin, et vot nüüd kohe korraldame sarnase asja ka teise astme programmijuhtidele. See venis ja venis ja venis ja jälle see häda oli: meil ei olnud ühtegi inimest sealt turunduse poolt, kes sellega tegeleb, kelle töölaual see oleks. See venis ja see tekitas ülikoolis sellist pahameelt, et noh meiega ei tegeleta, meiega ei ole kunagi varem tegeletud ja nüüd te lubasite, et te tegelete, aga te ei tegele ja aeg tiksub ja meil on aastaringne vastuvõtt – et siin esimesed katsed toimuvad veebruarikuus ja mitte midagi nagu ei toimu. See nagu läks natuke halvasti.“ (Voll 2018).

Lisaks tõid juhtkonna intervjuueeritud liikmed välja, et turundus pööraks senisest enam tähelepanu ühiskonnagruppidele, kellest võiksid saada TTÜ tudengid või täiendõppurid. Õppeprorektor toob välja, et vastuvõtuturundus peaks kõnetama ka seda sihtgruppi, kes on kas jätnud aasta või paar vahele või läinud õppima teise ülikooli, kuid soovib eriala vahetada. „Me oleme iga aasta seda vastuvõtulävendit tõstnud ehk meie sihtrühm on parimad gümnaasiumilõpetajad igal aastal, aga kui statistikat vaatame, siis igal aastal jõuab meile ca 40–50% samal aastal gümnaasiumi lõpetanutest, ülejäänud on kas võtnud vaheaasta, võimalik, et nad on mõnes muus ülikoolis valinud vale eriala ja tulevad alles siis. Me peame silmad lahti hoidma nende osas, kes on aasta või kaks tagasi lõpetanud ja otsivad seda õiget kohta. Selle sihtrühma leidmiseks meil on ju... no me oleme juba osaliselt läinud aastaringsele vastuvõtule üle, aga täielikult lähme siis, lähiajal, kui IT-lahendused saavad valmis. Meie eesmärk teisel astmel on olla Eesti ülikoolidest iga bakalaureuselõpetaja esmavalik. Selline ambitsioonikas eesmärk.“ (Voll 2018).

Administratsioonidirektor toonitab, et turundus peaks püüdma nende inimeste tähelepanu, kes soovivad omandada teist ja kolmandat haridust (Kaasik 2018).

Intervjuudest avaldus rõõmustav tõsiasi, et vastuvõtuturunduse otseste elluviijate ja juhtkonna ootused langevad mõnedes aspektides kokku. Turundusspetsialisti idee turundus- ja akadeemiliste ürituste eraldi vastutusvaldkondadeks jagamine kõlas ka õppeprorektori intervjuus: „Minu suur soov on see, et turunduses oleks vähemalt üks inimene kes töötaks 100% just õppeturundusega. Praegu on seal turunduses ju hästi palju hästi tublisid inimesi, aga ma näen, et seal on nõ

„tulekahjude kustutamine“, et kõik on hunt kriimsilmad ja tegelevad kõigega, ja kui nad tegelevad kõigega, siis teinekord jääb seda auru just sellele õppeturundusele väheks. Seal peab olema keegi, kes on peremees selle õppeosa peal ja kes kaasab teisi. Hetkel seda ei ole ja minu meelest on see meie nõrkus.“ (Voll 2018).

„Me loodame, et õppeosakond on järgmiseks aastaks ümberstruktureeritud. Võimalik, et meil on talitusi natuke vähem, igal talitusel oleks kindel eesmärk ja igal töötajal oleks oma kindel eesmärk. Teatud osa on selline struktureeritud tegevus – uute eesmärkide püstitamine –, aga sellest me ilmselt ära ei pääse, et teatud osa igapäevatööst on selline tulekahjude kustutamine. Jah, see paraku kaasneb.“ (Voll 2018).

Kokkuvõtvalt, juhtkonna soovidest lähtuvalt on vastuvõtuturunduse protsessi vaja:

- igal tegevusel kindel vastutaja ja selge eesmärk;
- üks inimene turundus- ja kommunikatsioonitalitusesse, kes tegeleb 100% õppeturundusega;
- sihtgrupi laiendamist:
 - teise kõrghariduse omandajatele;
 - noortele, kes on võtnud õppimisest vaheaasta;
 - inimestele, kes soovivad eriala vahetada.

3.4. Vastuvõtuturunduse protsessi visioon töötajate soovidest lähtuvalt

Töötajate soov on saada selgeid ja aegsasti ette antud suuniseid turundusplaanide elluviimiseks. Juhtkonna otsuste viibimine ning eesmärkide ebaselgus põhjustavad töötajate tegevustesse palju segadust ning planeeritud tööde edasilükkamisi, mis aga tekitavad ülikooli ülejäänud töötajates valearusaamu, nagu turundus- ja kommunikatsioonitalitus ei teeks oma tööd piisavalt hästi, kuna nende tellimus lükati edasi. Samas püüab talitus täita nii hästi kui võimalik juhtkonna soove, olles suurema osa ajast ülekoormatud (joonis 8).

Järgnevalt on kirjeldatud vastuvõtuturunduse protsessi visioon lähtuvalt töötajate soovidest.

