

**ETTEVÖTE GLOBALISEERUVAS
MAJANDUSES**

BUSINESS IN GLOBALISING ECONOMY

**DAS UNTERNEHMEN IN DER SICH
GLOBALISIERENDEN WIRTSCHAFT**

TARTU ÜLIKOOL * UNIVERSITY OF TARTU * UNIVERSITÄT TARTU
Pärnu kolledž Pärnu College Pärnuer College

Juhtimise ja turunduse instituut * Institute of Management and Marketing * Institut
für Management und Marketing
Rahanduse ja arvestuse instituut * Institute of Finance and Accounting * Institut für
Finanzen und Rechnungswesen

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL * TALLINN TECHNICAL UNIVERSITY
TECHNISCHE UNIVERSITÄT TALLINN
Ärikorralduse instituut * Department of Business Administration * Institut für
Betriebswirtschaft

MATTIMAR
OÜ * GmbH * Ltd

ETTEVÕTE GLOBALISEERUVAS MAJANDUSES
II teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid
(Pärnu, 30.-31. jaanuar 2004)

BUSINESS IN GLOBALISING ECONOMY
Reports-papers of the II scientific and educational conference
(Pärnu, 30.- 31. January 2004)

**DAS UNTERNEHMEN IN DER SICH GLOBALISIERENDEN
WIRTSCHAFT**
Beiträge den II wissenschaftliche und ausbildende Konferenz
(Pärnu, 30.- 31. Januar 2004)

TALLINN * PÄRNU
2004

Ettevõtte globaliseerivas majanduses/
Business in globalising economy/
Das Unternehmen in der sich globalisierenden Wirtschaft – Tallinn; Pärnu:
Mattimar, 2004

Käesolevas kogumikus avaldatud artiklid-ettekanded on eelnevalt enne avaldamist retsenseeritud
The papers-presentations published in this collection have been peer-reviewed before their
publishing
Alle Beiträge der vorliegenden Artikelsammlung wurden vor der Veröffentlichung rezensiert

KORRALDAJAD TÄNAVAD KONVERENTSI TOETAJAJD JA ABISTAJAJD!

© Autorid, Tartu Ülikool, Mattimar OÜ, 2004
© Esikaas ja üldkujundus: Mattimar OÜ, 2004
© Kirjastamine: MATTIMAR OÜ, 2004

ISBN 9985-844-13-0

SISUKORD

Eessõna (Matti Raudjärv)	9
Preface (by Matti Raudjärv)	12
Vorwort (von Matti Raudjärv)	15
Lele Aak Brand Positioning. The Case of Estonian Food Industry.....	18
Alan Brokow	
Mait Miljan	
<i>Kokkuvõte</i> Brändi positsioneerimine. Eesti toiduainete tööstuse juhtimine.....	29
Heinrich Ausmees Organisatsiooni ja juhtimise valdkonna paradigma ja selle muutumine sõltuvalt edusumusest.....	30
<i>Summary</i> A new paradigm in the field of organisation and management.....	35
Veronika Ilsjan Property Valuers as Business Consultants in Globalising Economy.....	36
<i>Kokkuvõte</i> Eesti kinnisvara hindajad kui ärikonsultandid globaliseerivas majanduses.....	44
Eedo Kalle Ettevõtte tootlikkuse tegurite määramise ja klassifitseerimise võimalused.....	46
<i>Summary</i> Possibilities of specifying and classifying of firm productivity factors.....	51
Merike Kaseorg Praktilise ettevõtlusalase koolituse roll Eesti väikeettevõtete konkurentsivõime arendamisel....	53
Ain Sakk	
<i>Summary</i> The role of Practical Entrepreneurship Training in developing the competitiveness of Estonian Small Enterprises.....	60
Katrin Kull The Model of Internet-Based Marketing Communication.....	62
<i>Kokkuvõte</i> Turunduskommunikatsioon interneti teel: mudeli loomine.....	76
Margus Kõomägi Informatsiooni asümmeetria riskikapitali rahanduses ettevõtja ja riskikapitalisti vahel.....	78
<i>Summary</i> Asymmetric information in venture capital finance between entrepreneur and venture capitalist.....	93

Enno Lend	Logistika roll innovatsiooni juhtimises.....	94
Valev Reinhold		
<i>Summary</i>	The role of logistics in innovation management...	107
Gerda Mihhailova	Juhtimise mõju ettevõtte edukusele MLQ	
Kulno Türk	küsimustiku rakendamise alusel (AS Cibus	
	näitel).....	109
<i>Summary</i>	Effect of management on company based on use	
	of MLQ questionnaire (on example of AS	
	Cibus).....	121
Ahto Päril	Innovatsiooniprotsesside toetamise võimalused	
	arengu- ja siirderiikides.....	123
<i>Summary</i>	Enhancing innovation processes in developing	
	and transforming countries.....	131
Olev Raju	Eesti maksusüsteem ja ettevõtluskeskkond.....	133
<i>Summary</i>	Estonian tax system and business environment....	143
Ele Reiljan	De-internationalization motives: a theoretical	
	framework.....	144
<i>Kokkuvõte</i>	De-internationaliseerumise motiivide teoreetiline	
	raamistik.....	153
Marko Rillo	Limitations of balanced scorecard.....	155
<i>Kokkuvõte</i>	Tasakaalus tulemuskaardi puudused.....	160
Marge Seppo	Rahvusvahelistumine ettevõtete vaheliste suhte-	
	võrgustike kaudu.....	162
<i>Summary</i>	Internationalisation through business networks...	172
Aino Siimon	Ettevõtte olulised strateegilised otsustused	
	globaliseerumise kontekstis.....	173
<i>Summary</i>	Essential strategic decisions of the enterprise in	
	the context of globalization.....	179
Žaneta	Business environment in Lithuania: problems and	
Simanavičienė	their solutions.....	181
Lina Dagilienė		
<i>Zusammenfassung</i>	Geschäftsumgebung in Litauen: Probleme und	
	Ihre Lösungen.....	188
Ivar Soone	Differentiating for loyalty.....	190
<i>Kokkuvõte</i>	Diferentseerimine lojaalsuse nimel.....	206

Urmas Soots Anu Reiljan	Juhtimismudelite kaardistamisest.....	207
Mart Sörg	Eesti pangad toetavad säästmist ja sotsiaalset arengut.....	213
<i>Summary</i>	Estonian banks support saving and social development.....	222
Krister Tamm	Kaubakategooriate juhtimise kontseptsioon konkurentsieelise allikana jaekaubandus-ettevõttes	223
<i>Summary</i>	Employment of category management conception in retail companies.....	233
Elina Tolmats	Individual values and perception of organizational culture among Russian-speakers in Estonia and Lithuania.....	234
<i>Kokkuvõte</i>	Vene keelt kõnelevate organisatsiooniliikmete väärtused ja organisatsioonikultuuri tajumine Eestis ja Leedus.....	242
Urve Venesaar Ene Kolbre	The role of trust in business relations in Estonia.....	244
<i>Kokkuvõte</i>	Usalduse tähtsus ärisuhetes Eestis.....	253
Kristina Värno	Turundusuuringute pakkumine ja kasutamine Eestis.....	254
<i>Summary</i>	The supply and demand of marketing research services in Estonia.....	262

EESSÕNA

Tartu ülikooli Pärnu kolledži ärijuhtimise lektoraadi ning konsultatsiooni- ja kirjastusfirma Mattimar OÜ eestvedamisel 2004. aasta jaanuari lõpupäevadel Pärnus toimuv ettevõtetmajanduse probleematika alane teine rahvusvaheline teadus- ja koolituskonverents on seekord teemal “Ettevõtte globaliseeruvus majanduses”. Konverentsi kaaskorraldajateks (so eeskätt retsenseerimistegevuse läbiviimisel) on Tartu ülikooli juhtimise ja turunduse instituut, rahanduse ja arvestuse instituut ning Tallinna Tehnikaülikooli ärikorralduse instituut.

Globaliseerumine ehk ülemaailmastumine (ka maailmastumine) on viimasel ajal majandusteaduslikes töödes ja majanduse praktilises käitumises saanud üha suureneva tähelepanu osaliseks. Nimetatud nähtusesse suhtutakse ühelt poolt kui positiivsesse ja majanduse arengut soodustavasse protsessi (vaadelduna sageli kui paratamatust, millega tuleks leppida), teiselt poolt aga nähakse seda negatiivsena kui rahvusliku majanduse (ja sellega seonduvalt ka muude rahvuslikkuse külgede) nõrgendamise tegurit.

Mida siis mõistetakse globaliseerumise all? Tuginedes Eesti majandusteaduse *grand old man* professor Uno Mereste 2003. aasta sügisel Eesti Entsüklopeediakirjastuses ilmunud kaheköitelisele teosele “Majandusleksikon”, võime lugeda järgmist: “Globaliseerumine – ülemaailmseks muutumine; maailmamajanduse sellise seisundi väljakujunemine, milles riigipiirid ei takista mis tahes majanduslikult oluliste suhete sõlmimist eri riikides toimivate majandussubjektide vahel olenemata sellest, missuguses maailma osas nad asuvad. **Globaliseerumise peamine vorm on regionaliseerumine** (M.R. rõhutus). Globaliseerumise kontseptuaalsed alused ei ole siiani kuigi põhjalikult läbi töötatud. See on pigem majanduspoliitika seisukohalt käsitletav protsess kui teoreetiliselt kõigiti põhjendatud kontseptsioon (II osa, lk. 594). ... Globaliseerumise üks olulisi nähtusi on hargmaiste ettevõtete kujunemine, mille negatiivseks küljeks on peetud majanduse kontrollimisel-reguleerimisel rahvusriikluse positsioonide nõrgenemist (samas, lk. 594). Regionaliseerumine – samas regioonis asuvate üksteisega külgnevate riikide majanduslike suhete tihenemine, sel alusel eri riike ühendatavate majandusliitude loomine ning nende laienemine üha uute riikide nendega liitumise teel.” (samas, lk. 197)

Eelnevast tulenevalt on Eesti ühinemine Euroopa Liiduga samuti üks globaliseerumise väljendusi, kusjuures protsessid selles ühenduses kujunevad kindlasti mitmekesisteks ja paljusuunalisteks. Eesti ettevõtted peavad sellega arvestama ning oma arenguid ka vastavalt kavandama ning suunata püüdma. Lihtne see kindlasti esialgu ei ole, sest mitte kõik ettevõtted (sh näiteks talud) pole harjunud eriti laiaulatuslikult ümbritsevat tunnetama ning vastavalt käituma. See tähendab, et paljude ettevõtete jaoks kujunevad eelseisvad aastad tõsisteks katsumuste aastateks, kus tuleb edukuse (ka nn ettevõtte ellujäämise) nimel paljude uute võimaluste ja neist tulenevate vajadustega end harjutada. Siit omakorda tuleneb vajadus õppimise ja erinevate koolituste järele ning seda mitte ainult traditsiooniliste õppekavade alusel kõrgkoolides ja teistel seni tegutsevatel kursustel, vaid koolituse ja õppimise skaala

peaks oma ulatuses oluliselt ettevõtete konkurentsivõimetuleku ja arengusuutlikkuse nimel mitmekesisistuma.

Eestis on ettevõtte majandusele olulist tähelepanu pööratud ka 20. oktoobril 2003 allkirjutatud Ühiskondlikus kokkuleppes. Selles rõhutatakse, et lähikümnete Eesti peab rahva elujõu taastamise ja oma kultuuri säilitamisega hakkama saama nii üleilmastuvas majanduses, karmistavas konkurentsivõimelises kui ka avatud kultuurivahetuses. Samas seati arengueesmärgiks Eesti inimeste elatustaseme vähemalt kahekordne tõus aastaks 2015 ning see peaks toimuma koos sotsiaalse ja regionaalse ebavõrdsuse olulise vähenemisega.

Nimetatud Ühiskondlikus leppes on majandusarengu kindlustamiseks seoses ettevõtte majandusega silmas peetud järgmist:

- ettevõtjatele luuakse soodsad tingimused, et nad investeeriksid rohkem teadus- ja arendustegevusse;
- soodustatakse väikeettevõtluse (sh talude) arengut; väikeettevõtluse ja peretalude toetamiseks maapiirkondades rakendatakse erimeetmeid, vähendatakse väikeettevõtlust raskendavaid bürokraatlikke takistusi;
- regionaalpoliitiliste meetmetega toetatakse maapiirkondades infrastruktuuri arendamist, ettevõtlust ja hajuasustuse säilimist;
- edendatakse eri tüüpi koos- ja ühistegevust, seda nii ettevõtluses, ettevõtluse ja riigi vahel kui ka ettevõtluse, riigi ja kodanikuühenduste vahel;
- Eesti taotleb sihikindlalt välisinvesteeringuid, suunates need valdavalt teabemahukasse tootmisse.

Ettevõtte majanduse alased ettevõtmised Eestis, mille üheks osaks on ka käesolev konverents, peaksid ettevõtete valmisolekule ja kohenemisele uute tingimustega kaasa aitama. Kõrgkoolide õppejõud-majandusteadlased saavad siinjuures oma uuringute ja koolituse kaudu seda protsessi kindlasti toetada. Samas peaksid need teadusuuringud piisavalt hästi ka majanduspraktikaga seotud olema, siit tulenevaid vajadusi arvestama ja igapäevases majanduses toimuvale võimalikult tõhusalt kaasa aitama. Käesoleva konverentsi korraldajad loodavad siin omapoolse panuse anda, orienteerides end võimalikult heale tulemusele.

Eelisel st esimesel ettevõtte majanduse konverentsil (toimus 2003. aasta veebruari algul) esitati arvamust, et mõne artikli puhul ei olnud organisatsioonid nõus selle avaldamisega. Siinjuures võib tõesti tõdeda, et kaugelki mitte kõik artiklid ei olnud piisavalt küpsed, vajaliku konkreetsusega ega küllaldaselt läbi töötatud. Organisatsioonide nimel võib aga kinnitada, et mitte konverentsi korraldajad ei otsusta artiklite sobivuse üle, vaid eeskätt retsensendid. Kui tekib nn eriarvamusi, siis võtavad seisukoha korraldajad, kaasates vajadusel täiendavaid eksperte. Ka seekord (ja edaspidigi) kuulusid kõik esitatud artiklid eelretsenseerimisele, mis peaks avaldamisele kuuluvate artiklite kvaliteedile kaasa aitama. Loomulikult ei saa retsensendid kõike autoritele ette panna, mistõttu peamine vastutus jääb ikkagi

autoritele. Oleks suurepärase kui ajapikku kujuneks käesolevast konverentsist kaalukas teadusüritus 2004. aasta suvel juba kaheteistkümnendat korda Tartus-Värskas toimuva rahvusvahelise majanduspoliitika alase konverentsi kõrvale: suvel rahvamajanduse probleematika majanduspoliitiliste suundumuste aruteluga ning talvel ettevõtetmajanduse küsimused kogu oma mitmekesisuses. Talvine rahvusvaheline konverents suurendaks Pärnu kui konverentslinna rolli ning aitaks seeläbi mõneti kaasa ka regionaalküsimuste lahendamisele.

Korraldajad loodavad konverentsi edukusele ning soovivad osalejatele sisutihedat aktiivsust, kogumiku lugejatele kaasamõtmist ja kõigile asjahuvilistele ning toetajatele edu oma ettevõtmistes.

Korraldajate nimel kõiki sõbralikult tervitades, lugupidamisega

Matti Raudjärv

Pärnus ja Tallinnas, Pirita-Kosel septembris-novembris 2003

PREFACE

The theme of the II International Scientific and Educational Conference that will be held in Pärnu in the last days of January in 2004 on the initiative of the Department of Business Administration of the Pärnu College of the University of Tartu and the consultation and publishing company Mattimar Ltd on the issues of business administration, will be “Business in Globalising Economy”. The co-organisers of the conference (i.e. above all in performing the peer review) are the Institute of Management and Marketing of the University of Tartu, Institute of Finance and Accounting of the University of Tartu and the Department of Business Administration of the Tallinn Technical University.

Globalisation has received increasing attention recently in economic research and practice. On the one hand, this phenomenon is regarded as a positive process, which contributes to economic development (and is often seen as inevitable and something that should be accepted), but on the other hand it is deemed to be a negative factor, which weakens national economy (and therefore also other aspects of nations).

But how is globalisation defined? We can read in *Majandusleksikon* (Lexicon of Economics) of the *grand old man* of Estonian economics Professor Uno Mereste, published by Eesti Entsüklopeediakirjastus in the autumn of 2003 in two volumes: “Globalisation – becoming global; development of such a state of the world economy, in which creation of any economically significant relationships between economic entities operating in different countries of any parts of the world is no longer confined by state borders. **The main form of globalisation is regionalisation** (bold by M.R.). The conceptual bases for globalisation have not been very thoroughly studied yet. It is a process treated from the aspects of economic policy rather than a thoroughly theoretically substantiated concept (Part II, p. 594). ... One of the important phenomena related to globalisation is the formation of multinational corporations, which has been deemed to have the negative aspect of weakening the positions of nation statehood in the controlling and regulation of the economy (Idem, p. 594). Regionalisation – closer economic relations of neighbouring countries in a region, creation of economic unions of different countries on that basis and their expansion through the joining of increasingly more countries.” (Idem, p. 197)

Accordingly, accession of Estonia to the European Union is a manifestation of globalisation, and the processes in that community will surely be varied and multidirectional. Estonian companies will have to take that into account and try to plan and orientate their development accordingly. It will certainly not be easy at first, since not all businesses (e.g. farms) have acquired a very comprehensive perception of their surrounding environment and become used to behaving accordingly. This means that the coming years will be years of serious ordeal for many companies, since they will have to become accustomed to many new opportunities and the related requirements, in order to be successful (or even to survive). This in its turn creates a need to study and acquire different training and not only on the basis of traditional curricula of institutions of higher education and other courses currently provided but the range of

training and studying opportunities should become more diversified to ensure the competitiveness and development capacity of companies.

The National Agreement signed in Estonia on 20 October 2003 also pays a lot of attention on business development. It emphasises that in the next decades, Estonia will have to restore the vitality of its people and preserve its culture in the conditions of globalising economy, increasingly tough competition and open cultural exchange. At the same time an at least double increase in the standard of living of the Estonian population by 2015 was set as the development goal to be achieved along with the considerable decrease in social and regional inequality.

The National Agreement provides for the following measures related to business activities to ensure economic development:

- creation of favourable conditions for entrepreneurs to allow them to invest more in research and development activities;
- favouring of the development of small businesses (incl. farms); special measures for the support of small businesses and family farms in rural areas, reduction of bureaucratic obstacles to activities of small businesses;
- measures of regional policy to support the development of infrastructure, business activities and preservation of the scattered settlement pattern in rural areas;
- advancement of different types of joint activities and co-operation between businesses, between businesses and the state, and between businesses, the state and non-profit organisations;
- Estonia will constantly seek foreign investments, predominantly for knowledge-intensive production activities.

Activities in the field of business administration in Estonia, including this conference, should assist entrepreneurs in getting prepared and adjusting to the new conditions. The teaching staff and economists of institutions of higher education can certainly support that process with their research and training. At the same time such scientific research should also be sufficiently linked with economic practice, take into account the needs arising from practice and contribute as efficiently as possible to the current processes in the economy. The organisers of this conference will hopefully make their own contribution by trying to attain an as good result as possible.

Some participants of the first, i.e. previous conference on business administration (at the beginning of February 2003) inquired why the organisers did not agree to publish certain articles. We can really admit that not all articles were mature or specific enough or sufficiently thoroughly elaborated. I can assure in the name of organisers, though, that the decisions on the appropriateness of articles are adopted above all by peer reviewers rather than by organisers. If opinions differ, the organisers adopt the decisions, involving additional experts, if necessary. All articles were peer-reviewed also this time (and will be in the future), which should help to improve the quality of the articles published. Obviously, peer reviewers cannot prescribe everything to

authors, therefore the authors will retain the main responsibility. It would be wonderful if this conference became a solid scientific event next to the International Conference on Economic Policy, which will be held already for the 12th year in Tartu and Värskas in summer 2004: every summer the issues of national economy with the discussion of trends in economic policy, and every winter the whole range of issues of business administration. An international conference in winter would increase the role of Pärnu as a conference town, which would help to solve also regional issues to some extent.

The organisers hope that the conference will be a success, and wish the participants concise and active participation, thoughtful reading to the readers of this collection of articles, and success to all supporters and all those interested in the conference.

With friendly regards to everyone in the name of organisers,

Matti Raudjärv

In Pärnu and at Pirita-Kose in Tallinn in September-November 2003

VORWORT

Ende Januar 2004 in Pärnu unter der Anführung des Lektorats für BWL vom Pärnuer College der Universität Tartu und der Beratungs- und Verlagsfirma Mattimar GmbH stattfindende zweite internationale wissenschaftliche Schulungskonferenz zur Betriebswirtschaft trägt diesmal den Titel „Das Unternehmen in der sich globalisierenden Welt“. Mitveranstalter der Konferenz (d.h. in der ersten Linie bei der Rezensierung) sind das Institut für Management und Marketing und das Institut für Finanzen und Rechnungswesen der Universität Tartu sowie das Institut für Betriebswirtschaft der Technischen Universität Tallinn.

Die Globalisierung hat in der letzten Zeit in den wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten und im praktischen Wirtschaftshandeln immer mehr Aufmerksamkeit erlangt. Einerseits wird die Globalisierung als ein Prozess angesehen, das etwas Positives mit sich bringt und die Entwicklung der Wirtschaft fördert (des Öfteren wird sie auch als eine Unvermeidlichkeit angesehen, mit der wir uns einfach abfinden sollten). Auf der anderen Seite betrachtet man die Globalisierung als etwas Negatives, das bei der Abschwächung der nationalen Wirtschaft (und im Zusammenhang damit auch anderer nationaler Faktoren) eine Rolle spielt.

Was wird unter der Globalisierung verstanden? Wenn wir uns auf das zweibändige „Wirtschaftslexikon“ (veröffentlicht von dem Estnischen Enzyklopädieverlag 2003) vom *grand old man* der estnischen Wirtschaftswissenschaften Professor Uno Mereste stützen, können wir Folgendes lesen: „Globalisierung – Ausbildung eines solchen weltwirtschaftlichen Zustandes, bei dem die Staatsgrenzen das Schliessen jeglicher wirtschaftlich wichtiger Beziehungen zwischen den in verschiedenen Staaten tätigen Subjekten nicht hindern, ungeachtet dessen, in welchen Teilen der Welt diese sich befinden. **Die wichtigste Form der Globalisierung ist die Regionalisierung.** (Hervorhebung von M.R.). Die konzeptuelle Basis der Globalisierung ist bis zum heutigen Tag nicht besonders gründlich ausgearbeitet worden. Es handelt sich in der ersten Linie um einen Prozess, der vom wirtschaftspolitischen Standpunkt angesehen werden kann und weniger um eine theoretisch allseitig begründete Konzeption. (II. Teil, S. 594). ... Eine von den wichtigsten Erscheinungen der Globalisierung ist die Entstehung grenzüberschreitender Unternehmen, ihre negative Seite ist jedoch die Abschwächung der Position der Nationalstaaten bei der Kontrolle und Regulierung der Wirtschaft (ebenda, S. 594). Regionalisierung – Die Intensivierung der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den angrenzenden Staaten einer Region, infolge dessen wirtschaftliche Unionen entstehen, die unterschiedliche Staaten verbinden und ihre Erweiterung durch den Anschluss immer neuer Staaten.“ (ebenda, S.197)

In Anbetracht des Gesagten ist auch Beitritt Estlands zu der Europäischen Union eine Erscheinungsform der Globalisierung, wobei die Prozesse in dieser Union zweifelsohne sehr vielfältig sein werden. Die estnischen Unternehmen müssen diese Tatsache berücksichtigen und ihre weiteren Entwicklungen auch dementsprechend planen und gestalten. Am Anfang wird das bestimmt nicht einfach sein, weil nicht alle Unternehmen (darunter z.B. Bauernhöfe) daran gewöhnt sind, die umgebenen

Bedingungen global anzusehen und dementsprechend zu handeln. Das bedeutet, dass die vorstehenden Jahre für viele Unternehmen eine harte Probe darstellen werden, wo man sich, um erfolgreich zu sein (auch des Überlebens willen), an vielen neuen Möglichkeiten und sich daraus ergebenden Bedürfnissen gewöhnen muss. Im Weiteren ergibt sich daraus ein Bedürfnis nach dem Lernen und unterschiedlichen Schulungen und das nicht nur nach den herkömmlichen Curricula an den Hochschulen oder im Rahmen unterschiedlicher Kurse die heute angeboten werden, die Möglichkeiten zur Schulung und zum Lernen müssten in Anbetracht der Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen vielfältiger werden.

Betriebswirtschaft wird in Estland als ein wichtiger Punkt auch im Nationalen Abkommen hervorgehoben, das am 20. Oktober 2003 unterschrieben wurde. Hier wird betont, dass Estland innerhalb der nächsten Jahrzehnte mit der Wiederherstellung der nationalen Stärke und der Aufrechterhaltung seiner Kultur auch unter den Bedingungen der globalisierenden Wirtschaft, einem härter gewordenen Wettbewerb und eines offenen Kulturaustausches zurecht kommen muss. Zugleich hat man sich die Erhöhung des Lebensstandards der estnischen Bürger um mindestens zweifach bis zum Jahr 2015 zum Entwicklungsziel gesetzt, dies sollte gleichzeitig mit der erheblichen Reduzierung der sozialen und regionalen Ungleichheit stattfinden.

In dem erwähnten Nationalen Abkommen hat man sich in Anbetracht der Sicherung der wirtschaftlichen Entwicklung im Zusammenhang mit der Betriebswirtschaft folgende Ziele gesetzt:

- den Unternehmern werden günstige Bedingungen geschaffen, damit sie mehr in die Wissenschafts- und Entwicklungstätigkeit investieren;
- die Entwicklung der kleinen Unternehmen (darunter Bauernhöfe) wird gefördert; zur Unterstützung des Kleinunternehmertums und Familienbauernhöfe in den ländlichen Gegenden werden Sondermaßnahmen ergriffen, bürokratische Hürden, die die Entwicklung des Kleinunternehmertums hindern, werden abgeschafft;
- durch regionalpolitische Maßnahmen wird in den ländlichen Gegenden die Entwicklung der Infrastruktur, das Unternehmertum und die Aufbewahrung der Streusiedlung unterstützt;
- unterschiedliche Arten der Kooperation und der Gemeinschaftstätigkeit werden gefördert, das sowohl beim Unternehmertum, zwischen dem Unternehmertum und dem Staat sowie zwischen dem Unternehmertum, dem Staat und der Nichtregierungsorganisationen;
- Estland beantragt nachhaltig Auslandsinvestitionen und verwendet diese meistens bei der wissensbasierten Produktion.

Veranstaltungen zum Thema Betriebswirtschaft in Estland, zu denen auch die gegenwärtige Konferenz zählt, sollten den Unternehmen bei der Vorbereitung und Anpassung zu den neuen Bedingungen eine Hilfe leisten. Lehrkräfte und Wirtschaftswissenschaftler an den Hochschulen können diesen Prozess durch ihre

Forschungsarbeiten und Schulungen bestimmt unterstützen. Zugleich sollten diese wissenschaftlichen Forschungen aber eng mit der Wirtschaftspraxis verbunden sein, die praktischen Bedürfnisse berücksichtigen und die tägliche Wirtschaftstätigkeit möglichst effektiv unterstützen. Die Veranstalter dieser Konferenz erhoffen, in diesem Prozess ihren Beitrag zu leisten.

Bei der vorigen, d.h. bei der ersten Konferenz der Betriebswirtschaft (Anfang Februar 2003) gab es Meinungen, dass bei einigen Artikeln die Veranstalter sich geweigert hätten, diese zu veröffentlichen. Hier muss wirklich zugegeben werden, dass bei Weitem nicht alle Artikel reif für die Veröffentlichung waren, es mangelte zum Teil an Genauigkeit und an präziser Ausarbeitung. Im Namen der Veranstalter möchten wir betonen, dass nicht die Veranstalter über die Tauglichkeit der Beiträge entscheiden, sondern vor allem doch die Rezensenten. Falls es zu Meinungsverschiedenheiten kommt, treffen die Veranstalter eine Entscheidung, bei Bedarf werden zusätzliche Experten einbezogen. Auch diesmal wurden (und werden auch in der Zukunft) alle Artikel vorrezensiert, dadurch sollte die Qualität der veröffentlichten Beiträge gewährleistet werden. Natürlich können die Rezensenten den Verfasser nicht auf alles hinweisen, so tragen die Autoren der Artikel jedoch die größte Verantwortung.

Es wäre wunderbar, wenn diese Konferenz künftig als eine gewichtige wissenschaftliche Veranstaltung neben der, im Sommer 2004 schon zum zwölften Mal in Tartu und Värskas stattfindenden internationalen wirtschaftspolitischen Konferenz, stehen würde: im Sommer die Problematik der Volkswirtschaft mit einer Diskussion über die wirtschaftspolitischen Entwicklungen und im Winter die Fragen der Betriebswirtschaft in ihrer ganzen Vielfalt. Unsere internationale Konferenz im Winter würde auch die Rolle von Pärnu als einer Konferenzstadt vergrößern und dadurch einigermassen auch der Lösung der regionalen Probleme beitragen.

Die Veranstalter hoffen auf einen erfolgreichen Ablauf der Konferenz und wünschen den Teilnehmern ein aktives Mitmachen, den Lesern des Sammelbandes Mitdenken und allen Interessenten und Unterstützern Erfolg bei ihren Vorhaben.

Im Namen der Veranstalter
mit freundlichen Grüßen an alle

Matti Raudjärv
Pärnu und Tallinn, Pirita-Kose September- November 2003

BRAND POSITIONING. THE CASE OF ESTONIAN FOOD INDUSTRY

Lele Aak
EMOR Ltd.
Alan Brokaw
Michigan Technological University
Mait Miljan
University of Tartu

Introduction

With the exception of the period between World War I and World War II, Estonia has been ruled by foreign powers. Estonia most recently became an independent country in 1991 following the collapse of the Soviet Union. Since 1991, the country has quickly moved to a market-based economy with an open economic policy. As a result, marketing has become more important to businesses as they struggle to succeed in an increasingly competitive global marketplace. These struggles have taken place in all Estonian industries, including the food industry which is the focus of this paper.

Prior to independence, Estonia's major trading partners were in the Soviet bloc. Since independence, trade with Russia has decreased and trade with the European Union (EU) countries has increased. Trade with EU countries is expected to become more important because Estonia has been a candidate to join the EU and voted in September of 2003 to join. It is anticipated that soon after joining the EU, Estonia will also change its currency from the Estonian Kroon (EEK, with one dollar $\approx$ 14 EEK) to the Euro. Although the entry into the EU and the Euro zone will create new opportunities for Estonian businesses, it will also create increased competition.

A short overview of the Estonian food industry

According to Estonian Food Industry statistics (2002), the industry can be divided into different sectors as follows (in 2001): milk industry 29%, meat products 16%, fish industry 14%, drinks 18%, meal and cereals 1% and bread and bakery products 9%. The food industry makes up 24% of Estonian industrial output and employs 18% of all employees working in secondary industries. This sector creates about 4% of Estonian GDP and 5% of exports. In 1994 the export to Russia was 44% of the foreign trade, while in 2000 this share had decreased to 4%. In contrast, exports to the neighbouring countries of Latvia and Lithuania have increased rapidly (from 15.6% in 1994 to 39.4% in 2000). The share of exports to EU countries has also been continuously increasing (from 23.2% in 1994 to 39.4% in 2001).

Acknowledgements:

This research was undertaken with support from the Estonian Science Foundation.

Large investments for the improvement of production conditions and for increasing the efficiency of manufacturing have been made in the Estonian food industry in recent years, connected primarily with fulfilling requirements for entry into the EU. Also as a result of impending EU membership, significant attention is being paid to consumers' health and to improving safety standards. There has been considerable foreign investment in the Estonian food industry. In 2000 foreign investments were mainly in milk production, although in earlier years there were also investments in the beer, meat and bread industries. The fish industry has turned out to be less attractive to foreign investors.

Because of the impending entry into the EU, the Food Act was passed and became effective in January 2003. According to that Act, all food processing and manufacturing enterprises must now meet standards, which are required in the EU, and enterprises that fail to meet the requirements have to terminate their activities. The amount of investments needed for bringing all food industry enterprises into conformity with the requirements has been estimated to range approximately from EEK 1.5 billion to 2 billion.

Industrial concentration in the food industries varies depending on the sector. The beer industry has the highest concentration – 4 large breweries make up 97% of the turnover, according to the Estonian Ministry of Agriculture. Meat production is also quite concentrated – 4 enterprises provide 80% of the turnover. Industrial concentration is expected to increase in the fish, meat, and milk industries. One of the reasons behind this increased concentration is the strengthened regulations that smaller companies are unable to meet because of the investments required. As this shakeout in the food industry proceeds, businesses will seek stronger brand positions in current markets and work to develop new markets. For example, new niches for preservative-free and whole-grain foods have developed. As a result, investments in brands and branding has become more important as businesses work to improve brand awareness, create product differentiation, and offer a sense of trustworthiness and security to consumers.

The first steps in developing domestic brands were taken after independence when the borders were opened and import goods became available to consumers. At first consumers felt that everything from outside the former Soviet sphere of influence was better than local Estonian products. The consumption of foreign imported products, especially Western goods, showed prestige; the only advantage of local products was lower price. In order to compete profitably with foreign goods, local producers realized that they had to start branding products and creating equity in those brands, many of which were long considered to be commodities.

Actions have been taken to improve consumers' perceptions and trust of domestically produced foods and to encourage new product development. For example, in 1994, the Association of the Estonian Food Industry created a competition designed to encourage new products and improve consumer attitudes toward domestic foods. In 1998, the Estonian Chamber of Agriculture and Commerce created a label of origin and quality, "Approved Estonian Taste," featuring a barn swallow (the Estonian

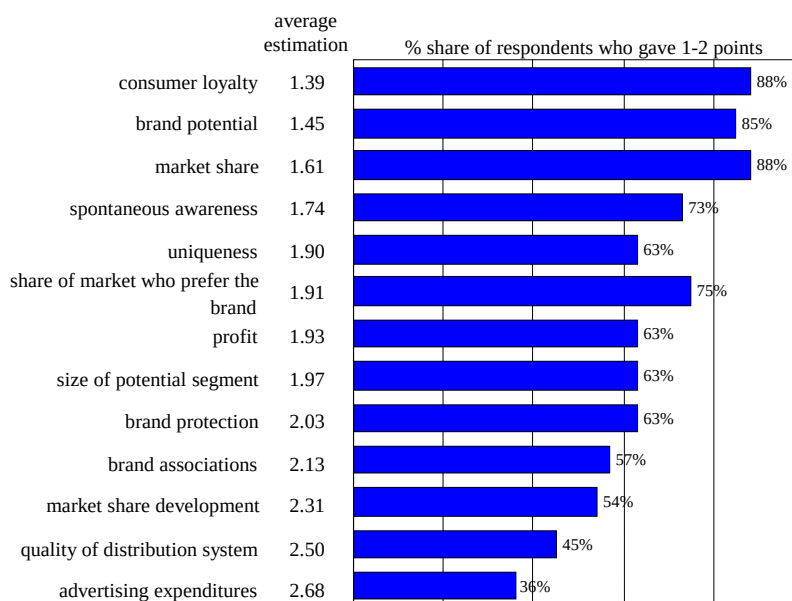
national bird). The label is awarded biannually to products that are produced 100% from Estonian raw materials and have successfully passed laboratory and sensory testing. This quality label is also awarded to products if it is impossible and unreasonable to meet the domestic origin requirement for some of the raw material (e.g., for sweets, confectionery, soft drinks etc.).

Although the Estonian food industry has improved its competitiveness with foreign producers, increased product differentiation, and developed new market niches, these actions have resulted in increased costs, which many Estonian businesses, especially smaller enterprises, are hard pressed to cover. Some of this difficulty is caused by the lack of strong branding; some products continue to be viewed as commodities with little or no brand equity. This need not be the case. As Sethuraman (2003) has said in reference to American markets, "Brand equity is a significant force even in the so-called 'commodity' products such as bleach and flour, where there is little scope for quality differentiation."

The importance of branding as perceived by Estonian businesses

At the beginning of 2002, The University of Tartu, in co-operation with the Estonian Market and Opinion Research Company (Emor) in Tallinn, conducted a survey of businesses in the food industry in Estonia. The survey's goal was to identify the importance of brands and brand valuation as perceived by Estonian food industry executives, as well as which attributes influence brand value the most. Not surprisingly, consumer loyalty was viewed as being the most important factor affecting brand value (see Figure 1).

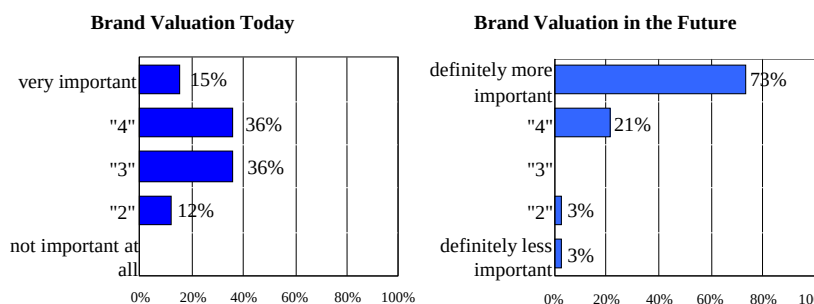
Figure 1. The Importance of Various Factors in the Composition of Brand Value



The survey universe consisted of the top 100 food industry enterprises (“TOP 100” 2001), and replies were received from 33 enterprises for a 33% response rate. The majority of survey participants were average size enterprises – the average number of employees was 169 and the average turnover was 177 million EEK. Currently, enterprises operating in the Estonian food industry consider brand valuation to be of only average importance. However, a majority of respondents think that brand valuation will become more important in the future (see Figure 2).

Only half of the enterprises that responded had taken any specific steps to measure the value of the brands they own (either in the monetary sense or in terms of brand equity, including awareness and image). In comparison, based on another survey conducted by Emor in 2001 of large enterprises in various industries with well-known brands in Estonia, 77% of the enterprises had measured some aspect of brand equity. This suggests that the food industry in Estonia is lagging behind large businesses in other industries in terms of brand development and management. This may be partially due to insufficient capital for smaller enterprises that tend to rely on local investments. The result is that the investments in a brand are limited and tend to focus on the physical development of the product, ignoring the development of the brand–consumer relationship and the personality of the brand.

Figure 2. The Importance Brand Valuation in Estonia Today and in the Future



Larger and foreign-investment-based enterprises can more easily afford brand equity expenditures and brand equity research, including surveys of consumer attitudes. The enterprises that have conducted brand valuation studies, or have had it done by specialized companies, have done it in order to make decisions about brand management and development or to evaluate their marketing activities. In terms of what is most important in the composition of brand value, brand potential ranks second after consumer loyalty and ahead of market share (see Figure 1).

The importance of branding as perceived by Estonian consumers

Several surveys conducted in Estonia during 2001 and 2002 have shown that in many product categories Estonian consumers are characterized by a relatively high level of psychological commitment to the brand they most frequently purchase (to study consumers commitment level Emor uses a tool called the Conversion Model). The results in other Baltic countries (Latvia and in Lithuania) are similar. A survey conducted last year on the Baltic coffee market showed that 84% of Estonian coffee consumers are committed to the producer whose products they consume most often. In Latvia and Lithuania this share was 79% and 87% respectively.