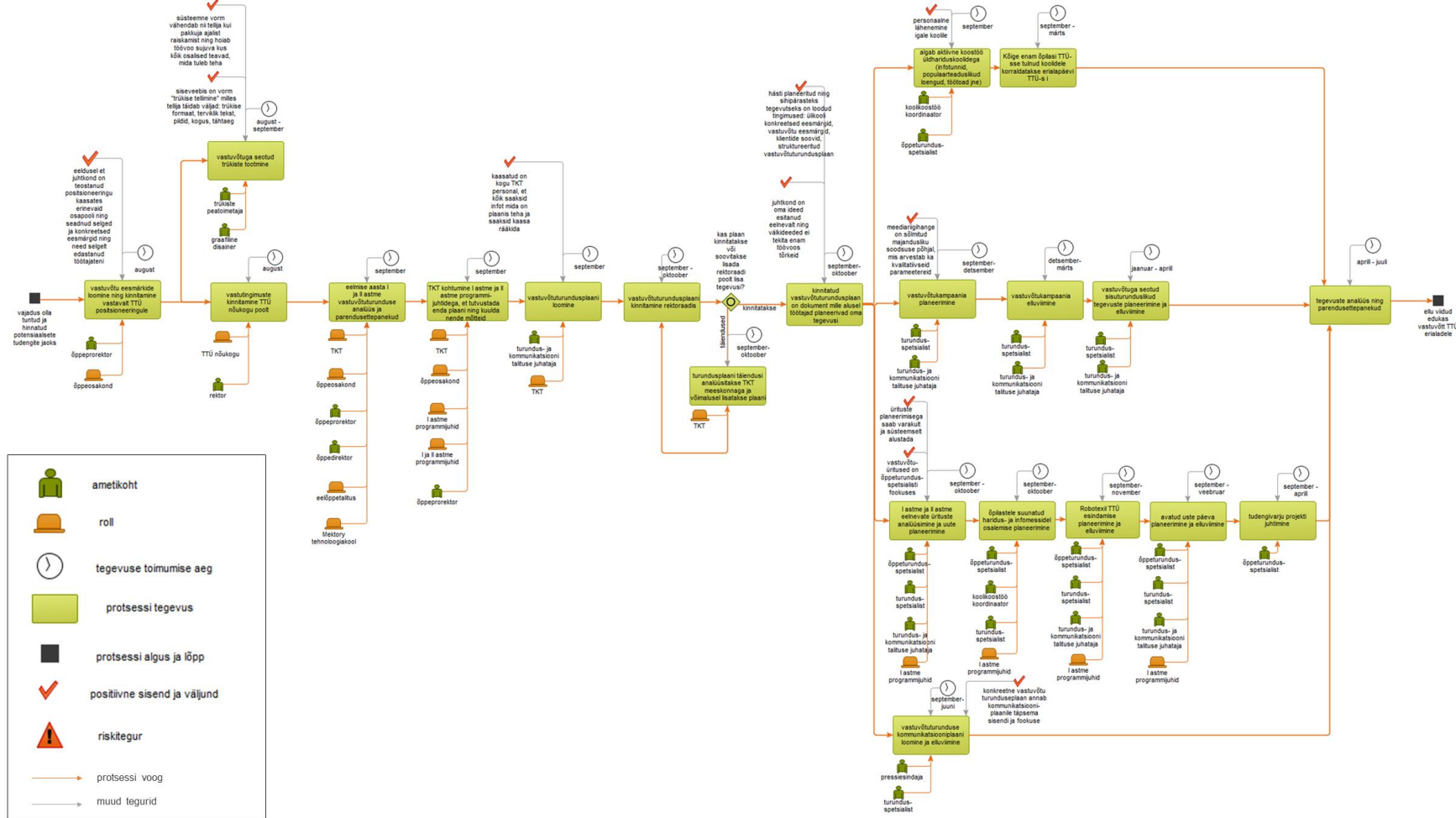
TTÜ nõukogu on augusti teiseks pooleks kinnitanud järgmise õppeaasta vastuvõtutingimused. Juhtkond on määratlenud TTÜ positsiooni Eesti ülikoolide maastikul ning neil on selge arusaam

eesmärkidest, kuhu ülikool soovib jõuda ning milliste õppekavadega jätkata; kuidas tulla toime nõrkustega ning millised on meie tugevused, mida vastuvõtuturunduses eriliselt välja tuua ja toonitada. See kõik on aluseks tugevale vastuvõtuturundusprotsessile. Septembri esimeses pooles kutsub turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja kui vastuvõtuturunduse protsessi omanik kokku koosoleku, kus osalevad vastuvõtuturunduse protsessi otsesed elluviijad ehk koolikoostöö koordinaator ja turundusspetsialistid ning protsessi sisulise eesmärgistatuse eest vastutajad – õppedirektor, kes annab ülevaate eelmise aasta vastuvõtu tulemustest, ning õppeprorektor, kes annab ülevaate juhtkonna ootustest, millistele erialadele tuleks sel aastal eriliselt tähelepanu pöörata. Selged suunised saanud, arutab turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja septembri teises pooles kõigi oma töötajatega läbi eesmärgid ning paneb kokku turundusplaani. Kõik talituse töötajad on olulised koosolekul osalejad, sest see annab võimaluse neid kaasata protsessi alguses ning hoida neid kursis kõigi järgnevate tegevustega.

Turundusplaani tehtud, tutvustab talituse juhataja plaani veel septembrikuus rektoraadi koosolekul. Siin on rektoraadi liikmetel võimalus veel teha ettepanekuid ja lisada ideid ning kui talituse juhtaja need kinnitab, leiavad need turundusplaanis koha ja arvestatakse ka ajakavas. Kui täiendatud turundusplaani on rektoraadis kinnitatud, läheb plaan lukku ning töötajad saavad seda võtta kui kindlat tööplaani, mille alusel edasi minna. Koolikoostöö koordinaator alustab kooliküllastustega, kus tal on juba kaasas trükised vastuvõtutingimustega; õppeturundusspetsialist planeerib koostöös koolikoostöö koordinaatoriga erialapäevasid ja populaarteaduslikke loenguid, sealhulgas alustab varakult avatud uste päeva planeerimisega. Paralleelselt alustab talituse juhataja koos turundusspetsialistiga vastuvõtukampania ettevalmistustöödega. Trükiste peatoimetaja töö hõlbustamiseks on siseveebis trükiste tellimise vorm, mis aitab tellida ka vastuvõutrukiseid.

Kokkuvõtvalt soovivad töötajad uues protsessis näha:

- juhtkonna poolt selgete eesmärkide defineerimist;
- juhtkonna aegsasti kinnitatud otsuseid;
- kogu turundus- ja kommunikatsioonitalituse kaasamist vastuvõtuturunduse plaani koostamisse;
- vastuvõtuturunduse plaani väliste ülesannete minimeerimist.



Joonis 8. Vastuvõtuturunduse protsessi visioon töötajate soovidest lähtuvalt

Allikas: Autori intervjuud

3.5. Uuendatud protsessi rakendamise soovitusel, kaalutlused ja piirangud

Arusaadavalt on struktuurireform ja sellest tingitud muutused teaduskondades ja õppekavades põhjustanud ülikoolis palju segadust, kuid järgneval õppeaastal on võimalik kogu vastuvõtuturunduse protsessi läbi viia palju ajatõhusamalt. Protsessis osalejate valmisolek oma tööd teha on suur ja panustatakse palju, kuid nenditakse, et aega napib oma tegevuste analüüsimiseks.

Töötajate ootus juhtkonnale ning ka juhtkonna liikmete ootused üksteisele on TTÜ positsioneeringu määratlemine teiste ülikoolide seas. Sellest lähtuvalt on võimalik määratleda ning kinnitada vastuvõtu eesmärgid. Vastavalt kulusäästlikule mõtteviisile on vajalik eelnevate tegevuste pidev analüüs ja vajadusel uute eesmärkide püstitamine. Kõik intervjueritud tõdevad, et ilma kindlate eesmärkideta ei ole võimalik tõhusat ning edukat vastuvõtuturundust läbi viia. Vastuolu tekitab juhtkonna soov saada paremini eesmärgistatud plaan, kuid ilma juhtkonna enda seatud konkreetsete eesmärkide ning positsioneeriguta ei ole võimalik ka vastuvõtuturunduse plaani teha. Viimast tõdes intervjuus ka administratsioonidirektor. Eesmärgid ning positsioneerig peaksid olema seatud juhtkonna enda poolt (Tallinna Tehnikaülikool 2016b). Seda toetab ka Peter Hinesi ja Sarah Lehtbridge'i (2008) artikkel, kus toodi välja, et muutused algavad juhtkonna enda tegevustest ning konkreetsete eesmärkide seadmisest. Samas tuleb arvesse võtta õppeprorektori ja administratsioonidirektori vähest ametiaega konkreetsetes vastutusvaldkonnas ning tõdeda, et uus juhtkond mõistab üha enam kulusäästlikku mõtteviisi viie põhimõtte olulisust strateegilisel tasandil ning selgete eesmärkide seadmise vajadust nende enda poolt.

Juhtkonna poolt aegsasti seatud uue õppeaasta vastuvõtuturunduse eesmärgid, lisaks heade ideede välja käimine varakult, annaks turundus- ja kommunikatsioonitalitusele võimaluse alustada vastuvõtuturunduse plaani koostamist varem ning planeerida head ideed otse protsessi. See omakorda annab võimaluse luua algusest peale kulusäästlikel põhimõtetel baseeruv, tõhustatud terviklik protsess.

Parem planeerimine ja üksteisega arvestamine organisatsioonisiselt hõlbustab kulusäästliku mõtteviisi juurutamist. Probleemina välja toodud vastutusvaldkondade ebaselguse vähendamine ehk konkreetsete tööülesannete ja vastutajate suurelt välja kirjutamine ning kõigile talituse töötajatele kättesaadavaks tegemine aitab protsessis vähendada peataolekut ning ajakadu. Samuti

võib tuua välja töötajate pidevate ületundide tegemise ja seadusekohaselt vabade päevade väljavõtmise kui majandusliku kahju ülikoolile terviklikult – rääkimata töötajate tervisest, mis on hindamatu. Kui üle töötamisest tingituna haigestutakse, jäävad töötamisse suuremad pausid ning kogu protsess seisab, kuna teised kolleegid rabelevad enda edasilükatud tööülesannetega. See kõik tekitab äärmiselt ebaefektiivse protsessi.

Siinkohal saab rõhutada Hinesi välja toodud *Lean* jäämäe mudelit, kus kulusäästliku mõtteviisi saavutamine algab jäämäe nähtamatust osast ehk siis organisatsioonikultuurist ning käitumisest (joonis 1). Kui töötajatelt oodatakse jooksvalt välkideede lahendamist, siis peab arvestama tõsiasjaga, et muud tööd jäävad tagaplaanile. See tekitab aga pahameelt ülikoolis tervikuna, kuna kõik turundus- ja kommunikatsioonitalituse töötajad teenindavad ka ülikooli kõiki ülejäänud osakondi ja talitusi. Teiste talituste rahulolematuse turundus- ja kommunikatsioonitalituse näilise saamatusega aega planeerida tekitab talituse töötajates ängi, sest inimesed teevad ületunde, aga nendega ei olda ikka rahul. See aga võib juba põhjustada tööalast läbipõlemist. Seda rõhutas ka kvaliteedijuht intervjuus, kus ta põhjendas, miks TTÜ läks üle kulusäästlikule mõtteviisile: “TTÜ on tulekahjude kustutamise režiimis, kõik jooksevad ringi ja täidavad juhtkonna nõudmisi, nii et neil pole kunagi aega paremaks saada. See on üks põhjus, miks me pole praegu kuigi tõhusad.” (Karst 2018).

TTÜ nõukogus aegsasti kinnitatud vastuvõtutingimused tagavad koolikoostöö koordinaatorile sujuva ja planeeritava töövoogu, kus muuhulgas saab noorte tähelepanu juhtida uute vastuvõtutingimuste aspektidele. Juhtkonnapoolne TTÜ määratlemine Eesti ülikoolide maastikul ning sellest tulenevalt ülikooli eesmärkide detailsem kirjeldus, käesoleva töö kontekstis just vastuvõtuturunduse osas, annab võimaluse turundus- ja kommunikatsioonitalitusel alustada vastuvõtuturunduse planeerimist ning sellest lähtuvalt ka kõiki teisi tegevusi varem. Juhtkond peab mõistma, et kui turundusplaani on paigas, siis seda muudetakse vaid suure vajaduse korral, sest iga muudatus protsessis lükkab ka kõiki ülejäänud töötajate tegevusi edasi.