It is clear that in different markets the commitment level and emotional bond of consumers are based on different reasons. There are markets where the psychological commitment can be increased simply by increasing advertising expenditures (for example: toothpaste). But this is more an exception than the rule. Commitment level to the brand usually does not change in proportion with changes in advertising expenditures. In some markets the historical background of the brand is crucial, and commitment is based on traditions and longevity of the brand in the market (examples in Estonia include the local sweets producer Kalev and the local alcohol producer Liviko). In such cases the consumers may feel connected to the brands because of their historical context, even with little or no advertising. Another attribute important to Estonian consumers when talking about creating an emotional bond is origin and background, especially for domestic brands. In some product groups (especially with low involvement goods like mayonnaise) consumers' buying

habits play an important role. In that case it might be said that the behavioural loyalty of consumers is the reason for their psychological commitment. When looking at the Estonian coffee market, the commitment level appears to be connected to the high-quality image of brands – the brands considered to be premium (Löffbergs Lila, Luxus, Paulig President) are dominant.

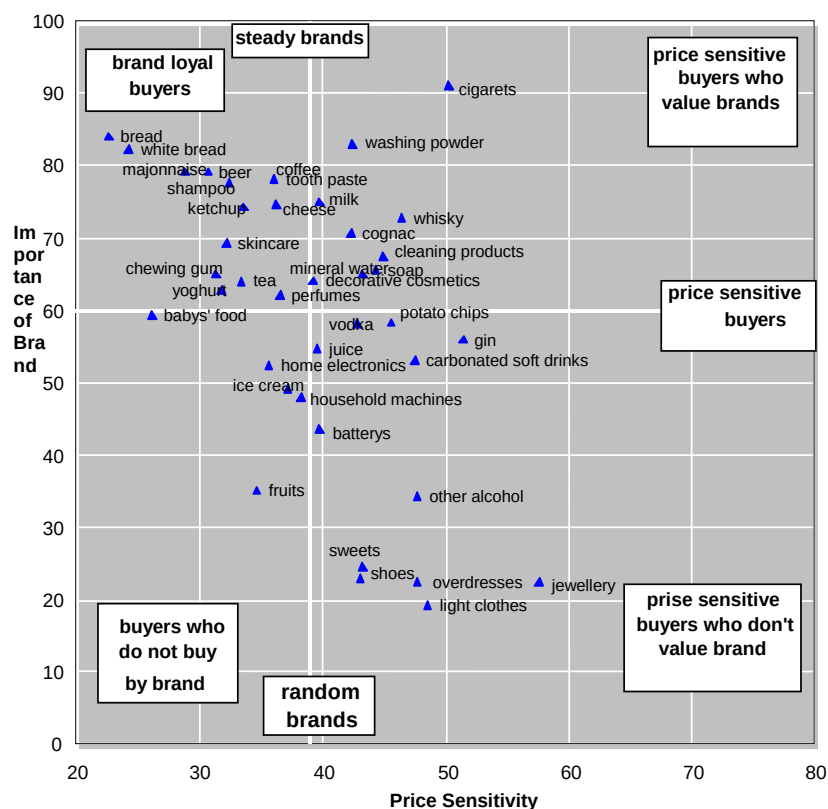
Brand positioning in the Estonian food industry

From 1995 to 2001, Emor conducted biannual surveys mapping buying and consumer behavior of Estonians (“What do Estonians buy and think?”). Based on the results of these surveys, it is possible to position different product groups in a matrix with price sensitivity on one axis and the importance of the brand on the other. Importance of brand is based on the percentage of respondents who buy 1–3 specific brands in the product group; price sensitivity is based on the percentage of respondents who consider price to be more important than quality. Product groups can be divided into four sectors. Each sector is characterized by a specific consumer type (see Figure 3).

As depicted in Figure 3, the majority of product groups are situated in the “brand loyal buyers” sector, where brands are clearly differentiated from each other. In addition to personal care products, such as skincare products and perfumes, brand loyal buyers exist for by everyday groceries like bread (in Estonia, this means dark bread), white bread, milk, cheese and coffee. Compared to 1995 the importance of brand has consistently increased for bread and white bread product categories. This increasing importance of brand and low price sensitivity presents Estonian food producers with opportunities to “design” brand loyal consumers. Increased loyalty tends to decrease the price and gives the producers opportunities to ask for a premium price from these brand loyal consumers.

The “price sensitive buyers who still value brands” sector is quite interesting. Compared to 1995, a move of several product groups (especially nonfood) from “brand loyal buyers” to “price sensitive buyers who still value brands” is likely the result of promotion campaigns. Strong alcohol belongs to this sector (whisky, cognac; vodka and gin are close). These are not necessities the way other food products are, and they tend to be expensive products with wide price variations. Promotional campaigns emphasizing price may have moved consumers to be more price sensitive.

Figure 3. Product Groups Positioned on the Scales of Price Sensitivity and Importance of Brand



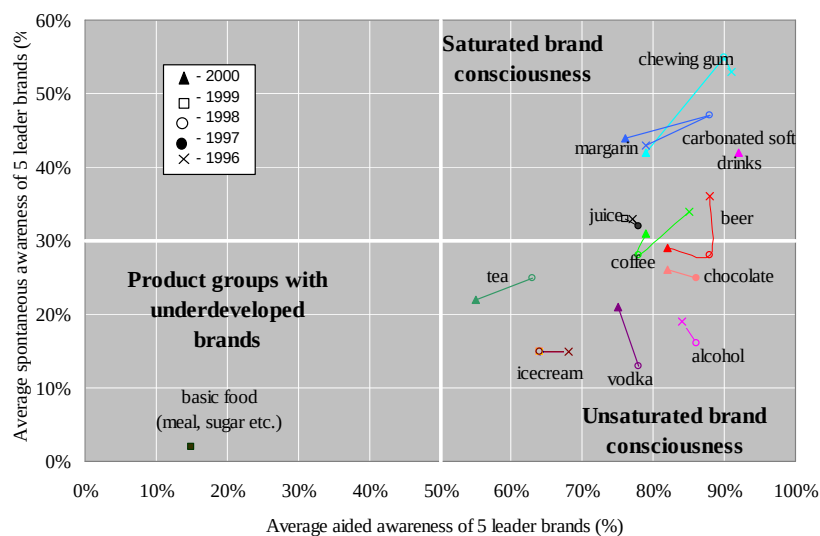
In product groups where consumers are price sensitive, price campaigns can obviously have an important role to play. However, an emphasis on price tends to encourage consumers to think of the products as commodities. There are two basic strategies for commodity branding in Estonia. The first strategy is to follow the commodity-pricing trend. This strategy tends to lead to low margins. Commodity pricing strategies might include marketing unbranded bulk items in order to capture the consumers who only buy the product with the lowest price on a fairly infrequent basis. In addition, there may be opportunities for marketing store brands (private labels). During Soviet times most goods were unbranded (exceptions, such as Kalev sweets existed). In some cases, store brands have replaced the unbranded products of Soviet times. It will be interesting to see how important store brands eventually become in Estonia. If Estonia follows developed countries, store brands are likely to provide strong competition for branded products. In the United States, for example,

store brands accounted for 20.8% of the unite market share for supermarket products in 2002 (Private Label Manufacturers Association 2003). Although store brands can be attractive to consumers because they are low-cost, any brand equity accrues to the retailer who owns the brand rather than to the producer. The second strategy is to try to create a branded product with high brand equity. This strategy can be difficult to implement, especially for smaller companies with limited resources for creating brand equity.

Even though it may be difficult for small Estonian firms to create a brand equity gap between national brands and store brands, the reward may be more defensible market segments with stable sales, higher margins, and greater profitability. In a U.S. study of the brand equity gap between national brands and store brands, Sethuraman (2003) found that consumers were willing to pay a premium of about 37% for the national brand over the store brand. About 85% of this is accounted for by brand equity. In other words, if the quality is objectively the same between national and store brands, then consumers would still be willing to pay roughly a 30% premium for the national brand. Sethuraman breaks this brand equity into two additional components: quality equity (the value of the perceived quality difference between national brands and store brands) and non-quality equity (the perceived value of the national brand over the store brand, absent any perceived quality difference). He goes on to state that non-quality equity accounts for about 80% of the brand equity of national brands over store brands. Just as in the United States, Estonian firms should be able create non-quality brand equity, even for products that have traditionally been viewed as commodities.

If both strategies are contemplated, it is important to maintain two separate marketing strategies in order to avoid damaging one or the other part of the business, especially the higher-margin business. This problem may be particularly relevant for markets in transition, like Estonia's, because there is an increased interest in branded consumer products, but at the same time significant segments of the population have small disposable incomes and are looking for the lowest price.

Figure 4. Brand Consciousness Saturation of Estonian Consumers



If the strategy of increasing brand equity is contemplated, in addition to examining the importance of the brand and the price sensitivity of consumers, firms need to consider the saturation of the brand consciousness of consumers in the specific product category (i.e., “is there any place left for newcomers in consumers’ minds”). In product groups where the brand consciousness is already saturated, it may be difficult for new brands to enter the market. In several food and drink categories (like margarine, juice, carbonated soft drinks) the brand consciousness of Estonian consumers is quite saturated already (see Figure 4). Therefore, new entrants will have difficulty creating brand consciousness and equity. Well-funded campaigns are needed to break into these markets that have very strong and well-known brands. Brand consciousness is unsaturated mainly in product groups where there are a large number of different brands and where consumers have difficulty differentiating among the brands (like chocolate, ice cream).

Most of the companies operating in the Estonian food industry are small and have underdeveloped brands; these include firms producing basic food products and other commodities. These small firms face two major problems. First, because the companies are small and have very limited resources, they tend to believe that investing in developing brand equity is too costly and short-term goals dominate their strategies. As a result, they emphasize price in their promotional campaigns in order to meet their sales goals. This emphasis on price reinforces consumers’ commodity perceptions of the products. Rather than enhancing brand equity, this strategy does

the opposite and can lead to further erosion of margins. Furthermore, these smaller companies seldom have the resources to create the long-term cost advantages that are necessary for a profitable low-price strategy, so short-term thinking tends to result in long-term failure. Second, these companies assume that consumers perceive most grocery products as commodities. Therefore, the majority of small firms in the Estonian food industry do not even consider the strategic value of developing brand equity.

However, brands with a small geographic market, as in Estonia, can compete even with well-known, global brands. Bergvall (2001) has said: "The most important thing from a small brand's perspective is to be strong in its own defined market." Smaller brands have an opportunity to serve their customers in a more flexible and in a more creative way than larger competitors. This suggests that careful market segmentation, coupled with strong brand development that creates value for the targeted consumers, can be a winning strategy for smaller brands. Large media investments are not necessarily required to create strong brand equity. Smaller firms need to be creative, possibly using guerrilla-marketing techniques, based on their better knowledge of targeted market niches.

Nick Moon, director of strategic consulting at *FutureBrand* has said (Mirabel 2002): "The market needs to be at a level of maturity where consumerism is such that the nature of purchase lends itself to choice and convenience. Only in this environment does the brand model truly work for commodity products." Estonia is reaching this point, and manufacturers can successfully brand commodity items. In some product groups (like coffee and ketchup) it has already been done successfully (see Figure 3). Moving a product from a commodity to a brand with strong brand equity is a long-term process. It involves changing the nature of the relationship between the consumer and the brand. The challenge is to create a competitive advantage, in a defensible market segment, that adds value for the brand in the minds of consumers.

Conclusion

In this paper, the role of branding, especially for small domestic firms, in the Estonian food industry have been analyzed. The first steps in developing domestic brands in the Estonian food industry were taken soon after independence when the borders were opened and imported goods became available to the consumers. Strengthening competition has forced firms to start to invest in branding and in educating consumers about the value of their brands. Nowadays, branding and creating brand equity in the Estonian food industry has become unavoidable. The majority of food product categories are now located in sectors where brands are clearly differentiated from each other and where brands have perceived value to consumers. Furthermore, in many categories the brand consciousness of consumers is already saturated making it difficult for the newcomers to enter the market. In this environment, smaller firms tend to concentrate their strategies on short-term goals and price. They believe that they cannot increase brand equity in order to compete against better-known brands; so they do not try. Unfortunately, unless brand equity is

used as a strategic goal, these firms are likely to face declining profit margins and failure.

In the future, research needs to identify specific branding strategies and tactics that are most likely to be successful for smaller firms selling products that are perceived to be commodities. What is the role of family branding and the use of the producer's name in creating brand equity? Under what circumstances are small firms in the Estonian food industry most likely to be successful by selling through private labelers? What role should store brands play in the brand portfolio of smaller firms? How can firms best compete against private labels?

References

1. **Bergvall, J.** (2001), "Brand Small Brands," (accessed January 15, 2003), [available at <http://www.brandchannel.com/images/papers/BrandSmallBrands.pdf>].
2. Conversion Model, (2003), (accessed January 15, 2003), [available at <http://conversionmodel.com>].
3. Emor (2000). "TOP Brands in Estonia according to Brand Equity Coefficient" (Brändide TOP Eestis tarbijaväärtuse alusel), Estonian Market Opinion Research, Ltd., Tallinn Estonia.
4. Emor (1995–2000), "What do Estonian Consumers Buy and Think?" Annual surveys conducted by Estonian Market Opinion Research, Ltd. From 1995 to 2000, Tallinn, Estonia.
5. Estonian Food Industry Statistics (2002), (accessed October 24, 2002), [available at <http://www.toiduliit.ee/ulevaated/statistika.html>].
6. **Mirabel, E.** 2002 "Commodities: Branding the Basics," (accessed August 27, 2002), [available at http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?id=114].
7. Private Label Manufacturers Association (2003), "Store Brands Today," (accessed September 22, 2003), [available at <http://www.plma.com>].
8. **Sethuraman, R** 2003. Measuring national brands' equity over store brands. *Review of Marketing Science*. Vol. 1, (accessed September 13, 2003), [available at <http://www.bepress.com/romsjournal/vol1/iss1/art2/>]
9. "TOP 100 in Estonian Food Industry," (2001), *Äripäev(Business Day) Special Edition*.

Kokkuvõte

BRÄNDI POSITSIONEERIMINE. EESTI TOIDUAINETE TÖÖSTUSE JUHTIMINE

Lele Aak
EMOR
Alan Brokaw
Michigani Tehnoloogiaülikool
Mait Miljan
Tartu Ülikool

Ägenevas konkurentsivõistluses globaliseeruvast majandusest omab brändi turunduse juhtimine olulist kohta. Eduka brändi turunduse juhtimise eelduseks on brändi õige positsioneerimine. Käesolevas artiklis antakse lühiülevaade toiduainetetööstuse arengust Eestis. Uurimistulemuste alusel keskendutakse brändiduse tähtsusele tootja ja kliendi aspektist lähtuvalt ning sellega seonduvatele probleemidele. Põhjalikum ülevaade on antud brändi positsioneerimisest toiduainete turul.

Tulevikus oleks vaja fokuseerida uurimistegevust väike- ja keskmiste ettevõtete brändide turundusstrateegia ja -taktika väljatöötamisele Euroopa Liidu kontekstis.

ORGANISATSIOONI JA JUHTIMISE VALDKONNA PARADIGMA JA SELLE MUUTUMINE SÕLTUVALT EDU-USKUMUSEST

Heinrich Ausmees
Tallinna Tehnikaülikool

Ettekande põhjendatus (esitamise eesmärgid)

Ettekande näiliselt abstraktse teemavaliku tingis aine “Juhtimise alused” õpetamisprotsessis **kerkinud sisulised probleemid**, millistest olulisemaks peab lugema probleemi, et puudub selge kontseptsioon valdkonna iseloomustamiseks. Millised tegurid mõjutavad organisatsiooni ja juhtimise valdkonna sisu, selle arengut ning arusaamasid muutuste suunast ja vajadusest valdkonnas? Tuleb rõhutada, et tegelikkuses valitseb valdav ja üldtunnustatud paradigma, mille muutumist põhjustavad uued arusaamad edust ja selle saavutamise meetoditest, samuti uued teadmised ja oskused. (Ausmees 2003)

Teiseks, tõestada ja anda ülevaade organisatsiooni ja juhtimise valdkonna paradigmat kujundavate edu-uskumuste vaheldumisest.

Kolmandaks põhjuseks ettekande teeside kirjutamiseks sai autori veendumus, et praegusel ajal toimub järkjärguline üleminek uuele organisatsiooni ja juhtimise valdkonna paradigmat, milline erinevalt tuntud paradigmat (s.t. lahendada probleeme ratsionaalsete meetoditega, kasutada ja välja töötada meetodeid, millised toovad kaasa töötajate rahulolu kasvu) on veendunud, et kujundliku metafoori leidmine suunab otsingud sinna, kust leiab probleemidele parimaid lahendusi.

Ettekande ja selle teeside ning kasutatud mõistete üheseks mõistmiseks esitan siinjuures peamiste mõistete seletuse (NB! Arusaamatuste vältimiseks – “Seleta mõisteid!”)

Paradigma – püsiv ja üldtunnustatud mõistete, seaduste ja meetodite kindel järjekord. Tunnustatud väärtushinnangud (Võõrsõnastik 1999) Paradigmat raames valitsevatele ja üldiselt aksepteeritavatele väärtushinnangutele vastavate meetodite kasutamine. Mõiste seletamisel võime kasutada kaudselt ka teaduse kohta käivaid määranguid – paradigma on teooria, millest lähtutakse ja ettekujutus teadustegevusest (milliseid vahendeid teaduslikus uurimistöös kasutatakse, kuidas teadustööd korraldata. (2002 Indrek Meos)

Metafoor – kõnekujund, ühes valdkonnas kasutatavate terminite ja tegevuse loogika mõisteline ülekanne tähenduse sarnasuse alusel (Võõrsõnastik 1999).

NB! Mõlemat mõistet on teeside autor täiendanud, võrreldes algallikast ülevõetud definitsioonile.

Organisatsiooni ja juhtimise paradigma

Konkreetses tegevusvaldkonna paradigma kujutab endast teatud valdkonda mõjutavate või arvatavalt mõjutavate ettekujutuste, mõistete, seaduspärasuste, tunnetuse metodoloogia, kasutatavate meetodite jne. kogumit, millel põhineb valdkonna tunnetamine, seletamine, uurimine ja valdkonna arengu üldistamine ning muutuste prognoosimine. (lisama peab, et ka ettekujutused, millised kipuvad aja kulgedes muutuma põhjendamatuteks, kuna valitseb tendents mitte arvestada ja ka mitte osata arvestada muutusi ümbritsevas)

Kõiki paradigma komponente ühendab ühtne arusaam edust. Uue paradigma tekkimisega kaasnevad muutused ning probleemid paradigmat loomulikena tunduvate tegevusmeetodite kasutamises ja arengutaseme hindamisel ning arengut mõjutavate tegurite osatähtsus ja intensiivsus hindamisel. See kõik sõltub kvalitatiivselt uuest olukorrast, uuest teadmiste tasemest, uutest väärtushinnangutest ja sellest johtuvatest muutustest arusaamades. Tavapärastel tekib konflikt vana paradigmat või selle mõnda osa seni mõjutanud tegurite ja uut paradigmat mõjutavate uute tegurite vahel (need tegurid olid vana paradigma juures hoopis vastupidise mõjuga või ei omanud mingit mõju). Pettutakse selles, et vana paradigmat positiivselt mõjutanud tegurid ei toimi uue paradigma tingimustes sama tulemuslikult kui enne (kui üldse). Vahel ei osata hinnata vana paradigmat mõjutavate tegurite mõju uuele paradigmale (ootuste mittevastavus tegelikkusele).

Organisatsiooni ja juhtimise paradigma olemus, mõistmine ja hindamine sõltub edu-uskumusest ja arusaamast, mis on edu. Üleminek uuele paradigmale tuleneb uutest arusaamadest edust, uutest võimalustest (millised näiteks tulenevad teadmiste uuele tasandile jõudmisest, tekivad uued teooriad, uurimise metoodikad, meetodid ning uute, tekkivate ja kasutusele võetavate vahendite ja ressursside kasutamisoskused ja –võimalused). **Sünnib põhimõtteliselt uus tehnoloogia ja uus edu-uskumus.**

Väidet näitlikustab lühike ülevaade organisatsiooni ja juhtimise valdkonna olulisemate paradigmat ja nende vastavate eduuskumuste muutus:

* **teadusliku juhtimise** paradigma esindajad (Taylor, Emerson, Gantt, abielupaar Gilbertid jt.) rõhutasid, et edu (s.o. korraldatus, selgus, ülevaatlikkus, tegevuse intensiivsus jne.) saavutatakse ratsionaalse ja loogilise tegevuse kaudu, protsessi mõjutavate tegurite mõju ulatuse ja intensiivsuse arvestamiseoskusega jne. See kõik oli püüde saada senisest süsteemist ja korraldusest organisatsiooni ja juhtimise valdkonnas. Püüti leevendada vastuolu uute toodete, tehnoloogia taseme, tootmise mastaapide jne. ühelt poolt ning primitiivsete, käsitöönduslike juhtimismeetoditega teiselt poolt.

* Eelnevaga seostub **bürokraatia** paradigma (olulisemad esindajad - Weber, Blau, Grozier jt.), mille pooldajad loevad eduks korda tegevuses, mida on võimalik saavutada tegevuste reglementeerimise, ettekirjutamise ja tegevustulemuste ning protsesside kulgemise ning tulemuste kontrollimisega.

* **Administratiivse juhtimise** paradigma (Fayol, Barnard, Sloan jt.) eeldab, et edu saavutatakse protsessi loogilisteks allosadeks (funktsioonideks) jagamisega ja nende funktsioonide kirjeldamisega, universaalsete funktsioonide otsimisega ja funktsioonide ühisosade otsimisega ja vajaliku standardiseerimisega.

* **Inimsuhete** paradigma (Mayo, Follett, Roethlisberger, Dickson jt) loojad ja pooldajad mõistsid edu all häid tulemusi milliseid tagab organisatsioonis töötavate inimeste rahulolu. Nad suunasid oma otsingud ning tegevuse rahulolu tagavate meetodite väljatöötamisele.

* **Neoinimsuhete** paradigma (Maslow, Herzberg, MacGregor jt.) esindajad nägid edu töötajate heas motiveerituses mille eelduseks oli motiveerimise meetodite olemasolu (loomine) ja oskus neid meetodeid kasutada. (Huczynski 2002, lk. 18 - 19)

Tekkimas on uus paradigma

Süsteemanalüüsi areng ja uue mõttelaadi tekkimine, üldistustes uut laadi terviku, allosade ja seoste ning nende muutumises terviku paratamatu muutumise nägemine. On tekkinud oskus üldistuste tegemiseks, kus täiustuste edukus organisatsiooni ja juhtimise valdkonnas saab alguse oskusest üldistada probleeme ja luua metafoore enamtuntud (emotsionaalsete) ja ettekujutatavate kujundite kaudu (näiteks tühi vihmamantel, lendav piison, rusikas käsi, kus on koos viis sõrme jne.). Kujuneb uus edu-uskumus Mida parema üldistuse, tabavama metafoori suudame luua, seda suurem on tõenäosus prognoosida tõelähedast arengut just selles valdkonnas, just nendes tegevustes. Tekivad uuelaadsed probleemid: kas loodud või valitud metafoori sisemised seosed ja nende dünaamika on oma olemuselt sama, kui kirjeldataval reaalsel protsessil? Näiteks, kas jõuliselt V-kujulist piisonikarja juhtival piisonil on valmisolek anda üle liidriroll karja teistele liikmetele?, millised on sellega kaasnevad uued probleemid?, on need lahendatavad?, millise hinnaga? Kas...? jne.

Peeter Lorents oma raamatus süsteemsusest, rõhutab üldtunnustatud süsteemi mõistet - süsteem on kindlate elementide kogum koos nende elementide vaheliste seostega (Lorents 2001, lk.112) Ta toob kujundliku näite, et suvalisest detailide hunnikust saab kella ainult juhul, kui me leiame nende detailide vahelised määravad (põhjuslikud) seosed. Asjal on ka teine pool – mõeldes nendele seostele ja analüüsides neid, võivad ilmned senini nähtamatud või mittemärgatavad seosed ja probleemid. Metafoori üldistus aitab uusi probleeme näha, mõista ning nendega toime tulla. Suursaadik Jaak Jõerüüt oma mälestuste katkendis arutleb – “milleks mõistukõne ... kas otse ei saa? Aga kujundid on sageli täpsemad kui otsene jutt. Elujuhtumite tõeline sisu on väga tihti kujundites ning sümbolites, neid tuleb alati jälgida, neid peaks alata endale seletama”. (Jõerüüt 2003, lk.828)

Üheks metafoori sagedamini kasutamise meetodiks on meid huvitava nähtuse asetamine tuntud ja arusaadavasse kujundisse - näiteks juhtimise, otsustamise, psühholoogia, sotsioloogia jne probleemide esitamine karupoeg Puhhi ja tema sõprade kõigile tuntud ettevõtmiste kaudu (Allen 1.2000, 2.2000, ja Allen 3.2000, Williams 2001).

Eriti kujundlikult toob välja tavakäsitluses märkamata jäänud probleeme, seoseid ja vastuolusid asja kirjeldamine harjumatus, teema käsitlusele mitteomases või paradoksaalses vormis. Näiteks üldtuntud Parkinsoni seadused, Peteri printsiip, Murphi seadused jt.

Klassikaline näide metafoorilise pildi loomisest

Näiteks tooksin maailmakuulsa koopa-võrdpildi, milline moodustab Platoni dialoogi **Politeia** sisulise keskme. Dialoogi peateemaks on küsimus sellest, mis on õiglus ja milline on tema toime ning eeskätt see, kas õiglus toob õiglasele ka isiklikku kasu, pidades silmas tema kujutlust edust - elada õnnestunult ja õnnelikult. Koopa-võrdpildi loomise kaudu on Platon püüdnud kujundlikult näidata, kuidas on seotud ja kuidas avalduvad mõisted õiglus, riigi ideaalne kord ja inimese psühe parim võimalik sisemine korraldus. Tegemist ei ole mingi range teadusliku tõestusega, vaid ettekujutuse mõjutamisega, et inimkond on kui harjumuspäraste ettekujutustega koopasse aheldatud vangid (sõna otseses ja kaudses mõttes) päästa neid sellest võib inimene (päästmiseks on vaja päästetavaid veenda, et neid on vaja päästa) kes on näinud teistsugust maailma ja oskab inimestele sisendada pilte tõelisest maailmast. Sest “vangid” peavad reaalsuseks, tõeliselt olevaks kaootiliselt liikuvate ja häälitsevate kujude varje koopa tagaseinal. Järeldatakse, et tegelikkus on koopa tagaseinal liikuvad varjud ja nendega kaasnevad hääled on tõde ning tarkus, milline peabki olema arusaamatu. Järeldus on loogiline - tark inimene on see, kes suudab varjude liikumises avastada mingi korrapära ja selle alusel ennustada ühtede varjude järgnemist teistele.

Platoni koopa-kujund on kahesuguse suunitlusega. Ühelt poolt on see suunatud “argiteadvuse” taunimisele, mis peab põhjendama Platoni seisukohta, et riigi valitsemine tuleb anda vastava hariduse saanud ja teadmisi omavatele tarkadele (filosoofidele) kes on võimelised mõistma tõelist maailma, millest koopa-elanikel aimugi ei ole. Kui mingil moel vabanenud, tegelikku maailma näinud koopa-elanik koopasse tagasi tuleb, et ka koopassejäänuid tegelikku maailma viia, ei usutaks teateid tegelikust maailmast. Koopasse jäänud hakkaksid jõuga vastu katsetele neid vabastada, kuni vabastaja tapmiseni. On ju palju mugavam ja harjumuspärasem kujutleda tegelikku maailma.

Teiselt poolt iseloomustab koopa-kujund Platoni arusaamu inimtunnetusest ja tõest üldse.

Seega abstraktsed ja raskesti tunnetatavad nähtused on esitatud tänu õnnestunud metafoori loomisele arusaadavalt ja üldistavalt. (Platon 1997 ja Jan Szaif 1997)

Näited tänapäevast organisatsiooni ja juhtimise metafooridest

Metafoorilised käsitlused on omased möödunud sajand (XX) lõpule ja selle sajandi (XXI) algusele. Nende hulgast paistavad silma kujundid, mis kuuluvad juhtimis teoreetikule Charles Handy'le. Juhtides tähelepanu paradoksidele ja vastuoludele ning otsides võimalusi nendest ülesaamiseks, iseloomustab Handy olukorda tühjalt

püstiseisva vihmamantliga, millist skulptuuri tal kunagi õnnestus näha – eesmärgiks on see vihmamantli kujundiga rõhutada et me ei jääks nimetuteks arvudeks palgalehel, sotsioloogia toormaterjaliks, statistikaks mingis aruandes. (Handy 1996, lk.9-10). Tasakaalu tähtsuse rõhutamiseks kasutab Handy “pontšiku” kujundit. See on selline “pontšik”, mille keskel ei ole auku, vaid vastupidi, auk on ümber tainast tuuma. Tulemuseks on mõtteline “pontšik” millest võib mõelda, kuid mida ei saa süüa. Tuum ja seda piirava ruumi e. augu tasakaalustamine on keskne probleem paljude elunähtuste õigel käsitlemisel. Tasakaalustamine on üks viis saada üle tühja vihmamantli probleemist: olla samaaegselt ühiskonna tööriist ja vaba inimene. (Handy 1996, lk. 67)

“Pontšiku”-metafoori laiendamine on näiteks “pontšik”-organisatsioonid. Organisatsioonid ei kujuta endast enam kastide püramiidi. Pole isegi selge, kust organisatsioon algab ja kus lõpeb, sest kliendid, tarnijad ja liitunud organisatsioonid on omavahel ühendatud “võrguorganisatsiooni” (Handy 1996, lk. 75) Edasi võib mõistet laiendada näiteks “pontšik”- mõtlemiseks, kus kasutades “pontšiku” kujundit (metafoori), võib mõelda - et meie isiklik elu pole tuumas, vaid tervikus, kui me mõistame tuumana elus hädavajalikke asju ehk elulugu, mida enamik meist loob usinalt oma noorusaastatel. Meie, üksnes meie endi asi on täita tuuma ümbritsev ruum enne, kui me sureme.

Organisatsioonid loovad oma vajadustest suuremad tuumad ka oma sisemistele “pontšikutele” (Handy 1996, lk.79).

Teine metafoori näide pärineb Belesco ja Stayeri (Belesco ja Stayer 2001, lk. 23-31) ettekujutusest eestvedamise uuest arusaamast, kus traditsiooniline piisoni-karja juhtpiison peab saama V-kujulise piisoni-karja juhiks (kus olemuslikult karja olemasolu ei sõltu ainult juhust, vaid nagu linnuparves paindlikust juhi vahetusest). Sellest metafoorist saab teha järeldusi ja leida tegelikke probleeme eestvedamises, leida neile lahendusi printsipibis. Arusaamine on oluliselt viljakam ja kujundlikum kui näiteks Hersey ja Blanchardi situatiivse eestvedamise teooria selgitamisel ilma tabava piltlikustamiseta. (Hersey & Blanchard 1989).

Lõpetuseks ja kokkuvõtteks

Ettekande autor tahab väita, et käesoleval ajal toimub üleminek uuele organisatsiooni ja juhtimise mõistmise ja arendamise paradigmat - metafoorilise kujutluspildi loomisele. Seda tõestavad üha uute metafooride (kujundite) loomine valdkonda analüüsivate teoreetikute poolt. Sama tendents on märgatav ka igapäevaprobleemide analüüsil praktikute poolt (vt. näiteks artikleid ajakirjas “Director”).

Uus edu-uskumus eeldab, et kui me oleme suutelised looma metafoore toimuvatest protsessidest, siis oleme võimelised, või vähemalt oleme loonud eeldused selleks et valdkonnas tegutseda ja muutusi esile kutsuda. Mõista ja õigesti tõlgitseda probleeme ja näha nende lahendamise võimalusi

Kasutatud kirjandus

- 1 Allen 1-2000 **Roger E. Allen**. Puhh ja juhtimise kunst. Olympia 2000
- 2 Allen 2-2000 **Roger E. Allen, Stephen D. Allen**. Puhh lahendab probleeme. Olympia 2000
- 3 Allen 3-2000 **Roger E. Allen, Stephen D. Allen**. Puhh jahib edu. Olympia 2000
- 4 Ausmees 2003 **Heinrich Ausmees**. Edu-uskumuse ja organisatsiooni juhtimise tulemuslikkus. Kogumik "Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit" 2003. a. lk. 38 - 46
- 5 Belasko ja Stayer 2001 **James A. Belasco ja Ralph C. Stayer**. Piisoni lend. OÜ A.Y.Goldratt Baltic 2001
- 6 Handy 1996 **Charles Handy**. Tüh vihmamantel. Fontes 1996
- 7 Hersey ja Blanchard 1988 **Paul Hersey & Ken Blanchard**. Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources Prentice-Hall International Editions 1988
- 8 Jõeriüt 2003 **Jaak Jõeriüt**. Soomes ja Roomas. Ajakiri Looming 6. 2003 lk.809 - 835
- 9 Lorents 2001 **Peeter Lorents**. Süsteemse käsitluse alused. EBS Print 2001
- 10 Platon 1992 **Platon**. Politeia (VII raamat 514 a – 521 b) Ajakiri Akadeemia 9. 1997 lk. 1819 –1828
- 11 Szaif 1997 **Jan Szaif**. Platoni koopa-võrdpilt. Ajakiri Akadeemia lk.1829- 1842
- 12 Williams 2001 **John Tyerman Williams**. Puhh ja psühholoogid. Olympia
- 13 2001Võõrsõnastik 1999 Võõrsõnastik. TEA 1999
- 14 Meos 2002 **Indrek Meos**. Filosoofia sõnaraamat. Koolibri 2002 lk. 196-197

Summary

A NEW PARADIGM IN THE FIELD OF ORGANISATION AND MANAGEMENT

Heinrich Ausmees
Tallinn Technical University

In the present paper and the report based on it the author wishes to dwell upon the concept of the paradigm of understanding and developing organisation and management and to discuss factors responsible for its change. An attempt is made to define the concept of paradigm and to discuss the main paradigms in the field of organisation and management. As the major factor causing change belief in success is treated. This factor creates the need for the change in the paradigm and affects the process of change. The author is of the opinion that by the present time conditions for the birth of a new paradigm have been formed The new paradigm may be called the paradigm of searching for possibilities of creating the entirety and metaphor of a phenomenon, that is it is important to create prerequisites for finding the inner causal relationships of problems and analysing these rather than solving some sub-problem. All this is made possible by the development of the methodology of generalisation and synthesis based on the systems theory.

PROPERTY VALUERS AS BUSINESS CONSULTANTS IN ESTONIA IN GLOBALISING ECONOMY

Veronika Ilsjan
Tallinn Technical University

Introduction

The aim of the current paper is to give a short overview of the activities and current problems of Estonian appraisers¹ and to make suggestions how to solve these problems.

One of the important issues in order to understand the background of the topic is to recognize that the history of appraisal practice in Estonia is rather short – about a decade. Anyway, a remarkable effort has been made in promoting property appraisal profession. During eight years internationally accepted valuation principles have been adopted, an independent but legitimate certification system has been applied and the quality control system is developing continuously.

Because of the globalization and the euro-integration the set of problems concerning appraisal is expanding, tightening international competition is a big challenge for the competence of local professionals and to the education system. In addition to globalization-related problems, Estonia is facing troubles similar to other transitional countries: unfinished reforms, changing legal environment, outdated education and language barriers of working professionals, lack of experience and know-how etc.

An essential point is that despite the short history of appraisal in Estonia it has been understood that valuation is rather an economical than a technical (construction) discipline. But still, in general, – appraisers are known mostly as “valuers of residential properties for banks”. The wider intention of valuation profession is to consult enterprises in their everyday business activities – in corporate strategy, in financial reporting, in investment decisions, in loan collateral. Are Estonian appraisers ready for this? Short answer is “yes and no”. There are many appraisers who have educated themselves and who are very good professionals. But to go further, to be good “in advanced level”, for all appraisers an additional know-how support is necessary.

Another important fact is, that Estonia is a very small country, this makes the problems particularly sharp. Therefore, from the one hand, the demand for different special products and services (inc. education, handbooks etc) is very limited. From the other hand – there is a shortage of financial and intellectual resources. Until today

¹ Throughout the paper the words „appraisal“ and „valuation“ , „appraiser“ and „valuer“ are treated as synonyms.

most of the work has been done by private sector initiative and finance. For how long will it continue that way?

The organization joining property appraisers in Estonia is the Estonian Association of Appraisers (EAA). The organization was established in 1995. Although the history of EAA is short, a remarkable effort has been made in promoting property appraisal in Estonia. EAA has 98 members and it has become a respected professional association in Estonia and is the observer in the International Valuation Standards Committee (IVSC) from 1996 and an associate member of the European Group of Valuation Organisation (TEGoVA) from 1997. During 8 years the main issues for EAA have been: the introduction of international standards, the certification of appraisers, the implementation of quality control system, promoting education and public relations.

One source of the current paper is an inquiry of certified appraisers carried out in April 2003. The questionnaire included questions about educational background and practical work experience, about training programs attended and about additional needs for training, use of standards and handbooks, about attitudes towards application of quality control system, contentment with the EAA work etc. The questionnaire was sent to all 68 certified appraisers, 44 were returned, which means a high response rate of 64,7%. Since the attitudes and expectations of general appraisers (GA) and residential appraisers (RA) seemed to differ remarkable from each other, these two types of appraisers were analysed separately. In general, RA-s are remarkably less content with the work of EAA than GA-s, who are more sensible and tolerant and could more appreciate the work done. However – even GA-s are uncontent with the organization of training courses which is one of the prior problems for RA-s as well. Other important shortcomings are public relations and protecting members' interests.

1. The introduction of international standards

Valuation standards are an integral aspect of the valuation process nationally and internationally. The primary purpose of valuation standards is to provide clients and valuers with an understanding of the concepts and bases of value.

In 1996 EAA became an associated member of IVSC and EAA got a permit to translate and publish IVS into the Estonian language. The publication of IVS 1997 in Estonian was very important, as we had no local standards and we had a variety of definitions and approaches. IVS became a very important standard what was well recognized by valuation experts and required to be followed by EAA members.

The implementation of new standards has not been simple. Clients, including commercial banks, did not have any idea about international valuation standards. Every bank had its own definitions for the value type required and also for other important definitions and approaches. EAA had two tasks: First, the education of members and establishing IVS standards a requirement for them. Second, to introduce international standards to banks, auditors and to the whole business society.

EAA had several seminars and courses for appraisers about the implementation of standards and also for different audiences as potential clients to introduce the standards. Many articles were published in business newspapers and magazines. After 6 years (1997-2003) EAA can be convinced that IVS is known and is a basis for valuation. Valuation reports for banks have to follow international standards, most of public sector authorities are aware about the standards and require following IVS in valuations.

In 2003 the actual challenge is to introduce the IVS to another large client group – to auditors and accountants. Since 2003 they have got the responsibility by the new accounting law to follow IAS in a simplified manner. This means that since 2003 there is possibility to report investment properties according to the market value.

From September 1997 EAA is also associated to TEGoVA. There were plans to translate and publish into Estonian also TEGoVA standards (published in 1997). In 1998 the translation was started but in the next year EAA was informed that EVS 2000 would come soon. In July 2000 also IVSC published a new set of standards - IVS 2000, in 2001 IVS 2001. In 2003 both organization have issued new versions again: IVS 2003 and EVS 2003. EAA has been powerless to follow this “running competition”. Translation and publication is not only a technical and financial issue, it also needs a lot of training programs. The only effort in 1998-2003 the EAA has been able to make has been the publication of IVS Application and Performance Guidance’s (APG) 1-4 from IVS 1997 and 4 Guidance Notes (GN) from IVS 2000 and 2001.

However, not so many countries actually have translated IVSC and/or TEGoVA standards into the national language. Many countries already have had their national valuation standards for a long time. Harmonization of national standards with IVS or EVS is in a different stage in different countries.

For Estonia the most pragmatic solution could be working out Estonian National Valuation standards which would be the reference of the main statements of international and European standards with comments about the application in Estonian market. Hopefully, at the end of 2003 EAA can start the work financed by the state.

2. The certification of appraisers

Certification started in 1999 initiated by EAA itself with cooperation with Estonian Banking Association and to Estonian Chamber of Trade and Commerce. Since 2002 the certification is supported by the Law of Professions and all certifications issued are valid as Professional Certifications (<http://www.kutsekoda.ee>). Since the very beginning the certification is carried out with an attempt to follow the rules of TEGoVA (higher education and 3 years work experience required, 4 hour written exam and ½ hour oral exam, examinations programs according to TEGoVA

requirements) (Tiits, 2000). Today the main issue in certification is the renewal of certifications because the first certifications issued will expire in 2004.

There are two types of valuation certifications in Estonia: general and residential, thus we have two types of appraisers: general appraisers (GA) and residential appraisers (RA). By April 2003 71 certifications had been issued, but there were 68 certified appraisers. The gap comes from the facts that one certification has been annulled because of improper behaviour and two appraisers have both types of certifications (in inquiry regarded in GA group) (<http://www.ekhy.ee>).

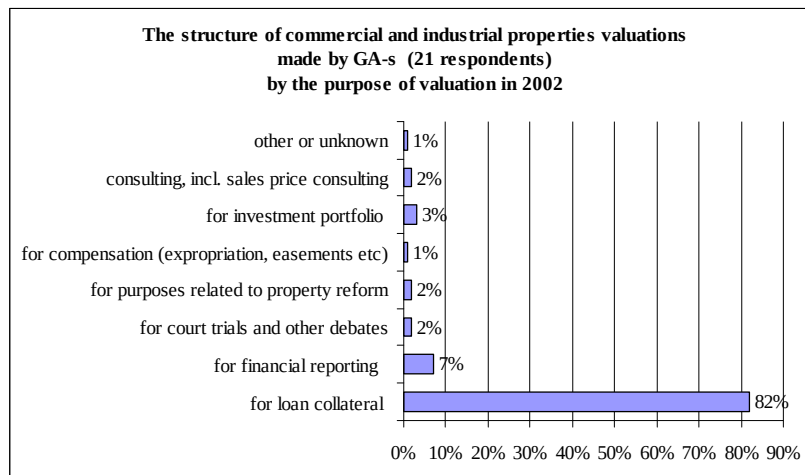
It is rather complicated to estimate whether the number of valuation professionals is optimal for Estonia. At the international level there are wide differences in the availability of appraisal services, in both, quantitative and qualitative level. The number of appraisers per a million people in many countries is between 20-130. Also in Estonia the number falls into this range: 52. In some countries the number is smaller (in India 0,3, China 10,6), in some countries, where property valuation profession is more developed, the number is many times higher: in the United States 284, in the United Kingdom 335 (Pomerleano, 2002).

Qualitatively, the number of appraisers depends on the demand for certain types of appraisal. In Estonia there are different possibilities to enlarge:

- Today most valuations are made for residential properties (in 2002 56% of GA-s reports and 94% of RA-s reports).
- The main purpose of valuations is valuation for loan collateral (in 2002 more than 90% of all residential property valuations and 77% of commercial and industrial valuations made by GA-s).
- Foreign clients are very rare in our appraisal market (in 2002 the share of local clients was about 98% of all valuations).

There are quite high expectations in Estonian property market regarding the potential membership in EU. However, the attitudes differ and more conservative real property experts are not too optimistic. (Kinnisvaraekspert, 2003). When the share of foreign clients rises, it will be related to valuation for investment portfolios mostly.

The structure of commercial and industrial properties in valuations made by GA-s by the purpose of valuation was analysed in a more detailed way (diagram below). The valuation for financial reporting is of secondary importance with the share of 7%. Here should be the potential to grow because of the new rules in Estonian accounting law. No other purpose could take over the 3% of total amount.



Source: Veronika Ilsjan (inquiry of certified appraisers in April 2003)

3. The implementation of quality control system

With European Monetary Union, cross-border real estate investment is expected to increase further. It is likely that real estate market participants will act increasingly on an international scale for various reasons. Eventually all these activities focus on the property or property portfolio to be analysed or valued. Real estate valuation will continue to require detailed knowledge of regional (local) markets, of typical market practice and valuation methods in each country. Future cross-border real estate transactions will call for experts on the spot. This places real estate investors in the difficult situation to identify the right specialist for a certain regional market or a certain property type or one skilled in the use of a certain valuation method. This is why it was inevitable that TEGoVA, whose main objective is to set harmonised standards for real estate valuation, and thus also for real estate valuers in Europe, had to involve itself more in the issue of standards of qualification for real estate valuers.

In Autumn 1998, the TEGoVA members decided that valuer certification in accordance with Euro norm 45013 was the appropriate system to reduce the lack of transparency that characterises the market in which European real estate valuers operate. Furthermore, the members agreed that TEGoVA should not establish accreditation or certification bodies of its own. Certification bodies that have been accredited by a national accreditation body according to EN 45013 and fulfil certain criteria set by TEGoVA can, however, obtain a mark of excellence "Approved by TEGoVA" (<http://www.tegova.org/cert.html>).

Quality control system means the control of the quality requirements of EAA and TEGoVA to guarantee an equally high level of valuation service. It embraces the supervision of following the rules of valuation standards, methodology and ethical behavior. The quality control system could be divided into regular and incidental control.

Regular control started in May 2001 with the requirement for certified appraisers to report annually about the personal professional activity. In 2003 "The Auditing Procedure of Certified Appraisers" was passed, which enables additionally to reporting applying the regular control of appraisers by the Examination commission at least twice during the certificate's validity (5 years). The auditing procedure was worked out by following the rules of TEGoVA with the idea to apply the mark of excellence "Approved by TEGoVA" in a longer perspective. Also most of certified appraiser support the idea to gain the mark of excellence „Approved by TEGoVA“ in 3-5 year perspective.

Incidental control has been proceeding already since establishing the EAA and stays a possibility to apply to the Board of EAA for the statement about a concrete appraisal occasion. EAA has promoted customers to turn to the Board of EAA with any questions or problems arising from any valuation reports. This possibility is used quite actively (3-6 applications per year) and several negative cases have appeared by these applications. Punishments determined by EAA Certification commission are 1 cancelled certification (incompetency accompanied with unethical behavior) and 3 reproofs (incompetency). All these problematical cases were discussed in EAA's general meetings to analyze misunderstandings and to learn from mistakes.

Most of appraisers (57,6% GA-s and 53,7% RA-s) believe that EAA has done a good job in handling ethical problems. However, many suppose that EAA should be more active (26,9% GA-s and 18,9% RA-s). For 1 GA (3,8%) and 1 RA (6,3%) the handling of ethical problems seem to be unobjective.

Similar is the judgment to punishments determined for unethical or unprofessional behaviour. More than half of the respondents suppose that punishments have been fair or mostly fair (69,2% GA-s and 53,8% RA-s). However, punishments are regarded to has been rather too mild than too hard.

In the TEGoVA Board meeting in April 2003 it was recognized, that the certification system built up in Estonia is one of the most advanced in Europe regarding the TEGoVA requirements.

4. Promoting education

Many activities of EAA have encouraged the development of education of real estate sciences in universities in Estonia. Requirements set up for certification have been used by universities to build up their syllabuses in real estate science, especially in valuation. IVS published in the Estonian language has become a part of literature for

students. In 1999 the University of Agriculture in Tartu opened a new speciality: real estate valuation and planning which has become one of the most popular specialities in Estonian universities at all. In 2000 the Chair of Real Estate and Logistics in Tallinn Technical University was founded. Estonian Business School started with a real estate economy course in 2000. There are also some training courses organized by private sector, one of them as a special course for the preparation of certification exam. (Tiits, 2000)

However, this has been a starting point or “first aid” which has corresponded to the basic needs for appraisers’ training. Today it could be recognized that the need for advanced training could exceed the potential of our universities. The main problems seem to be, from the one hand, the limited amount of qualified staff, and from the other hand, limited demand, i.e. the small number of appraisers needed.

Higher education is a requirement for property appraisers. The education of most appraisers is related to the valuation profession: 76,6% of GA-s and 53,0% of RA-s have the education of economics, construction or real estate. In addition to higher education some appraisers have gained a second higher education or started with studies to get one. There is also a rather high motivation to participate in post-graduate studies and in training courses, but the problem is that there are not enough courses for property consultants in advanced level.

Subjects of most interest for both, for GA-s and RA-s, are: real estate finance, construction and real estate development. For GA-s also environment is interesting, for RA-s real estate market.

Education and training are the most important issues for Estonian appraisers today. The need for advanced training exceeds the possibilities of universities today. The main problems seem to be the limited amount of qualified teaching staff. The lecturers in different programs and training courses are often the same. For top quality programs teachers should be more qualified (need for additional studies), lecturers from abroad should be embraced, partly integration with international programs in real estate economics could be valuable (Sweden, Finland). There is a rather high competition between the two state universities and also in private sector (universities, property companies), but the quality of trainings is not always sufficient.

5. Public relations

In 2003 one can say that all banks and most of public sector authorities are aware about the EAA activities in promoting and keeping the quality of valuation service. Two larger commercial banks accepted the EAA as a representative organization of appraisers and in 2003 when cooperation contracts between banks and companies offering valuation service were renewed, the EAA was asked to participate in the negotiations.

In 2003 the biggest challenge is to introduce the EAA activities to another large client group – to auditors and accountants. There is also an desire of the EAA to improve cooperation with banks and public sector authorities in quality control to get better feedback about misinterpretations in valuation reports to find out and to handle problems.

The accountancy profession and the valuation profession are developing a mutual understanding and appreciation for each other's expertise. This communication will improve further when valuers understand better the accounting concepts behind accounting rules and accountants understand the bases on which valuations are made. (Edge, 2001). The relationship between appraisers and accountants is one of the most actual problems not only in Estonia, where starting from 2003 there is an option to revalue investment properties, but also in international and especially in European level. In early June 2002 the European Finance Ministers formally approved the European Regulation requiring listed companies, including banks and insurance companies, to prepare their consolidated accounts in accordance with International Accounting Standards (IAS) from 2005 onwards. Many in Europe believe that although the Regulation only applies to publicly traded companies, Member States will extend the application of endorsed IAS to a great many more companies. IAS is a principle-based set of standards, that could cause different interpretations in applying it in practice. If all allowed or required valuations are determined in accordance with IVS, there should be a consistency at least in the topic of real property of IAS application. (IVSC, 2002)

Conclusion

Although the history of Estonian Association of Appraisers (EAA) is short (established in 1995), a remarkable effort has been made in promoting property appraisal and consulting in Estonia. The most successful activities of EAA have been the creation and developing of certification system, quality control (auditing) system and introducing of International Valuation Standards (IVS) in Estonian market.

The most important issues for Estonian property valuers today are education and training. The need for advanced training exceeds the possibilities. The main problems seem to be, from the one hand, the limited amount of qualified teaching staff and from the other hand – a limited demand for the courses. For top quality programs teachers should be more qualified (need for additional studies), lecturers from abroad should be embraced, partly integration with international programs in real estate economics could be valuable (Sweden, Finland). There is a rather high competition between the two state universities and also in private sector (universities, property companies), but the quality of trainings is not always sufficient. There is a limited demand for the courses – the number of (potential) real property valuers is modest, the courses should handle issues more widely to attract also real estate developers, brokers, managers etc., ie all professionals in field of real estate economy. For the survival of real estate economics profession, regarding the smallness of the market, the concentration of education and research into one chair of one university seems to be inevitable.

Because of the globalization and tightening international competition the promoting of the competence of real estate professionals is a big challenge.

References

1. **Clare McParland, Alastair Adair, Stanley McGreal** "Valuation standards. A comparison of four European countries". Journal of Property Investment and Finance, vol 20, nr 2 2002, pp 127-141
2. **John A. Edge** "The Globalization of Real Estate Appraisal: A European Perspective". The Appraisal Journal, January 2001.
3. Kinnisvaraekspert "Kinnisvaraturu ülevaade, kevad 2003".
4. **Michael Pomerleano** "Back to basics: critical financial sector professions required in the aftermath of an asset bubble". www.IVSC.org/pubs/020130-assetbubble.pdf (16.01.2003)
5. IVSC "Global valuation issues" August 2002 Newsletter, p 3-8 "International Accounting standards".
6. TEGoVA Publications "Education – MER (Minimum Educational Requirements)". www.tegova.org/edu_main.html (16.01.2003)
7. TEGoVA Publications "Comparative Study of EVS 2000 and IVS 2000, updated to include comments on IVS 2001". www.tegova.org/evs_compare2.html (16.01.2003)
8. **Tambet Tiits** "Review of current issues in valuation in Estonia". Presentation in Baltic valuation conference 28.-30.09.2000, Turku, Finland.

Kokkuvõte

EESTI KINNISVARA HINDAJAD KUI ÄRIKONSULTANDID GLOBALISEERUVAS MAJANDUSES

Veronika Iltsjan
Tallinna Tehnikaülikool

Käesoleva artikli eesmärgiks on anda lühike ülevaade kinnisvarahindamise alastest tegevusest ja sellega seotud probleemidest Eestis koos ettepanekutega valupunktide lahendamiseks. Vaatamata kinnisvarahindamise lühikesele ajaloole on tehtud märkimisväärsed edusammud eriala edendamisel. Valdkonna arendamise eestvedajaks on olnud 1995. aastal loodud Eesti Kinnisvara Hindajate Ühing (EKHÜ).

EKHÜ olulisemateks tegevusvaldkondadeks on olnud rahvusvaheliste varade hindamisstandardite (IVS) tõlkimine, tutvustamine ja kasutuselevõtt Eestis, kinnisvarahindajate kutsekvalifikatsioonisüsteemi (atesteerimise) sisseviimine ja rakendamine, kvaliteedikontrolli süsteemi juurutamine aukohtu ja hindajate auditeerimise näol, kinnisvara-alase koolitus- ja haridussüsteemi edendamine ja toetamine.

Alates 1996. aastast on EKHÜ rahvusvahelise varade hindamisstandardite komitee (IVSC) assotsieerunud liige ja alates 1997. aastast Euroopa kinnisvarahindajate ühingu grupi (TEGoVA) assotsieerunud liige. Seega on kogu ühingu tegevus toimunud kooskõlas rahvusvaheliste ja Euroopa nõuetega ning leidnud ka rahvusvahelisel tunnustust.

Üheks oluliseks toimunud muutuseks väljaspool hindamise eriala on muutunud arusaamine, et kinnisvara hindamine ei ole tehnikateadus (ehitus), vaid majandusteadus, hõlmates ka õiguslikke ja tehnilisi aspekte. Siiski võib üldistatult öelda, et kinnisvara hindamist seostatakse praegu põhiliselt elukondlike varade hindamisega laenu tagatiste väärtuse määramiseks, mis on ka hindajate põhiline töövaldkond täna. Äri- ja tootmisobjektide osas on kinnisvara hindajate kui ettevõtete kinnisvarakonsultantide potentsiaal seni olnud piisavalt rakendamata. Teisalt võib küsida - kas meie kinnisvara hindajad on piisavalt kompetentsed ettevõtete kinnisvarastrateegia nõustamisel?

Kõigi 68 kutseliste hindaja hulgas 2003. aasta aprillis läbiviidud küsitluse järgi on teravaimaks probleemiks spetsiaalsete kinnisvara-alaste koolitusprogrammide puudumine. Ettevõtte kinnisvarakonsultantide professionaalsuse tagamiseks on hädavajalik vastavate koolitusprogrammide sisseviimine meie ülikoolidesse. Samuti puuduvad meil täna emakeelne kinnisvarahindamise (laiemalt – kinnisvaraökonoomika) õpik ning ajakohased emakeelsed varade hindamise standardid.

Kinnisvara hindamise (kinnisvaraökonoomika) valdkonda puudutavate probleemide hulk on järjest laienev seoses jätkuva globaliseerumisega, eurointegratsiooniga ja rahvusvahelise konkurentsiga. See esitab tõsise väljakutse meie haridus- ja kutsesüsteemile.

ETTEVÕTTE TOOTLIKKUSE TEGURITE MÄÄRATLEMISE JA KLASSIFITSEERIMISE VÕIMALUSED

Edo Kalle
Tallinna Tehnikaülikool

Sissejuhatus

Eesti arengustrateegia kavandis "Eesti edu 2014" kirjutatakse, et oluliseks eesmärgiks on suurendada tootlikkust kümne aasta jooksul 80%. Tootlikkuse kasv on vaieldamatult tähtis, et tagada majanduskasv ja konkurentsivõime ning jõuda järele Euroopa Liidu jt arenenud riikide tasemele. Kuid milliste tegurite mõjul peaks toimuma tootlikkuse kasv? Millised on prioriteetsed tegurid, positiivsed ja negatiivsed tegurid ning kui suur on nende mõju tootlikkusele? Need küsimused jäävad sageli ebaselgeks või saavad üldsõnalise vastuse nii makro- kui ka mikrotasandil (ettevõttes). Seda näitavad TTÜ-s tehtud teadusuuringud, bakalaureuse- ja magistritööd ning artikli autori kogemused tootlikkuse konsultandina. Tootlikkuse tegurite mittetundmine tähendab aga seda, et sisuliselt ei toimu tootlikkuse kasvu juhtimist, kuivõrd ilma tegureid teadmata ja arvestamata ei ole võimalik tootlikkuse analüüs ja plaanimine. Seega ei ole garanteeritud ka tootlikkuse soovitud kasv.

Tootlikkuse tegureid ja üldse tootlikkuse problemaatikat on Eestis kahjuks suhteliselt vähe käsitletud (Kalle, 2002). Tegurite problemaatika on ilmselgelt keerukas, sest tegureid on palju, nad muutuvad dünaamikas ja on erineva juhtimisastmega. Teatava tinglikkusega võib tootlikkuse tegurite problemaatika liigitada järgmiselt:

- tegurite määratlemine
- tegurite klassifitseerimine ehk rühmitamine
- tegurite mõõtmine
- tegurite juhitavus
- tegurite mõju suuruse leidmine
- tegurite mõju kiirus
- tegurite asendatavus ja täiendatavus
- tegurite evitamisega kaasnevad kulud ja nende tasuvus.

Käesolevas artiklis käsitletakse põhiliselt ettevõtte tootlikkuse tegurite määratlemise ja klassifitseerimise probleeme, mille lahendamisest sõltub suurel määral teiste üldmääratud probleemide lahendus.

Tootlikkuse tegurite erinevad käsitlused

Enne kui asuda tootlikkuse tegurite käsitluse juurde, tuleks määratleda tootlikkuse teguri mõiste. Selles näiliselt lihtsas küsimuses ei ole alati selgust ja teguri mõiste võidakse segamini ajada tootlikkuse kasvu tingimuste ja reservide mõistetega.

Tootlikkuse kasvu tingimusteks (eeldusteks) on mingid protsessid ja ilmingud, mis võivad kiirendada (või aeglustada) tootlikkuse tegurite mõju. Tootlikkuse kasvu tingimusteks võivad olla looduslik-kliimaatilised tingimused, riigi majandus- ja sotsiaalpoliitika, makromajanduslik stabiilsus, konkurents kodu- ja välisurgudel, majanduse avatus, maailmamajanduse olukord, riigi poliitilise situatsiooni stabiilsus ning prognoositavus jm. Seejuures osa mainitud tingimustest (nagu riigi majandus- ja sotsiaalpoliitika) on makrotasandil ühtlasi majanduskasvu ning tootlikkuse suurendamise reguleeritavad tegurid. Mikrotasandi (ettevõtte, firma) suhtes on nad aga objektiivsed välistingimused ehk välised (mittereguleeritavad) tootlikkuse tegurid. Ettevõttes tuleb aga tegeleda (juhtida) tootlikkuse reguleeritavate ehk sisemiste teguritega, mille mõjul muutub tootlikkuse tase ja dünaamika. Kõikide tootlikkuse tegurite juures on teatavad reservid, s.o tootlikkuse tegurite ärakasutamata või halvasti kasutatud võimalused tootlikkuse tõstmiseks. Siit edasi saame formuleerida lihtsa reegli tootlikkuse suurendamise juhtimiseks: tootlikkuse suurendamiseks tuleb olemasolevate üldtingimuste juures määratleda tootlikkuse tegurid ja otsida nende reserve, mida oleks otstarbekas kasutusele võtta. Seega on ettevõtte tasandil oluline määratleda tootlikkuse tegurid, millede analüüs avab tootlikkuse kasvu reservid. Tegurite määramine ja analüüs eeldab tegurite klassifitseerimist.

Tootlikkuse tegureid võib klassifitseerida (rühmitada, grupeerida) mitmesuguste tunnuste alusel:

1. Hierarhiatasandi (juhtimistasandi) järgi
 - 1) makrotasandi tegurid
 - 2) tegevusala (-haru) tegurid
 - 3) ettevõtte tasandi tegurid (haaravad ka ettevõttesisesed tegurid)
2. Kirjeldatuse astme järgi
 - 1) üldistatud tegurid
 - 2) konkretiseeritud tegurid
3. Juhitavuse (reguleeritavuse) järgi
 - 1) välised ehk mittejuhitavad tegurid
 - 2) sisesed ehk juhitavad tegurid
4. Vahetu mõju järgi
 - 1) otsesed tegurid
 - 2) kaudsed tegurid
5. Mõõdetavuse järgi
 - 1) mõõdetavad tegurid
 - 2) mittemõõdetavad (raskesti mõõdetavad tegurid)
6. Mõju perioodi järgi
 - 1) jooksvad tegurid
 - 2) perspektiivsed tegurid
7. Mõju iseloomu järgi
 - 1) püsivad (alalised) tegurid
 - 2) ajutised (sesoonsed, tsüklilised) tegurid
8. Protsessi iseloomu järgi
 - 1) tootmisprotsessi tegurid
 - 2) tootmist teenindavate protsesside tegurid

- 3) tootmise väljundi realiseerimisprotsessi tegurid
- 4) juhtimisprotsessi tegurid
9. Protsessi elementide järgi
 - 1) töövahendite tegurid
 - 2) tööobjektide tegurid
 - 3) tööjõu tegurid
10. Töö(kulude) iseloomu järgi
 - 1) elavtöö(viljakuse) tegurid
 - 2) ennistöö(viljakuse) tegurid
11. Mõju ulatuse järgi
 - 1) spetsiifilised tegurid
 - 2) universaalsed tegurid
12. Mõju iseloomu (suuna) järgi
 - 1) positiivse mõjuga tegurid
 - 2) negatiivse mõjuga tegurid
13. Tootlikkuse näitajast olenevad tegurid
 - 1) kogutootlikkuse tegurid
 - 2) tegurirühma tootlikkuse tegurid
 - 3) osatootlikkuse tegurid
 - 4) tootlikkuse surrogaatnäitajate tegurid
14. Tootlikkusele lähenemisviisi järgi
 - 1) kompleksse lähenemisviisi tegurid
 - 2) isoleeritud lähenemisviisi tegurid
15. Tootlikkuse analüüsi ja plaanimise meetodite järgi
 - 1) tehnilis-majanduslikes arvutustes kasutatavad tegurid
 - 2) matemaatilis-statistilises modelleerimises kasutatavad tegurid
 - 3) eksperthinnangutes kasutatavad tegurid
 - 4) kompleksmeetodites kasutatavad tegurid.

Ilmselt ei ole esitatud liigitus ammendav ja tootlikkuse tegurite klassifitseerimise tunnuseid võib veelgi leida. Samuti on ilmne, et selline tegurite rühmitamine on mõnevõrra lihtsustatud ja igat tegurigruppi saab konkretiseerida, mille aga määrab ettevõtte spetsiifika, eesmärgid ja vajadused, infobaas, metoodiline varustatus, organisatsiooniline ja töökorralduslik eripära jm. Veel on ilmne, et ettevõttes ei ole alati võimalik ega ka tingimata vajalik rakendada tootlikkuse analüüsimisel ja plaanimisel üheaegselt tegurite mitmeid klassifikatsioone. Tuleb teha teatav valik, mis sõltub eelpoolmainitud asjaoludest. Tegurite valiku teostamiseks esitame veel mõningaid kommentaare ja täpsustusi.

Lähtudes kirjeldatuse astmest tuleks ettevõttes püüda välja töötada ja rakendada tootlikkuse tegurite konkretiseeritud klassifikatsioon. Esmalt võib muidugi aluseks võtta tootlikkuse tegurite üldistatud klassifikatsiooni. Euroopa Liidus tuleneb see eelkõige Euroopa Tootlikkuse Keskuste Assotsiatsiooni (EANPC) memorandumist, mille järgi on tootlikkust toetavad ja mõjutavad tegurid järgmised (Productivity, 1999):

- majanduskasv,
- konkurents,

- kvaliteet,
- innovatsioon ja tehnoloogia,
- tööhõive,
- juhtimine ja töökorraldus,
- tööohutus, tervis ja töötingimused,
- kvalifikatsioon ja oskused,
- sotsiaalpartnerlus,
- keskkonnakaitse.

Ettevõtte jaoks on see klassifikatsioon aga liialt üldine, kuigi võib anda orientiirid tootlikkuse tegurite konkretiseerimiseks. Ettevõttele on oluline eristada tegurid juhitavuse ehk reguleeritavuse järgi sisesteks ja välisteks tootlikkuse teguriteks. Välistegurid on tootlikkuse kasvu tingimused, millest oli juttu eespool. Sisetegurid võib rühmitada kui 1) nn “kõvad” (ehk jäigad) tegurid (produkt, seadmed, tehnoloogia, materjalid, energia), mis on raskemini muudetavad ja see nõuab rohkem aega ning investeeringuid; 2) nn “pehmed” (ehk nõtked) tegurid (personal, organisatsioon ja süsteemid, töömeetodid, juhtimisstiil), mis on suhteliselt paindlikud ja nende muutmine on üldjuhul vähem töö- ning kapitalimahukam (Kalle, 1997, lk 44). Samasuguse ettevõtte tootlikkuse tegurite klassifikatsiooni esitab ka U. Mereste Majandusleksikonis (Mereste, 2003, lk 180). Veelgi täpsem ettevõtte tootlikkuse sisemiste tegurite rühmitamine on antud Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni (ILO) soovituses (Productivity, 1996):

- sisendite tegurid (kapital, seadmed, materjal ja energia, tehnoloogia ja oskusteave, personal),
- protsessi tegurid (tootearendus, personali ja tehnoloogia rakendamine, materjalide ja energia kasutamine jm);
- väljundi tegurid (maht, hind, kvaliteet, müügijärgne teenindus jm).

Konkretiseeritud klassifikatsiooniga võib avada tootlikkuse tegurid väga detailselt ja sügavuti alltegurite ahelana. Kuid sageli on nendel klassifikatsioonidel oluline puudus – nad ei ole seotud tegurite mõju arvutusmetoodikaga ja on seega tootlikkuse analüüsimisel või plaanisel rakendamatud. Kahjuks omab seda puudust ka ILO soovituses esitatud klassifikatsioon.

Konkretiseeritud ja teguritejärgse arvutusmetoodikaga varustatud klassifikatsioon oli välja arendatud NSV Liidus töövõime analüüsimiseks ja planeerimiseks. Seda pidid kasutama ettevõtted (eelkõige tööstuses) töövõime kasvu põhjendamisel (Kalle, 1984, lk 20-32). Metoodika põhisisuks oli tööjõu ökonoomia (või ülekulu) teguritejärgne arvutamine järgmiste tegurite lõikes:

1. Ettevõtte (tootmise) tehnilise taseme tõstmine.
2. Juhtimise, tootmise ja töökorralduse täiustamine.
 - 2.1 Juhtimise täiustamine.
 - 2.2 Töö- ja tootmiskorralduse parendamine.
 - 2.3 Efektivse tööajafondi muutumine.
3. Struktuurinõuded tootmises (üksikute tooteliikide või tootmisalade osatähtsuse muutumine toodangu üldmahus).

4. Teatud personali suuruse suhteline muutumine seoses tootmismahu muutumisega.
5. Uute objektide (võimsuste) käikuandmine ja evitamine.
6. Harulised (spetsiifilised) tegurid.
7. Muud tegurid.

See tööviljakuse teguritejärgne meetod leidis tunnustust ka välismaal (Kurosawa, 1991). Vastava informatsiooni olemasolul on see tööviljakuse (kui ühe osatootlikkuse) teguritejärgne klassifikatsioon ja arvutused kasutatavad meie tänastes ettevõtetes. Ilmselt on tegurite klassifikatsioon ja sisendressursside ökonoomial põhinevad arvutused rakendatavad ka teiste osatootlikkuse näitajate juures, seda muidugi teatud modifikatsioonidega.

Olulised rakenduslikud aspektid tootlikkuse tegurite rühmitamisel ja ka arvutamisel on veel arvestamine tootlikkuse näitajate eripäraga ning tootlikkusele lähenemisviisiga. Need aspektid on omavahel seotud, kusjuures alustada tuleks lähenemisviisi aspektist. Kompleksne lähenemisviis tähendab seda, et tegurite valikul arvestatakse nii tootlikkuse näitaja (kui suhtarvu) lugeja (s.o väljundi) ja nimetaja (s.o sisendi) teguritega. Isoleeritud lähenemisviisi puhul arvestatakse ainult kas väljundi või sisendi(te) teguritega. Ainult sisendi teguritega opereerimine taandub sageli kulude ökonoomia teguritejärgsetele arvutustele ja väljundi tegureid käsitletakse kui tootlikkuse nn näivtegureid (näiteks väljundi hindade muutumine). Tootlikkusele lähenemisviisi aspektist järeldub veel, et kõige keerukam on kogutootlikkuse tegurite rühmitamine (samuti analüüs ja plaanimine) kompleksse lähenemisviisi puhul.

Tootlikkuse tegurite valikul võib kasutada analoogia meetodit, s.o valiku tegemine teiste (sarnaste) ettevõtete kogemuste alusel või kasutades kirjandusallikaid. Võib kasutada ka eksperthinnangute meetodit, kus ekspertideks on eelkõige ettevõtte juhtivad spetsialistid. Soovitav on proovida ka kvantitatiivseid analüüsimeetodeid, nagu näiteks tootlikkuse ja tegurite korrelatsioonanalüüs.

Kokkuvõte

Ettevõtte tootlikkuse tegurite problemaatika on keerukas ja paljuaspektiline. Kuid tootlikkuse kasvu juhtimiseks tuleb nii või teisiti tootlikkust mõjutavad tegurid määratleda, nad klassifitseerida, analüüsida ja plaanida. Seejuures on olulisim:

- arvestada tootlikkuse näitaja eripäraga ja soovitavalt kompleksse lähenemisviisi järgi määratleda sisendi, väljundi ning protsessi tegurid
- eristada ettevõttest olenevad sisetegurid ja mitteolenevad tegurid (välistegurid)
- siduda tegurite valik ja grupeerimine tegurite mõju tootlikkusele arvutusmetoodikaga, mida saaks kasutada tootlikkuse analüüsimisel ja plaanisel
- eelistada mõõdetavaid tegureid
- analüüsida tegurite ja tootlikkuse omavahelisi seoseid, vältides tegurite dubleerimist ja kordusarvestust
- viia miinimumini nn muude (s.o tundmatute) tegurite osakaal.

Kasutatud kirjandus

1. **Kalle, E.** Kas tootlikkus on Eesti varjusurmas probleem? – Äripäev (2002) 2.mai, lk 30.
2. Productivity, Innovation, Quality of Working Life and Employment. Memorandum. EANPC, Brussels, 1999.
3. **Kalle, E.** Tootlikkuse juhtimine ettevõttes. Tallinn, Külim, 1997.
4. **Mereste, U.** Majandusleksikon. 1. osa. Tallinn, Eesti Entsüklopeediakirjastus, 2003.
5. Productivity and Quality Management: a modular programme. Part 1. ILO, Geneva, 1996.
6. **Kalle, E.** Tööviljakuse mõõtmine ja teguritejärgne planeerimine tööstuses. Tallinn, Valgus, 1984.
7. **Kurosawa, K.** Productivity Measurement and Management at the Company Level: the Japanese Experience. Elsevier, 1991.

Summary

POSSIBILITIES OF SPECIFYING AND CLASSIFYING OF FIRM PRODUCTIVITY FACTORS

Edo Kalle
Tallinn Technical University

The paper discusses some problems of the firm productivity factors. They are:

- definition of factors
- classification of factors
- measurement of factors
- management of factors
- finding the impact rate of factors
- the speed of factors impact
- substitution and supplementation of factors
- the costs of factors and their profitability.

Possibilities of classifying factors are discussed. Certain classification criteria are presented:

- level of management
- level of definition
- management possibility
- impact
- measurement possibility
- time period
- impact character
- process character
- elements of process

- labour cost character
- direction and extent of impact
- productivity indicators
- method of approach to productivity

Definition and classification of productivity factors are very important in productivity analysis and planning.

PRAKTILISE ETTEVÕTLUSALASE KOOLITUSE ROLL EESTI VÄIKEETTEVÕTETES TABELARVUTUSSÜSTEEMI TOETUSEL

Merike Kaseorg
Ain Sakk
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Eesti majanduspoliitika üldeesmärk on saavutada jätkusuutlik, sotsiaalselt ja regionaalselt tasakaalustatud majanduskasv. Eesmärgi saavutamise eelduseks on tugevad ja konkurentsivõimelised ettevõtted. Olulisemaks väike- ja keskmiste ettevõtete konkurentsivõime tõstmisel nii Eestis kui ka Euroopa Liidus, on toetada väikeettevõtlust immateriaalselt (koolitus, nõustamine) ja materiaalselt. (Eesti Riiklik Arengukava, 2002) Materiaalsed toetusmeetmed võivad olla kaudsed (maksusoodustused, investeeringud) või otsesed soodustused (subventsioonid konkreetsetele projektidele). (Siimon, 1999) Liitumisel Euroopa Liiduga on võimalus saada osa liidus pakutavatest abiprogrammidest. Lülitumine rahvusvahelisse infovõrku eeldab ühiskonnaliikmete valmisolekut ning kompetentsust. Ettevõtluse efektiivsust tuleb tõsta kaasaegse infotehnoloogia, sellealaste teadmiste ja töövõtete abil.

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes on hõivatud märkimisväärselt suur osa tööjõust, millest tulenevalt on VKEdel väga oluline roll uute töökohtade loojatena, aidates selle kaudu kaasa sotsiaalselt tasakaalustatud majandusarengu saavutamisele. Vähemarenenud piirkondades pakub väike- ja keskmise suurusega ettevõtlus võimalust ellujäämiseks, eneseteostuseks ja heaolu suurendamiseks, soodustades nii tasakaalustatud regionaalset arengut. Väike- ja keskmised ettevõtted suudavad oma tõhususe tõttu majandustingimuste muutustele kiiresti reageerida ning aitavad seeläbi kaasa kogu majanduse paindlikkuse suurenemisele.

Riigi ülesandeks on luua VKEdele parem ligipääs koolitusteenustele. VKEd kalduvad informatsiooni puudulikkuse tõttu koolituse kasulikkust alahindama, mistõttu tuleb tõsta nende teadlikkust töötajate arendamise strateegilisest tähtsusest ettevõtte konkurentsivõime tõstmisel. (Riigikogu põhiseisukohad ..., 2002) Käesoleva artikli eesmärgiks on uurida ja hinnata väljatöötatud ettevõtlusalase praktilise koolituse meetodikat. Ühe võimalusena on vaatluse all tabelarvutussüsteemi rakendamine teoreetiliste teadmiste kinnistamisel.

Riigi majanduspoliitika toetus ja infotehnoloogia roll ettevõtluse arendamisel

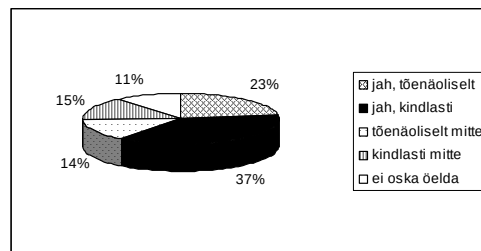
2002. a. alguses kinnitas Vabariigi Valitsus dokumendi "Ettevõtlik Eesti", mis on aluseks riigipoolsele ettevõtluse toetamisele. Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsiooni eestvedamisel kasvas sellest välja Ettevõtluse Aasta idee, et toetada aktiivselt antud prioriteetide elluviimist. Ettevõtluse Aasta 2002–2003 eesmärk on koondada ettevõtete ja ettevõtlusele orienteeritud organisatsioonide ühised jõud, et:

- teadvustada väike- ja keskmiste ettevõtete (VKE) rolli stabiilse majanduskasvu ja tööhõive loojana Eestis;
- kujundada Eesti ühiskonnas positiivset hoiakut ettevõtlustegevuse suhtes ning toetada ettevõtluse teadlikkuse tõstmist;
- propageerida ettevõtlust kui elustiili;
- tugevdada avaliku, era- ja kolmanda sektori organisatsioonide koostööd väike- ja keskmise ettevõtluse arendamisel Eestis. (Ettevõtluse Aasta 2002–2003)

Ettevõtte arendamine pidevalt toimuvate muudatuste taustal ettevõtluskeskkonnas on eluliselt tähtis.

Valitsuse tegevus ettevõtluskeskkonna kujundamisel läbi ettevõtluspoliitika mõjutab paljusid tegureid, mis määravad väike- ja keskmiste ettevõtete (VKE) potentsiaali majanduses, nende püsijäämise ja kasvu. Tulenevalt Euroopa riikide kogemustest on vaja toetada ja suurendada VKE-de panust majanduse arengusse. Vaatamata majanduspoliitika, rahvusvahelistumise ja Euroopasse integreerumise uutele võimalustele, on vaja arendada ettevõtluspoliitikat. Valitsuse tähtsamateks võimalusteks VKE arengu mõjutamisel on seadusandlik regulatsioon ja makromajanduspoliitika, nende otsene toetamine ning ettevõtte ja ettevõtluse väärtustamine ühiskonnas. Eestil, nagu ka teistel üleminekumaadel, on vaja arendada VKE sektorit, mille peamine roll seisneb uute töökohtade loomises, majandusstruktuuri paindlikumaks muutmises ja esinemises innovatsiooniallikana. (Oitmaa, 2001) Ettevõtluse edukust saab tõsta positiivsete hoiakute, teabe ja finantstoetuse ning koolituse kaudu. Omaette küsimus on, kui suur osa koolituses peab olema riigi kanda.

Koolituse vajadust tunnetatakse, kuid sageli ei leita õpinguteks aega. Samas heidetakse pakutavale koolitusele ette praktikakaugust, liigset akadeemilisust. Soovitakse saada täiendkoolitust, mis võimalikult täpselt vastaks ettevõtja ärilikele vajadustele. (Teder, Teder, 2001) Enam kui pooled (61%) ettevõtte peavad vajalikuks järgmise aasta jooksul oma töötajaid koolitada, kusjuures kindlasti soovib seda teha 38%. VKE-dest (vt joonis 1).