Turundus ja kommunikatsioonitalituse töökorralduslikus plaanis on toimunud juba bakalaureusetöö kirjutamise ajal positiivne muutus, nimelt asus aprillis tööle uus turundusspetsialist, kes abistab mõlemat turundusspetsialisti ja trükiste peatoimetajat. Autori soovitus on tulla vastu nii üritusi korraldavale turundusspetsialisti kui õppeprorektori soovile, andes akadeemiliste ürituste korraldamine uuele turundusspetsialistile ning lasta praegusel ürituste turundusspetsialistil suunata oma fookus õppeturundusele ja vastuvõtuüritustele. Võrreldes

ületundide arvu oleks õiglane, et sündmusi korraldava turundusspetsialisti tegevused jaotatakse ära. Lisaks annab see võimaluse vastuvõtuturunduse üritusi süvenenumalt, paremini ja analüüsitumalt teha. See rahuldaks üheaegselt nii juhtkonna kui töötajate soovid.

Autori soovitus talituse juhatajale on vaadata üle kõigi talituse töötajate ametijuhendid ning vajadusel neid muuta: oluline on, et ametijuhenditest tuleks välja konkreetsed vastutusvaldkonnad. See aitaks elimineerida intervjuudes välja toodud „ajalooliselt välja kujunenud“ tegevused. Samuti võiks vastutusvaldkonnad välja kirjutada kõigile ligipääsetavasse dokumenti, et välistada olukord, kus talitusse tulnud uus töötaja ei tea, kelle poole millega pöörduda, ning ka talituse töötajad ei tea, millistes küsimustes uue töötaja poole pöörduda. See tekitaks selge arusaama ja vastutusvaldkondade jaotuse, mis tõhustab kõiki talituse protsesse, kaasa arvatud vastuvõtuturundust.

KOKKUVÕTE

Lean thinking ehk kulusäästlik mõtteviis pärineb Jaapani autotööstusest ning selle peamine eesmärk on mõista klientide soove ning neid täita kõige tõhusamal viisil, elimineerides pidevalt protsessist kõik tegevused, mis ei tooda kliendile väärtust. Kulusäästliku mõtteviisi edukas rakendamine autotööstuses ning Toyota edulugu tekitasid huvi seda rakendada ka teistes valdkondades. Aastaid ühiskonnas diskussioone tekitanud teema sellest, kui tõhusalt kasutab avalik sektor maksumaksja raha, on pannud avaliku sektori organisatsioonid katsetama ja rakendama erasektoris kasutusel olevaid juhtimissüsteeme, sealhulgas kulusäästlikku mõtteviisi.

Bakalaureusetöö keskmes on avaliku sektori haridusasutus – Tallinna Tehnikaülikool –, kus alustati 2017. aasta septembris kulusäästliku mõtteviisi rakendamist. TTÜ eesmärk on muutuda tõhusamaks ja efektiivsemaks, eriline rõhk on praegu haldus- ja tugistruktuuri protsessidel, sest viimaste roll on hõlbustada ning aidata akadeemilist personali, et nood saaksid keskenduda õppe- ja teadustegevusele. Käesoleva töö fookuses oli turundus- ja kommunikatsioonitalitus ning töö eesmärgiks oli kaardistada intervjuude põhjal senine vastuvõtuturunduse protsess ning analüüsida senise protsessi kogemuse ja tagasiside põhjal, mida tuleks uues tõhustatud protsessis muuta. Johtuvalt sellest pakkus töö autor välja kaks uut tõhustatud vastuvõtuturunduse protsessi: üks lähtub juhtkonna visioonist ning teine töötajate omast.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas kirjeldatakse kulusäästliku mõtteviisi pärinemislugu ja selle olemust ning tuuakse välja peamised printsiibid. Lisaks kirjeldatakse selle käsitlemist avalikus sektoris ning tuuakse artiklite põhjal näiteid, kuidas kulusäästlikku mõtteviisi on rakendatud haridusasutustes. Bakalaureusetöö empiiriline osa baseerub autori läbi viidud 13 intervjuu vastustel. Intervjueeritavatest neli olid protsessi elluviijad, kaks juhtkonnaliikmed, kes on protsessiga lähemalt seotud ning kellelt peaks tulema töö latusaks toimimiseks sisend, ning seitse intervjuud tehti protsessi toetavate töötajatega.

Paljudes aspektides on nii töötajad kui juhtkond sarnastel arusaamadel. Kõik osapooled kinnitavad, et selged eesmärgid ning kindlaks määratud vastutajad on eduka ning sujuva vastuvõtuturunduse protsessi aluseks. Juhtkonnatasandil toonitati eriliselt tegevuste paremat ajalist planeeritust, ja et igal tegevusel oleksid kindlad vastutajad. Samuti rõhutati selgete eesmärkide ning parema struktureerituse olulisust. See on vastuolus juhtimiskäsiraamatuga, mille järgi peaks tugeva struktuuri ning selged eesmärgid paika panema just juhtkond ise koos nõukoguga. Alles, siis kui juhtkond on aegsasti eesmärgid seadnud ja need selgelt ja konkreetselt keskastme juhtidele väljendanud, on võimalik protsessidega edasi minna. Lisaks toodi välja põhimõtteline soov, et senisest enam pööraks turundus tähelepanu mitte ainult koolinoortele, viidates tänasele aina kahanevale abiturientide arvule, vaid ka teistele sihtgruppidele, nagu noored, kes on võtnud vaheaasta ja soovivad alustada alles teisel aastal kõrghariduse omandamisega, või inimesed, kes on läinud õppima teise ülikooli, aga soovivad vahetada eriala. Seega ootab juhtkond uult vastuvõtuturunduse protsessilt veelgi enam struktureeritust, vastutusvaldkondi ning fookuse laiendamist.

Vastuvõtuturunduse otsuste elluviijate soov on saada juhtkonnalt konkreetsemaid eesmärke ning selget juhtimist. Senine protsess on näidanud, et juhtkonnapoolsed viivitused ning koosolekutel välkideedena välja toodud ideed on põhjustanud töötajatele teatud perioodidel mitte neist tingitud ülekoormust ning pidevat töötamist „tulekahjude kustutamise“ režiimis. Samas on näha, et ülikooli uuenenud juhtkond on uuendustele avatud ning üha enam mõistmas ülikooli positsioneerimise vajadust, mis annaks ka võimaluse selgete eesmärkide seadmiseks.