Joonis 1. Hinnanguline koolitusvajadus järgneva 12 kuu jooksul (% vastajatest). (Eesti väikese ja keskmise suurusega ..., 2003)

Täiesti välistab oma töötajate koolitus- ja täiendõppevajaduse aga 15% väikese ja keskmise suurusega ettevõtetest. Omakorda ca 75% nendest ettevõtetest, kes tunne-

tavad vajadust oma töötajate koolitamise järele, plaanib seda kas kindlasti või suure tõenäosusega. (Eesti väikese ja keskmise suurusega ..., 2003) Üheks võimaluseks on praktiline koolitus ettevõtluse valdkonnas, mis aitaks kaasa ettevõtte juhtimises esinevate probleemide ja kitsaskohtade paremale lahendamisele ilma lisakulutusteta tarkvara hankimisele, kasutades koolitusest saadud teoreetilisi ja praktilisi kogemusi.

Arvuti ja programmvara kasutamise oskus on efektiivse majandamise alus. See tagatakse õigeaegse ja adekvaatse infoga, läbimõeldud ja hästitöötava arvestussüsteemiga. Arvuti ja programmvara hea tundmine võimaldab kiirelt areneva ettevõtte info ning arvestusteenistustel olla vastavuses firma vajadustega (Kaseorg, Leping, 1998). Infotehnoloogia arenguga on oluliselt kasvanud kasutatava info hulk ja paranenud selle kättesaadavus. Seoses sellega on kasvanud juhtimise osatähtsus, mis omakorda on suurendanud juhi ja juhtimise osa majandustegevuses. Tundes põhjalikumalt majandustegevuse nii teoreetilisi seisukohti kui ka rakenduslikke aspekte, on võimalik leida veelgi paremaid, sügavamaid ja laiemaid informaatika kasutamise võimalusi nendes valdkondades. Infotehnoloogia aitab kaasa tootmise automatiseerimisel: kasutatakse nii vahetus tootmisprotsessis, toodangu planeerimises, arvestuse pidamises kui ka juhtimises. Tootmise edukaks juhtimiseks on kõikide tasemete juhtidele vajalik õigeaegne ja objektiivne teave olukorrast, probleemidest, võimalikest tegutsemisvariantidest. Selle puudumisel võib kannatada juhtimisotsuste kvaliteet, mis omakorda võib esile kutsuda ebasoovitavaid tagajärgi ja häirida oluliselt eesmärkide saavutamist.

Kui info tootmissüsteemidest, tooteprobleemidest, kliendikriisidest ja -võimalustest, müügitegevuse puudujääkidest ja muudest tähtsatest äriüldistest läbib organisatsiooni minutitega päevade asemel ja kui õiged inimesed saavad need küsimused lahendada tundidega päevade asemel, saavutab see firma teiste ees tohutu edumaa. Sarnane ümberkorraldamise protsess on palju põhjapanevam kui ükski teine muutus masstootmise algusest alates. Ettevõtte tegevuse juhtimisel on vaja analüüsida suurt hulka erinevaid majanduslikke seoseid. Et saada parim tulemus, on tarvis kaaluda võimalikult palju alternatiive, mis ilma infotehnoloogia abita oleks äärmiselt raske või isegi võimatu.

Ettevõttes toimuva analüüsimisel võib kasutada:

- a) sellele spetsialiseerunud ettevõtete abi;
- b) keerukaid ja kalleid valmisprogramme (nt erinevad raamatupidamis- ja majandustarkvara, mis on enamasti mõeldud suurtele ettevõtetele);
- c) lihtsamate ülesannete lahendamiseks ja probleemide tundmaõppimiseks sobivad hästi tabelitöötlusprogrammid, millest paljud on ka vabavaralised.

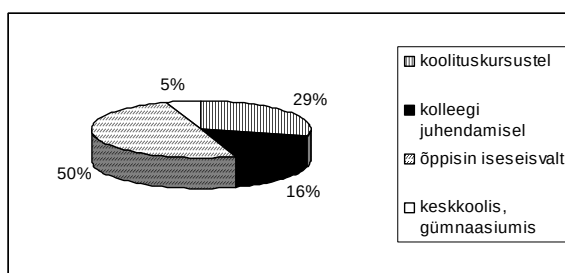
Nagu eeltoodust ilmneb, on võimalusi palju. Autorid uurivad just viimase võimaluse kasutamist. See eeldab põhjalikumat ettevõtja koolitust, mis võimaldaks näha seoseid ja langetada otsuseid ilma suuremate kulutusteta. Et kaasa aidata väike- ja keskmiste ettevõtete juhtide ning töötajate koolitustaseme tõstmisele on TÜ majandusteaduskonna majandusprotsesside juhtimise ja infosüsteemide lektoraat välja töötanud ülesannete kogu – “Ettevõtte: majanduslikud seosed *MS Excelis*” – mis võib osutuda heaks abiliseks praktikutele oma ettevõttes esinevate majanduslike seoste lahtimõtestamisel (Reiljan, Kaseorg, 2002).

Ettevõtlusalane praktiline koolitus

Uurimaks vastavasisuliste näidisülesannete praktilist lahendamise vajadust, korraldasid autorid pilootuuringu TÕ majandusteaduskonna Avatud Ülikooli diplomiõppes ja TÕ Narva Kolledžis õppivate praktikute hulgas. Uuritavat valdkonda puudutavate küsimuste põhiohk oli suunatud ettevõtlusalasel koolitusel saadud teadmiste praktilisele rakendamisele arvuti ja tabelarvutussüsteemi kaasabil. Saadud tulemuste ja edasiste küsitluste põhjal on võimalik täiustada olemasolevaid ning välja töötada täiesti uudeid koolitusprogramme.

Küsimustikule vastas 94 üliõpilast, kellest oli kaks kolmandikku naisi. Majandusharudest, kus küsitletud töötasid, olid esindatud kõik suuremad. Töötajate arvu järgi oli enamus väike- ja keskmisi ettevõtteid, üksikud suuretttevõtted ning põhitöökohad jagunesid suuremalt osalt erasektorile, küsitletutest 2 ei töötanud. Ametikohtadest oli juhte 23, spetsialiste 40 ja reatöötajaid 29. Kuna kõik küsitletud õpivad, siis oli valdav enamus e. 93% – keskkoolis ja 7% kõrgema haridusega.

Joonis 2 annab vastuse küsimusele “Kus omandasite enamuse oma senistest arvutialastest teadmistest?” Toodud diagrammilt ilmneb, et pooled vastanute on arvutialased teadmised omandanud iseseisvalt. Koolituskursustel on osalenud 29% küsitletutest. Kolleegi juhendamisel ning keskkoolis, gümnaasiumis on teadmisi omandanud vastavalt 16% ja 5% vastanutest.



Joonis 2. Kus omandasite enamuse oma senistest arvutialastest teadmistest?

Suur iseõppijate arv näitab vastavasisulise koolituse vajakajäämisi. Kindlasti on vaja läbi koolituskursuste ja nõustamise riiklikult toetada väikeettevõtjate koolitust ettevõtluses vajalike praktiliste kogemuste kinnistamisel. Riikliku ettevõtluse toetamise strateegia väljatöötamisel tuleb arvestada nii ettevõtjate reaalsete vajaduste, Eestit iseloomustava ettevõtluse arengu kui ka Euroopa Liidu kogemusega.

Küsimusele “Kas kasutate oma igapäevatoos tabelarvutussüsteemi?” vastas üle poole küsitletutest, et kasutavad üksikute tööülesannete täitmisel ning neljandik, et kasutavad seda peamise töövahendina. Tüüpiliselt 95% arvutite omanikest kasutab 5% oma arvuti ja programmvara võimsusest. Kui õpetamise ja õppimise käigus suurendada

seada 30%ni, tähendaks see 6 korda suuremat tööjõudlust. Selline tööjõudlus võimaldab olla konkurentsivõimeline kiirelt muutuv ühiskonnas.

Vaatleme samale küsimusele antud vastuseid ettevõtlussektori kaupa. 37,5% avaliku sektori töötajatest kasutab tabelarvutussüsteemi üksikute tööülesannete täitmisel. Neljandik vastanutest kasutab tabelarvutussüsteemi peamise töövahendina ja samapalju neid, kes ei kasuta arvutit üldse. 12,5% kasutab igapäevatoos muid programme. Erasektoris kasutatakse tabelarvutussüsteemi põhiliselt üksikute tööülesannete täitmisel 55%. Peamise töövahendina kasutatakse 34,2%, 9,8% vastanutest kasutab muid programme ja 2% ei kasuta arvutit üldse.

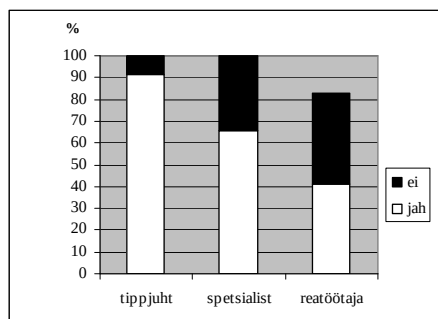
Ametikoha järgi kasutab oma igapäevatoos tabelarvutussüsteemi üksikute tööülesannete täitmisel 62% juhtidest, 58,4% spetsialistidest ja pooled reatöötajatest. Peamise töövahendina leiab tabelarvutussüsteemi kasutamist vastavalt 24% juhtide ja 39,7% spetsialistide ja kolmandiku reatöötajate poolt. Muid programme kasutab viiendik juhte, 8,2% spetsialiste ja 7,8% reatöötajatest.

Uurides, milliste tööülesannete täitmisel tabelarvutust kasutatakse selgus, et domineerivaks on põhiliselt tulemuste analüüsiga seotud valdkonnad. Põhjuseks võib olla pidevalt muutuvad vajadused ja valmis programmpakettide korral puuduv paindlikkus. Järeldusena võime öelda, et ilmselt olemasolevad valmisprogrammilised lahendused ei kata kogu probleemistikku või on kättesaamatult kallid. Levinumad programmid on ülevõetud teistest riikidest ja ei sobi kohalike tingimustega. Tüüpiline on, et ettevõtted suurendavad oma infotehnoloogiaalaseid kulutusi, tellivad võimsamaid süsteeme ja maksavad süsteemiarendajatele suuri summasid, saades vastu vaid vähem vigu tegeva ja pisut kiirema süsteemi ning tihtipeale ei võimalda soetatud programmid seda, milleks nad algselt hangiti. Soovitame kasutada Eestis väljatöötatud süsteeme, mis arvestavad siinseid olusid, kiirendavad muudatuste tegemist ja programmid täiustamist vastavalt ettevõtte vajadustele ning spetsiifikale, toetades ja arendades sellega kohapealset tarkvara tootmist.

Küsimustele “Kas ettevõtlusalane koolitus tutvustab Teile uusi võimalusi tabelarvutussüsteemi kasutamisel?” ja “Kas ülikoolis omandatud praktilised teadmised tabelarvutussüsteemis on osutunud vajalikuks?” vastas enamus jaatavalt. Nagu näha, pole täiendõpe ülearune isegi nendele, kes ettevõtjaks sündinud. Muidugi õpitakse tõhusalt ka töö käigus, kuid sageli liiga aeganõudvalt ja suurte kuludega. Üheks võimaluseks on koolitus ettevõttemajanduse valdkonnas. Toetamaks seda, on välja töötatud eespool mainitud ülesannetekogu ja tagasiside saamiseks viidud läbi pilootuur.

Küsimustele “Kas konkreetsete valemite tuletamine tabelarvutussüsteemis lihtsustab ettevõttemajanduslike ülesannete lahendamist?” ja “Kas peate enda jaoks vajalikuks näidisülesannete lahendamist arvutil?” vastasid kõik küsitlused jaatavalt. Nagu eelnevast nähtub, on uudne lähenemine eluliste näidisülesannete kaudu koos nende praktilise lahendamisega arvutil osutunud vajalikuks ja kinnistanud teoreetilisi teadmisi. Näitlikustamine konkreetsete, reaalsete andmetega annab paremaid tulemusi ja ilmestab seoseid ettevõttesiseste protsesside vahel, kui teoreetiline lähenemine. Konkreetsetelt tulemustelt üldistatud kujule üleminek on lihtsam.

Küsimusele "Kas ettevõtlusalasel koolitusel omandatud teadmiste ja valemitele rajanedes olete lihtsustanud oma igapäevatööd?" vastajatest 66% arvas, "jah", 34% "ei". Ametikoha järgi jagunesid jaatavalt vastajad järgmiselt: 92% juhtidest, 67% spetsialistidest ja 41% reatöötajatest. Kaks kolmandikku küsitletutest arvas, et koolitusel omandatud teadmised ja praktilised oskused lihtsustavad neil vastu võtta juhtimisalaseid otsuseid. Allpool toodud diagrammil on näha vastajate jagunemine ametikoha järgi.



Joonis 3. Kas ettevõtlusalasel koolitusel omandatud teadmised ja praktilised oskused lihtsustavad Teil vastu võtta juhtimisalaseid otsuseid?

Viimased kaks küsimust näitavad väga selgelt lahendatud ülesannete olulisust ja vajalikkust lihtsustamiseks osavõtute igapäevatööd. Parem informeeritus ettevõttes toimuvast vähendab oluliselt riske ning see omakorda aitab vastu võtta õigemaid otsuseid. Otsustusteks on vaja infot, so andmeid sellisel kujul, mis võimalikult vastaks nende kasutaja eesmärkidele:

- omaks talle tähendust;
- tooks esile olulise;
- sisaldaks võimalikult vähe müra;
- oleks kasulik ja ajakohane;
- oleks usaldusväärne jne.

Ettevõtte tegutsemise efektiivsus sõltub vastuvõetud otsustest. Kui efektiivsus tõuseb, kasvab ka kasum.

Läbiviidud pilootuuringu põhjal kujunenud autoritepoolsed soovitusel on järgmised. Enam tähelepanu tuleb pöörata väike- ja keskmiste ettevõtjate rollile Eesti majanduse arengus, kuna nad on peamised töökohtade loojad ja uute ideede teostajad. Samuti on väljaspool suuremaid linnu tegutsevatel ettevõtetel täita oluline ülesanne piirkondliku arengu aktiveerimisel. Uued ja paremad töökohad ning suurem sotsiaalne sidusus aitavad kaasa ettevõtete konkurentsivõime tõusule, mis omakorda on oluline Eesti integreerumisel Euroopa Liitu.

Ettevõtlusalase aktiivsuse tõstmise eesmärgiks tuleb seada ettevõtjate koolitamine praktiliste kogemuste kinnistamiseks. Ettevõttemajanduse valdkonna nädisülesannete praktiline lahendamine arvutil annab paremaid tulemusi ja ilmestab seoseid ettevõttesiseste protsesside vahel, kui teoreetiline lähenemine. Tuleb kujundada positiivset hoiakut ettevõtlustegevuse suhtes ning toetada ettevõtluse teadlikkuse tõstmist.

Kokkuvõte

Ettevõtte suurusest tulenevaid spetsiifilisi vajadusi ei pea arvestama, kui ettevõtteid on seejuures võrdses tingimustes. Kuna väike- ja keskmise suurusega ettevõtete tegevuses ilmneb rohkem tõkkeid, siis kaldutakse neid pidama ebaefektiivseks. Seejuures on vaja üksnes toimivat riiklikku ettevõtluse arengukava, mis aitaks väikeettevõtete konkurentsivõimet oluliselt parandada. Riikliku ettevõtluse toetamise strateegia väljatöötamisel tuleb arvestada nii ettevõtjate reaalse vajaduse, Eestit iseloomustava ettevõtluse arengu kui Euroopa Liidu kogemusega.

Nii Eesti kui Euroopa Liidu ettevõtluses toimuvad struktuurimuudatused näitavad, et VKEde osatähtsus tõuseb. 99,4% Eesti ettevõtetest on väikesed ja keskmised ehk ettevõtteid, kus töötab kuni 250 töötajat. Ka füüsilisest isikust ettevõtjad võib lugeda väikeettevõtete hulka. Üheks tähtsamaks ülesandeks on koolitada nii ettevõtjaid, kui ka ettevõtlusega otseselt mitteseotud inimesi. Koolituse laiendamise ja selle kättesaadavuse parandamisega läbi riiklike ja Euroopa Liidu toetusprogrammide julgustame ning toetame üha enam inimesi looma väikesed ja keskmised ettevõtteid, või tegutsema füüsilisest isikust ettevõtjatena. Tulemusena väheneb kartus ettevõtluse ees, suureneb töökohtade arv, väheneb tööpuudus ja tõuseb kogu elanikkonna heaolu. Tuleb parandada riigi ja ettevõtlusorganisatsioonide vahelist kommunikatsiooni, kuna need suhtluskanalid on üheks adekvaatse info allikaks ettevõtete probleemidest ja kitsaskohtadest, mida arvestatakse ettevõtluspoliitika kujundamisel.

Kasutatud kirjandus

1. Eesti Riiklik Arengukava 2003–2006. [www.sak.ee/RAK.pdf], 04.02.03
2. Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. Aruanne. Veebruar 2003. Emor. [http://www.mkm.ee/dokumendid/1_multipart_xF8FF_2_SME_eesti%20aru.pdf], 12.09.03
3. Ettevõtluse aasta 2002–2003. [www.evea.ee/ea.htm], 04.09.03.
4. **Kaseorg, M., Leping, V.** Hea arvuti tundmine aitab eestlast Euroopa Liidus. Eesti Vabariigi integreerumine Euroopa Liiduga – majanduspoliitika eesmärgid ja abinõud. VI teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tartu–Värska, 25.–27. juuni 1998. Mattimar OÜ, 1998.
5. **Oitmaa, K.** The integration of Estonian SME policy with the European Union SME policy. IX teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tartu–Värska, 28.–30. juuni 2001. Berlin, Tallinn, 2001.
6. **Reiljan, A., Kaseorg, M.** Ettevõtte: majanduslikud seosed *MS Excelis*. Tartu, 2002.

7. Riigikogu põhiseisukohad "Eesti ettevõtja võimalused ja ohud EL siseturul". Nr 6/7–133, 3. detsember 2002. [www.riigikogu.ee/osakonnad/msi/tood/tell01_133.html], 02.09.03.
8. **Siimon, A.** Eesti Vabariigi väikeettevõtluspoliitikast Euroopa Liidu kontekstis. VII teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tartu–Värskas, 25.–27. juuni 1999. Mattimar OÜ, 1999.
9. **Teder, A., Teder, J.** Väikeettevõtlus Eestis: roll ja probleemid. IX teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tartu–Värskas, 28.–30. juuni 2001. Berlin, Tallinn, 2001.

Summary

THE ROLE OF PRACTICAL ENTREPRENEURSHIP TRAINING IN DEVELOPING THE COMPETITIVENESS OF ESTONIAN SMALL ENTERPRISES

Merike Kaseorg
Ain Sakk
University of Tartu

There is no need to consider the specific size-based needs of enterprises as they operate in equal conditions. While there are more obstacles in the small and medium business activities, they tend to be regarded as non-effective. The only thing that is needed is an operating national business strategy, that would help the small enterprises to improve their competitiveness. Real needs of the enterprises, Estonian business development as well as European Union experience should be taken into account while forming a support strategy of national business.

More emphasis should be put on the important role of small and medium enterprises in Estonian economic development. The small enterprises are the main generators of new job positions and innovative ideas. Enterprises located outside the cities have an additional task to activate regional development.

The aim of the Year of Enterprising is to develop business in Estonia in order to gain maximum benefit for Estonian society. The communication between the nation and business organisations should be improved, because it adequately informs about the problems and bottlenecks in business activities that are used in constructing business policy.

The educators of the undertakers have a crucial role in developing business in Estonia. The pilot research carried out within the second term diploma students of The Open University of the Economics and Business Administration faculty of Tartu University by the authors examined the need for business educational knowledge application to the computer. While the students were all practitioners, the results of the poll can be used to compose educational programs for small enterprises and searching for the necessary balance between the theory and practice. In conclusion, it

is possible to say, that the priority of the increase in business activity should be placed on the education to attach the practical experience. The practical solving of sample tasks in business economy with the computer gives better results than the theoretical approach, and illustrates the links of processes within the company. Positive attitude should be formed towards the business activity in Estonian society, and the raise of awareness of enterprising should be supported.

THE MODEL OF INTERNET-BASED MARKETING COMMUNICATION

Katrin Kull
Tallinn Technical University

Introduction

In today's global marketing environment, the Internet is the one true and really global medium or tool for global marketing communications. As the marketing concept itself lacks theoretical framework, which is under discussion by academicians, the same is valid for marketing communication as well as the Internet – they lack theoretical basis. The goal of current paper is to provide a model for deeper understanding of Internet's role in marketing communication framework, and to do it in a simple and easily understandable format. Clearer understanding of Internet's role would help academicians and practitioners to use the Internet in everyday's global marketing communication.

1. Meaning shifts in marketing theory

1.1 Marketing theory and the Internet

The word „marketing“ has two distinct meanings in terms of modern management practice. It describes:

- The *range of specialist marketing functions* carried out within organizations. Such functions include market research, brand/product management, public relations, customer service etc.
- An approach or concept that can be used as a *guiding philosophy* for all functions and activities of an organization. Such a philosophy encompasses all aspects of a business. Business strategy is guided by an organization's market and competitor focus and everyone in an organization should be required to have a customer focus in their job.

The modern marketing concept (Houston 1986) unites these two meanings and stresses that marketing encompasses the range of organizational functions and processes that seek to determine the needs of target markets and deliver products and services to customers and other stakeholders such as employees and financial institutions. Increasingly the importance of marketing is being recognized both as a vital function and as a guiding management philosophy within organizations (Valentin 1996).

The Internet can be applied by companies as an integral part of the modern marketing concept since:

- It can be used to support the full range of organizational functions and processes that deliver products and services to customers and other stakeholders.

- It is a powerful communication medium that can act as a “corporate glue” that integrates the different functional parts of the organization.
- It facilitates information management, which is now increasingly recognized as a critical marketing support tool to strategy formulation and implementation.
(Chaffey et al. 2001)

During the last decade there has been a significant shift in marketing theory. The emphasis that was on production and persuading customers to buy, is shifting towards creating relationships with the consumers and communicating with them. Central terms of this meaning shift are *interactivity*, *communication* and *relationships*.

1.2 Relationship marketing

During last two decades of the 20th century both academicians and practitioners have realized that company’s most valuable assets are relationships with customers and other stakeholder groups. As it costs up to nine times more to acquire a new customer than to retain the current one (Peppers and Rogers 1993), it is clear that it pays to value relationships. Also profits per customer increase by the time of relationship – the more the customers stay with the company, the more willing they are to pay premium prices, make referrals, demand less and spend more. So retaining customers by building relationships makes marketing efforts more cost-effective. The concept of relationship marketing has been proposed as a new marketing paradigm (Grönroos 1990), but it has remained rather a concept because of lacking characteristics of a paradigm.

The interactive, multimedia interface of the Internet provides an ideal environment in which to conduct the abovementioned relationship, and databases provide a foundation for storing information about the relationship and providing information to strengthen it by leading to improved, often personalised service.

Relationship marketing theory provides the conceptual underpinning of one-to-one marketing since it emphasizes enhanced customer service through knowing the customer, and deals with markets segmented to the level of the individual. Direct marketing provides the tactics that deliver the marketing communication and sometimes the product itself to the individual customer. Database marketing provides the technological enabler, allowing vast quantities of customer-related data to be stored and accessed in ways that create strategic and tactical marketing opportunities. To use the Internet for one-to-one marketing, companies need to be able to apply all these related areas of theory.

Achieving one-to-one marketing on the Internet has the well-known advantages of relationship marketing – that is, it is targeted and personalised, but these benefits are built on in the Internet medium since it can:

- Target more effectively

- Increase depth, breadth and nature of relationship
 - Lower cost
- (Chaffey et al. 2001)

Following the evolution of marketing theory, we can see how it moved from a transaction-based approach of 4Ps model (Borden 1964; McCarthy 1964) to a relation-based approach (Grönroos 1990). Inbetween there have been suggestions and attempts to broaden the 4Ps concept (Christopher, Payne and Ballantyne 1991), but those have all been confronted with the burdens of the concept. Waterschoot and Van den Bulte (1992) concluded that there is a need to emphasize the relationships in the marketing model. Although they referred to relationships as “persuasion”, they identified Promotion from the 4Ps as a common denominator for all Ps, identifying thus, that communication is the base for all marketing mix elements.

1.3 Communication

Communication is the unique activity that creates relationships (Duncan and Moriarty 1998). Everything company does and does not do, sends a message. The communication is also a central integrative process in marketing. It is demonstrated in evolving theories of relationship marketing and integrated marketing communication. Duncan and Moriarty (Ibid.) show the elements of intersection between communication and marketing theory and come to a communication-based marketing model for managing relationships. They bring out the similarity of the basic marketing model and the basic communication model (figure 1). They discuss common theoretical roots of the theories, and even suggest (referring to Zinkham 1996) that the two could be complementary metaphors.

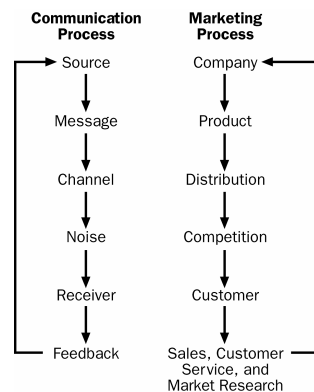


Figure 1. The similarity of basic marketing model and basic communication model (Duncan and Moriarty 1998)

They develop a model that shows how communication (rather than persuasion) is the foundation of marketing efforts (figure 2). The increase in interactivity makes

communication the most valuable element of marketing that leads to the brand relationships that drive brand value.

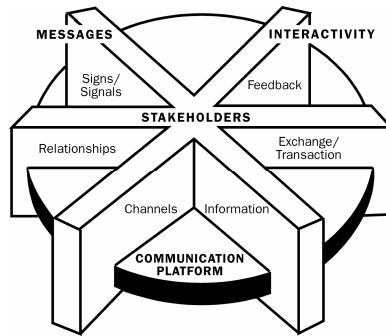


Figure 2. Communication and marketing intersection model of Duncan and Moriarty (Ibid.)

One of the main elements of the model is interactivity, that is considered to be one of the basic foundations of the communication platform together with messages and stakeholders. They move forward to a more sophisticated model (simplified version: figure 3) where they include an organizational perspective and show how the interactivity between marketing organizations and customers and other stakeholders leads to the brand value.

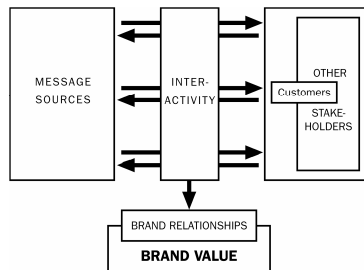


Figure 3. A simplified version of the communication-based marketing model for managing relationships by Duncan and Moriarty (1998)

1.4 Interactivity

The keyword for meaning shifts in today's and tomorrow's marketing theory is interactivity. It was already in 1997, at the AMA Summer Education Conference, when it was called for a new marketing model to guide marketing in the interactive future (Ibid.).

Most of the textbooks and articles, dealing with different marketing areas, discuss different meanings and applications of the term. The word “interactivity” is usually used without specific definition, using its normal meaning in English language: “to interact - to act on each other” (Webster’s Dictionary). In marketing texts, “interactive” is an adjective for showing the *two-way* character of the process, usually a marketing communication process. The objective of an one-way communication process is to effectively deliver the message. In two-way communication process there is an additional goal - to get *feedback*.

According to Schramm’s (1955) definition, the feedback can be described as “the reversal of the flow, an opportunity for communicators to react quickly to signs, resulting from the signs they have put out.” Without feedback there is no dialogue.

Feedback is the essence of interactivity. In marketing theory of the sixties, the amount of goods bought was considered to be the main feedback of marketing efforts, because there was no possibility to measure the feedback any other way. In today’s highly competitive environment, the only method for being profitable in long term is to create long-term relationships with the customers. The basis for developing the relationships is communication. If relationships are the objective, the communication must be personal and customized. Today’s media and computer technologies enable us to measure the feedback in greater perspective and more quickly. Thus the interaction between the organization and its customer can be reached more quickly and with more effective results.

At the corporate level, interaction has to work between all corporate functions. At the marketing level, the interaction takes place while forming the partnerships between distributors and suppliers. At the marketing communication level, the interaction is generated, combining one- and two-way communication (combining public relations and advertising with personal selling and direct marketing). (Duncan and Moriarty 1998)

2. The Internet – a new marketing medium

Internet marketing is the application of the Internet and related digital technologies to achieve marketing objectives.

Chaffey et al. (2001) bring out that there is an opportunity for Internet marketing myopia. Internet marketing is often approached as a communication and selling tool. If Internet marketing is to become integrated and fully established as a strategic marketing management tool, the focus needs to move towards understanding its broader applications within the total marketing process rather than just using it for communication and selling. The use of Internet has significant implications for the way in which relationships with channel partners such as wholesalers, distributors and retailers are managed. Extranets are often used to manage these linkages electronically. Internet can cause disintermediation and reintermediation.

Internet marketing differs from conventional marketing communications because of the two-way nature of the Internet communication. The Internet and other digital media such as digital television, satellite and mobile phones enable interactivity that has not been previously possible. But it is important to remember that in marketing communication framework, Internet can be described as a medium rather than a separate marketing communication tool or a completely new field of marketing. Figure 5 shows the Internet in traditional marketing communication framework.

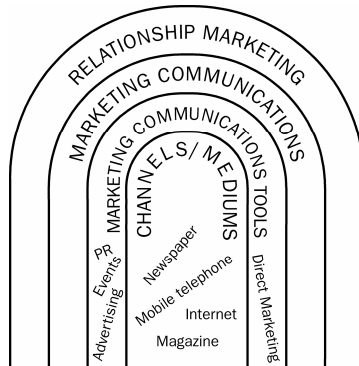


Figure 4. The Internet in traditional marketing communication framework

Chaffey et al. (2001) have presented a number of differences between the traditional and new media, which are shown in table 1.

Table 1. Differences between new and traditional media. After Chaffey (2001)

Traditional media	New media	Comment
One-to-many communication model	One-to-one or many-to-many communication model	Hoffman and Novak (1996) state that theoretically the Internet is many-to-many medium, but for company-to-customer-organizations it is best considered as one to one
Mass marketing	Individualized marketing or mass customization	Personalization possible because of technology to monitor preferences and tailor content (Deighton 1996)
Monologue	Dialogue	Indicates the interactive nature of the WWW, with the facility for feedback
Supply-side thinking	Demand-side thinking	Customer pull becomes more important
Customer as a target	Customer as a partner	Customer has more input into products and services required

Deighton (1996) identifies the following characteristics inherent in a digital medium:

- the customer initiates contact

- the customer is seeking information (pull)
- it is a high intensity medium – the marketer will have 100% of the individual's attention when he or she is viewing a web site
- a company can gather and store the response of the individual
- individual needs of the customer can be addressed and taken into account in future dialogues

The interactive nature of the medium means that the Internet is ideally suited to develop relationships with customers. The Internet enables a one-to-one dialogue to be held with the customer (Chaffey 2001). When linked with the techniques from direct and database marketing such as customer profiling, the Internet can be used to build long-term relationships with customers in which a company learns their preferences and develops specific services and products to meet these needs.

An important part of Internet marketing are *web sites*, which are central points in organization's Internet presence. Hoffman and Novak (1996) analyze the Web as a commercial medium, and examine commercial web sites. They give a thorough categorization of web sites, dividing them into six distinctive types including a)Online storefront, b)Internet Presence, c)Content, d)Mall, e)Incentive site, and f) Search agent. The first three comprise the Internet destination sites and the latter three represent forms of Web traffic control. Different site types represent different strategies of Internet marketing. The impact of web presence on the role of marketing communications on the business is dependent on the stage of developing a web presence. Table 2 lists the stages of e-commerce service development. The Contact stage is only a modest advance of print media, where the Internet is simply an additional channel. In the Relate stage the web site is a full two-way relationship environment with full integration of Internet capability onto the business.

Table 2. Stages of e-commerce service development (Rowley 2001)

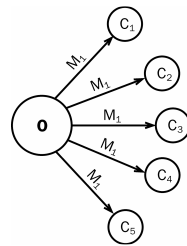
Stage	Characteristics	Web site functionality
Contact	Promote corporate image Publish corporate information Offer contact information	Content
Interact	Embed information exchange Targeted marketing effort	Communication
Transact	Online transactions Catalogue order/fulfilment Interaction with trading partners	Commerce
Relate	Two way customer relationship Full integration of Internet capability into the business Service interface integrated with delivery and other business operations	Community

The two-way nature of the communication in the Internet is considered to be the reason for the need to remodel the communication model of Internet environment.

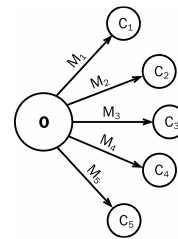
3. Remodelling marketing communications in the Internet

3.1 The differences between traditional and Internet-based communications

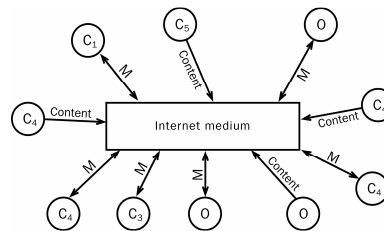
Figure 6 illustrates the interaction between an organization (O), communicating a message (M) to customers (C) for a single-step flow of communication. It is apparent that for traditional mass marketing in (I) a single message (M1) is communicated to all customers (C1 to C5). With a web site with personalization facilities (II) there is a *two-way interaction*, with each communication potentially being unique.



I Traditional one-to-many mass marketing communications



II One-to-one Internet-based communications



III Many-to-many communications via the Internet medium

Figure 5. Differences between one-to-many and one-to-one communication using the Internet (Chaffey et al. 2001)

3.2 Marketing-related approaches for modelling the communication in Internet

Hoffman and Novak (1997) believe that this change is significant enough to represent a new model for marketing. They suggest that the facilities of the Internet including the World Wide Web represent a computer-mediated environment in which the interactions are not between the sender and the receiver of information, but with the medium itself. They say: “Consumers can interact with the medium, firms can provide content to the medium, and in the most radical departure from traditional

marketing environments, consumers can provide commercially-oriented content to the media". This situation is shown on Figure 5 (III).

Peters (1998) suggests that communication via the new medium is differentiated from communication using traditional media in four different ways.

- First, communication style is changed, with immediate, or synchronous transfer of information through online customer service being possible. Asynchronous communication, where there is a time delay between sending and receiving information as through e-mail, also occurs.
- Second, social presence or the feeling that a communications exchange is sociable, warm, personal and active may be lower if a standard web page is delivered, but can be enhanced, perhaps, by a personalized e-mail.
- Third, the consumer has more control of contact.
- Finally, the user has control of content for example through personalization facilities.

Although Hoffman and Novak (1997) point out that on the Internet the main relationships are not directly between sender and receiver of information, but with the web-based environment, the classic communication model of Schramm (1955) can still be used to help understand the effectiveness of marketing communication using the Internet. Figure 5 shows the model applied to the Internet. Three of the elements of the model that can constrain the effectiveness of Internet marketing are:

- encoding – this is the design and development of the site content or e-mail that aims to convey the message of the company, and is dependent on the understanding of the target audience;
- noise – this is the external influence that affects the quality of the message; in an Internet context this can be slow download times, the use of plug-ins that the user cannot use or confusion caused by too much information on screen;
- decoding – this is the process of interpreting the message, and is dependent on the cognitive ability of the receiver, which is partly influenced by the length of time they have used the Internet.

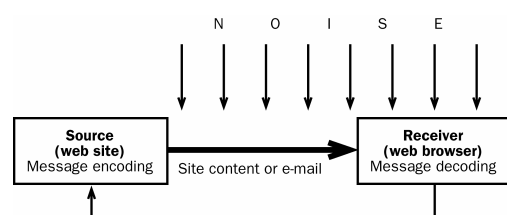


Figure 6. The communication model of Schramm (1955) applied to the Internet (Chaffey et al. 2001)

It is suggested by Hoffman and Novak (1996) that the key difference in Internet marketing and traditional marketing approach is the way in which interactions occur between the different parties involved in the marketing process. Chaffey et al. (2001) note that their comments refer specifically to the World Wide Web, which they refer to as a “global hypermedia computer-mediated environment”. Their claims will be discussed as follows:

- World Wide Web as many-to-many medium. “Many-to-many medium” is the term that refers to the potential for the Internet to provide exchange of information between customers and suppliers. A many-to-many communication involves information being sent to many participants and implies interaction between participants in a discussion forum or virtual community. Chaffey et al. (Ibid) argue that while these techniques are used quite frequently in a commercial context for customer support, they cannot be described as the predominant form of communication in the World Wide Web. This is currently one-to-many, and involves a company creating static information on a web site, which is accessed by many customers. The technique is similar to that of traditional marketing by means of mass media advertising. The current arrangement will change in the future. Many sites have already set up web pages for customers to enable one-to-one communication. However, it can be argued that one-to-one marketing is not a paradigm shift, but merely a method of achieving direct marketing using a new, effective medium. The author believes that in reality we can reach the true one-to-one marketing by m-communication and m-commerce techniques. Mobile phones are more personal and more available equipment to the consumers than PCs, being portable as well as cheaper. Thus the m-audience will consist of more people and the communication with them will be direct or even immediate.
- In marketing via traditional media consumers cannot directly control the message or easily request further information, but they can do so with the World Wide Web, and this represents a significant difference. It should be noted, though, that traditional media integrate different forms of media to achieve a similar effect (Chaffey 2001). This is arguably less effective than the web solution.
- Consumers can provide commercially oriented content to the World Wide Web. This is not possible with the traditional marketing communications, and it is a significant difference. Consumers can contribute to company or product-specific discussion forums and communities.

Chaffey et al. (Ibid.) bring out that the Web is a “pull”-medium where the customer decides which content to view. This means that companies need to use a different approach to marketing, in which they have to provide signposts and a large volume of relevant information that reflects different customer needs rather than providing smaller volumes of less targeted information.

Hoffman and Novak go further with their approach to computer-mediated environments, trying to reach the communication model for such environments. They discuss the process model of network navigation in hypermedia computer-mediated environments, defining the concept of flow to describe the interactive process with computers, and propose a process model according to the flow experience. Being a sophisticated and rather academically oriented model, it lacks the real life background. Thus it is difficult to use the model for understanding the business environment in Internet.

It is important that Hoffman and Novak bring out that the Internet is not the only term to use for describing the virtual environment. The term “computer-mediated environment” can be used to describe for example also m-commerce, and hopefully other emerging forms of communication.

3.3 Communication theory as a background for approaching the communication process remodelling

Fiske (1990) brings out that there are two main schools in the study of communication. The first sees communication as the *transmission of messages*. It is concerned with how senders and receivers encode and decode, with how transmitters use the channels and media of communication. It is concerned with matters like efficiency and accuracy. It sees communication as a process by which one person affects the behaviour or state of mind of another. If the effect is different or smaller than that which was intended, this school tends to talk in terms of communication failure, and to look to the stages in the process to find out where the failure occurred. Fiske (Ibid.) refers to it as the “process” school.

The second school sees communication as the *production and exchange of meanings*. It is concerned with how messages, or texts interact with people in order to produce meanings, so it is concerned with the role of texts in the cultural environment. It uses terms like signification, and does not consider misunderstandings to be necessarily evidence of communication failure – they may result from cultural differences between sender and receiver. For this school, the study of communication is the study of text and culture. The main method of study is semiotics, so Fiske (Ibid.) calls it the “semiotics” school.

The process school tends to draw upon the social sciences, psychology and sociology in particular. The semiotics school tends to draw upon linguistics and arts subjects. In marketing communication studies the approach to communication is usually process-oriented. The field of marketing communications is developing rapidly, new mediums emerge, and the framework is constantly under discussion. So the emphasis in work of both academicians and practitioners has been put on rather the effectiveness than signification or meaning of marketing communication. Also the author considers the process school approach more suitable for communication framework developing. It allows us to combine the aspects of marketing theory, communication theory and management theory in more focused manner, so that as a

result we will gain more understanding of how the communication strategies work in real business environment, and come closer to the currently searched “new marketing paradigm”.