SUMMARY

MAPPING THE NATIONAL STUDENT RECRUITMENT PROCESS AT TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY BASED ON LEAN THINKING

Merilin Vahersalu

Lean thinking comes from the Japanese automotive industry, and its main goal is to understand the customer's wishes and perform them in the most effective way, eliminating continuously all the activities that do not produce value to the customer. The successful implementation of lean thinking in the automotive industry and Toyota's success story have generated interest in implementing it in other areas as well. Many years of debate in society about how effectively the public sector uses taxpayers' money has led public sector organizations to test and implement private sector management systems, including lean thinking.

This bachelor's thesis is focused on a public sector educational institution – Tallinn University of Technology –, where the lean thinking was applied in September 2017. TTÜ aims to become more effective and efficient, with particular emphasis on processes of administrative and support structure, as their role is to facilitate and help academic staff to focus on teaching and research. The focus of this thesis was on the Marketing and Communications Division and the goal was to map the current marketing process of admission based on interviews and analyse what should be changed in the new enhanced process based on the experience and feedback of the current process. In this regard, the author proposed two new, enhanced marketing processes for admission: one is based on the vision of the management and the other on the vision of the employees.

The theoretical part of the bachelor's thesis describes the history of the lean thinking and its nature and outlines the main principles. In addition, it describes how it is handled in the public sector and provides examples of how the lean thinking has been implemented in educational institutions based on articles. The empirical part of the bachelor's thesis is based on the responds of 13

interviews carried out by the author. Four of the interviewees were process promoters, two were management members who are more involved with the process and who should provide input for a smooth work, and seven interviews were conducted with process support staff.

In many respects, employees and management share similar perceptions. All parties affirm that clear goals and defined liaison officers are the basis for a successful and smooth admission marketing process. At the management level, it was particularly emphasised the importance of a better timing of the activities and that there should be a certain person responsible for every activity. They also referred to the need for clear objectives and better structuring. This is in contradiction with the management manual, which states that a strong structure and clear goals should be set by the management itself together with the council. Only then when the management has set goals in a timely manner and expressed them clearly and specifically to the middle managers, it is possible to proceed with the processes. In addition, there was a fundamental desire that marketing would focus not only on schoolchildren due to the decreasing number of high school seniors, but also on other target groups, such as young people who have taken a year off and want to start pursuing higher education after that, or people who have attended another university, but want to change their major. Therefore, the management expects more structuring, areas of responsibility and expansion of the focus from the new admission marketing process.

The goal of direct promoters of admission marketing is to get more specific goals and clear leadership from the management. The current process has shown that managerial delays and the ideas outlined as flash ideas at meetings have caused employees overburden and constant work in the "fire-fighting" mode in certain periods they cannot control. At the same time, it is apparent that the renewed management of the university is open to innovation and understands more the need for university positioning, which also would provide the opportunity to set distinct goals.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aljas, D. Tallinna Tehnikaülikooli turundusspetsialist. Autori intervjuu. Helisalvestis. 10. aprill 2018.
- Anderson, A. (2017). Kulusäästliku mõtlemise rakendamine lennukite maapealse teeninduse ettevõttes. (Bakalaureusetöö) TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Balzer, W. K. (2010). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Balzer, W. K., Francis, D. E., Krehbiel, T. C., Shea, N. (2016). A review and perspective on Lean in higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 24, No. 4, 442-446.
- Bryman, A., Burgess, R. G. (1994). *Analyzing Qualitative Data*. New York: Routledge.
- Carroll, B. J. (2008). *Lean Performance ERP Project Management*. Auerbach Publications Taylor and Francis Group.
- Cudney, E. A., Venuthurumilli, S. J., Materla, T., Antony, J. (2018). Systematic review of Lean Six Sigma approaches in higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1-12.
- Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, M. S. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, 263-281.
- Denzin, N. K., Yvonna, L. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Fifth Edition. California: SAGE Publications.
- Eesti Statistikaamet. (2018) *Eesti rahvastikupüramiid: 2018*. Kättesaadav: <https://goo.gl/1Ww9w5>, 15. mai 2018.
- Hines, P., Lethbridge, S. (2008). *New Development: Creating a Lean University*. *Public Money and Management*, Vol. 28, No. 1, 53-56.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Kirjastus Medicina.
- Hunt, D. V. (1996). *Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes*. John Wiley & Sons.
- Kaasik, J. Tallinna Tehnikaülikooli administratsioonidirektor. Autori intervjuu. Helisalvestis. 09. aprill 2018.

- Kalder, S. Tallinna Tehnikaülikooli turundusspetsialist. Autori intervjuu. Helisalvestis. 13. aprill 2018.
- Karst, J. J. Tallinna Tehnikaülikooli kvaliteedijuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. 10. aprill 2018.
- Kirt, E. Tallinna Tehnikaülikooli vilistlasliikumise peaspetsialist. Autori intervjuu. Helisalvestis. 12. aprill 2018.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the Lean Production System. SLOAN Management Review, Vol. 30, No. 1, 41-52.
- Lepik, L. (2017). Timmitud lähenemisviisi rakendamine avalikus sektoris: Statistikaameti näide (Magistritöö) TTÜ Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut. Tallinn.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill.
- Lindström, I. (2016). Kulusäästliku mõtteviisi rakendamise seos Pesupanda OÜ tulemuslikkusega. (Magistritöö) Tartu Ülikooli Majandusteaduskond.
- Mascitelli, R. (2002). Building a Project-Driven Enterprise - How to Slash Waste and Boost Profits through Lean Project. Technology Perspectives.
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2013). Avalike teenuste korraldamise roheline raamat. Tallinn.
- Moore, R. (2011). Selecting the Right Manufacturing Improvement Tools. First Edition. Elsevier.
- Muldme, A. Tallinna Tehnikaülikooli turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja. Autori intervjuu. Helisalvestis. 08. aprill 2018.
- Nõges, K. Tallinna Tehnikaülikooli pressiesindaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. 13. aprill 2018.
- OECD. (2011). Estonia: Towards a Single Government Approach. OECD Publishing.
- Ohno, T. (1978). Toyota seisan hōshiki. Diamond, Inc.
- Oll, K. (2016). Timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamine teenusettevõttes Civitta Eesti AS näitel. (Magistritöö) Tartu Ülikooli Majandusteaduskond.
- Org, K. Tallinna Tehnikaülikooli koolikoostöö koordinaator. Autori intervjuu. Helisalvestis. 11. aprill 2018.
- Pascal, D. (2006). Getting the Right Things Done. Lean Enterprise Institute, Inc.
- Radnor, Z. (2010). Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services. Advanced Institute of Management Research.

- Radnor, Z. (2012) Why lean matters: understanding and implementing lean in public services. Advanced Institute of Management Research.
- Radnor, Z., Boaden, R. (2004) Developing an understanding of corporate anorexia. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 4, 424-440.
- Radnor, Z., & Boaden, R. (2008). Editorial: Lean in Public Services-Panacea or Paradox? *Public Money and Management*, Vol. 28, No. 1, 3-7.
- Radnor, Z., Osborne, P. (2013) Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, Vol. 15, No. 2, 265–287.
- Radnor, Z., Holweg, M., & Waring, J. (2012). Lean in healthcare: The unfilled promise? Elsevier, 364-371.
- Riigikontroll. (2008). Igäühe õigused e-riigis. E-riigi harta. Riigikontroll.
- Riigikontroll. (2010). Avalike teenuste kvaliteet infoühiskonnas 2010. Riigikontroll.
- Roomet, M. (2017). Kulusäästliku mõtlemise rakendamine Eesti toidutööstuse ettevõtete jaotusveol. (Magistritöö) TTÜ Mehaanika ja tööstustehnika instituut.
- Rother, M. (2010). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. McGraw-Hill Education.
- Safronova, R. (2017). Töörõivaste kulusäästlik tootmine. (Lõputöö) Tallinna Tehnikakõrgkooli rõiva- ja tekstiiliteaduskond.
- Sarv, M. Ö. Tallinna Tehnikaülikooli trükiste peatoimetaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. 13. aprill 2018.
- Sults, M. (2014). Lean – timmitud tootmise printsiipide rakendamine OÜ Metek Alumiinium tootmises. (Lõputöö) Tallinna Tehnikakõrgkooli mehaanikateaduskond.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2003) *Avalike suhete osakonna ümberkujundamine kommunikatsiooniosakonnaks ja põhimääruse kinnitamine*. Kättesaadav: <https://goo.gl/MEcmTu>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2007) *Turundus- ja kommunikatsiooniosakonna moodustamine ning kommunikatsiooniosakonna ümberkujundamine*. Kättesaadav: <https://goo.gl/sAkC8G>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2015) *TTÜ struktuur ja skeem 2015*. Kättesaadav: <https://goo.gl/T3tZWv>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2016a) *Tallinna Tehnikaülikooli arengukava 2020*. Kättesaadav: <https://goo.gl/Weyt6B>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2016b). *TTÜ juhtimissüsteemi käsiraamat*.

- Kättesaadav: <https://goo.gl/FQUBgc>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2016c) *Tallinna Tehnikaülikooli põhikiri*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/5Gy9PN>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2016d). *Üldosakonna kirjeldus*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/4JqVEM>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2016e) *TTÜ struktuur ja skeem 2016*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/CnMSRx>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2016f). *Üldosakonna struktuur ja ülesannete kirjeldus*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/mNHxHL>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2017b) *I ja II kõrgharidusastme üliõpilaste 2018/2019. õa vastuvõtu kandideerimise nõuete, konkursi tingimuste ja lävendite kinnitamine*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/gFSg8t>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2017a) *TTÜ struktuur ja skeem 2017*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/jJinbp>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2018a) *TTÜ struktuur 2018*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/gpNCX2>, 15. mai 2018.
- Tallinna Tehnikaülikool. (2018b) *TTÜ numbrites*.
Kättesaadav: <https://goo.gl/HDTS6U>, 15. mai 2018.
- Talvistu, K. Tallinna Tehnikaülikooli välisveebi peatoimetaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. 12. aprill 2018.
- Thirkell, E., Ashman, I (2014) Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 21, 2957-2977
- O'Mahony, K., Garavan, T., N. (2012) Implementing a quality management framework in a higher education organisation: A case study. *Quality Assurance in Education*, Vol. 20, No. 2, 184-200
- Unt, M. (2015). Lean juhtimise rakendamine ja selle tulemused Scandinavian Furniture OÜ-s. (Magistritöö) Eesti Maaülikooli Majandus- ja sotsiaalinstituut.
- Voll, H. Tallinna Tehnikaülikooli õppeprorektor. Autori intervjuu. Helisalvestis. 12. aprill 2018.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World. How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*. Free Press.
- Masaaki, I. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. First edition. McGraw-Hill

LISAD

Lisa 1. Tegevuskava

Intervjuud viiakse läbi järgnevate isikutega:

Juhtkonna tasand

1. Hendrik Voll – õppeprorektor – 12.04.2018
2. Joosep Kaasik – administratsioonidirektor – 9.04.2018
3. Jan Johan Karst – kvaliteedijuht – 10.04.2018
4. Anne Muldme – turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhataja – 08.04.2018

Vastuvõtuturunduse protsessi läbiviijad

5. Anu Teder – kujundaja (kujundab vastuvõtutrukiseid, voldikuid, infolehti jne) – 9.04.2018
6. Sten Kalder – turundusspetsialist (avatud uste päeva ja magistriõppe infoõhtu projektijuht, erialamesside projektis kaasprojektijuht) – 13.04.2018
7. Diana Aljas – turundusspetsialist (vastuvõtukampaania) – 10.04.2018
8. Helen Tamm – sisekommunikatsiooni spetsialist (üritustel abistab õhupallide sidumise, viitade paigutamise, infolauas olemisega jne) – 11.04.2018
9. Krõõt Nõges – pressiesindaja (aastaringne vastuvõtuturunduse protsessi toetamine meediasuhtlusega) – 13.04.2018
10. Mari Öö Sarv – trükiste peatoimetaja (kõik vastuvõtuturundust puudutavad trükised käivad Mari silme alt läbi ja keeleparanduse saavad ka) – 12.04.2018
11. Elena Kirt – vilistlasliikumise peaspetsialist (üritustel abistab infolauas, õhupallide sidumise, viitade paigutamise jne) – 11.04.2018
12. Kadri Talvistu – välisveebi peatoimetaja (abistab veebis oleva vastuvõtutingimuste, sündmuste veebilehtede ülespanekuga ja toimetamisega, on abis infolauas jne) – 13.04.2018
13. Keiu Org – koolikoostöö koordinaator (tutvustab TTÜd Eestimaa koolides) – 11.04.2018