The basic communication model of Shannon and Weaver from 1949 presents a simple and clear linear process (Figure 7).

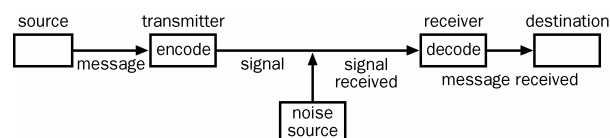


Figure 7. The communication model of Shannon and Weaver from 1949 (after Fiske 1990)

They identify three levels of problems in the study of communication:

- Technical problems: How accurately can the symbols of communication be transmitted?
- Semantic problems: How precisely do the transmitted symbols convey the desired meaning?
- Effectiveness problems: How effectively does the received meaning affect conduct in the desired way?

The point of studying communication at each of the levels is to understand how we may improve the accuracy and efficiency of the process.

4. Remodelling Internet-based marketing communications

Going through previously discussed models of communication and marketing that include Internet or interactivity, the following shortages appear:

- There are no communication models for the Internet-based communication focused on marketing – they describe the pure communication process. A marketing-oriented model would additionally emphasis the goal of the communication process. General marketing models sometimes include the field of interactivity, but different authors understand the word differently. It may not refer particularly to the Internet.
- The existing models that focus on the process description, do not bring out the core characteristic of the term “feedback”. Usually the feedback is treated as an opposite-directed flow to the message. In general communication models it is a proper approach, but when the models become more sophisticated and admit that getting the feedback is a continuous process, the messages do not admit the fact that after getting feedback from the previous message, the next message should consider the feedback and be customized according to that.

Figure 8 describes the Internet-based marketing communication model that is developed, emphasizing the marketing orientation and reflecting the message-feedback process the way it should be treated – as a *learning process*.

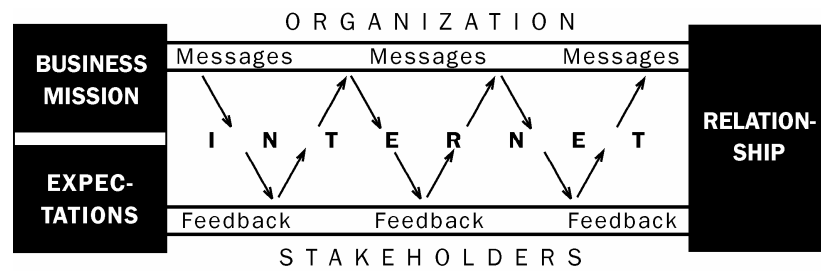


Figure 8. The model of Internet-based marketing communications

The marketing process has a goal – *to develop a profitable relationship* between the customer and the organization. The basis of the business process for and organization lies on the *business mission*. On the other side of the organization there are the *stakeholders*. It is important to emphasize that the organization sends messages not just to customers but also to the other stakeholders – investors, resellers, suppliers, employees, competitors, the media, the government etc. Duncan and Moriarty (1998) discuss the importance of identifying stakeholders as the target group for marketing and marketing communication. The customers and other stakeholders have certain *expectations* that are the basis for them to decide whether they want to continue the dialogue with the organization once they have got a message from it.

The Internet as a channel lies in the centre of the model, leading to the development of a relationship between the organization and the stakeholders. The organization sends out different sorts of messages. It can mean building a web site, but also selling via the Internet. The stakeholders give their feedback to the organization, answering the web questionnaire, or even making a buy. Thus, on the basis of the feedback, the organization and its stakeholders develop a dialogue. The feedback must be constant, without ongoing feedback there will be no dialogue. The messages of the organization depend on the feedback to previous messages, so the message-feedback system is built as an integrated flow rather than separate attempts. The internet acts as a medium for messages and feedback, being *two-way interactive one-to-one marketing and communication channel*.

Summary

The reason for developing a model for Internet-based marketing communication is the fact that the existing models do not give a sufficient overview of the Internet-based communication principles in marketing context. In current study, the author reviews both marketing and communication theory and models to come to a model

that has elements from communication theory as well as from marketing. The model is clearly marketing-focused, stating that the goal of all business processes is a profitable relationship. Important point of the model is the fact that it shows the message-feedback system as an integrated flow, current messages being dependant from the feedback of previously sent messages.

Fiske (1990) makes a metaphorical statement: "A model is like a map. It represents selected features of its territory: no map or model can be comprehensive". This well-expressed sentence hits the mark - all models highlight different features from the framework. The objective of the current paper is not to bring out the disadvantages of existing communication models, but rather to highlight the role of the Internet in marketing and communication context.

The new, simple and easily understandable model helps to understand the marketing and communication theory intersection and see the unique role of Internet in global marketing communication framework.

References

1. **Borden, N.** (1964) The concept of marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4 (June), 2-7
2. **Chaffey, D; Mayer, R; Johnston, K; Ellis-Chadwick, F.** (2001) *Internet Marketing*. Pearson Education, 508 p.
3. **Christopher, M; Payne, A; Ballantyne, D.** (1991) *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann, Oxford
4. **Deighton, J.** (1996) The future of interactive marketing. *Harvard Business Review*, November-December, 151-62
5. **Duncan, T; Moriarty, S.** (1998) A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62 (April), 1-13
6. **Fiske, J.** (1990) *Introduction to communication studies*. Routledge, 203 p
7. **Grönroos, C.** (2001) *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Wiley & Sons
8. **Grönroos, C.** (1990) *Service Management and Marketing*. Lexington Books, 291 p
9. **Hoffman, D; Novak, T.** (1997). A new marketing paradigm for electronic commerce. *The Information Society*, special issue on electronic commerce, 13 (January-March), 43-54
10. **Hoffman, D; Novak, T.** (1996) Marketing in a hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60 (July), 50-68
11. **Houston, F.** (1986) The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-87
12. **Kitchen, P.** (1999) *Marketing Communications: Principles and Practice*. International Thomson Business Press, 528 p
13. **McCarthy, J.** (1964) *Basic marketing*. Homewood, Irwin

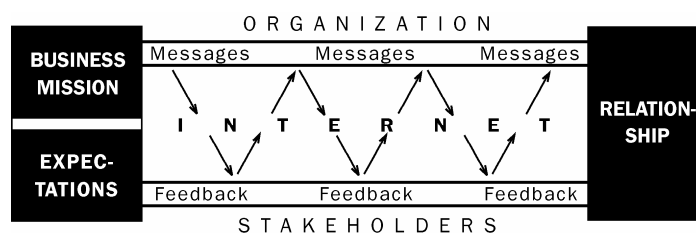
14. **Porter, M. E.** (2001) Strategy and the Internet. Harvard Business Review 03.01
15. **Peppers, D; Rogers, M.** (1993). The one-to-one future: building relationships one customer at a time. Doubleday, New York
16. **Peters, L.** (1998) The new interactive media: one-to-one but to whom? Marketing Intelligence and Planning, 16 (1), 22-30
17. **Rowley, J.** (2001) Remodelling marketing communications in an Internet environment. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. Vol 11, no 3, 203-212
18. **Schramm, W (ed).** (1955) How communication works. The Process and effects of mass communication. Urbana, University of Illinois Press
19. **Valentin, E.** (1996) The marketing concept and the conceptualization of marketing strategy. Journal of Marketing Theory and Practice, Fall, 16-27
20. **Waterschoot, W; Van den Bulte, C.** (1992) The 4P classification of the marketing mix revisited. Journal of Marketing, 56 (October), 83-93

Kokkuvõte

TURUNDUSKOMMUNIKATSIOON INTERNETI TEEL: MUDELI LOOMINE

Katrin Kull
Tallinna Tehnikaülikool

Täna globaalse turunduskeskkonna kõige globaalsemaks turunduskommunikatsiooni vahendiks võib pidada Interneti-turundust ehk turunduskommunikatsiooni Interneti teel. Põhinedes ajakohastel turunduse, kommunikatsiooni ja Interneti-turunduse käsitlustel, on autor välja töötanud Interneti teel toimuva turunduskommunikatsiooni mudeli:



Turunduskommunikatsioon Interneti teel erineb traditsioonilisest turunduskommunikatsioonist, võimaldades sõnumite ja tagasiside liikumise protsessi kahesuunalisust ning muutes seega kogu turunduskommunikatsiooni *õppimis(või tundmaõppimis-)protsessiks*.

Turundusel on kindel eesmärk: *luua kliendi ja organisatsiooni vahel kasulik suhe*. Organisatsiooni äri baseerub selle *ärilisel missioonil*. Teisel pool paiknevad aga organisatsiooni sidusrühmad (ei saada ju organisatsioon sõnumeid ainult klientidele,

vaid ka investoritele, edasimüüjatele jpt-le). Klientidel ja sidusrühmadel on organisatsiooni suhtes *ootused*, mille alusel nad otsustavad, kas nad soovivad organisatsiooniga peale sellelt sõnumi saamist dialoogi jätkata.

Internet kui kanal asub mudeli keskel ning on suhte loomise kanaliks organisatsiooni ja selle sidusrühmade vahel. Organisatsioon saadab välja erinevaid sõnumeid – see võib tähendada Interneti kodulehekülje loomist, kuid ka näiteks Interneti teel teostatavat müüki. Sidusrühmad annavad organisatsioonile sõnumi kohta tagasisidet, vastates koduleheküljel küsimustikule või tehes ostu. Vastastikusele tagasisidele toetudes areneb dialoog sidusrühma ja organisatsiooni vahel. Ilma pideva tagasisideta on dialoog võimatu. Järgmised sõnumid põhinevad tagasisidel eelmiste kohta, niisiis on sõnumite ja tagasiside süsteem integreeritud voog, mitte aga eraldiseisvad ettevõtmised. Internet on sõnumite ja tagasiside meediumiks, olles seega kahesuunaline interaktiivne üks-ühele turunduse ja kommunikatsiooni kanal.

INFORMATSIOONI ASÜMMEETRIA RISKIKAPITALI RAHANDUSES ETTEVÕTJA JA RISKIKAPITALISTI VAHEL

Margus Kõomägi,
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

Sissejuhatus

Riskikapitali teooria seotus informatsiooni asümmeetriaga on väga lähedane, töö autorile üllatuseks käsitleb Amit, Brander ja Zott oma artiklis "*Why Do Venture Capital Firms Exist? Theory and Canadian Evidence*" riskikapitali teooria nimetuse all vaid informatsiooni asümmeetrilisi aspekte. Loomulikult ei tähenda see, et ainult nii see peakski olema, küll aga seda, et riskikapitali teooria käsitus ilma informatsiooni asümmeetriata on selgelt ebapiisav. Põhjus selles, et ilma toodud valdkonda ja seost puudutamata ei saa käsitleda efektiivselt suhteid ettevõtja ja riskikapitalisti vahel, lepingu sõlmimise tingimusi, nõutava tulunormi kujunemist ega ka väärtuskontseptsiooni, mis kujunebki eelnevate aspektide põhjal.

Paljud riskikapitali uurinud autorid (sh. Gompers, Lerner, Amit, Manigart, Wright, Robbie) väidavad, et raske on uuringuid antud vallas teha, sest ei pääse informatsioonile ligi. Nimelt riskikapitali saajad on eraettevõtted, mitte börsiettevõtted, millel ei ole informatsiooni avalikustamise kohustust. Eestis teeb riskikapitalialased uuringud raskeks veel see, et riskikapitali saanud ettevõtteid on väga vähe (Kuura 2001, p. 139). Samas tuleb antud nõiaringist välja saada ning uuringute teostamisega algust teha. Kõigepealt tuleb koostada loomulikult eestikeelne riskikapitalialane kirjandus ning uurida, mida maailmas antud valdkonnas seni tehtud on. Antud artikli eesmärgiks on seetõttu vastavate välisriikide uuringute süstematiseerimine.

Riskikapitalistide erinevus teistest finantseerijatest seisneb peamiselt selles, et nad tegutsevad keskkonnas, kus informatsiooni asümmeetria on eriti aktuaalne (Amit *et al.*, 1998, p. 443). Ühtlasi võib seda pidada nende nišiks. Sellest tulenevalt võib ettevõtte globaliseerivas majanduses riskikapitali olemasolust nii võita kui ka kaotada. Põhjus selles, et globaalsel tasandil informatsiooni asümmeetria võimendub ning seega ei soodusta antud asjaolu riskikapitali liikumist riikide vahel.

Võib tekkida ka küsimus, miks tuleb tehingute tegemisel riskikapitalisti ja ettevõtja vahel informatsiooni asümmeetria esinemisega arvestada. Põhjus on selles, et väärtpaberite õige väärtuse saab määrata vaid siis, kui on olemas kogu vajalik info. Tagajärjeks on lepingu sõlmimine vale hinnaga ning ka riskikapitalisti väljumine võib toimuda ettevõttest ebaoptimaalsetel tingimustel.

Informatsiooni asümmeetria põhiteesid riskikapitali rahanduses

Esineb kahte tüüpi asümmeetrilist informatsiooni vormi (Amit *et al.*, 1998, p. 441):

- 1) varjatud informatsioon, mis viib negatiivse valimini,
- 2) varjatud tegevus, mis viib moraalse riskini.

Toodud vorme käsitletakse pikemalt vastavates alapunktides tuues välja just riskikapitali rahandusega seoses spetsiifilised probleemid ja lahendusvõimalused.

Erinevatel investortitel on erinev kulu ettevõtja tegevuse jälgimisel ja info otsimisel, samas riskikapitalistidel on see kulu teistest investoritest reeglina väiksem. Põhjus selles, et nemad on oma olemuselt spetsialiseerunud tegutsema informatsiooni asümmeetria tingimustes, see on nende nišš. (Chan 1983, p. 1547-1548). Seda rõhutavad ka Fiet (1995, p. 552), Reid (*et al.*, 1997, p. 28), Wright (*et al.*, 1998, p. 527). Siiski eelistavad riskikapitalistid vähem probleemseid ettevõtteid.

Immateriaalsete varade suur hulk ettevõttes suurendab informatsiooni asümmeetria probleeme (Gompers 1995, p 1461). Seda rõhutab ka Wright (*et al.*, 1998, p. 538). Informatsiooni asümmeetria mõjutab varade hindamist (Lehtonen 2000, p 86). Seega võib tekkida oluline viga varade väärtuse leidmisel ja ka nõutava tulunormi määramisel. Investorid soovivad reeglina, et ettevõttel oleksid enamik varadest materiaalsed, kuid alustavate ettevõtete puhul on loomulik, et tegelikult mittemateriaalsete varade osakaal on väga suur (Smith *et al.*, 2000, p. 27). Tihe ettevõtte tegevuse jälgimine riskikapitalisti poolt on vajalik siis, kui ettevõttes on suur immateriaalse vara osakaal koguvarast (Lerner 1995, p. 302). Näiteks on väga riskantne investeering kõrgtehnoloogia ettevõtetesse nende suure immateriaalse vara osatähtsuse tõttu. Nende esinemisel riskikapitalisti väärtpaberiportfellis peab oluliselt tõhustama järelvalvet, mis nõuab aga olulisi lisakulutusi.

Sagedasemat järelvalvet ettevõtte üle on vaja kui (Gompers 1995, p 1461):

- 1) ettevõttes suureneb immateriaalse vara osakaal,
- 2) kasvab P/BV suhtarv,
- 3) kasvavad R & D kulud.

Riskikapitalistid investeerivad algsajargus olevatesse ettevõtetesse ja kõrgtehnoloogia sektorisse, mille puhul esineb suur informatsiooni asümmeetria ning ettevõtte järelvalve nende poolt on väärtuslik (Gompers 1995, p. 1462). Informatsiooni asümmeetria probleem on terav ettevõtte varajases elustaadiumis (Lockett *et al.*, 2001, p. 379). Ettevõtja ja riskikapitalisti vahel ei esine ettevõtte eluea hilisemas staadiumis informatsiooni asümmeetriat (Admati *et al.*, 1994, p. 373). Kuna alustavate ettevõtete puhul on informatsiooni asümmeetria väga suur, siis selle lahenduseks on hakanud investeeringud liikuma ettevõtte eluea hilisematesse etappidesse (Wright *et al.*, 1999, p.15). Samas, kui lähtuda eelpool välja toodud riskikapitalistide nišist, siis ei tohiks minetada nende eelist toime tulema keskkonnas, milles esineb suur informatsiooni asümmeetria. Seega peaks investeeringuid tehtama rahvusvaheliselt ja sellest saama kasu ka ettevõtetel, mis asuvad sellistes riikides, kus ei ole riskikapitali piisavalt.

Tavaliselt riskikapitali teooria informatsiooni asümmeetrilised aspektid on kirjanduses väljendatud liialt ühekülgselt. Tähelepanuta jäetakse see, et informatsiooni asümmeetria on probleem ka ettevõtjale, mitte ainult riskikapitalistile, sest ta ei tea, miks riskikapitalist tegelikult huvitub temast. Põhjuseks võib olla

hoopis soov ettevõtja konkurentsist kõrvaldada (Smith *et al.*, 2000, p. 399). Sellist aspekti rõhutab ka Lehtonen (2000, p. 29), väites, et riskikapitalistid käituvad ka ise mõnikord oportunistlikult.

Enamasti kasutavad riskikapitali omanikud vahendajaid. Selle eest makstakse neile igaaastast juhtimistasu (Mitchell *et al.*, 1999, p. 268). Sellest oluline osa on autori arvates informatsiooni asümmeetria vähendamise tasu, mis on tavaliselt 2% kogukasumist (Gompers *et al.*, 1999, p. 6). Samas võivad riskikapitali vahendajad oma sellist positsiooni ära kasutada ja käituma hakata oportunistlikult.

Olulise lisainfo hankimine läheb riskikapitalistile kalliks (Fiet 1995, p. 555). See mõjutab aga omakorda tema poolt nõutavat tulunormi tõusu suunas. Riskikapitalistide poolt loodava informatsiooni kõrget hinda rõhutab ka Chan (1983, p. 1543-1544). Kui uurimikulu ei oleks, siis riskikapitalistid uuriksid kõik riskikapitaliprojektid läbi ja valiksid kõrgema tulu andvad projektid. Samas, kui arvestada seda, et informatsiooni juurdeloomine vähendab riski (Fiet 1995, p. 552), siis ei ole vajadust ka nõutavat tulunormi tegelikult tõsta. Paljusi sõltub riskikapitali poolt teenitud tulunorm sellest, kuidas tal õnnestub oma teadmisi ja kogemusi rakendada informatsiooni asümmeetria vähendamisel (Wright *et al.*, 1998, p. 553). See väide kinnitab jällegi informatsiooni asümmeetria ja tulunormi tihedat seost. Seos on sarnane riski ja tulu fundamentaalseosele.

Sünditiseerimise käigus uuritakse projekt mitme riskikapitalisti poolt läbi ja seega väheneb ka risk (Lerner 1994, p. 16-17). Siit tulenevalt on informatsiooni asümmeetrial otsene seos nõutava tulunormiga ja kaudselt jällegi ettevõtte väärtusega, kui eeldada riski ja tulu võrdelist seost. Kuna vähemalt pooltel juhtudel riskikapitali investeeringud sünditiseeritakse, siis saab järeldada, et riskikapitalistidel on soov riske vähendada ehk tegu ei ole nimest tulenevalt riskialtude investoritega.

Riskikapitalisti enda oportunistlikku käitumist iseloomustab olukord, kus ta ei paku ettevõtjale nõustamisteenust, samas küsides väga kõrget tulunormi sellise riski ja tulu suhte juures, kus pakutakse ka muud. Selline teguviis vähendab ühtlasi ettevõtte väärtust ja kahjustab nii ettevõtja kui ka riskikapitali omajate huve kaudselt. (Shepherd *et al.*, 2001, p. 130). Riskikapitali investeeringute kõrged tulunormid on tihti realiseerunud sellepärast, et nad pakuvad lisaks rahalisele kapitalile ka nõustamist (see tuleneb juba riskikapitali definitsioonist).

Gompers (1995, p. 1462) väidab, et riskikapitalistid loovad juurde väärtuslikku informatsiooni, samas vastandlik seisukoht on esitatud mudelis, mille arendasid Amit, Glosten ja Muller (1990, p. 1243). Nemad tõestasid, et riskikapitalistid ei suuda luua väärtuslikku informatsiooni ega suuda eraldada võimekaid ettevõtjaid vähemvõimekatest. Sel juhul ei eristu riskikapitalistid pankadest. Väärtusliku informatsiooni juurdeloomine, mis on iseenesest kallis, tähendab seda, et selle abil on võimalik anda ettevõtjale ka paremat nõu majandustegevuse korraldamisel, mis tõstab omakorda ettevõtte väärtust.

Myers (1986, p. 107) väidab, kui ettevõtte juhil on väärtuslikku infot, mis mida ettevõtte välistel huvigruppidel ei ole, siis on kasulik võõrfinantseerimine. Kasulik on see loomulikult ettevõtjale endale. Seega varajases elustaadiumis ettevõtteid tuleks vaid võlaga finantseerida. Samas ei soovi pangad algusjärgus olevaid ettevõtteid suure riski ja informatsiooni asümmeetria tõttu finantseerida. On tekkinud osapoolte vaheline vastuolu. Pangad on käituvad finantseerimisel äärmiselt riskikartlikult (Wright *et al.*, 1998, p. 527). Myers (1986, p. 107) lisab, et võlaga tasub finantseerida ettevõtteid siis, kui investorid alaväärtustavad ettevõtet, vastupidisel juhul omakapitaliga.

Miks ei kasuta riskikapitalistid ettevõtte finantseerimisel hoopis laenuinstrumente? Põhjus seisneb enamasti asümmeetrilise informatsiooni rohkuses. Teine põhjus on see, et laenu on võimalik riskikapitalistil varem tagasi nõuda, samas ei pruugi ettevõtja olla võimeline seda varem tagasi maksta ja võib lõpptulemusena üldse maksmata jätta. Seega on ettevõtjal võimalik käituda oportunistlikult. Enneaegse väljumise võimalust ei paku lihtaksia ega eelisaktisa. (Trester 1998, p. 677). Ettevõtte hilisemates elustaadiumites väheneb oluliselt informatsiooni asümmeetria ning siis on levinum ka pangalaenu abil finantseerimine (*Ibid.*, 1998, p. 675). Võlainstrumentidega finantseerimine saadab turule signaali, et esineb väga vähe asümmeetrilist infot (*Ibid.*, 1998, p. 688).

Eelnevalt sai välja toodud, et riskikapitalistid kasutavad informatsiooni asümmeetria tingimustes ettevõtte jälgimist. Seda on oluliselt lihtsam teha, kui asutakse investeeringuobjektida ühes riigis (Lerner 1995, p. 301). Rahvusvaheline riskikapitali äri selgelt võimendab asümmeetria probleeme. Seega riskikapitali äri otseselt ei soodusta rahvusvahelisi suhteid, globaalses kontekstis suurenevad informatsiooni asümmeetriast tulenevad kulud. Juba riskikapitali definitsioonis sai välja toodud, et see on rohkem kui raha. Samas, kui investeeringut tehakse teise riiki, siis on pakkuda pigem ainult raha, sest igasugune nõustamine ja muu toetav tegevus osutub suurte vahemaade ning kohapealse ärikeskkonna mittetundmise tõttu keerukaks ja ka väga kulukaks.

Rahvusvahelistumist saab toetada ainult siis, kui vähemalt riskikapitali vahendaja asub investeerimisobjektiga samas riigis. Riskikapitali omaja võib asuda ka välisriigis. Eriti aktuaalne on see olukorras, kus asukohariigis napib kapitali, aga on investeerimisspetsialistid. Samane olukord on näiteks Eestis.

Rahvusvahelistumist käsitlevas riskikapitali uuringus Lerner (1995, p. 313) poolt läbi viidud regressioonanalüüside tulemusena osutus kaugus statistiliselt olulist rolli määravaks teguriks riskikapitali otsuse tegemisel. Seega peavad Eesti ettevõtjad arvestama järelikult sellega, et välismaise riskikapitali hind osutub nendele kallimaks täiendava suurema informatsiooni asümmeetria kulu tõttu.

Ida – ja Kesk Euroopa riikide ettevõtted vajavad oluliselt lisakapitali, aga selle minekut neile takistab oluliselt antud keskkonnas valitsev informatsiooni asümmeetria suur probleem (Revoltella 1998, p. 8). Nende probleemide tõttu soovivad finantseerijad rohkeid tagatise ettevõtjate poolt (*Ibid.*, 1998, p. 12). Seega

ei ole mindud mitte oluliselt nõutava tulunormi suurendamise teele, vaid enda investeringu kindlustamise kaudu riski vähendamisele. Ka on levinud riskikapitali investeringute garanteerimisele riigi poolt (Revoltella 1998, p. 12-13).

Kuidas vähendada informatsiooni asümmeetriat riskikapitali protsessis?

Töö autor on süstematiseerinud ja koondanud erinevate autorite vaated informatsiooni asümmeetria vähendamise võimalustest tabelisse 1.

T a b e l 1

Informatsiooni asümmeetria vähendamise võimalused

Amit <i>et al.</i> , 1998, p. 444	Manigart <i>et al.</i> , 2002, p. 296	Lerner 1994, p. 16-17	Admati <i>et al.</i> , 1994, p. 373 -395	Lockett <i>et al.</i> , 2001, p. 376-379	Gompers 1995, p. 1461
- ettevõtte pidev jälgimine - kapitali kindlustamine - kõrge reputatsiooniga ettevõtjate valik	- tihe ettevõtte jälgimine - ettevõtte tegevuse pidev kontrollimine	sünditsemine	- fikseeritud osalusega leping - astmeline investeerimine - omastikuga samad õigused	- sünditsemine - hilisemas staadiumis investeerimine - astmeline investeerimine	- konveneritavad väärt-paberid - sünditsemine - astmeline investeerimine

Tabelis 1 toodud erinevatel informatsiooni asümmeetriat vähendavatel võimalustel on omad plussid ja miinused. Tabelis 2 käsitletakse nendest ainult enim paljude autorite poolt märgitud positiivseid ja negatiivseid külgi.

T a b e l 2

Informatsiooni asümmeetria vähendamise meetodite positiivsed ja negatiivsed mõjud

Meetod	Plussid	Miinused
Ettevõtte pidev jälgimine	Varajane allapoole riski vältimise võimalus	Suur kulu riskikapitalistile Keerukas
Kapitali kindlustamine	Võimalus teenida üle riskivaba tulunormi	Kallis ja tihti ei oma fundamentaalset mõtet
Kõrge reputatsiooniga ettevõtjate valik	Tõenäoline mittemateriaalse panuse oluline lisandumine	Riskikapitalisti väike nõutav tulunorm
Fikseeritud osalusega leping	Oportunistliku käitumise piiramine	Vähene paindlikkus
Astmeline investeerimine	Positiivne riskikapitalistile	Suur ebakindlus ettevõtjale

Omanikuga samad õigused	Positiivne riskikapitalistile	Piiratud meetod riskikapitalisti väikese osaluse puhul ettevõttes
Sünditseerimine	Väiksem risk riskikapitalistile ja tõenäoliselt suurem mitterahaline panus	Ainult suurte projektide jaoks, seega sobimatu väikeettevõtjatele
Hilisemas staadiumis investeerimine	Väiksem risk riskikapitalistil	Vaja oleks enamasti varajases staadiumis riskikapitali
Konverteeritavate väärtpaberite kasutamine	Suured võimalused võita riskikapitalistil	Ebakindlus ettevõtjale ja ootustiriklik käitumine ettevõtja poolt

Riskikapitali rahanduses on signalseerimise, kui informatsiooni asümmeetria vähendamise üldise abinõu asemel palju kasutusel mõiste “*screening*”, mis tähendab ideede ja investeeingu põhjalikku sõelumist. Erinevus seisneb selles, et “*screening*’u” tagajärjel osapool, kes ei oma piisavalt infot, pakub teisele osapoolale erinevaid alternatiive lepingu sõlmimiseks, aga nende tingimuste valimisel paljastab osapool omad nõrkused (Smith *et al.*, 2000, p. 418).

Matemaatilise mudeli püstitus

Antud alajaotuses vaid püstitatakse informatsiooni asümmeetria matemaatiline mudel, selle analüüs negatiivse valimi ja moraaliriski korral esitatakse vastavates alapunktides. Oletatakse, et riskikapitaliprojekt vajab fikseeritud finantssisendit I investori poolt. Oodatavad rahavood projektist miinus tootmiskulud, on tähistatud R . See sõltub osaliselt pingutusest e , mis on teinud ettevõtja, ja osaliselt projekti kvaliteedist q . Väljund sõltub juhuslikust liikmest u , mille oodatav väärtus on null. Seega netorahavoog projektist on järgmine. (Amit *et al.*, 1998, p. 446):

$$(1) R(e,q)+u$$

$R(e,q)$ on puhas tegevuskasum. Põhjalikumalt ja antud artikli autori arvates ka õigemini toob nimetatud käsitluse välja Chan (1983, p.1545), kus projekti kvaliteet on omakorda sõltuvusse viidud ettevõtja pingutusest e . On tekkinud järgmine liitfunktsioon $R(e, q(e))+u$. Eeldatakse, et investorid on riskikartlikud. Virtanen (1996, p. 196) väidab, et riskikapitalistid ei ole riskikartlikud investorid. Eeldades siiski riskikartlikkust, jäetakse kõrvale u ja töötatakse edasi R -iga. Kui e ei ole jälgitav investori poolt, siis on tegemist varjatud tehinguga ja tekib moraalne risk. Q on teada ettevõtjale, aga mitte investorile, seega esineb varjatud informatsioon ja tekib negatiivse valimi probleem. (Amit *et al.*, 1998, p. 446).

Ettevõtja pingutuse suurendamine kasvatab aeglustavalt puhast tegevuskasumit, seda näitavad osatuletised puhtast tegevuskasumist pingutuse järgi:

$$(2) R_e > 0, R_{ee} < 0$$

Oletatakse, et osa tuludest läheb investorile, siin riskikapitali pakkuja, mida tähistatakse α . Seega oodatav tulu V riskikapitali investorile on (Amit et al. 1998, p. 446):

$$(3) V = \alpha R(e, q) - I$$

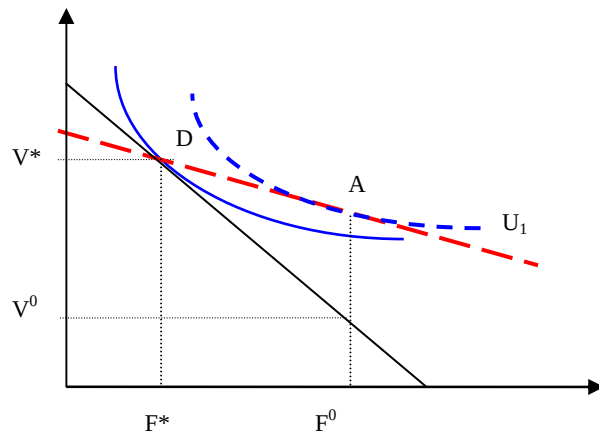
Samas oodatav tulu ettevõtjale tähistatakse π . Ettevõtjale läheb osa puhastulust, millest on lahutatud pingutus (Amit et al., 1998, p. 446). Põhjus on selles, et mida rohkem ettevõtja pingutab, seda suuremad on temale endale kulud valemi 4 järgi. Seostades eelpool toodud käsitlet, saadakse ettevõtja eelistuste funktsioon:

$M(\bar{C}, e)$ ning $M_1 > 0$ ja $M_2 < 0$, kus $\bar{C}$ on ettevõtja kõrvaltarbimine. Suurenenud kõrvaltarbimine on aga kahjulik riskikapitalistile (Chan 1983, p. 1546). Tähele tuleb panna aga seda, et suurem e ehk pingutus on riskikapitalisti kasumit jällegi suurendav valemi 3 järgi.

$$(4) \pi = (1 - \alpha)R(e, q) - e$$

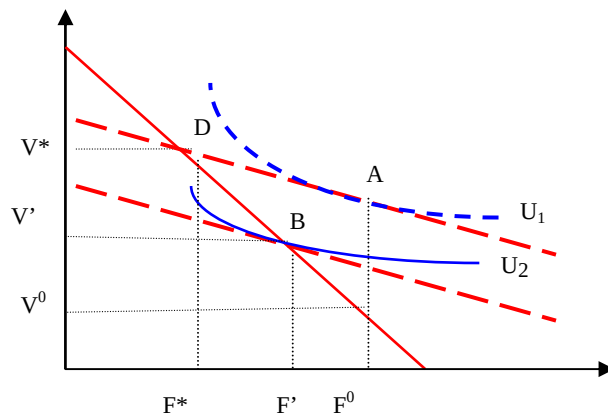
Seega antud juhul tuleb käsitleda riskikapitalisti ja ettevõtjat selgelt üheltpoolt erinevate huvidega isikut ning seega on ühtlasi paratamatu, et tekib informatsiooni asümmeetria, mida mõlemad proovivad oma huvides oportunistlikult kasutada.

Toodud algebralist käsitlet on väga hea seostada mikroökonoomilise graafilise analüüsiga, mille autoriks on Smith ja Kiholm Smith. Ettevõtte väärtus on V , seda võib käsitleda kui ettevõtja rikkuse nüüdisväärtust. F on kõrvaltegevused ja tarbimised, kui ei investeerita ettevõttesse, seega on F lisasissetulek ettevõtjale. VF tõus on -1 , kui ettevõtet omatakse 100%. Samaväärsuskõver on U . Kui mängu tuleb väline omakapitali pakkuja, siis ettevõtja säilitab $(1 - \alpha)$ ja müüb α . Seega väheneb ettevõtja tahe oma jõupingutust suurendada. Seega investor maksab osa eest α korda V^* . V^* on optimaalne väärtus, kui ettevõtja omas 100% ettevõtet. Aga muutus omanduses põhjustab kõvera muutumise vähem järsemaks. Tõus ei ole enam -1 , vaid $-(1 - \alpha)$. Uus samaväärsuskõver on U_1 . Ettevõtja ei tarbi enam mitte F^* vaid F_0 . Seega langeb ettevõtte väärtus V_0 -ni. Tähele tuleb panna, et nüüd maksab investor liiga palju, sest peaks maksma $\alpha \times V_0$, mitte $\alpha \times V^*$. Muutus ettevõtja initsiatiivis on välise omakapitali ehk riskikapitali agentuurikulu. (Smith et al., 2000, p. 410).



Joonis 1. Väline omafinantseeringu agentuurikulu (Smith *et al.*, 2000, p. 409)

Järgmisel joonisel on võimalik näidata probleemi lahendamist sellega, et investor hindab õieti ettevõtja initsiatiivi muutumist. Seega väline investor hindab nüüd seetõttu ettevõtet juba madalamalt, kuna vähenenud on ettevõtja osalus, mis omakorda tingib selle, et ettevõtja lisab vähem oma jõupingutust, mida algebralises osas tähistati tähega e .



Joonis 2. Väline omafinantseeringu agentuurikulu (Smith *et al.*, 2000, p. 409).

Nii antud jooniste autorid ega ka algebralise käsitluse autorid ei märgi ära sellist olulist asja, et osakaalu α muutumisel muutub oluliselt ettevõtja nõutav tulunorm ja seega ka ettevõtte väärtus, sest tulunorm ja väärtuskontseptsioon on tihedalt seotud. Nende poolne käsitlus oli selgelt raamatupidamislik ega lähtu aktsionäride rikkuse maksimeerimise ülesandest.

Toodud algebralise käsitluse juurde tuleb kindlasti lisada ka see, et enamasti võtab riskikapitalist investeeringut tehes vähemusosaluse ehk $\alpha < 0,5$. Vähemusosaluse võtmine kindlustab üheltpoolt tavalisest suurema ettevõtja pingutuse e (ehk ka väiksema informatsiooni asümmeetria) ning samas selle, et mida väiksem on riskikapitalisti osalus, seda suurem on ettevõtja nõutav tulunorm.

Negatiivne valim (*Adverse Selection*)

Barry (1994, p. 13) väidab, et negatiivse valimi probleemi tuleb ilmtingimata käsitleda riskikapitali teoorias. Riskikapitali investeeringu tegemisel tekivad negatiivse valimi riski ja selle analüüsi vajalikkust rõhutavad ka Fried ja Hisrich (1994, p. 28). Sahlman (1990, pp. 473-521) väidab, et operatiivinfo puudumine minevikust potentsiaalse investeeritava ettevõtja kohta tõstatab üles negatiivse valiku probleemi, mis vajab enne investeerimisotsuse tegemist põhjalikku analüüsi.

Negatiivse valimi probleem saab alguse varjatud informatsioonist, mis tekib siis, kui üks tehingu osapooltest teab olulist informatsiooni, mida teine pool ei tea. Näiteks ettevõtja, kes arendab mingit toodet välja, teab sellest rohkem, kui sinna investeerija. Probleem selles, et ettevõtja võib informatsiooni moonutada ja endale kasulikumaks muuta. Seega võib riskikapitalist halva projekti vastu võtta. Nii saab turg täis halbadest projektidest. (Amit et al. 1998, p 443). Väga raske on teada sellisest turust välismaal asuval riskikapitalistil ja seega on tema puhul suurem tõenäosus võtta vastu kehv projekt.

Võib juhtuda, et riiklikud riskikapitali fondid pakuvad kapitali alla turul kehtiva tulunormi ja seega välja tõrjuda era riskikapitali investeeringud. Selle tulemusena jäävad erariskikapitalistidele vaid “sidrunid” (Leleux et al., 2003, p. 84). Toodud näide on probleemiks sellistes riikides, kus riiklikul sektoril on majanduses oluline osatähtsus. Näiteks on sellist probleemi täheldatud isegi Soomes (Virtanen 1996).

Tavaliselt müüakse ära sellised ettevõtted riskikapitalistidele, millega ise ettevõtja suurepäraselt hakkama ei saa. Samas ei pruugi riskikapitalist teada, mis põhjusel ettevõtja riskikapitalisti kaasab. Toodud võimalus on jällegi näide negatiivsest valimist. (Amit et al., 1990, p. 1243). Riskikapitalistidele võivad jääda ainult keskmise ja viletsa kvaliteediga projektid rahastada, head projektid hoiavad ettevõtted endale (Wright et al., 1998, p. 537). Toodud käsitlust on võimalik seostada väärtuskontseptsiooniga. Kui on informatsiooni asümmeetria, siis hinnatakse projekti väärtust tõenäoliselt valedi. Projekti ülehindamisel riskikapitalist kaotab, kui ta oma osa ostab. Teine kaotamise hetk on IPO (*initial public offering*) ajal, mille puhul projekti allahindamisel riskikapitalist kaotab loodud väärtust. Samas on võimalus, et riskikapitalist võidab väljumise korral, mis teeb investeeringu siiski atraktiivsemaks.

Probleem tekib riskikapitalistil ettevõtjaga lepingu muutmisel ning uue lepingu sõlmimisel, et täiendavalt investeerida, sest teistkordsel investeeringul on need ettevõtjad teadlikud riskikapitalistist ja tema hindamisprotsessist ning võivad

riskikapitalisti petta. (Wright *et al.*, 1997, p 234). Seega ei tasu investeerida riskikapitalistil kaks korda samasse ettevõttesse. Tehtu uuring näitas, et sellist moodust, et sama riskikapitalist investeerib kunagi hiljem jälle samasse ettevõttesse, peaaegu ei esinenud. (Wright *et al.*, 1997, p 237). Samas osa autoreid (nt. Gompers) väidavad vastupidiselt, et kasutada tuleks järkjärgulist investeerimistehnikat (*staged investment*), et siis selgub iga etapi tagant, kas tasub üldse investeeringut suurendada mingisse ettevõttesse. Investeeringu tegemine astmeliselt võimaldab paremini saada informatsiooni investeeritava ettevõtte kohta ja jälgida selle tegevust ning jääb alles võimalus perioodiliselt hüljata projekte (Gompers 1995, p. 1461). Sahlman (1990, pp. 473-521) rõhutab, et investeeringute tegemine astmeliselt on kõige parem kontrollmehhanism, samuti võimaldab see projekti hüljata, kui tekivad suured informatsiooni asümmeetria probleemid. Negatiivse valiku probleem võib tihti viia alainvesteeringumiseni (Smith *et al.*, 2000, p. 400).

Matemaatilise mudeli püstitust informatsiooni asümmeetria probleemile on võimalik edasi arendada negatiivsele valimile. Oletatakse, et riskikapitalist valib optimaalse koguse teenuseid, mida ta osutab ettevõtjale ning optimaalse järelvalve hulga. Kvaliteedi tase q ei ole jälgitav investori poolt. Oletatakse, et q on sellises väärtuses, et keskmise kvaliteediga projekt ei genereeri piisavat tulumäära. Seega keskmist projekti ei ole mõtete riskikapitalistil finantseerida. Seega investori oodatav tulu on järgmine. (Amit *et al.*, 1998, p. 450):

$$(5) \quad EV = \int_q \left[\frac{\alpha R(e(\alpha, m(\alpha)), q, s(\alpha)) - I - s(\alpha)}{M(m(\alpha)|s(\alpha))} \right] f(q) dq < 0$$

$F(q)$ on tihedusfunktsioon projekti kvaliteedi jaoks, $M(m(\alpha)|s(\alpha))$ on jälgimiskulud kindlal antud teenuste pakkumise tasemel.

Et avaldist 5 lihtsustada, viiakse need muutujad, mis pole seotud varjatud informatsiooni probleemiga kulude alla ja tähistatakse C (Amit *et al.*, 1998, p. 450).

$$(6) \quad C = I + s(\alpha) + M(m(\alpha)|s(\alpha))$$

Seega võrratus 5 taandub kujule:

$$(7) \quad EV = \int_q [\alpha R(q) - C] f(q) dq < 0$$

Võrratuse 7 alusel saab järeldada, et oodatav väärtus projektidest on negatiivne, sest võrratus antud juhul on väiksem kui null. Samas mõni üksik projekt võib olla väga väärtuslik. Mis siis oleks lahendus? Investor ei tea, missugune üksik projekt võib olla tulus? Oletatakse, et investor saab infot projekti kvaliteedi kohta, kulutades selleks

summa d , enne kui ta teeb investeeringu I . Parameetrit d võib interpreteerida kui kulu uuringule. See kulu d määrab tõenäosuse $p(d)$, mille abil investor saab teada, kas mingi kindla projekti tulude tase vastab kvaliteedile. Nõutavat kvaliteedi taset tähistatakse tähega q^0 . (Amit *et al.*, 1998, p. 450-451).

Oodatava puhastulu investorile saab väljendada järgmiselt. (*Ibid.*, 1998, p. 451):

$$(8) EV = p(d) \int_{q > q^0} (\alpha R(q) - C) f(q) dq - d$$

Tehingu eeldus näeb välja järgmine (*Ibid.*, 1998, 451):

$$(9) r(I + d) \leq EV,$$

kus r on nõutav tulunorm.

Tingimusest 9 järeldub, et investor, kes oskab hästi ja odavalt uuringut ettevõtte üle teostada (*Due Diligence*) selles mõttes, et d on väike, see valib reeglina kvaliteetsed projektid ja viib ka investeeringu ellu. Neid investoreid, kes niimoodi suudavad, tulekski nimetada riskikapitalistideks, teisi mitte.

Negatiivse valimi probleemi saab vähendada põhiliselt kolme moodi:

- 1) tehes enne projekti vastuvõtmist põhjaliku ettevõtte uuringu (Amit, Glosten, Muller 1990)
- 2) sünditseerimise abil (Lerner 1994; Smith, Kiholm Smith 2000)
- 3) kasutades finantsinstrumendina eelisaktsiat (Gompers 1995)

Sünditseerimine vähendab negatiivse valimi probleemi, sest selle käigus suurenevad riskikapitalistidel analüütilised oskused projekte hinnata (Lockett *et al.*, 2001, p. 378). Enne lõpliku investeerimisotsuse tegemist uurivad kõik potentsiaalse sündikaadi liikmed projekti läbi, et väheneks negatiivse valiku probleem (Lerner 1994, p. 17).

Põhjus, miks riskikapitali investeeringu analüüsimisel on väga palju etappe, on selles, et nii vähendavad riskikapitalistid negatiivse valiku tekkimise võimalust (Leleux *et al.*, 2003, p. 35). Võib juhtuda, et ettevõtja äriplaan on väga hea, mineviku aruandlus korralik, aga mingisuguses etapis võib selguda, et siiski investeeringut teha ei tasu.

Negatiivse valiku probleemi annab vähendada ka sellega, et investeeritakse hilisemas arengustaadiumis olevasse ettevõttesse (Reid *et al.*, 1997, p. 33). See on sarnane soovitus artikli alguses välja toodud informatsiooni asümmeetria põhiteesidega. Negatiivse valiku probleemi vähendab ettevõtte mineviku aruandluse olemasolu (Seppä *et al.*, 2001). See viitab ühtlasi sellele, et jällegi ei soovitata investeerida algusjärgus olevasse ettevõttesse või hoopiski tekkivasse ettevõttesse. Samas kaob ära siis ka riskikapitalistide nišš.

Moraalne risk (*Moral Hazard*)

Moraalse riski probleem tõusetub sellest, et kui riskikapitalist on ettevõttesse sisenenud, siis ei anta talle piisavalt infot selle kohta, mida tema rahaga tehakse (Bergemann *et al.*, 1998, p. 710).

Moraalne risk on seotud varjatud tehingu (*hidden action*) mõistega. Varjatud tehing esineb siis kui, üks tehingu osapool ei saa jälgida teise tehingu osapooli tegemisi (Amit *et al.*, 1998, p. 443). Näiteks ei suuda riskikapitalist tihti jälgida, kas ettevõtja töötab piisavalt hästi ja võtab vastu asjalikke otsuseid, seda eriti globaalses kontekstis.

Riskikapitalistil tuleks investeerimisobjekt valida nii, et seda oleks lihtne jälgida. Sellisteks objektideks on tavaliselt toitlustusettevõtted, jaekaubandusettevõtted, finantsvahendusega tegelevaid ettevõtteid, keeruline on jälgida biotehnoloogia ettevõtteid, arvutitarkvara tootvaid ettevõtteid (*Ibid.*, 1998, p. 441).

Informatsiooni asümmeetria alapunkti alguses sai püstitatud matemaatiline mudel. Nüüd jätkatakse seda mudelit moraaliriski kontekstis. Oletatakse esmalt, et q on mõlemale osapoolle teada. Ettevõtja maksimeerib kasumit ehk funktsiooni 4 e järgi, seega esimese astme tingimus on (*Ibid.*, 1998, p. 446):

$$(10) \pi_e = (1 - \alpha)R_e - 1 = 0$$

$$\text{ehk } R_e = \frac{1}{(1 - \alpha)}$$

Teise astme tingimus maksimumiks on (*Ibid.*, 1998, p. 447) :

$$(1 - \alpha)R_{ee} < 0$$

$(1 - \alpha)$ peab olema rangelt positiivne.

Informatsiooni asümmeetria seisukohalt tasub omada suuremat osa ettevõtte aktsiakapitalist, sest siis on riskikapitalistil suurem otsustamisõigus. Samas on sellega kaasas ka probleem, sest mida suurem on riskikapitalisti osalus, seda väiksemaks jääb ettevõtja enda soov pingutada edu nimel. Tekib moraalirisk (Amit *et al.*, 1998, p. 442). Kui ettevõtja vähendab oma osakaalu $(1 - \alpha)$, siis tekib samuti moraalne risk (Smith *et al.*, 2000, p. 408). Üheltpoolt vähendab küll ettevõtja osakaalu vähenemine tema nõutavat tulunormi, aga teiselt poolt suurendab tema oportunistlikku käitumist. Samas saab siit järeldada, kui on suur probleem moraalse riskiga, siis tuleb anda ettevõtjale ettevõtte omandiõiguses suurem osakaal ehk riskikapitalist kui väline investor ei tohi võtta endale liiga suurt osalusmäära.

Nüüd on vajalik ühendada funktsioonid 3 ja 4, sest enne olid nad osakaaludega. Uus funktsioon tähistatakse tähega S . Seda on vaja, sest tarvis kätte saada efektiivne e^* (Amit *et al.*, 1998, p. 447)

$$(11) S = R(e, q) - I - e$$

Maksimeedes funktsiooni 11 e järgi saadakse, et

$$(12) R_e = 1 \quad (7)$$

Tingimustest 10, 12 ja 2 järeldub, et ettevõtja valib väiksema e , niikaua kui α on rangelt positiivne. Seega on tekkinud moraaliriski probleem. Miks on ta siis väiksem kui 1? Põhjus selles, et marginaalne kasu, mida saab ettevõtja on vaid $(1 - \alpha)R_e$, mis on rangelt väiksem kui R_e . (Amit *et al.*, 1998, p. 447).

Kuna ettevõtja peab lisafinantseerimiseks müüma osa α investorile, siis ei saa ta optimaalset e enam panustada. Kui nüüd investor ja ettevõtja saaksid kokku leppida e , siis saaks pakkuda ka e optimaalse, aga seda lepet ei tule, sest e ei ole jälgitav investori poolt. (*Ibid.*, 1998, p. 447). On tekkinud paradoks.

Pingutus ettevõtja poolt väheneb, kui α suureneb:

$$(13) \frac{de}{d\alpha} < 0$$

Moraalse riski probleemi aitab vähendada tihedam ettevõtte monitooring, mille levinumaks viisiks on riskikapitalisti poolne olemine ettevõtte nõukogus (Wright *et al.*, 1998, p. 544). Samas tuleb arvestada ka sellest tuleneva suure lisakuluga, mida tähistati matemaatilises mudelis tähega d .

Teenuste pakkumine (mis tuleneb juba riskikapitali definitsioonist) ja ettevõtja jälgimine (mis tuleneb ka riskikapitali definitsioonist) aitavad väga palju vähendada moraaliriski probleeme. Seega tuleks riskikapitalistil ennast tihemini ettevõttega siduda, samas mitte omakapitali kõrgema osalusmäära näol.

Kokkuvõte

Riskikapitalist pakub ettevõtjale nii raha kui ka tavaliselt sellega kaasas käivat nõustamisteenust. Probleemseks osutub aga pakutu üleandmine ja selle tagasisaamine õige hinnaga. Sellise probleemi tekitab informatsiooni asümmeetria. Suured informatsiooni probleemid kaasnevad investeerimisel sellistesse ettevõtetesse, millel on suur immateriaalsete varade osakaal koguvaradest ning mis on alles oma varajases elustaadiumis. Samas selgus, et sellistesse ettevõtetesse investeerimine ja informatsiooni asümmeetriaga hea toimetulek eristabki riskikapitaliste teistest

investoritest, see on nende nišš. Riskikapitalisti eesmärgiks on alguses hoida ära negatiivse valimi probleemi.

Riskikapitalistid tulevad toime informatsiooni asümmeetriaga jälgides ja kontrollides tihedalt ettevõtet, sünditseeerides investeeringu, sidudes ennast tihedalt ettevõttega. Samas tuleb rõhutada, et info hankimine läheb kalliks, see peaks suurendama nõutavat tulunormi, aga arvestades, et väheneb ka risk, ei ole asi nii lihtne. Kindlasti peab arvestama sealjuures riskikapitalisti ja ettevõtja osalusega ettevõtte omamises. Näiteks moraalse riski vähendamiseks tuleb anda ettevõtjale suurem osalusmäär, sest see vähendab tema poolset oportunistlikku käitumist, suurendab tema jõupingutusi, aga samas suurendab tema poolset nõutavat tulunormi.

Informatsiooni asümmeetria ettevõtja ja riskikapitalisti vahel on seda suurem, mida suurem on nende vaheline kaugus, eriti määravaks on see siis, kui ollakse erinevatest riikidest. Sellega tahab artikli autor rõhutada, et ettevõtte globaliseeruvus maailmas jääb enamasti seetõttu riskikapitali suhtes kaotajaks. Kuid on ka üks lahendustee, mida autor pakub välja: see riskikapitalist, kes tahab välismaale investeerida peaks kasutama kindlasti vahendajaid, kes asuvad investeerimisobjekti asukohariigis.

Kasutatud kirjandus

1. **Admati, A. R., Pfleiderer, P.** Robust Financial Contracting and the Role of Venture Capitalists. *The Journal of Finance*, Volume 49, Issue 2 (Jun., 1994), pp. 371-402.
2. **Amit, R.L., Glosten, E., Muller, E.** Entrepreneurial Ability, Venture Investments, and Risk Sharing. *Management Science* 36, 1990, pp. 1232-1245.
3. **Amit, R., Brander, J., Zott, C.** Why Do Venture Capital Firms Exist? Theory and Canadian Evidence. *Journal of Business Venturing* 13, 1998, pp. 441-466.
4. **Barry, C.B.** New Directions in Research on Venture Capital Finance. *Financial Management* 23, (3), 1994, pp. 3-15.
5. **Bergemann, D., Hege, U.** Venture Capital Financing, Moral Hazard, and learning. *Journal of Banking & Finance*. Vol 22, 1998, pp 703-735.
6. **Chan, Y.** On the Positive Role of Financial Intermediation in Allocations of Venture Capital in a Market with Imperfect Information. *Journal of Finance* 38(5), 1983, pp. 1543-1568
7. **Fiet, J.O.** Risk Avoidance Strategies in Venture Capital Markets. *Journal of Management Studies* 32, 1995, pp. 551-574.
8. **Fried, V.A, Hisrich, R.D.** Toward a Model of Venture Capital Investment Decision Making. *Financial Management* 23. Vol. 23, (3), 1994, pp 28-37.
9. **Gompers, P.** Optimal Investment, Monitoring, and the Staging of Venture Capital. *Journal of Finance*, Volume 50, Issue 5 (Dec., 1995), pp. 1461-1489.
10. **Kuura, A.** Väikeettevõtlus. Tartu Ülikool Pärnu Kolledž. Tartu 2001.
11. **Lehtonen, S.** Venture Capitalist's Exit Vehicles and Their Effects on Perceived Utility, Allocation of Rewards and Contract Structure. *Swedish School of Economics and Business Administration*, Finland. Nr. 89, Helsingfors, 2000.

12. **Leleux, B., Surlemont, B.** Public Versus Private Venture Capital: Seeding or Crowding out? A Pan-European Analysis. *Journal of Business Venturing* 18, 2003, pp. 81-104.
13. **Lerner, J.** The Syndication of Venture Capital Investments, *Financial Management* 23, 1994, pp. 16-27.
14. **Lerner, J.** Venture Capital and the Oversight of Private Firms. *Journal of Finance* 50, 1995, pp. 301-318.
15. **Lockett, A., Wright, M.** The Syndication of Venture Capital Investments. *Omega. The International Journal of Management Science*. 29, 2001, pp. 375-390.
16. **Manigart, S., De Waele, K., Wright, M., Robbie, K., Desbrieres, P., Sapienza, H.J., Beekman, A.** Determinants of Required Return in Venture Capital Investments: a Five-Country Study. *Journal of Business Venturing* 17, 2002, pp. 291-312.
17. **Mitchell, F., Reid, G., Terry, N.** Accounting Information System Development and the Supply of Venture Capital, pp. 263-279. Edited by Wright, M., Robbie, K. *Management Buy-outs and Venture Capital. Into Next Millennium*. Edward Elgar. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA. 1999, 354 p.
18. **Myers, S. C., Majluf, N. S.** Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics* 13, Issue 2, 1984, pp. 187-222.
19. **Reid, G., Terry, N., Smith, J.** Risk Management in Venture Capital Investor-Invitee Relations. *The European Journal of Finance*. Vol 3, 1997, pp. 27-47.
20. **Revoltella, D.** Financing Firms in Eastern European Countries: An Asymmetric Information and Agency Cost Approach. 1998. [<http://www.suerf.com/download/studies/study3.pdf>] 05.09.2003.
21. **Robbie, K., Wright, M., Chiplin, B.** Funds Providers' Role in Venture Capital Firm Monitoring, pp. 202-218. Edited by Wright, M., Robbie, K. *Management Buy-outs and Venture Capital. Into Next Millennium*. Edward Elgar. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA. 1999, 354 p.
22. **Sahlman, W.A.** The Structure and Governance of Venture - Capital Organizations. *Journal of Financial Economics* 27, Issue 2, 1990, pp. 473-521.
23. **Seppä, T., Jääskeläinen, M.** How the Rich Become Richer in Venture Capital: Firm Performance and Position in Syndication Networks. [<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2002/Topical%20Index/2002Topic al.htm#V>] 09.09.2003.
24. **Shepherd, D.A., Zacharacis, A.** The Venture Capitalists-Entrepreneur Relationship: Control, Trust and Confidence in Co-operative Behaviour. *Venture Capital* 2001, Vol 3, No. 2, pp. 129-149.
25. **Smith Kiholm, J., Smith, R.L.** *Entrepreneurial Finance*. John Wiley & Sons, Inc., 2000.
26. **Trester, J.J.** Venture Capital Contracting Under Asymmetric Information. *Journal of Banking and Finance* 22, 1998, pp. 675-699.
27. **Virtanen, M.** *Entrepreneurial Finance and Venture Capital Advantage*. Helsinki School of Economics and Business Administration. A-113, 1996.
28. **Wright M., Robbie, K., Ennew, C.** Venture Capitalists and Serial Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 12, 1997, pp. 227-249.

29. **Wright, M., Robbie K.** Venture Capital and Private Equity: a Review and Synthesis. *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 25, Nov. 5/6, 1998, pp. 521-570.
30. **Wright, M., Robbie, K.** Management Buy-outs and Venture Capital. *Into Next Millennium*. Edward Elgar. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA. 1999, 354 p.

Summary

ASYMMETRIC INFORMATION IN VENTURE CAPITAL FINANCE BETWEEN ENTREPRENEUR AND VENTURE CAPITALIST

Margus Kõomägi
Tartu University Pärnu College

The objective of this article is to emphasize the role of asymmetric information in venture capital finance. Some authors conclude that venture capital theory without it is not complete at all. The author of this article is in same opinion. Why is it so important? The problem is in right valuation of the capital and a firm. Venture capitalist are not risk loving investors but they can deal with asymmetric information more effectively than other investors and take such risk. It is their niche. Venture capitalist who invest in early stage enterprises, which have most of intangible assets are much more influenced of asymmetric information than others.

Adverse selection and moral hazard are the main problems in venture capital process. Hidden information leads to adverse selection and hidden action leads to moral hazard. How to deal with such problems? First of all, venture capitalist should do very carefully due diligence process. As the company is selected, then close monitoring is needed. It is connected with the venture capital definition: venture capital is more than money. So, venture capitalist should manage the firm with the entrepreneur. There are also another possibilities of reducing asymmetric information including screening, syndicating the investments, staged investment and so on. The appropriate financial instrument (debt, preferred stock, common stock) can also minimize the risk of adverse selection and moral hazard.

Asymmetric information problems are more stronger in global entrepreneurial environment as the distance between venture capitalist and entrepreneur is greater. It leads to the conclusion that the entrepreneur is a loser as venture capital financing is concerned. But the author finds that, there is a solution to the problem: venture capitalist should use a intermediary if it want to invest abroad. It is very useful in Estonia: a lot of finance specialists and a shortage of venture capital.

LOGISTIKA ROLL INNOVATSIOONI JUHTIMISES

Enno Lend

Tallinna Tehnikaülikool, Tallinna Tehnikakõrgkool

Valev Reinhold

Tallinna Tehnikaülikool, Tallinna Tehnikakõrgkool

Sissejuhatus

Ühinemine Euroopa Liiduga tähendab Eesti ettevõtetele liitumist üha heterogeensemaks (*heterogeneous*) ja komplekssemaks (*complexity*) muutuva majandusruumiga, kus trendideks on:

- majandustegevuse globaliseerumine ja ettevõtete internatsionaliseerumine
- (kasvab interkultuurilise suhtlemise ja koostöö tähtsus);
- kaupade sortimendi laienemine ja turu heterogeniseerumine (keerulisemaks muutuvad kaupade konsolideerimis- ja jaotusskeemid);
- spetsialiseerumise süvenemine (üha enam keskendutakse organisatsioonides põhipädevuste, -teadmiste ja -oskuste realiseerimisele);
- konkurentsi kasv (otsitakse püsiva konkurentsieelise saavutamise võimalusi);
- energiakandjate vähenemisest tingitud hindade järjepidev tõus (püütakse leida täiendavaid kulude vähendamise võimalusi);
- toodete eluea lühenemine (suureneb ajafaktori tähtsus) jne.

Autorite arvates sõltub sellises ärikeskkonnas innovatsiooni kui konkurentsivõime ühe olulise indikaatori ulatus ja efektiivsus suurel määral ressursside unikaalsusest ja logistika pädevusest. Riigi majandusliku konkurentsivõime määravad otseselt ekspordivõime, majandusgeograafiline potentsiaal, ettevõtete kohanemisvõime turutingimustega, uute tehnoloogiate rakendamisevõime ja logistilise süsteemi funktsioneerimise kvaliteet.

Eestil on head eeldused rahvusvahelise kaubanduse, eriti merekaubanduse arendamiseks – soodne asukoht rahvusvaheliste transpordikoridoride ida-lääne ja põhja-lõuna suuna ristumiskohas, ulatuslik merepiir 1242 km, looduslike sadamakohtade arvukus. Samas majanduse püsivalt negatiivne välis-kaubandusbilanss, teadus- ja arendustegevusele ebapiisavate ressursside eraldamine, 80% kapitali kontsentreerimine Tallinna piirkonda ja selle kaudu innovatsiooni- ning ettevõtte arendamise halvenemine metropolist kõrvale jäävates piirkondades viitavad vajadusele ümber hinnata väärtusi ja muuta mõtlemismalle.

Logistika rakendamine eeldab traditsiooniliste mõtlemis- ja juhtimisviiside täiustamist – uurimisobjekti süsteemset ja holistilist käsitlemist, keskendumist loovusele ja protsessi kvaliteedile, integratsiooni laiendamist ja tõhusamat koostööd, paindlikkuse ja sidususe (*co-herence*) suurendamist.

K.o artikli eesmärgiks on ühelt poolt käsitleda logistika tähtsust ja rolli innovatsiooni juhtimises, teiselt poolt ärgitada lugejat mõtlema sellele, kuidas paremini realiseerida innovatsioonivõimalusi Eestis logistika ja transpordi valdkonnas.

1 Innovatsiooni olemus ja tähtsus

Innovatsiooni mõistet on defineeritud erinevalt. Võõrsõnade leksikoni järgi on innovatsioon uuendus, mingi teadusliku, tehnilise või organisatsioonilise avastuse, leiutise vm saavutuse rakendamine [17]. Näiteks globaalse positsioneerimise seadme (GPS) kasutamine laeval pole enam innovaatiline, kuid autos veel on. Joseph Schumpeter pidas majandusinnovatsiooniks uute toodete valmistamist, uut tootmismeetodit, uue organisatsiooni (struktuuri) kujundamist, uusi turge, uusi tooraineallikaid [13].

Trommsdorff identifitseerib ettevõtte innovatsioonina kõiki viimases toimuvaid muutusi, mida viiakse ellu majanduslike või sotsiaalsete eesmärkide saavutamiseks [11]. Piter Doyle defineerib innovatsioonina tarbijatele kasulike toodete või teenuste loomist ja pakkumist, mida viimased tajuvad uute või täiuslikemana, kusjuures innovatsiooniks soodsad võimalused luuakse nende väliskeskkonna muutustega, mis tekitavad uusi vajadusi või uusi, juba olemasolevate vajaduste rahuldamise viise [1].

Euroopa Komisjoni määratluse järgi on innovatsioon uudsete asjade ja nähtuste kiire omaksvõtmine, juurutamine ning edukas tootmine, kusjuures innovatsioon võib toimuda nii majandus- kui ka sotsiaalsfääris.

Eesti Teadus-ja arendustegevuse strateegia 2002–2006 [20] lisas on defineeritud innovatsiooni kui uute ideede kasutamist turul konkurentsivõimelise toote või teenuse pakkumiseks, uue või parandatud tehnoloogia kasutuselevõtmiseks tööstuses, teeninduses või avalikus sektoris.

Autorid peavad innovatsiooniks muutust ja uuendust, mis:

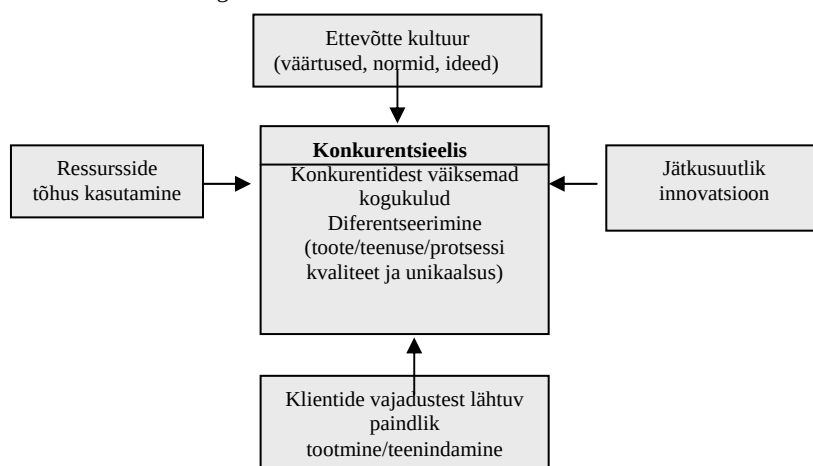
- on suunatud inimeste vajaduste ja nõudluse rahuldamisele;
- võib hõlmata ideed, strateegiat, tehnikat, tehnoloogiat, organisatsiooni struktuuri, toodet, teenust ja protsessi;
- on seotud tootmise ja realiseerimisega;
- võib haarata nii majandus- kui ka sotsiaalsfääri;
- on oma olemuselt kompleksne protsess, mille olemuse paremaks mõistmiseks uurimiseks ja arendamiseks tuleb arvesse võtta tehnoloogilisi, majanduslikke, demograafilisi, psühholoogilisi, sotsioloogilisi ja kultuurilisi aspekte.

Schumpeter nägi innovatsioonis majanduse võtit. Tema järgi võimaldab innovatsioon ettevõtjal haarata enamuse turukasumist, samuti saada suuremat tulu seni, kuni mõni konkurent tuleb uue innovatsiooniga turule [13].

Peter Druckeri järgi on organisatsiooni strateegilise juhtimise kaheks peamiseks funktsiooniks innovatsioonide juurutamine ja turundustegevuse ellurakendamine. Ta rõhutab, et innovatsioon peab:

- saama organisatsiooni iga allstruktuuri ja juhtimistasandi üheks funktsiooniks;
- arvestama organisatsiooni väliskeskonna tingimustega: demograafilise olukorra, kasutatavate tulude jaotuse, globaalse konkurentsi, poliitilise ja majandusliku olukorraga, samuti vastama tarbijate efektiivsusest arusaamisele;
- tagama tarbijale uue väärtuse, kusjuures eelnevalt tuleks uurida, kas tahetakse selle eest maksta [2].

D. S. Sink'i järgi on innovatsioon üks ettevõtte resultatiivsuse võtmekriteeriume efektiivsuse, säästlikkuse, kvaliteedi, tulususe, tootlikkuse ja tööelu kvaliteedi kõrval [9]. Peter Doyle kinnitab, et traditsiooniliste markide kriis muudab innovatsiooni tootjate strateegiliseks prioriteediks [1]. Autorid näevad innovatsioonis ettevõtte arengu, konkurentsieelise ja ellujäämise võtmefunktsiooni, mille peamiseks põhjuseks on muutused tarbijate vajadustes. Strateegilises juhtimises on innovatsioon üks funktsionaalse tasandi strateegiatest (hanke-, tootmis-, turundus-, logistika-, finants-, personali-, uurimis- ja arendusstrateegia kõrval), mis peab lähtuma äristrateegiast. Kui äristrateegia annab vastused küsimustele, kuidas konkureerida ja konkurentsieelis saavutada, siis innovatsioon vastab küsimusele, missugune tarbijate vajadusi rahuldav ja nõudlust tekitav uuendus aitab konkurentsivõimet suurendada (vt joonis 1). Autorid peavad vajalikuks märkida, et innovatsiooni strateegia koos teiste funktsionaalsete strateegiatega peegeldab otseselt strateegilise mõtlemise ja juhtimise võimekust organisatsiooni võtmeülesannete lahendamisel.



Joonis 1. Konkurentsieelse komponendid [V.Reinhold, E.Lend].

Kui meie ettevõtted soovivad edukalt tegutseda rahvusvahelises konkurents, siis pole Eestis mõistlik lähtuda “odava tööjõu kontseptsioonist”, vaid pigem innovat-

siooni ja tootlikkuse arendamisest. See omakorda eeldab märkimisväärseid investeeringuid ja tõhusat koostööd.

2 Logistika olemus ja tähtsus

Logistikat on defineeritud erinevalt. Samas on muutunud koos majanduse arenguga ka logistika mõiste. 1980-ndatel pidas Euroopa Standardiseerimise Komitee logistikaks inimeste ja/või kaupade vedamise ja ladustamise kavandamist, läbiviimist, kontrollimist ning kaasabi eesmärgiga saavutada süsteemset tulemust. Samal ajaperioodil defineeris USA Logistika Juhtimise Nõukogu logistikat valdkonnana, mis tegeleb tooraine, pooltoodete ja lõpptoodete lähtepunktist tarbimispunkti vedamise, ladustamise ning sellega seotud info planeerimise, läbiviimise ja kontrollimisega, et rahuldada kliendi nõudmisi.

2001. aastal USA Logistika juhtimise nõukogu (*The Council of Logistics Management*) revideeris logistika mõistet defineerides seda "osana tarneahela protsessist, mis planeerib, rakendab ja kontrollib kaupade kulgemise, ladustamise, teenuste ja sellega seotud informatsiooni tõhusust (*efficient*) ja efektiivsust (*effective*) saadetise lähtekohast kuni tarbimiseni vastavalt klientide nõudmistele [19].

Autorid peavad logistikaks interdistsiplinaarset valdkonda, mis juhib inimesi, info-, materjali- ja rahavoogusid majandusstruktuurides: integreerib, koordineerib, kontrollib, korrigeerib ja optimeerib protsesse ühtse süsteemina, et vähendada selle kaudu ressursikulu (aja- ja kogukulu), tagada kliendile ajalis-ruumilist väärtust ja firmale (logistilisele süsteemile) võimalikult kõrget rentaablust ja likviidsust. Logistikat võib käsitleda, ühelt poolt, kui süsteemset mõtlemisviisi, mis arvestab üheaegselt kõiki tulemust mõjutavaid olulisi faktoreid ühtse tervikuna (süsteemina). Teiselt poolt on logistika üheks ettevõtte või tarneahela juhtimisfunktsiooniks, mis tänapäeval lähtub integreerimise paradigmat. Viimase võtmeülesandeks on omavahel siduda info-, materjali- ja rahavoogude kaudu kõik organisatsiooni(de) juhtimisfunktsioonid ja allstruktuurid üheks terviklikuks logistiliseks süsteemiks. Integreerimise paradigma seab tähtsaimaks eesmärgiks ajakulu olulise vähendamise ressursside efektiivse juhtimise kaudu (*time-based management or time-based logistics*). Sellise nägemuse kujunemist on soodustanud tehnika ja tehnoloogia (eriti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia) kiire areng, potentsiaalsete koostööpartnerite huvi väärtust lisavate alliansside loomise vastu ja arusaam, et püsiva konkurentsieelise saavutamine sõltub suures osas süsteemse mõtlemise/logistika võimekusest.

Nii innovatsioon kui ka logistika on suunatud konkurentsieelise saavutamisele. Kui innovatsioonis keskendutakse vastuste otsimisele küsimusele, missuguseid väärtuslikke uuendusi inimestele nende vajaduste ja nõudluse rahuldamiseks luua/pakkuda, siis logistikas otsitakse vastuseid küsimusele, kuidas selleks võimalikult efektiivselt ressursse kasutada.

Logistika mõjutab otseselt:

- tooteinnovatsiooni (nt toodete ja pakendite disainimisel arvestatakse nende lastitavusega (*stow-ability*) – püütakse vähendada sellega seotud kulusid);
- protsessiinnovatsiooni (nt kaasaegse info- ja kommunikatsioonitehnika rakendamine võimaldab tõhusamalt integreerida, koordineerida ja kontrollida nii tarneahelat kui ka operatsioone ja selle kaudu vähendada aja- ning ressursikulu);
- organisatsiooni- ja personaliinnovatsiooni (nt paindlikumate maatriks- ja võrkstruktuuride rakendamine/uuendamine, tsentraliseeritud/ detsentraliseeritud juhtimise kombineerimine, tootmisprotsesside humaniseerimine, spetsialistide interdistsiplinaarne koolitamine jne);
- turuinnovatsiooni (nt hanke- ja müügiturgude laiendamiseks võrkstruktuuride k.a globaalsete tarneahelate formeerimine);
- finantsmajanduslikku innovatsiooni (nt teenuste sisseostmisega muudetakse kapitali struktuuri: riskantsed kapitaliinvesteeringuskulud asenduvad vähemriskantsete jooksvate kuludega ja koos sellega suureneb likviidsus).

Majandustegevuse globaliseerumine esitab üha keerulisemaid väljakutseid äritegevuse juhtimisele. Hanketurgude, tootmis- ja jaotuskohtade geograafiline kaugenemine on tinginud vajaduse laiendada nii juhtimisfunktsioonide kui ka operatsioonide integreerimise, koordineerimise ja kontrollimise piire. See eeldab optimaalsete otsuste langetamisel süsteemset, loovat ja kriitilist mõtlemist. Üha enam lähtutakse äritegevuses tarneahela juhtimise kontseptsioonist (*Supply Chain Management*), mille formuleerisid esmakordselt 1980-ndatel Oliver ja Webber. Selle nägemuse kujunemise põhjusteks äriorganisatsioonide suutmatust efektiivselt koordineerida koostööd varude, info, uuringute, arendamise, kulude jne. juhtimisel ja sellest põhjustatud vähenenud kohanemisvõime turu muutustele. Houlihani [8] järgi tarneahel:

- määrab kindlaks tervikprotsessi: toodete ja teenuste toimetamise lõpptarbijani;
- kui ühtne süsteem integreerib kõik partnerid ja logistilised tegevused hankimise-, tootmise- ja jaotuse) pakkujast tarbijani;
- ületab organisatsiooni piirid- juhtimine hõlmab planeerimist, koordineerimist ja kontrolli ka teiste organisatsioonide üle;
- tagab, ühise infosüsteemi kaudu, teave kättesaadavuse selle kõikidele liikmetele, mis teeb võimalikuks organisatsioonide vahelise koordineerimise;
- seab peamiseks sihiks tarbijate vajaduste efektiivse rahuldamise;
- tagab liikmete/koostööpartnerite eesmärgid kogu ahela kui terviku kaudu.

Globaalne tarneahela juhtimise foorumi (*The Global Supply Chain Forum*) nägemuse järgi hõlmab tarneahela juhtimine ettevõtluse integreeritud protsessi lõpptarbijast kuni tarnijani tagamaks toodete, teenuste ja informatsiooni väärtuselist kasulikkust kliendile.

Autorid peavad tarneahela juhtimise kõige tähtsamateks ülesanneteks:

- majanduslikku lisaväärtust loovate äriettevõtete-partnerite erinevate juhtimisfunktsioonide (hankimise, tootmise, turunduse, finantside, personali, uurimise/arenduse, logistika jne) lõimumist ühtseks tõhusalt funktsioneerivaks süsteemiks.

- konkurentide (teiste tarneahelate) ees väärtuselise ja säästueelise tagamine ressursides, tehnikas/tehnoloogias, protsesside korralduses, tootes/teenuses.
- ajakulu vähendamist (toodete eluea lühenemine, samuti hanketuru, tootmis- ja jaotuskohtade geograafiline kaugenemine sunnivad operatsioonidele kuluvat aega kärpima).

Autorid näevad tarneahela eduka juhtimise eeldustena:

- süsteemset, kriitilist, loovat ja globaalset mõtlemist;
- innovatiivsust;
- usaldust (*trust*) (aluseks on koostööpartnerite sarnased väärtused ja huvid);
- läbipaistvust (*transparency*) tegevustes (on vajalik kogu tarneahela ulatuses);
- võit-võit (*win-win*) suhteid (koostööst peavad ühtviisi kasu saama kõik partnerid);
- ajasäästu (annab olulise konkurentsieelise).

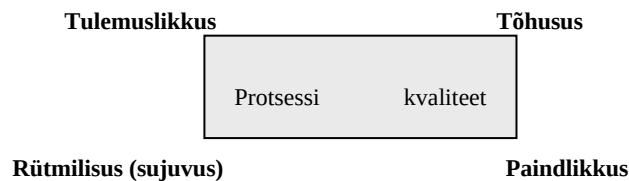
Ajakulu sõltub otseselt informatsioonist, protsessidest, juhtimisotsustest (*decision making*) ja aega vähendavatest meetmetest *time-reduction logistics initiatives*).

Informatsiooni kvaliteedist, mahust ja vahetamise kiirusest sõltuvad nii juhtimisotsuste kvaliteet kui ka kiirus. Kaasaegsed info- ja kommunikatsioonisüsteemid võimaldavad omavahel integreerida üheks tarneahelaks erinevaid materjalide tarnijaid, tootjaid ja vahendajaid sõltumata nende geograafilisest paiknemisest ja suurusest.

Autorid peavad vajalikuks märkida, et tänapäeval tuleb organisatsiooni/tarneahela juhtimises keskenduda protsessile, sest

- ettevõttes realiseeritavad tegevused/operatsioonid on teatud otsuste/lahenduste tulemuseks (mõtlemise, oskuste ja pädevuse kriteeriumideks), seega on nad probleemide analüüsile sobivaks aluseks;
- protsessil baseeruv probleemi lahendus on terviklik, loogiline ja pragmaatiline s.o tulemusest lähtuv.

Logistika peab tagama protsessi kõrge kvaliteedi (tulemuslikkuse, tõhususe ja paindlikkuse).



Joonis 2. Protsessi kvaliteedi komponendid [V.Reinhold, E.Lend].

Tulemuslikkus (*resultfulness*) näitab toote/teenuse vastavust tegevuplaanile, kusjuures seda mõjutavad ülesannete täitmise täpsus ja ajakulu.

Tõhusus (*efficiency*) peegeldab ressursside kasutamise oskust. Paindlikkus (*flexibility*) iseloomustab muutustega kohanemisvõimet, kusjuures eriti tähtis on adekvaatne reageerimine tarbijate muutunud vajadustele ja nõuetele. Rütmilisus (*rhythmical*) näitab protsessi tõrgeteta kulgemist.

Optimeerimisega muudetakse protsess paindlikumaks (vt joonis 2). Protsessi kõrge kvaliteet eeldab, et protsesse käsitletakse

- holistiliselt (terviklikuna, mitte üksikoperatsioonide mehaanilise summana);
- komplekse süsteemina (mille osi tuleb uurida süsteemina);
- dünaamiliselt (jälgitakse ja analüüsitakse oluliste näitajate ajalis-ruumilist muutumist);
- inimese keskselt (arvestatakse kognitiiv/emotsionaalset aspekti).