Lisa 2. Intervjuuküsimused õppeprorektorile

1. Kui kaua olete olnud seotud Tallinna Tehnikaülikooliga?
2. Millistes rollides ja ametites olete selle aja jooksul olnud?
3. Mis on teie praegune ametinimetus ning millised on vastutusvaldkonnad?
4. Kuidas hindate vastuvõtuturunduse tegevusi/protsesse senini?
5. Kes on see sihtrühm või *lean* mõistes klientuur, keda TTÜ soovib kõige enam kõnetada ja väärtust pakkuda?
6. Kui oluliseks hindate vastuvõtuturunduse protsessi eduka vastuvõtu tulemuse juures?
7. Milliseid kitsaskohti näete: mida peaks praeguses vastuvõtuturunduses tingimata muutuma?
8. Milliseid tugevusi näete vastuvõtuturunduse töös?
9. Kuidas hindate akadeemilise personali teadlikkust vajadusest saada ülikooli uusi õppijaid?
10. Milliseid muutuseid tuleks teha, et vastuvõtuturunduse protsessis tagada parim praktiline teostatavus, efektiivsus ja paindlikkus, lisaks täita juhtkonna ootusi ja jõuda sisseastuja kui kliendini?
11. Milliseid parendusvõimalusi annab protsessi muutmiseks senine kogemus ja tagasiside?
12. Palun selgitage, mis on aastaringne vastuvõtt? Selle eesmärk ja tulemus nüüdseks? Millal algust tehti?
13. Selgitage kolme omadussõnaga, milline peab olema vastuvõtuturunduse protsess, et ta oleks võimalikult kooskõlas *lean* juhtimise / kulusäästliku mõtteviisi printsiipidega?

Lisa 3. Intervjuuküsimused administratsioonidirektorile

1. Kui kaua te olete olnud seotud Tallinna Tehnikaülikooliga? Millistes rollides ja ametites olete selle aja jooksul olnud?
2. Mis on teie praegune ametinimetus ning millised on vastutusvaldkonnad?
3. Kuidas TTÜs arenes plaan võtta kasutusele kulusäästlik mõtteviis?
4. Kust tuli eeskuju? Rääkige sellest palun lähemalt.
5. Millised on peamised eesmärgid, mida TTÜ soovib kulusäästlikku mõtteviisi rakendades saavutada?
6. Millal ja kuidas alustasite kulusäästliku mõtteviisi rakendamist TTÜs?
7. Kuidas hindate juhtkonna ettevalmistust kulusäästliku mõtteviisi rakendamiseks?
8. Kas oli kitsaskohti, mida oleks võinud paremini ja süsteemsemalt teha? Kui, siis millised?
9. Kuidas ja millises ulatuses toimub hetkel TTÜ tööprotsesside kaardistamine ja dokumenteerimine?
10. Millistel printsiipidel valiti strateegilised valdkonnad, mida kaardistada? Kes valis?
11. Kuidas on töötajad kaasatud ülikooli kriitiliste protsesside kaardistamisesse?
12. Mitu inimest on vaja kaardistamiseks üht kriitilist protsessi?
13. Kas olete kaardistamiseks moodustanud juhtrühma ja projektitöörühmad? Millised on nende tööülesanded ja kuidas töö käib?
14. Milliseid põhimõtteid olete kulusäästliku mõtteviisi rakendamisel kasutanud?
15. Milliseid tööriistu ja tehnikaid olete kulusäästliku mõtteviisi juurutamisel kasutanud?
16. Kas ja mida peaks ülikoolis kardinaalselt muutma, et ülikooli tegevused oleksid süsteemsed ja tõhusad?
17. Millised on olnud senised takistused kulusäästliku mõtteviisi rakendamise juures?
18. Millised on olnud soosivad tegurid?
19. Kui palju puutute kokku vastuvõtuturunduse protsessidega?
20. Kuidas määratlete vastuvõtuturunduse klienti?
21. Kuidas hindate seniseid vastuvõtuturunduse tegevusi / protsesse?
22. Milliseid kitsaskohti näete: mida peaks praeguses vastuvõtuturunduses tingimata muutuma?
23. Milliseid tugevusi näete senises töös?
24. Kuidas hindate akadeemilise personali teadlikkust vajadusest saada ülikooli uusi õppijaid?

25. Milliseid muutuseid tuleks teha, et vastuvõtuturunduse protsessis tagada parim praktiline teostatavus, efektiivsus ja paindlikkus, lisaks täita juhtkonna ootusi ja jõuda sisseastuja kui kliendini?
26. Milliseid parendusvõimalusi annab protsessi muutmiseks senine kogemus ja tagasiside?
27. Mille poolest teie arvates senine TTÜ turundustegevus ei ole olnud kooskõlas kulusäästliku mõtteviisi põhimõtetega?
28. Selgitage kolme omadussõnaga, milline peab olema protsess, et ta oleks võimalikult kooskõlas kulusäästliku mõtteviisi printsiipidega?

Lisa 4. Intervjuuküsimused kvaliteedijuhile

1. How long have you been involved with Tallinn University of Technology? What roles and posts have you held during this period?
2. What is your current post and what are your areas of responsibility?
3. How did TTÜ come up with a plan to introduce the cost-effective approach?
4. Did you have an example to follow? Please tell me more about it.
5. What are the main goals TTÜ wants to achieve by applying the cost-effective approach?
6. When and how did you start applying the cost-effective approach at TTÜ?
7. How would you rate the preparation of the management team with regard to application of the cost-effective approach?
8. Where there any challenges you had to face? Was there anything that could have been done better or more systematically? If yes, what were the challenges?
9. How and to what extent is mapping and documenting of TTÜ work processes carried out at present?
10. On which principles were the strategic sectors chosen for mapping? Who chose the sectors for mapping?
11. How are employees involved in the mapping of the critical processes of the university?
12. In your opinion, how many persons are required to map a critical process?
13. Have you formed a steering group and project work groups for mapping? What are their responsibilities and how is work carried out?
14. What principles have you used to implement the cost-effective approach?
15. What tools or methods have you used to introduce cost-effective thinking?
16. In your opinion, does the university need any radical changes and what changes must be made at the university to make the activities at the university systematic and effective?
17. What obstacles have you encountered so far in applying the cost-effective approach?
18. What are the factors that have fostered cost-effective thinking?
19. How much are you involved in student recruitment processes?
20. How would you define the client of student recruitment?
21. How would you rate current student recruitment activities/processes?
22. What do you think the challenges are, what changes must be made in current student recruitment processes?
23. What do you think the strengths are in current work?