Autorid peavad vajalikuks rõhutada, et tänapäeval üsna laialt levinud klassikaline (*taylorlik/weberlik*) organisatsiooni juhtimise käsitlus, kus ettevõtet ja inimest juhitakse mehhanismi sarnaselt, reduktsionismi printsiipi järgides, enam kiiresti muutuv keskkonnas ei toimi. Reeglite, normide, standardite, protseduuride ületähtsustamine, käsupõhine juhtimine ja töötajate vähene kaasatus firma konkurentsivõimega seonduvatesse otsustamisprotsessidesse, tekitavad probleeme teabe vahetamisel, suhtlemisel, koordineerimisel, muutuste ja innovatsiooni realiseerimisel. Logistika kui holistilisuse, süsteemsuse, dünaamilisuse ja inimkesksuse printsiipidest lähtuv mõtlemisviis, mis integreerib süsteemse, loova ja kriitilise mõtlemise, võimaldab:

- avastada olulisi sõltuvusseoseid, piiranguid ja konfliktsituatsioone;
- (inimese-inimese; grupi-inimese; inimese-tehnika; organisatsiooni-keskkonna jne vahel);
- suurendada organisatsiooni ja protsessi läbipaistvust ning kontseptuaalset selgust;
- tagada jätkusuutlikult kiire ja adekvaatse reageerimise muutustele.

3 Innovatsiooni rakendamise võimalused, valikud ja ohud

Akadeemik O. Aarna on öelnud, et “...innovatsioon ei tähenda pelgalt uue hambaharja või ekskavaatori projekteerimist ja tootmist, vaid eelkõige mõtlemis- ja eluviisi, mille sisuks on pidev uute teadmiste saamine ja kasutamine” [15].

Kogumikus “Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime” [5] märgitakse, et veenvat tõestust on leidnud haridustaseme positiivne mõju riigi arengule ja konkurentsivõimele. Lisaks haridusele väärtustavad edukad riigid üha enam rahva loovuse ja ettevõtlikkuse kujundamist.

Autorid peavad innovatsioonisüsteemi võtmeelementideks inimest, kes oskab süsteemselt, loovalt ja kriitiliselt mõelda. Looval inimesel on arenenud tähelepanu- ja algatusvõime, teadmishimu, hea üldistus-, järeldus- ja kohanemisvõime. Loovmõtlemises keskendutakse kõige tähtsamale ja jäetakse kõrvale ebaoluline. Loovmõtlemine võimaldab näha seda, mida varem ei märgatud. Samas Gaussi

normaaljaotuskõvera järgi on suure innovatsioonivõimega inimesi umbes 10% elanikkonnast.

Kriitilise ehk suunatud mõtlemise kaudu:

- püütakse probleemile leida teatud lahendus;
- otsustakse teatud väidete tõesuse üle;
- kaalutakse mingi otsuse kasulikkust/kahjulikkust [3];
- tehakse loogilisi järeldusi [12];
- luuakse omavahel loogiliselt kooskõlas mudeleid [14];
- põhjendatakse otsuste vastuvõtmist teatud seisukoha ümberlükkamiseks, sellega nõustumiseks või ajutiselt kõrvale heitmiseks [7];
- hinnatakse midagi (k.a. mõtlemisprotsesse);
- kasutatakse põhjendatud ja efektiivseid vilumusi/oskusi konkreetse ülesandetüübi lahendamisel;
- suurendatakse soovitava lõpptulemuse saavutamise tõenäosust kognitiivsete tehnikate ja strateegiate rakendamise kaudu [4].

Selleks, et loovus muutuks innovatsiooniks on vajalik luua koherentne ehk sidus töökeskkond. Autorid näevad innovatsiooni algatajana ja eestvedajana liidrit-juhti kes:

- tähtsustab kommunikatsiooni, seoseid ja koostööd;
- mõistab, et on immateriaalne kapital (loovus, teadmised, oskused ja kogemused) on primaarse ja materiaalse kapital sekundaarse tähtsusega konkurentsieelse saavutamisel;
- saab aru, et mõtlemisest sõltub otsustamise kvaliteet;
- keskendub organisatsiooni põhipädevusele (*core competence*), korrapärasele õppimisele, protsessidele, säästlikkusele ja tasakaalustatud arendamisele;
- näeb kognitiivsetes tehnikates ja strateegiates võimalust arendama töötajates paralleelselt nii loov- kui ka suunatud mõtlemist, mis omakorda võimaldab innovatsiooniks vajalikke ideid tõhusamalt genereerida ja pakutud lahenduste rakendusvõimalusi efektiivsemalt kontrollida;
- teadvustab, et organisatsioonisisene ja -väline sidusus on organisatsiooni ja keskkonna kompleksse lahenduse võtmeks ja õppimine üheks süvaanalüüsi võimaluseks;
- mõistab, et toote-, teenuse- ja protsessiinnovatsioonis on määrava tähtsusega töörolli innovatsioon- individuaalne mõtlemis-, elu- ja töötamisviis, mis hõlmab uute teadmiste saamist, nende rakendamist ja kasutamist;
- loob tingimused tööelu integreerimiseks inimese elu loomulikuks osaks ja tagab nii tööelu materiaalse, kui ka sotsiaalse kvaliteedi (soodsad füüsilised kui ka vaimsed ja sotsiaalsed töötingimused);
- suunab, koordineerib ja kontrollib personali töörolli innovatsiooni- mõtlemis- ja töötamisviisi, tagab järjepidevalt uute teadmiste hankimist ja töösse rakendamist.

Innovatsiooni rakendamise võimalused ja valikud on üheltpoolt seotud teadus- ja arendustegevusega, teiselt poolt ettevõtete valmidusega neid kasutusele võtta. Hetkel kulutab Eesti teadusele ja arendustegevusele vaid 0,76% SKP st, Soome 3,1%, USA 2,64%, Jaapan 2,93%, Euroopa keskmine 1,92% [10]. Samas peab märkima, et 80% sellest tuleb riigilt, kusjuures meie koguprodukt on võrdlusriikidest 5–7 korda madalam ühe inimese kohta. Selline olukord ahvatleb võimekamaid ja professionaalsemaid spetsialiste Eestist lahkuma paremate võimalustega riikidesse, samas on küsitav isegi paarikümne aastaga viia riigi majandus Euroopa keskmisele tasemele.

Autorite arvates on Eesti väikese rahvaarvu, vananeva elanikkonna ja piiratud materiaalsete ressursside tingimustes vajalik suurendada nii ettevõtte kui ka riiklikul tasandil tähelepanu ja hoolivust inimressurssidesse, pöörata rohkem tähelepanu loovuse arendamisele, stimuleerimisele ja rakendamisele. Eestis on vajalik luua sidus, tõhusalt toimiv (planeeriv, reguleeriv, koordineeriv, kontrolliv) ja jätkusuutlik innovatsioonisüsteem, mis ühendaks

- kõige edukamad ja kogenenumad asjatundjad äriettevõtetes, avalikus sektoris, kõrgkoolides ja uurimisasutustes;
- erinevate valdkondade info, teadmised, oskused, kogemused ja vahendid;

Eesti on kõrgel tasemel otsustajaid, kes näevad uusi arengu (innovatsiooni) võimalusi Euroopa Ühenduses. Euroopa Akadeemia (ALLEA) president professor Pieter Drenth hindab hetkel Euroopat Globaalses konkurentsivõrreldes USA ja Jaapaniga kesiseks, kuid aastaks 2010 tahetakse Euroopas välja kujundada ühine teadusruum, kusjuures iga ühenduse liige peaks kulutama 3% oma sisemajanduse koguproduktist ka eraldi teadusele ja arendustegevusele. See esitab Eestile väljakutse ja ka võimaluse tõestada, kas me oskame kriitiliselt ja loovalt mõelda ning tõhusalt tegutseda? [16]. J. Naisbit on seisukohal (1997), et 2000-ndate aastate põhitõed innovatsioonis on väikeettevõtteid, kes toovad turule uudsed tooted. Suur ettevõtete rolliks on globaalne realiseerimine [6].

Autorite arvates avab uued võimalused innovatsiooniks, mastaabiefektiks ja konkurentsieelisteks eelkõige kuulumine rahvusvahelistesse strateegilistesse allianssidesse. Näiteks Amsterdamis sadama operaatorid on alustanud strateegilise allianssi loomist teiste sadamate ja lennuväljade operaatoritega. Viimase kümnendi suundumuseks on tarbija kaasamine innovatsiooniprotsessi (kas testimise, levitamise või arendamise). Üha enam juurdub arusaam, et kaasaegne innovatsioon ei saa toetuda üksikute innovaatorite mõtteväljatulekutele, vaid laiapõhjalisele ja pikaajalisele tegevusele. Nii näiteks Linus Torvaldi loodud "open source" operatsioonisüsteemi saab kasutaja, muutes toote omadusi, kujundada endale sobivamaks. Eric von Hippel (1988) väidab, et meditsiiniaparatuuri tööstuses tuleb suur osa uutest ideedest just klientidelt (aparatuuride kasutajatelt) [6].

Kaasajal eeldab innovatsioon ja globaalne logistika rakendamine peale äri- ja erialaste teadmiste veel sotsiaalset kompetentsust ja kultuuri erinevuste tundmist. Millised on hoiakud innovatsiooni ja logistika rakendamise piirkonniti? Kuivõrd on

selle juures vaja arvestada sotsiaalset aspekti? Kuulus teadlane M. Porter tegi koos oma kolleegidega 1993. a Portugali majanduse tugevuste ja nõrkuste kohta uuringu. Keskenduti metallurgia, puidutööstuse, nafta- ja keemiatööstuse, transpordi, kodutööstuslik tootmise, toiduainetetööstuse, tekstiilitööstuse ja turismi analüüsile, mis annavad ligikaudu 90% Portugali ekspordist. Portugali tootlikkuse tase on 60% EL riikide keskmisest. Eriti madal oli tootlikkus jaotuslogistika sektoris, moodustades ainult 50% Prantsusmaa sama sektori tasemest. M. Porteri poolt läbiviidud uurimistöös soovitati keskenduda eelkõige tarne(nõudlus)ahela täiustamisele, konkurentsi strateegia formuleerimisele, tootlikkuse suurendamisele, tihedamale koostööle tarnijatega ja personali-innovatsioonile (investeeringud inimkapitali). Kui ameeriklane 2002.aastal taas külastas Portugali, siis ta ei varjanud oma rahulolematust, sest vähe oli arvestatud tema nõuannetega. Portugalis küll tehakse põhjalikke ülevaateid ja analüüse, kuid väga vaevaliselt rakendatakse uuenduslikke ettepanekuid. M. Porter põhjendab seda Portugali ajaloos juurdunud pikaajalise autokraatiaga ja sellest tulenevate hoiakutega [21].

Majandustegevuse globaliseerumine seab logistikale ja tarneahela juhtimisele uued väljakutsed, eeldades peale erialase kompetentsuse (interdistsiplinaarse ettevalmistuse) ka sotsiaalset pädevust. Viimane hõlmab tunnetuslikku (kognitiivset), tundeelamuslikku (emotsionaalset) ja tahtejõu (konatiivset) mõõdet. Sotsiaalsele pädevusele on iseloomulikud eesmärgipärasus, situatsiooni-spetsiifilisus ja säästukäitumine. Sotsiaalset pädevust ei saa samastada sotsiaalse ettevalmistusega. Esimene näitab inimese sotsiaalselt pädeva käitumise potentsiaali. Teine aga peegeldab sotsiaalse ettevalmistuse rakendamist erinevates sotsiaalsetes olukordades ja väljendub individuaalses võimes lahendada teatud sotsiaalne probleem. Sotsiaalne pädevus toetub inimese võimele teatud olukordades saavutada oma eesmärgid ja realiseerida oma plaane arvestades olukorra iseärasusi, oma partnerite vajadusi ja seisukohti sotsiaalses vastasmõjus. Koos organisatsioonide ja väliskeskkonna kompleksuse kasvuga, suurenevad ka nõuded sotsiaalselt pädeva käitumise osas. Professionaalne tegevuse tulemuslikkus sõltub otseselt sellest, kui edukalt lahendatakse äri- ja isiksuslikke probleeme, samuti konflikte erineva sotsiaalse struktuuri ja kultuurierinevustega gruppides. Sotsiaalse koostöö/vastasmõju situatsiooni iseloomustavad sisuline (innovatsioon), sotsiaal-kultuuriline (haridus, elukutse, väärtused, ideed), ajalis-ruumiline (aeg ja koht) ja isiksuslik (osalejate eesmärgid ja meeleolu) aspekt. Mistahes objektiivset situatsiooni tajutakse/hinnatakse, töödeldakse teadvuses ja seostatakse subjektiivselt konkreetse ülesandega, kusjuures sellega kaasnevad emotsioonid (vastuseis teistele grupi liikmetele või nendega koostöö) tingivad teatud kognitiivseid reaktsioone. Kui näiteks arendusjuht suhtub negatiivselt logistika spetsialisti, siis sellest tulenevalt kujuneb väheefektiivne verbaalne ja mitteverbaalne käitumine, mis ei võimalda koostööd teha, luua ja tootlik olla.

4 Innovatsioonisüsteem

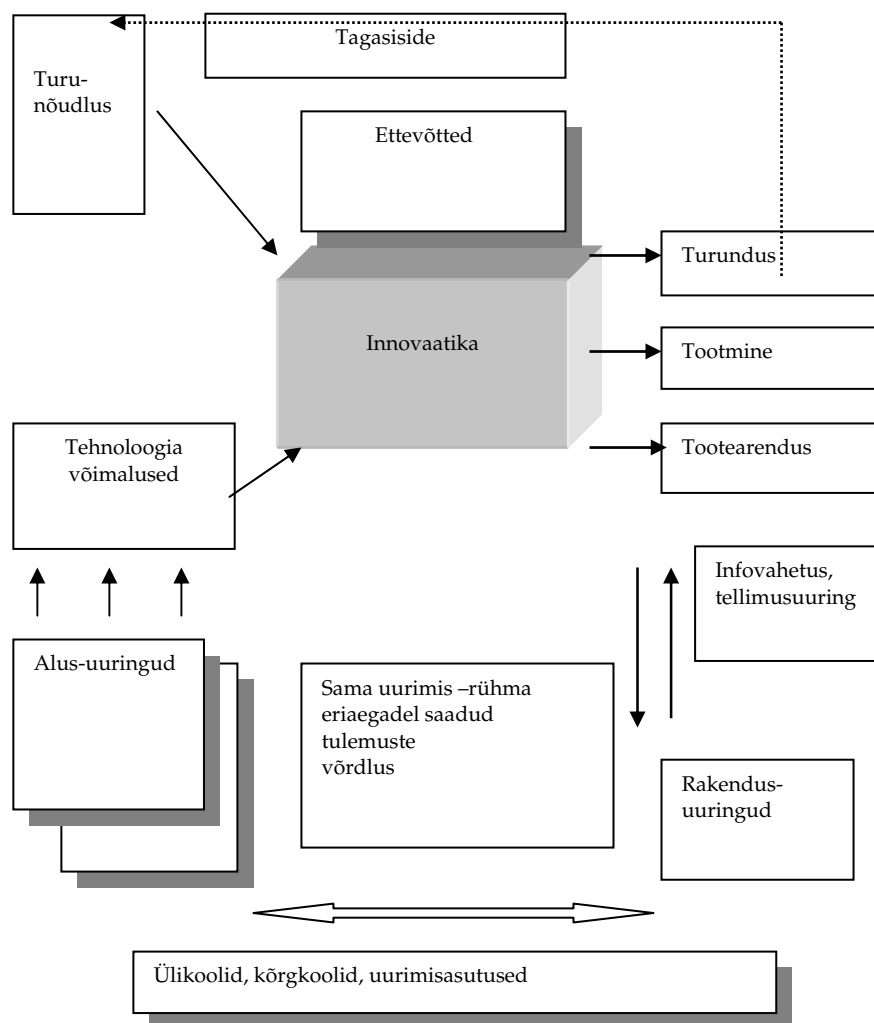
Eesti Konjunktuuriinstituudi (Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime, Tallinn 2002) ja selle partnerinstituudi (*IMD – International Institute of Management Development*) läbiviidud 49 riigi konkurentsivõime reitingut käsitlev uurimistöös “Eesti

rahvusvaheline konkurentsivõime” (2001) märgitakse, et veenvat tõestust on leidnud haridustaseme positiivne mõju riigi arengule ja konkurentsivõimele. Hariduse kõrval väärtustavad edukad riigid üha enam loovuse ja ettevõtlikkuse kujundamist. IMD metoodika lähtub 286 kriteeriumi arvestamisest, milledest 75% on statistilised andmed ja 25% hinnanguline informatsioon, kusjuures hõlmatakse alljärgnevat valdkondi:

- sisemaine majandus (SKT),
- majanduse rahvusvahelisus (maksebilanss),
- valitsuse tegevus (maksud, eelarve),
- finantsid (pangandus),
- infrastruktuur (teed, side),
- juhtimine (töösuhted, juhtide kompetents),
- teadus ja tehnoloogia (fundamentaalsed ja arendusuuringud),
- inimesed (haridus, tervishoid).

Eesti asub 49 riigi seas oli 22-l kohal ja jättes tahapoole sellised riigid nagu Hispaania (23.), Prantsusmaa (25.), Jaapan (26.), Itaalia (32.). Selles kontekstis peavad artikli autorid oluliseks rõhutada innovatsiooni kompleksust, mis eeldab erinevate võtmeinstituutide integreerimist ühtseks ja pädlikuks innovatsioonisüsteemiks (vt joonis 3).

Transpordi- ja logistikasektori arengut põhjendatakse Eestis viimasel kümnendil üksnes kasvavate veomahtudega. Paraku ei iseloomusta üks indikaator (summeeritud näitaja) logistika- ja transpordisektori innovatsiooni võimekust. Nimetatud sektoris on mõistlik võtta suund väärtust lisavate teenuste ja tootlikkuse tõstmisele, mis otseselt mõjutavad nii väliskaubandusbilanssi kui ka SKT-d. Autorite arvates on logistika- ja transpordisektoris vajalik eelkõige investeerida nii innovatsiooni kui ka logistikasse, nii interdistsiplinaarsete oskustesse kui ka uude tehnoloogiasse (näiteks telemaatika rakendusse). Nendest kõigest sõltub otseselt tarneahela juhtimise tõhusus. Keskenduda tuleks inimeste konservatiivse mõtlemislaadi muutmisele, finantsiliste võimaluste suurendamisele ning ülikoolide, kõrgkoolide, uurimisasutuste ja ettevõtete sidususe tõstmisele uute tehnoloogiate rakendamisel (vt joonis 3). Logistika rakendamine innovatsioonis on seotud loova ja kriitilise mõtlemisega. Innovaatilised lahendid eeldavad radikaalseid muutusi mõtlemises. Logistika roll innovatsioonis vajab ulatuslikku ja põhjalikku uuringut, mis aitab välja selgitada põhiprobleemid, transpordiettevõtete innovatsiooni vajadused ja võimalused. Alles seejärel saab luua toimiva ja jätkusuutliku innovatsioonisüsteemi.



Joonis 3. Kaasaegne innovatsiooniprotsess (Ourila, 1996) [6]

Kokkuvõte

Ühinemine Euroopa Liiduga tähendab Eesti ettevõtetele liitumist üha heterogeensemaks (*heterogeneous*) ja komplekssemaks (*complexity*) muutuva majandusruumiga, kus tähtsaimateks trendideks on:

- majandustegevuse globaliseerumine ja ettevõtete internatsionaliseerumine (kasvab interkultuurilise suhtlemise ja koostöö tähtsus);
- spetsialiseerumise süvenemine (üha enam keskendutakse organisatsioonides põhipädevuste, -teadmiste ja -oskuste realiseerimisele);
- konkurentsi kasv (otsitakse püsiva konkurentsieelise saavutamise võimalusi);

Autorite arvates sõltub sellises ärikeskkonnas innovatsiooni kui konkurentsivõime ühe olulise indikaatori ulatus ja efektiivsus suurel määral ressursside kasutamise oskusest ja logistika rakendamise pädevusest, kus primaarsed on süsteemne, loov ja kriitiline mõtlemine.

Riigi majandusliku konkurentsivõime määravad otseselt ekspordivõime, majandusgeograafiline potentsiaal, ettevõtete kohanemisvõime turutingimustega, uute tehnoloogiate rakendamisevõime ja logistikasüsteemi funktsioneerimise kvaliteet.

Et muuta olukorda paremaks tuleb uurida nii organisatsiooni kui ka keskkonda, et teadvustada põhiprobleemid. Tänapäevane realiteet eeldab koostööd nii riiklikul, organisatsiooni kui ka grupi tasandil. Vajalik on järjepidevalt arendada nii inimest kui ka tehnikat-tehnoloogiat.

Kasutatud kirjandus

1. **P. Doyle**, Marketing Management and Strategy. Prentice-Hall Europe, 1998.
2. **P. Drucker**, Management Challenges for 21-st Century.
3. **H. Gleitman, A. Fridlund, D. Reisberg**, Psychology. Fifth Edition. 1999.
4. **Halpern Diane F.** Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking. Third Edition. 1996.
5. Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime. Eesti Konjunkturiinstituut. Tallinn, 2001.
6. **S. Hokkanen**, Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Jyväskylä Yliopisto, 2001, doktoritöö.
7. **Moore B. N. , Parker R.** (1994). Critical Thinking (4 th ed.). Mountain View, CA: Mayfield.)
8. **Schary, Philip B. and Skjott-Larsen.** Managing The Global Supply Chain, 1995:20)
9. **D. S. Sink**, Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York, Wiley, 1985.
10. **T. Tiits, R. Kaarli**, Teadus-ja arendustegevus Eestis 2000. 2001, lk 15.
11. **Trommsdorff.** Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: Grundzüge und Fälle. München, 1990.

12. **H. A. Simon, C. A. Kaplan,** (1989). In M. I. Posner (Ed.), Foundations of Cognitive Sciences (lk 1-47). Cambridge, MA: MIT Press.
13. **Siimon, I; Lumiste, R; Lumiste, R.** Tooteinnovatsioon ja innovatsioonisüsteemid, 2000, lk 12,
14. **Stahl N. N. , Stahl. R. J.** (1991). We can agree after all. Achieving consensus for a critical thinking component of a gifted program using the Delphi Technique. Roeper Review, 14 (2), 72-88.)
15. Infoühiskond ei ole eesmärk omaette // Eesti Päevaleht 14. 11. 95
16. **Peeter Ernits.** Kas panustada asfaldi või ajudesse. Ajaleht Postimees. 21. september 2002.
17. Võõrsõnade leksikon. Eesti Raamat. 2000, lk 427
18. www.cbc.net/~steve/EC1.htm
19. www.clm1.org)
20. RT I 2001, 97,606)
21. EuroBusiness, August-September 2003, lk 42-44

Summary

THE ROLE OF LOGISTICS IN THE INNOVATION MANAGEMENT

Enno Lend, Valev Reinhold
Tallinn Technical University

For Estonian enterprises joining the European Union will mean integration with the economic area, which is becoming more and more heterogeneous and complex, and which is characterised by

- globalisation of economic activity and internationalisation of enterprises (the importance of inter-cultural communication and co-operation will increase);
- expansion of goods range and more heterogeneous markets (consolidation and distribution schemes of goods are becoming more complicated);
- specialisation is increasing (organisations are concentrating on realizing their main competence and skills);
- growth of competition (search for ways to achieve constant competence advantage);
- constant rise in prices caused by the decrease of energy carriers (additional ways of reducing costs are searched for);
- decrease of product life cycle (the time factor becomes more significant).

The authors think that in the business environment like this the scope and effectiveness of innovation greatly depend on resources and the competence of logistics.

The present article analyses different approaches and applications of innovation and logistics. The authors are convinced that innovation and logistics are interdisciplinary subjects and they are both aimed at achieving the competitive advantage.

As far as innovation is mainly concentrating on new approaches, logistics (as well as supply chain management) is trying to find ways of more economical use of resources – i.e. sustainability of innovations. Besides many other aspects the essential factor of innovation is a human being, who is capable of creative thinking and who should be supported by the state innovation system. Nowadays innovation cannot be seen as a bright idea of some individuals; it must be a large-scale and sustainable activity. While analysing the aspects of controlling the innovation and supply chain management the authors are pointing out how important it is to consider the social competence of employees (The fact is illustrated by M. Porter's (Portugal) investigation on productivity, who stressed the significance of social competence and the importance of considering local circumstances).

The economic competitive ability of a state is directly defined by its export capacity, economic-geographical potential, the ability of a company to adjust to market situation, the ability to apply new technologies and the quality of logistic system functioning.

JUHTIMISE MÕJU ETTEVÕTTE EDUKUSELE MLQ KÜSIMUSTIKU RAKENDAMISE ALUSEL (AS CIBUS NÄITEL)

Gerda Mihhailova, Kulno Türk
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Viimastel aastatel on majanduspoliitiliselt tähtsustunud Eesti ettevõtete juhtimise küsimused ning on hakatud enam uurima juhtimise ja eestvedamisega seonduvaid küsimusi. Ettevõtete juhtimise tõhususest oleneb üha enam Eesti majanduskasv ja läbimurre maailma, sh Euroopa turgudele. Ettevõtete arengus on määravaks saanud inimressurss, mistõttu selle oskuslik rakendamine on muutunud üha olulisemaks. Eesti mikromajanduspoliitika kujundamisel tuleb seepärast lisaks tehnoloogilisele know-how'le arvestada enam ka juhtimisalase know-how'ga, mida lääneriikidest pakutakse. See aitab meil vähendada majanduslikku mahajäämust ja võimaldab kiiremini integreeruda Euroopa siseturgu. (Hennies, Raudjärv 2002: 11) Samas on vajalik kohandada läänest pakutavat Eesti oludele, leidmaks meile sobivaid juhtimismudeleid.

Ettevõtluskeskkond ja juhtimise spetsiifika sõltuvad riigi majanduspoliitikast ning sellest, kuidas riik kavandab ja võtab vastu majanduspoliitilisi otsuseid. Majanduspoliitika mõjutab otseselt ettevõtete tegevust, alates eesmärkide püstitusest ja strateegiast kuni igapäevase juhtimispraktikani välja. Ka ettevõtete juhtimiseetika ja juhtimisstiilid on majanduspoliitikast suurel määral tulenevad, mis on aga ettevõtete tegevuse edukuse aluseks. Samas on mõju muidugi vastastikune. Kui ühelt poolt majanduspoliitika kaudu mõjutatakse ettevõtteid, siis teiselt poolt avaldavad ettevõtted omakorda mõju riigi majanduspoliitikale.

Juhtimise paradigmade muutused on toonud kaasa mitmeid uusi suundi ja vastuolusid juhtimises. Kaasaegse organisatsiooni ja juhtimise käsitluses pööratakse põhitähelepanu inimeste mõjutamisele eelkõige ideede, eeskuju ja konkreetse tegevuse kaudu. Kui juhil on ideesid ja visioon organisatsiooni tulevikust, siis võib temast saada tunnustatud ja autoriteetne liider. Tänapäeval räägitakse üha enam eestvedamisest (*leadership*), mis on midagi muud kui taganttõukamine, mida mõningad juhid ikka ainuomaseks peavad ja mille abil nad on ka edu saavutanud. Need saavutused on olnud aga enamasti minevikus ja põhinevad juhitud ajutisel tunnustusel juhtidele. Seepärast peavad juhid hakkama vahetama oma juhi (*manager*) staatust liidri positsiooni vastu. See on võimalik vaid läbi nende pideva arengu ja selleks tuleb juhte toetada, suunata ja neile ka aega anda. Liidriks pole võimalik hakata, liidriks on võimalik vaid visa tööga saada ning mõjuvõim oma kompetentsuse suurendamise teel välja teenida. Eesti Energia tippjuht Gunnar Okk väidab Postimehes (01.02.2002), et ...edukas tippjuhtimine on tänapäeva suurtes organisatsioonides võimatu ilma juhtide muutumiseta tegelikuks liidriks.

Globaliseeruv maailmas on järjest aktuaalsemaks muutunud ettevõtete juhtimisega seotud küsimused. Käesolevas artiklis analüüsitakse juhtimise iseärasusi ja eestvedamise stiile ning antakse hinnang nende mõjule töötajate rahulolule ja ettevõtte edukusele. Analoožilisi uuringuid on seni läbi viidud arenenud tööstusriikides, sh. USA-s, Saksamaal jm. Uurimismetoodika välja töötamisel tuginesime antud valdkonnas tehtud uuringutele, millest huvipakkuvaim oli Bernard Bassi *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)* mitmefaktoriline küsimustik eestvedamise uurimiseks. See töötati välja ameerika teadlase B. Bassi poolt 1985. aastal ning seda on teaduslikes uurimustes korduvalt kasutatud ja täiendatud (Shackleton, 1995; Bass, Avolio 1999) Huvi vastavate uurimuste vastu on suurenenud nii USA, Lääne-Euroopa kui ka Eesti teadlaste hulgas.

Peamiselt anglo-ameerika teadlaste poolt välja töötatud eestvedamise stiilide uurimise metoodika on kultuurispetsiifiline ning mõeldud uurimaks ettevõtete juhtimist anglo-ameerika riikides. Vaadeldava uurimismetoodika ettevalmistamine ja rakendamine nõuab Eesti kultuurikeskkonna tundmist ja metoodika kohandamist Eesti oludele. Läbi viidud uuringu üheks eesmärgiks on välja töötada spetsiaalne metoodika, millega saab uurida ettevõtete kesk- ja tippjuhtide poolt kasutatavat juhtimisstiili ning anda hinnang selle sobivusele ja tõhususele. Empiirilisel uuritakse *MLQ* metoodika baasil AS Cibus juhtide juhtimisstiili ning võrreldakse neid töötajate rahuloluga.

Juhtimise ja eestvedamise paradigmad ja nende muutused

Eestvedamine ja juhtimine on eri fenomenid, kuid mõlemad on organisatsioonile tähtsad ja vajalikud (vt. tabel 1) Juhtimine seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja struktuuri loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises. Juhtimine pöörab põhitähelepanu tehnoloogiale, toodetele (kaupadele, teenustele) ja töötajatele kui ressursile. Kuigi juhid rõhutavad üha enam töötaja rolli eesmärkide täitmisel, käsitlevad nad teda siiski eelkõige ühe ressursina teiste ressursside hulgas.

Eestvedamise olemus on mõnevõrra teine. Ta põhineb liidri ja järgija vahelisel mõjusuhtel, mille eesmärgiks on tõeliste muudatuste tegemine ühiste eesmärkide (*shared purposes*) nimel (Rost 1993: 102). Inimestele meeldivad muudatused, mis pole üksnes juhtide/liidrite poolt dikteeritud, vaid peegeldavad pigem ühiseid eesmärke. Eestvedamisel pööratakse peatähelepanu organisatsiooni tulevikuvisionile, tehakse see nähtavaks ja mõistetavaks ning kohandatakse muudatused organisatsiooni eesmärkidega. Eestvedamise suuna määramisel on vaja esmalt püstitada organisatsiooni ja meeskonna jaoks visioon, s.t. luua pilt ambitsioonikast ja soovitatavast tulevikust. Eestvedamine eeldab dialoogi ja töötajate kaasa haaramist organisatsiooni tegevusse. See võimaldab neil kooskõlastatult töötada, osaleda meeskonnatöös ja tunnetada õiglasi suhteid eesmärgi poole liikudes.

Juhtimise ja eestvedamise erisused
(Daft 1999: 39; Conger, Kanungo 1998: 8–9; Kotter 1996: 26)

	Juhtimine	Eestvedamine
Põhisuund	Planeerimine, eelarve ja ressursid. Tähelepanu põhi-tegevusele.	Visioon, strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Tähelepanu tulevikule.
Põhi-tegevused	Organiseerimine, vahetu juhtimine ja kontroll. Süsteemide haldamine ja igapäevane kindlapiiriline tegevus.	Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine. Töötajate arendamine. Piiride vähendamine ja uuendused.
Motiveerimine	Ametlik võim, sanktsioonid ja hüvitised töötajate suunamisel. Kontrollil põhinev töösoorituse parandamine.	Isiklik eeskuju ja asjatundlikkus. Väärtuste ja käitumise muutmine ja ümberkujundamine. Järgijate võimustamine.
Isiksuseomadused ja oskused	Emotsionaalne distants, eksperdiks olemine. Rääkimine ja kuulekus. Organisatsiooni mõistmine.	Emotsionaalsed suhted ja avatus. Kuulamine ja suhtlemine. Terviklikkus, teisitimõtlemine ja enda mõistmine.
Väljundid	Hetkeolukorra toetamine ja stabiliseerimine. Organisatsiooni stabiilsuse tagamine.	Väljakutsete esitamine ja ebastabiilsuse tekitamine. Radikaalsete muutuste tekitamine.

Kuigi eestvedamist ei seostata organisatsiooni stabiliseerimisega, vajab ka niisugune organisatsioon liidrit, et siduda töötajad ühtseks tervikuks ja saavutada seeläbi edu. Seega on ühekülgne väita, et eestvedamine ja liider seonduvad alati muudatustega. Muudatused muudatuste pärast pole tõelise liidri pärusmaaks, mis ei tähenda aga seda, et ta ei mõtle tuleviku peale. Muudatuste ja innovatsiooni vajalikkust näeb liider ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamise eeldusena.

Eestvedamise ülesandeks on muuta töötajad energilisemaks ja motiveerida neid eelkõige samastumise kaudu, mitte aga läbi hüvitiste või karistuste. Eestvedamise funktsioonid nõuavad juhilt pikaajaliste eesmärkide püstitamist ja realiseerimist, mis on uudsed ning muudavad *status quo*'d. Eestvedamise põhiolemuseks on väljakutse *status quo*'le, organisatsiooni visiooni väljatöötamine ning muudatuste esilekutsumine järgijate väärtustes, hoiakutes ja käitumistes. Selleks kasutatakse mitmesuguseid töötajate võimustamisstrateegiaid ja -taktikaid. (Conger, Kanungo 1998: 8–9.)

Juhtimise all mõistetakse rohkem igapäevast pragmaatilist tegevust, eestvedamise all aga muudatustega tegelemist. Pragmatilise eestvedamise aluseks on liidrite ja järgijate vaheline tehingu- või vahetusprotsess. Pragmatiline liider lähtub järgija vajadustest ja pakub talle teatud töö eest hüvesid. Järgija omakorda täidab selle eest konkreetsed ülesanded ja tegutseb eesmärgipäraselt.

Pragmaatiline eestvedamine on kui eesmärkide saavutamiseks vajalike majanduslike ja sotsiaalsete tegevuste süsteem. Pragmaatilised liidrid (juhid) pööravad põhitähelepanu olevikule ning tagavad seeläbi organisatsiooni tõhusa tegevuse. Nad tunnevad hästi traditsioonilisi juhtimisfunktsioone, näiteks planeerimist ja eelarve koostamist ning pööravad põhitähelepanu mitteisikulistele tööga seotud aspektidele. Pragmaatiline liider võib olla tõhus, sest töötajate põhivajaduste rahuldamine tõstab tööefektiivsust.

Ümberkujundavat eestvedamist iseloomustab eelkõige muudatuste genereerimine. Ümberkujundavad liidrid muudavad nii organisatsiooni visiooni, strateegiat kui kultuuri, uuendavad tooteid ja tehnoloogiat. Ümberkujundavad liidrid keskenduvad eelkõige ideedele ja ühtsetele väärtustele. Tänu sellele on võimalik anda tegevusele laiem ja ühtne tähendus, millelt järgijad saavad muutusi ellu viia. Ümberkujundav eestvedamine põhineb liidri väärtustel, usul ja omadustel, mitte aga liidri ja järgijate vahelisel vahetusprotsessil.

Ümberkujundav eestvedamine erineb pragmaatilisest eestvedamisest neljas valdkonnas. Esiteks ümberkujundav eestvedamine võimaldab arendada järgijatest liidreid, sest neile antakse suurem tegevusvabadus. Teiseks ümberkujundav eestvedamine suunab rõhuasetuse järgijate madalama taseme vajadustelt kõrgema taseme vajaduste rahuldamisele, eelkõige endast lugupidamisele ja eneseteostusele. Kolmandaks ümberkujundav eestvedamine inspireerib järgijaid minema grupi nimel oma enda huvidest kaugemale ning tegema enam, kui nad muidu teeksid. Neljandaks ümberkujundav eestvedamine loob visiooni ning annab seda edasi viisil, mis muudab muudatused aktsepteeritavaks. Muudatused toimuvad vaid juhul, kui töötajatel on selge ettekujutus tulevikust ja nad teavad, kuhu organisatsioon pürgib. (Bass 1995: 463–478)

Autorite arvates ei tohi vastandada klassikalist juhtimist kaasaegsele eestvedamisele ning juhi ja liidri rollid on mõlemad olulised ettevõtte edukuse eeldused. Edukas juht peab kasutama tasakaalustatult mõlemat lähenemist ning olema ühelt poolt pragmaatiline juht ja teiselt poolt ümberkujundav liider.

Juhtidel on võimalik tunnustust pälvida eelkõige aastate pikkuse pingsa tööga, mil nad arenevad koos organisatsiooniga. Tänapäeva juhi oluliseks tunnuseks on kompetentsus, millega kaasnevad tema teadmiste, oskuste ja tõekspidamiste areng. Viimaste aastate uuringud USA-s näitavad, et tippjuhtidelt eeldatakse suurt töö- võimet ning senisest suurema tähelepanu pööramist personali hindamisele ja arendamisele. *Harvard Business Reviews* avaldatud uuringute tulemused näitavad, et karismaatilised juhid pole end õigustanud ja nende poolt juhitud firmad pole edu saavutanud. 59 USA suurfirma tippjuhi karisma ja nende poolt juhitud firmade edukuse uurimisel selgus, et juhi karisma ja firma edukuse vahel seos puudus. Ebaõnnestunud on ka juhtide massiline välja vahetamine uute juhtide vastu, keda on valdavalt (kolm korda rohkem) palgatud organisatsioonivälistest allikatest. Uued juhid pole firmade juhtimisel olnud sugugi edukamad. (The Economist 2002: 76).

Vaatamata karismaatiliste juhtide suhteliselt kõrgetele palkadele, on nende tegevus ebaõnnestunud, mistõttu karismaatilisi ja nn klamuurseid juhte on hakatud USA ettevõtetes välja vahetama klassikaliste juhtide vastu ning seda isegi meelelahutussektoris. Veelgi enam, osa eestvedamise uusi paradigmasid, sh näiteks visiooni tähtsustamine, pole ennast õigustanud ja on kuulutatud sobimatuteks. (The Economist 2002: 76; The Economist 2003: 75)

Tänapäeva edukas juht rakendab tasakaalustatult juhtimise ja eestvedamise põhimõtteid. Ta teenib oma liidri staatuse välja tänu pingsale igapäevatööle ning muudatuste põhjendatud ja oskuslikule kavandamisele ja elluviimisele organisatsioonis. Juhid/liidrid on oma juhtimisstiililt senisest eesmärgikindlamad ja motiveerivad töotajaid enam, ühildades töotajate huvid organisatsiooni eesmärkidega. See avaldub ilmekalt ka Tartu Ülikooli ärijuhtide koolitustel, kus juhtide juhtimisalane kompetentsus on aasta-aastalt tõusnud. Eesti organisatsioonide juhid pööravad senisest enam tähelepanu töotajate motiveerimisele ning paljudes ettevõtetes on välja töötatud töotajate töösoorituse hindamise ja hüvitamise süsteemid.