24. How would you rate the the academic staff's awareness of the need to recruit new students?
25. In your opinion, what changes should be made to ensure the best practical feasibility, effectiveness and flexibility of the student recruitment process as well as to fulfil the expectations of the management and to reach the applicant as a client?
26. How can the process be improved based on current experience and feedback?
27. In your opinion, why current TTÜ marketing activities aren't in consonants lean principles?
28. Please explain in three words how a process could be as much in concordance with lean printsiples as possible?

Lisa 5. Intervjuuküsimused turundus- ja kommunikatsioonitalituse juhatajale

1. Kui kaua te olete olnud seotud Tallinna Tehnikaülikoolis? Millistes rollides ja ametites olete selle aja jooksul olnud?
2. Mis on teie praegune ametinimetus ning millised on vastutusvaldkonnad?
3. Kui kaua olete töötanud turunduse / kommunikatsiooni valdkonnas?
4. Millal alustatakse TTÜs uue õppeaasta vastuvõtuturunduse protsessidega?
5. Kuidas tunnetate juhtkonna ootusi vastuvõtuturundusele võrreldes turuolukorraga?
6. Millised on strateegiliselt olulisimad tegevused vastuvõtuturunduse protsessis?
7. Kuidas hindate vastuvõtuturunduse protsessi / tegevusi senini?
8. Kui suureks te hindate nõ tulekahjude kustutamise protsenti igapäevatööst?
9. Kuidas plaanida töömahukat vastuvõtukampaaniat nii, et turundustalituse meeskond kõigega toime tuleks?
10. Milline on olnud teie roll vastuvõtuturunduse protsessi kaardistamisel?
11. Milliseid kitsaskohti näete: mida peaks praeguses vastuvõtuturunduses tingimata muutuma?
12. Milliseid tugevusi näete senises töös?
13. Kuidas hindate akadeemilise personali teadlikkust vajadusest saada ülikooli uusi õppijaid?
14. Milliseid muutuseid tuleks teha, et vastuvõtuturunduse protsessis tagada parim praktiline teostatavus, efektiivsus ja paindlikkus, lisaks täita juhtkonna ootusi ja jõuda sisseastuja kui kliendini?
15. Milliseid parendusvõimalusi annab protsessi muutmiseks senine kogemus ja tagasiside?
16. Selgitage kolme omadussõnaga, milline peab olema protsess, et ta oleks võimalikult kooskõlas *lean* printsiipidega?

Lisa 6. Intervjuuküsimused Eesti-sisese vastuvõtuturunduse protsessi otsestele elluvijatele

1. Kui kaua olete olnud seotud Tallinna Tehnikaülikoolis? Millistes rollides ja ametites olete selle aja jooksul olnud?
2. Mis on teie praegune ametinimetus ning millised on vastutusvaldkonnad?
3. Kaua te olete töötanud turundus/kommunikatsiooni valdkonnas?
4. Millised on teie tegevused, mis puudutavad vastuvõtu turundusprotsessi?
5. Kas tööle tulles olid teie vastuvõtuturunduse protsessi puudutavad tööülesanded selgelt kirja pandud?
6. Milliseid tõhustamise võimalusi neis ülesannetes näete?
7. Kuidas hindate hetkel vastuvõtuturunduse protsessi planeeritust ning ajatõhusust?
8. Kas jõuate praeguse töökorralduse juures need tegevused tööaja sees ära täita või tuleb teha ületunde?
9. Kuidas ületunnid on tasustatud?
10. Kas te näete töökorralduses parenduskohti? Milliseid?
11. Kuidas hindate vastuvõtuturunduse protsessi kaardistamise vajalikkust?
12. Millist mõju ootate protsesside kaardistamiselt vastuvõtuturunduse protsessi tõhusamaks muutmisel?

Lisa 7. Intervjuuküsimused vastuvõttuturunduse protsessi tugitegevustes osalejatele

1. Kui kaua te olete olnud seotud Tallinna Tehnikaülikoolis? Millistes rollides ja ametites olete selle aja jooksul olnud?
2. Mis on teie praegune ametinimetus ning millised on vastutusvaldkonnad?
3. Kui kaua olete töötanud turunduse / kommunikatsiooni valdkonnas?
4. Kas olete tutvunud / lugenud / analüüsinud TTÜ arengukava 2020?
5. Kas olite piisavalt informeeritud struktuurireformi vajalikkusest?
6. Kas olete kursis hetkel ülikoolis toimuva tegevuste kaardistamisega?
7. Kui suureks hindate enda panust vastuvõttuturunduse protsessis?
8. Kas tööle tulles olid teie vastuvõttuturunduse protsessi puudutavad tööülesanded selgelt kirja pandud?
9. Milliseid tõhustamise võimalusi neis ülesannetes näete?
10. Kuidas hindate hetkel vastuvõttuturunduse protsessi planeeritust ning ajatõhusust?
11. Kas jõuate praeguse töökorralduse juures need tegevused tööaja sees ära täita või tuleb teha ületunde?
12. Kuidas ületunnid on tasustatud?
13. Kas näete töökorralduses parenduskohti? Milliseid?
14. Kas (kui palju?) vastuvõttuturunduse sündmusel osalemine/abistamine segab teie igapäevatöö tegemist?
15. Kuidas hindate vastuvõttuturunduse protsessi kaardistamise vajalikkust?
16. Millist mõju ootate protsesside kaardistamiselt vastuvõttuturunduse protsessi tõhusamaks muutmisel?