Eesti ettevõtete juhtide kompetents ja juhtimisstiilid on üha enam kooskõlastunud demokraatlike riikide juhtimisteaduse ja -praktikaga. Samas tuleb meil vältida neid vigu, mida tehti näiteks USA-s, kus asetati põhjendamatult suuri lootusi juhtide karismaatilisusele ning püüti juhtide sagedase välja vahetamisega edu saavutada. Viimasteks ärevust tekitavateks näideteks Eestis selles valdkonnas on Meelis Virkebau tagasiastumine Narva Kreenholmi tippjuhi kohalt ja Nelli Kalikova koondamine Aidsi Ennetuskeskuse juhi kohalt. Majanduspoliitiliselt on äärmiselt tähtis vältida niisuguseid kergekäelisi tippjuhtide välja vahetamisi, sh ka riiklikes ettevõtetes ja ametiasutustes.

Bernard Bassi eestvedamise teooria ja *MLQ*-küsimustik

Ettevõtte juhtimise/eestvedamise stiilist sõltub suurel määral selle edukus. Missugune juhtimisstiil on konkreetses ettevõttes sobivaim, see oleneb ettevõtte iseärasusest, ettevõtluskeskkonnast, juhi ja töotajate spetsiifikast jm. Juhtimisstiili kindlaksmääramiseks oleks vaja välja töötada vastav metoodika. Eestis seni sobiv metoodika puudub, mistõttu alustasime spetsiaalsete ingliskeelsete küsimustike kohandamist Eesti oludele. Kuna originaalküsimustikud on sisult problemaatilised ja ei arvesta piisavalt Eesti kultuurikonteksti, tuli neid mõnevõrra ümber teha. Nad on ka oma olemuselt tihti liiga abstraktsed, millest tulenevalt on nende praktikas rakendamine raskendatud.

Eestvedamise uurimiseks sobivaid teooriaid ja nendega seonduvaid küsimustikke on mitmeid, kuid Eesti oludele kohandamiseks valitud Bassi *MLQ*-küsimustiku tingisid peamiselt järgmised asjaolud. Esiteks, vaatamata paljudele erinevatele teoreetilistele käsitlustele, on neid praktikas suhteliselt keeruline rakendada. See on üheks peamiseks negatiivse kriitika argumendiks paljudele situatiivse eestvedamise teooriatele (Yukl, 1989). Sellest tulenevalt valisime eestvedamise iseärasuste uurimiseks juhtimisstiilidele keskenduvad käsitlused, mis on oma olemuselt küll keerukad aga ka informatiivsed ja kaasaegsed võrreldes juhi omaduste teooriatega.

Teise põhilise probleemina ilmnes originaalküsimustike hankimise keerukus terviklikul kujul koos küsimuste ja hinnanguskaaladega. Kuigi osasid küsimustikke on korduvalt erinevate teadlaste poolt kasutatud ja ka täiendatud/muudetud, siis kritiseeritakse nende erinevaid küsimusi ja küsimuste blokke. Parimal juhul on ära toodud küsimustik juba muudetud kujul, kuid kuna muudatused on tihti kultuuri- või tegevusharuspetsiifilised, siis ei ole see antud uurimuse raames parim variant. Samas on oluline koguda informatsiooni ka positiivsetest ja negatiivsetest hinnangutest teooria ja küsimustiku kohta, et seda oleks võimalik edaspidise töö käigus edukamalt kohandada Eesti oludele. Sellest tulenevalt oli üheks sobiva küsimustiku valiku kriteeriumiks piisava hulga varasemate uurimuste ja testimiste olemasolu.

Sobivaimaks küsimustikuks osutus Bernard Bassi poolt välja töötatud *MLQ*-küsimustik ning sellega seonduv eestvedamise käsitlus, mis keskendub juhtimise uurimisele juhtimisstiilide kaudu. Paljud senised juhtimisstiilide käitlused põhinesid ülesandele orienteeritud või suhetele orienteeritud juhtimise eristamisel. Viimasel ajal on hakatud eristama karismaatilist eestvedamist ümberkujundavast (*transforming*) eestvedamisest ning viimast omakorda pragmaatilisest (*transactional*) eestvedamisest. Mõisted *transforming* ja *transformational* võeti kasutusele alles 1978. aastal Burns'i poolt ja 1985. aastal Bass'i poolt (Hooijberg, Choi 2000).

Bernard Bass on teadlastest enim uurinud ümberkujundavat eestvedamist. Ta on koostanud vastavalt oma mudelile küsimustiku juhtimise uurimiseks – *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. See võimaldab alluvail oma juhti iseloomustada seitsme juhtimisstiili kaudu, kus eristatakse kahte pragmaatilist, nelja ümberkujundavat ja *laissez-faire* juhtimisstiili. Esitame alljärgnevalt need juhtimisstiilid:

- *laissez-faire*,
- juhtimine erandi kaudu (*management-by-exception*),
- tasustamine (*contingent reward*),
- individuaalne lähenemine (*individualized consideration*),
- intellektuaalne stimuleerimine (*intellectual stimulation*),
- inspireeriv motiveerimine (*inspirational Motivation*),
- idealiseeritud mõju (*idealized influence*).

Laissez-faire juhtimisstiili käsitles juba Blake ja Mouton ning Bass'i arusaam kattub nende omaga. See on juhtimisstiil, mille puhul juht ei sekku aktiivselt järgijate töösse. Juht on ükskõikne ning väldib seisukohavõtte, keeldub sekkumast, lubab toimida töötajatel oma äranägemise järgi, puudub sageli tegevuskohalt jmt. Järgijate hulgas tekitab selline juhi käitumine omavahelisi konflikte kohustuste ebaselguse tõttu ja katseid liidri rolli haarata.

Juhtimine erandi kaudu on stiil, mis tegeleb vigade parandamisega. Juht asub tegevusse siis ja ainult siis, kui tehakse viga või ei saavutata püstitatud eesmärke. Liider ei ürita teha muutusi töömeetodites, kui seatud eesmärgid saavutatakse. Selle stiili puhul on olemas kaks vormi: passiivne ja aktiivne. Passiivse juhtimisstiili puhul seab juht standardid ja ei tegele valdkonnaga rohkem; standarditest kõrvalekalde

puhul on ta sunnitud sekkuma, kuid teeb seda vastu tahtmist. Aktiivse vormi puhul jälgib liider tööprotsessi ja standarditest kõrvalekallete puhul sekkub kohe. Ta on valvel ja otsib reeglitest kõrvalekallete põhjuseid. Mõlema juhtimisstiili puhul hoiavad järgijad muutuste algatamisest, eelistades säilitada tasakaalu (*status quo*), mis pole enamuse tänapäeva organisatsioonide jaoks siiski soovituim variant.

Tasustamine on juhtimisstiil, mis seisneb sisuliselt vahetusprotsessis, mille käigus liider tasub töötajatele ettenähtud korras vastavalt nende töötulemustele. See on üldlevinud variant, kus liider lubab konkreetset tasu mingi töö eest ning selgitab millised ülesanded tuleb täita tasu saamiseks ja tasustab töötajaid vaid siis, kui saavutatakse oodatud tulemused. Liider toetab alluvaid ning kiidab neid, kui nad on selle ära teeninud. *MLQ*-küsimustikus on tasustamist eristatud kahes vormis: reaalselt saadud tasud ning juhi poolt lubatud tasud. Reaalselt saadavad tasud on juhtimisstiili vorm, mille korral juht suurendab töötaja poolt väärtustatud tasusid vastavalt töötulemustele (töösooritusele). Tasude lubadused on juhtimisstiili vorm, mille korral juht motiveerib töötajaid tasude lubadustega enne konkreetset töösooritust.

Ümberkujundav eestvedamine koosneb neljast juhtimisstiilist, millest esimene on individuaalne lähenemine. Selle juhtimisstiili raames arendab liider töötajat kui isiksust ja hoolitseb tema eest. Liider on tähelepanelik järgijate vajaduste suhtes, pakub neile raskeid ülesandeid ja õppimisvõimalusi ja delegerib ülesandeid, et tõsta nende enesekindlust ja suurendada oskusi. Tulemuseks on, et järgijad on valmis oma kompetentsust arendama ja initsiatiivi üles näitama.

Intellektuaalne stimuleerimine on juhtimisstiil, mille puhul liider ergutab inimesi mõtlema. Ta julgustab järgijaid kasutama oma kujutlusvõimet ja tulema välja uute ideedega tavaolukordade lahendamiseks. Peamine sõnum selle stiili puhul on, et järgijad on vabad väljendada oma ideid ja mõtlema loominguliselt. Selline lähenemine on paratamatult vajalik, kui vajatakse muutusi ja väärtustatakse innovaatilisust.

Inspireeriv liider loob selge ettekujutuse tulevikuolukorrast, mis on nii optimistlik kui ka saavutatav, julgustab teisi oma ootusi suurendama, vähendab saavutamise raskusi võtmetegurite esile toomisega ja kasutab lihtsaid väljendeid missiooni selgitamiseks. Tulemuseks on järgijate valmidus lisapingutusteks missiooni nimel.

Idealiseeritud mõju seisneb eelkõige liidri karismaatilises. See tähendab, et liider püüab olla eeskujuks, näidates üles järjekindlust ja püsivust eesmärkide saavutamisel, võtab vastutuse enda tegude eest ja väljendab ülimat veendumust visiooni õigsuses. Liider ohverdab enesekasu teiste huvide ja jagab oma edu teistega. Liider meeldib järgijatele ning nad usaldavad teda ja püüavad talle sarnaneda. (Shackleton, 1995).

Bass'i nägemuse kohaselt on pragmaatiline- ja ümberkujundav eestvedamine oma olemuselt küll erinevad protsessid kuid ei välista teineteist. Liider võib ja peab kasutama tasakaalustatult ja põhjendatult mõlemat tüüpi juhtimisstiile olenevalt olukordadest.

MLQ-küsimustik ja selle kohandamine Eesti oludele

Bassi tööd ümberkujundavast eestvedamisest on stimuleerinud suure hulga uurimuste alustamise teiste uurijate poolt, nagu näiteks Bryman, Bycio, Hackett, Allen, Yukl, Podsakoff, House jt. Peamiseks vahendina on seejuures kasutatud *MLQ*-küsimustikku, mida kasutades on uuritud ümberkujundava eestvedamise seoseid teiste muutujatega nagu näiteks järgijate rahulolu või liidri tõhusus.

Bryman väidab, et idealiseeritud mõju ehk karismaatiline eestvedamine ja inspireeriv eestvedamine kalduvad olema Bassi teooria need komponendid, mis kõige tõenäolisemalt seonduvad soovitatavate tagajärgedega nagu näiteks efektiivsus, rahulolu ja lisajõupingutused. Individuaalne lähenemine ja intellektuaalne stimuleerimine on tavaliselt järgmised kaks kõige olulisemat komponenti eelmainitud tulemuste seisukohast. Samas rõhutab ta, et individuaalne lähenemine on tüüpiliselt neist kahest tähtsam, va. juhul, kui vaadeldakse lisajõupingutusi. Tasustamine aitab oluliselt kaasa rahulolule, efektiivsusele ja lisajõupingutuste esinemisele. Juhtimine erandi kaudu ei oma uurimuste tulemustes ühte püsivat tagajärge, kuigi passiivne vorm osutub üldiselt vähem efektiivseks kui aktiivne. *Laissez-faire* stiilis eestvedamine annab reeglina väga ebasoovitavaid tagajärgi.

Bryman teeb kokkuvõtte, et Bassi poolt välja töötatud raamistik ümberkujundava- ja pragmaatilise eestvedamise uurimiseks on produtseerinud hulgaliselt uurimusi, millest enamuse tulemustel on palju ühist. Üheks levinumaks kritiseerimise objektiks küsitluste läbi viimisel on aga ebapiisav olukorra arvestamine tulemuste analüüsil, mis on sageli tingitud liigsest abstrahheerimisest ja üldiste seaduspärasuste leidmise soovist (Alvesson, Deetz, 2001).

Lisaks palju kritiseeritud *MLQ*-le on vastakaid arvamusi esile kutsunud ka Bassi teooria tervikuna. Sageli on kritiseeritud teooria liialt kitsast lähenemist karismaatilisuse fenomenile. Bassi arvates on põhjendatud karismaatilisuse käsitlemine eraldi ümberkujundavast eestvedamisest. Seda vaatamata osade autorite (Bryman, Conger/Kanungo) arusaamale, et karismaatilisus on pigem kõigi ümberkujundava eestvedamise komponentide tervik (Avolio; Bass, 1999).

Uurimuste järeldustest üheks huvitavamaks võib pidada seda, et intellektuaalne stimuleerimine on samaväärselt oluline töö tõhususe seisukohast nii esma-, kesk- kui ka tipptasandil. See on vastuolus teadlaste tavaarusaamaga, et intellektuaalne stimuleerimine on olulisem kõrgemate juhtimistasandite puhul nagu seda arvamust on väljendanud ka Bennis ja Nanus (1985) ning Tichy ja Devanna (1986). (Shackleton, 1995).

Arvestades seniste välismaiste uuringute ja nende kriitikaga on *MLQ*-küsimustiku kohandamisel Eesti oludele autorid lähtunud järgmistest tööetappidest:

- tõlkida *MLQ*-küsimustik eesti keelde tagades originaalküsimustiku sisu täpne edasi andmine;

- viia läbi pilootuuring testimaks eesti keelde tõlgitud küsimustiku arusaadavust ja tegemaks esmaseid järeldusi tehtud kriitika paikapidavuse osas Eesti ettevõtluskeskkonnas;
- parandada ja kohandada tõlgitud küsimustiku sõnastust ja viia läbi laiaulatuslikum uuring testimaks *MLQ*-küsimustikku Eesti oludes ja analüüsida selle tulemusi võrreldes eelnevate uurimustega;
- töötada välja Eesti oludele kohandatud *MLQ*-küsimustik.

Kuna toimiva töövahendi väljatöötamine on väga tömahukas ja aeganõudev protsess ning lisaks sellele vajatakse ka laiaulatuslikku empiirilist materjali adekvaatsete tulemuste saamiseks ja järelduste tegemiseks, siis ei välista autorid ka pilootuuringu kordamist. See võimaldab teha täpsemaid kohandusi *MLQ*-küsimustiku originaal-varianti.

Käesolevaks ajaks on jõutud teise etappi ning läbi viidud pilootuuring. Uuring viidi läbi AS-s Cibus 2000 ja 2002. aastal ning see hõlmas kordusküsitlust umbes aastase intervalliga. Cibus tegutseb Pärnus ja tema põhitegevuseks on kondiitri- ja pagaritoodete tootmine. Küsitluste läbi viimise hetkel töötas ettevõttes ligi 180 töötajat, kellest enamus töötab neljas osakonnas: kondiitriosakonnas (30 töötajat), pagaritoodeteosakonnas (80 töötajat), kamatoodeteosakonnas (15 töötajat) ja müügi-osakonnas (12 töötajat). Personali tugevaks küljeks peetakse töötajate kõrget keskmist tööstaazi ja sellest tulenevat head oskuste taset. Puudusena tuleb märkida aga personali kõrget vanust ja noorte väikest osa töötajaskonnas ning vähest tähelepanu noorte värbamisele ja väljaõppele.

Alljärgnevalt esitame kokkuvõtte pilootuuringu tulemustest. Uuringu valimi suuruseks oli 75 inimest. Esimese küsitluse käigus tagastati 85% ja teise küsitluse tulemusena 78% ankeetidest. Eesmärgiks oli küsitleda vähemalt 1/3 ettevõtte töötajaist, mis ka mõlemal korral õnnestus. Hinnangud saadi 7 erineva kesk- ja tipptasandi juhi kohta ning igat juhti hindas vähemalt kümme töötajat.

Uuringu tulemused ja kokkuvõte

Selgitamaks, kas Bassi küsimustiku küsimused kategooriati (ümberkujundav *versus* pragmaatiline eestvedamine) ja iga juhtimisstiili lõikes eraldi mõõdavad ühte ja seda sama on toodud tabelis 2 Cronbachi α väärtused. Üldtunnustatud piirväärtuseks Cronbachi α puhul on 0.80, millest suuremaid väärtusi loetakse sotsiaalteadustes aktsepteeritavaks (Greenberg 2001). Võttes aluseks kõigi vastanute ankeedid on tulemused toodud tabelis 1. Hinnang ümberkujundava eestvedamisega seonduvatele küsimustele tervikuna on Cronbachi α alusel parem kui pragmaatilise eestvedamise küsimustele.

Cronbachi α juhtimisstiili pilootuuringu küsitluste põhjal

Juhtimisstiil	Cronbachi α
Idealiseeritud mõju	0,97
Individaalne lähenemine	0,85
Inspireeriv motiveerimine	0,88
Intellektuaalne stimuleerimine	0,82
Tasude lubadused	0,80
Saadud tasud	0,82
Passiivne erandi kaudu juhtimine	0,64
Aktiivne erandi kaudu juhtimine	0,56
Autokraatlik ja demokraatlik juhtimine	0,77

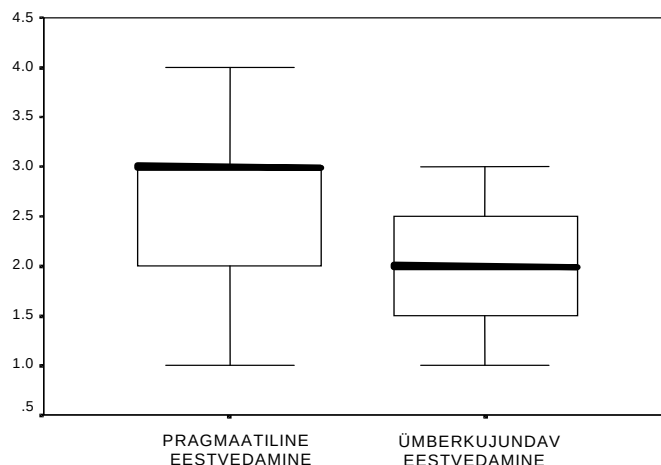
Uurimusest selgub, et ümberkujundava eestvedamise juhtimisstiilide küsimused on usaldusväärsemad. Pragmatiliste juhtimisstiilide madalamad α -d viitavad aga sellele, et Bassi *MLQ*-küsimustiku pragmatiliste juhtimisstiilide osa vajab veel Eesti oludega kohandamist.

Uurimuse andmetest selgus, et pragmaatiline eestvedamine on tõenäolisem kõrgematel juhtimistasanditel. Eritasandi juhtide võrdluses 2000. ja 2002. aasta koondandmete põhjal saame järeldada, et pragmaatiline eestvedamine on valdav nii kesk- kui tipptasandi juhtide puhul. See tulemus on vastuolus Tichy ja Ulrich'i (1984) uurimuse väitega, et ümberkujundav eestvedamine on valitsev kõrgematel juhtimistasanditel (Shackleton, 1995).

Enamiku hinnatavate juhtide puhul õnnestus välja tuua nende juhtimise ja eestvedamise alane orientatsioon, kuid mõne hinnatava juhi puhul osutus keerukaks ühele konkreetsele praktiseeritavale juhtimisstiilile viitamine. Selle põhjuseks on juhtide poolt valdavalt kahe või kolme peamise juhtimisstiili kasutamine, mis juhiti oli samuti väga erinev. Samas on selline tulemus igati ootuspärane ja kooskõlas eestvedamise teooriate arenguga käitumisteooriatelt situatiivsetele teooriatele.

Tulenevalt Eesti ajaloolisest taustast ja pilootuuringus analüüsitud ettevõtte organisatsioonikultuurist oli eelnevaks oletuseks valdavalt autokraatse juhtimisstiili kasutamine, mis leidis ka kinnitust. Kinnitust ei leidnud autokraatse juhtimisstiili ja pragmaatilise eestvedamise seotus, kuna kõik analüüsitud juhid olid kahe küsitluse võrdluses autokraatlikumaks muutunud. Kuigi pragmaatilise või ümberkujundava eestvedamise võrdluses on enamus juhte kahe aasta tulemuste põhjal eelkõige pragmaatilised juhid, on kolm juhti muutunud ümberkujundavaks juhiks/liidriks. Autorite arvates viitab see juhtide suurenenud valmisolekule muudatuste sisseviimiseks töökorraldusse.

Sarnaselt Bryman'i uurimuse tulemustele selgus ka käesolevas uuringus, et kõige tugevamalt on töörahuloluga seotud idealiseeritud mõju ja inspireeriv motiveerimine. Ootuspäraseks saab pidada tulemust, et Laissez faire stiili puhul on tööga rahulolu madalaim.



Joonis 1. Pragmatiliste ja ümberkujundavate juhtide alluvate (järgijate) tööga rahulolu. (1 – olen tööga väga rahul, 2 – olen tööga rahul, 3 – ei ole tööga eriti rahul, 4 – ei ole tööga üldse rahul)

Joonisel 1 on toodud küsitluse käigus saadud töötajate/järgijate tööga rahulolu keskmised tulemused. Uurimusest selgub, et pragmaatiliste juhtide puhul oli töötajate/järgijate arvamused tööga rahulolu osas varieeruvamad (ühest neljani), kui ümberkujundavate juhtide puhul (ühest kolmeni). Viimaste vastuste enamus jääb võrreldes esimese grupiga väiksemate väärtuste poolele, mis näitab suuremat tööga rahulolule. Ümberkujundava eestvedamise grupi keskmiseks tulemuseks on kaks (vastab vastusevariandile *olen tööga rahul*) ja pragmaatilise eestvedamise grupi keskmiseks tulemuseks on kolm (vastab vastusevariandile ei ole tööga eriti rahul).

Kokkuvõtvalt väidame, et ümberkujundava eestvedamisega seonduvaid juhtimisstiile kasutavate juhtide alluvad on tööga enam rahul kui pragmaatilise eestvedamisega seonduvaid juhtimisstiile kasutavate juhtide alluvad. Kuna töötajate töörahuolu on töömotivatsiooni aluseks ja sellest sõltub motiveeritud püsipersonali kujundamine, siis on see ettevõtte edukuse üks olulisemaid tegureid. Personali voolavuse suurenemine toob kaasa ettevõtte otseste kulutuste tõusu, sh värbamisele, koolitusele jm. Oluliseks võivad saada ka nn. sotsiaalsed kulud, nagu näiteks ettevõtte maine kahjustumine tööjõuturul ja klientide seas.

Uurimusest võib järeldada, et juhid peaksid enam keskenduma ümberkujundavale eestvedamisele ning neid tuleks koolitada nimetatud valdkonnas. Vaja oleks uurida ka ümberkujundava eestvedamise juhtimisstiilide kasutamist teistes Eesti tööstusettevõtetes, mis lubaks teha üldistatavaid järeldusi tööstussektori juhtimisele. See võimaldaks paremini mõista juhtimise spetsiifikat Eesti tööstusettevõtetes ja anda soovitusi Eesti mikromajanduspoliitika välja kujundamisel ja kooskõlastamisel arenenud riikide praktikaga.

Kasutatud kirjandus

1. **Alvesson, M., Deetz, S.** 2000. Doing critical management research. SAGE Publications Ltd., 232 lk.
2. **Bass, B.** Theory of Transformational Leadership Redux. Leadership Quarterly, 1995, No. 4, pp. 463–478.
3. **Bass, B., Avolio, B.** Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, Vol. 72, No.4, pp. 441-463.
4. **Bennis, W., Nanus, B.** 1985. Leaders: the Strategies for Taking Charge. Harper & Row. Viidatud: Business Leadership. NY: Routledge, 1995, lk. 4 vahendusel.
5. **Conger J., Kanungo R.** 1998. Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks. Sage.
6. **Daft R.** 1999. Leadership. Theory and Practice. The Dryden Press.
7. **Greenberg, S.** Training & Consulting / statistical computing - What does Cronbach's alpha mean? (<http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>) 10.01.2003
8. **Hennies, M., Raudjärv, M.** Eessõna. Euroopa Liiduga liitumise mõju Eesti majanduspoliitikale. X teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded – artiklid. Mattimar, 2002, 11-13.
9. **Hooijberg, R., Choi, J.** From selling peanuts and beer in Yankee stadium to creating a Theory of Transformational Leadership: An Interview with Bernie Bass. Leadership Quarterly, 2000, Vol. 1, No. 2, pp. 291-307.
10. **Kotter, J.** 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. Viidatud: Daft, R. 1999. Leadership. Theory and Practice. Dryden Press, pp. 429–432.
11. **Rost, J.** 1993. Leadership for the Twenty-First Century. Praeger.
12. **Shackleton, V.** 1995. Business Leadership. NY: Routledge, 186 p.
13. The Economist. September 7, 2002.
14. The Economist. January 18-24, 2003.
15. **Yukl, A.** 1989. Leadership in Organizations, 2nd Ed. Prentice-Hall International Editions, 338 p.

Summary

EFFECT OF MANAGEMENT ON COMPANY SUCCESS BASED ON USE OF MLQ QUESTIONNAIRE (ON EXAMPLE OF AS CIBUS)

Gerda Mihhailova, Kulno Türk
University of Tartu

During the last years it has become excessively important to pay more attention and research management subjects related to leadership and leadership styles and that due to different economic reasons. Estonian economic growth and expansion to European markets are directly influenced by management knowledge and efficiency of Estonian companies. Thus it has become common knowledge that skilful use of human resources is the key factor concerning successful development of every company. This is the main reason while forming Estonian microeconomic policy it is important to take into consideration not only technological know-how, but also management know-how offered by more developed countries.

Specific features of management and leadership styles are being discussed and analysed in this article; additionally it gives overview of the effect use of different leadership styles has on employee work satisfaction and success of the company. Most of the methodology used and developed by anglo-american scientists to research leadership styles is culture specific and meant for researching in these specific countries. It has become important to develop a research methodology suitable for Estonian companies. Thus the main goal of the a research carried out so far has been to develop a methodology to research leadership styles in medium- and top management level, which also enables to give opinion on its suitability and effectiveness concerning the company. Empirically has been researched a medium size bakery company (~180 employees) named Cibus. The methodology used during the research was initially developed by Bernard Bass. Based on a theory of transformational and transactional leadership Bass created a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) which is currently being adapted for Estonian economic environment.

Based on the research results so far it can be concluded that employees of transformational leaders show higher job satisfaction than the employees of transactional leaders. Employee job satisfaction is one of the main factors influencing company success as work motivation is based on it. Low work motivation leads to high numbers of employees leaving the company, which means increase of personnel costs in terms of e.g. new recruiting, training etc. Also important are so called social costs e.g. possibly damaged company image and harmed reputation on labour market.

One of the main suggestions for the researched company based on the research results was to concentrate the top management efforts on further development of its managers' knowledge in the field of transformational leadership as it has direct influence on company's success. In conclusion it can be said that there is need to

research other Estonian production companies to make generalizations regarding manufacturing industry management. This would lead to further understanding of management specifics in Estonian manufacturing industry and it would enable to give better suggestions regarding development of Estonian microeconomic policy.

INNOVATSIOONIPROTSESSIDE TOETAMISE VÕIMALUSED ARENGU- JA SIIRDERIIKIDES

Ahto Päril
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Tänapäeva globaalses ning pidevalt muutuvas ärikeskkonnas on innovatsioon üheks peamiseks alustalaks ettevõtete vahelises konkurentsivõitluses edu saavutamiseks nii riigi siseselt kui rahvusvahelisel tasandil. Iga ettevõtte peab oma olemasoleva turupositsiooni kaitsmiseks ning uute turgude võitmiseks pidevalt tegutsema uute ja paremate toodete väljatöötamise nimel, parendades jooksvalt ka olemasolevaid tooteid ning arendades innovatsiooni toetavat ettevõtluskeskkonda. Peamised ajendid ettevõttesiseseks tehnoloogiliseks arenguks tulenevadki peamiselt turukonkurentsist, mida iseloomustab veel erinevate riikide löikes vastava turu struktuur, riiklik väliskaubanduspoliitika, välisinvesteeringute strateegia, eraomandi kaitse regulatsioon ning siseriiklik konkurents. Tehnoloogiline konkurents seisneb just uute tootmis- ja juhtimistehnoloogiate kasutuselevõtmise, nende täiustamise ning lõppkokkuvõttes ka uute lahenduste arendamise võimes (Innovation... 2003).

Eelnevast lähtuvalt on iga riigi jaoks olulise rolliga innovatsiooni toetava majanduspoliitilise keskkonna loomine, mille tulemusena paraneks või vähemalt säiliks riigis tegutsevate ettevõtete positsioon välismaiste konkurentidega võrreldes. Tehnoloogiline konkurents mõjutab ettevõtete arengut sedavõrd, et isegi arenenud ning vaba turumajandusega riigid otsivad avaliku sektori vahenditest pidevalt uusi võimalusi, mis tagaks riigi kui terviku hea lähtepositsiooni globaalses tehnoloogilises "võidujooksus". Veelgi raskem on antud ülesanne kindlasti aga tehnoloogiliselt madalamalt tasemelt startivatele arengu- ja siirderiikidele, kes peavad enne tehnoloogiliselt arenenumate firmadega konkureerimisvõimaluse avanemist saavutama arenenud riikidega võrdse tehnoloogilise taseme läbi riigisisese innovatsiooni.

Antud artikkel pühendubki tehnoloogilise arengu poolest mahajäänud riikide arenguvõimaluste ning selleks vajalike innovatsiooni toetatavate riiklike vahendite identifitseerimisele. Artikli eesmärgiks on ära kirjeldada peamised riigi käsutuses olevad sotsiaalsed ja majanduspoliitilised abivahendid, mille optimaalne rakendamine tõhustaks erasektori teadus- ja arendustööd ning innovatsiooni loomise potentsiaali ja seeläbi tooks kaasa riigi tasakaalustatud ja pikaajalise majandusarengu.

Innovatsiooni olemus

Juhtimisteadlased defineerivad tehnoloogiat kui "tehnoloogilist oskusteavet" ning näiteks kui IBM väidab, et ta omab arvutiserverite tootmiseks vajalikku tehnoloogiat, siis tähendab see sisuliselt, et IBM omab piisavat oskusteavet serverite väljatöötamiseks ning tootmiseks. Tehnoloogia on seega tehnoloogiline oskusteave, mida on vaja kaupade tootmiseks ja teenuste pakkumiseks ning nendega klientide

varustamiseks ja on seetõttu vastava ettevõtte poolt täielikult juhitud. Innovatsioon on teadusliku ja/või tehnoloogilise arendus- ja teadustöö tulemus ning vastava tehnilise idee või leiutise äriplaneerimine. Ehk teisisõnu, kui uus toode (leiutis) on välja töötatud ning turustatud, siis muutub ta innovatsiooniks. Innovatsioon võib leida aset ka olemasoleva toote teatud komponendi muutmisel või selles, kuidas erinevad komponendid üksteisega seotud on (Hammond, Parthasarthy 2001).

Sellises sõnastuses on innovatsioonid radikaalsed (murrangulised) kui nad muudavad toote komponentide ja seoste põhimõttelist olemust (näiteks transistorite kasutuselevõtt raadios) ning inkrementaalsed (täiendava iseloomuga) kui täiustatakse olemasolevaid komponente ja nende vahelisi seoseid (näiteks laserplaadilugeja kiiruse suurendamine). Innovatsioonid, mis muudavad ainult komponentide olemust (näiteks asendas vedelkristalltehnoloogia monitorides elektronkineskoobi), kutsutakse modulaarseteks ning innovatsioonid, mis muudavad ainult seoselisi suhteid (näiteks võrreldes personaalset arvutit serveriga), kutsutakse arhitektuurilisteks (Hammond, Parthasarthy 2001).

Innovatsioon iseenesest ei pruugi piirduda siiski ainult ettevõtte poolt pakutava toodangu või teenustega, vaid võib aset leida terve väärtusahela ulatuses. Põhimõtteliselt on igasugune innovatsioon, mis tekitab lisandväärtust nii kliendile kui ka äriettevõttele endale, kasulik kõigile väärtusahela liikmetele, kandudes edasi selle kõikidele osalistele. Nii võib innovatsioon aset leida logistikas, tootmises, pakendamises, turustamises ning tarne- ja jaotusvõrkudes ning klientide ostujärgses teeninduses (Innovation... 2003). Ärikeskkonna roll on seega ideede konverteerimine majanduslikku väärtust omavateks toodeteks ja teenusteks ning nende pakkumine turul kõige efektiivsemal kujul. Lõpuks on see siiski turg, mis määrab toote või teenuse hinna ning ettevõtte konkurentsipositsiooni selle pakumisel (Dorman, Holliday 2002). Riigi roll on aga luua vastavale ettevõtluskeskkonnale vajalik institutsionaalne ning majanduspoliitiline tugivõrgustik, mis võimaldaks innovaatiliste toodete ja teenuste võimalikult efektiivset väljatöötamist ja rakendamist. Samuti peab riik looma õigusliku keskkonna innovatsioonile viivate ideede kaitsmiseks optimaalsel ning konkurentsi mittepärssival tasemel, vältimaks niinimetatud "omandiõiguslike monopolide" tekkimist, mis omakorda vähendaks ettevõtete poolset initsiatiivi innovatsioonide loomisel tulevikus.

Innovatsioon kui riigi majandusarengu mõjutegur

Innovatsiooni peetakse üheks peamiseks majanduse kasvumootoriks ning mitmed erinevad uurimused näitavad, et innovatsiooni tase erineb oluliselt riikide lõikes. Seda iseloomustab hästi Furnman, Porter ja Stern'i (2000) poolt läbi viitud uurimus, kus innovatsiooni mõõdupuuna kasutati patentide registreerimise sagedust (riigi kodanike või riigis peakorterit omavate ettevõtete poolt registreeritud rahvusvaheliste patentide arv suhtena riigi rahvaarvu) ning leiti, et ajavahemikus 1975 kuni 1995 suutis ainult Šveits hoida USA-ga sarnast taset, mis eeldas enam kui 150 rahvusvahelise patendi registreerimist miljoni inimese kohta aastas. Jaapan jõudis eelnimetatud riikidele järele alles 80-ndate lõpus ning isegi ületas vastavat näitajat 90-ndate aastate alguses. Esimesele kolmele riigile järgnesid Rootsi, Soome,

Saksamaa ja Kanada kui teise grupi esindajad pea 100 patendiga miljoni inimese kohta. Järgmisesse gruppi jäid juba riigid nagu Prantsusmaa ja Hispaania vähem kui 50 patendiga. Samasuguste tulemusteni jõudis oma töös Trajtenberg (2000), kelle andmed pärinesid küll samast andmebaasist, kuid katsid erinevat ajavahemikku. Eeltoodud tulemused ühtivad üldjoontes ka vastavate riikide majandusarengut iseloomustavate näitajatega (SKT reaalkasv) samas perioodis.

Teistel algandmetel põhinevad uurimused on samuti leidnud erisusi riikide innovatsioonitasemetes, mis võimaldavad põhjendada erinevusi nende majandusarengus. Näiteks vaatlevad Guellec ja Pattinson (2001) teise suurema üle-Euroopalise innovatsiooni käsitleva uurimuse (*Second European Community Innovation Survey*) tulemusi, leides et keskmine innovatsioonitase (innovaatiliste ettevõtete määr) Euroopa tööstusettevõtetes on 51%, ulatudes 73%-ni Iirimaa ning jäädes allapoole 26% taset Portugalis. Mohnen ja Therrien (2002) võrdlevad samast andmebaasist pärinevate andmete põhjal 4 Euroopa Liidu riigi (Saksamaa, Prantsusmaa, Iirimaa ja Hispaania) saadud tulemusi Kanada omadega ning jõuavad küllaltki üllatava järelduseni, et vähemalt innovatiivsuse taseme arvestuses edestab Kanada Euroopa riike oma pea 80%-lise tulemusiga küllaltki suure vahega. Kuid võttes arvesse ka ettevõtete võimet oma tehnoloogilist innovatsiooni utiliseerida (rakendada tulude teenimise eesmärgil), on Kanada ja Euroopa keskmine innovatsioonitase märksa ühtlasem, mis vastab ka vaatlusaluste riikide majandusliku arengu ajaloolisele statistikale. Eelmistes näidetes saadud innovatsioonimäärad olid arvutatud kui protsent ettevõtetest, kes eelmise tegevusaasta jooksul olid toonud turule innovaatilise toote ning innovatsiooni utiliseerimise võimekuse arvutamiseks kasutati innovaatiliste toodete müügi osakaalu ettevõtte kogumüügist (Mohnen, Therrien 2002). Vastavate erinevuste võrdlemisel riigi majandusarengut iseloomustavate näitajatega (SKT inimese kohta) on võimalik näidata, et kõrgema innovatsiooni tasemega kaasneb kõrgem tehnoloogiline areng tagab ka riigi kiirema jätkusuutliku majandusarengu ning seda just arenguriike ja arenenud riike võrdlevatest uurimustest lähtuvalt. Näiteks kui võrreldi Skandinaavia riikide kogemust Ladina-Ameerika riikide kogemusega 19. sajandi teisest poolest alates, ilmnes et ka loodusressurssidelt rikkastel riikidel ei ole võimalik arenenud riikide tehnoloogilist taset saavutada ilma tehnoloogilist innovatsiooni toetavate infrastruktuuri pakkumata (Maloney 2002).

Lisaks eeltoodud seostele on erinevates teadustöodes välja toodud teisigi põhjuslikke makro- ja mikroökonomilisi seoseid riigi majandusarengu ja innovatsiooniprotsesside vahel, millega tuleb arvestada riigi majanduspoliitika väljatöötamisel. Üheks ulatuslikumaks tööks võib pidada Furnman, Porter ja Stern'i (2000) lähenemist, kes hindasid erinevate riikide innovatsioonivõimet, kasutades selleks niinimetatud "rahvusliku innovatsiooni võimekuse" indeksit. Vastav indeks on moodustatud erinevatest faktoritest kolmest peamisest innovatsiooni uurimisvaldkonnast, milleks on Romer'i "ideedel baseeruv endogeenne kasvuteooria", Porter'i majandusüksustel põhinev teooria ning ja Nelson'i innovatsiooni rahvusliku süsteemi kontseptsioon. Antud indeks, tuginedes makroökonomilistel ja poliitilistel muutujatel, annab ettekujutuse "majanduse potentsiaalset toota kaubanduslikult kasulikke innovatsioone" (Furnman, Porter, Stern

2000) ning teatud ulatuses selgitab innovatsiooni (patenteerimise) tasemete kõikumisi riikide lõikes. Vastava mudeli alusel toodi välja tähtsaimad innovatsiooni ning seeläbi majandusarengut mõjutavad elemendid, milleks osutusid riigi eksisteeriv tehnoloogiline tase (olemasolevate patentide väärtus, väljendatuna SKT's inimese kohta), innovatsioonile pühendunud inimressursside tase (täiskohaga töötavad ning teadus- ja arendustegevusega seotud personal, suhtena kogu riigi töötajaskonda), poliitilised innovatsiooni tugisüsteemid ja innovatsiooni toetava majanduspoliitika olemasolu (turu avatuse tase, välisinvesteeringute maht jmt.) (Mohnen, Therrien 2002). Tehnoloogilist arengutaset (väljendatuna läbi riigis väljastatud patentide arvu) kui üht mudeli sisendit kasutab ära ka näiteks rahvusvaheline uurimisinstituut IMD (*International Institute for Management Development*), kes koostab iga-aastaseid ülevaateid maailma riikide konkurentsivõime kohta, mida iseloomustab Tabel 1, kus on ära toodud 2001. aasta 10 konkurentsivõimelisemat riiki.

Tabel 1. Kümne kõige konkurentsivõimelisema riigi majandus- ja tehnoloogilised indikaatorid aastal 1999.

Koht edetabelis	Riik	GDP inimese kohta (PPP, USD)	Väljastatud patente (miljoni elaniku kohta)
1	Soome	23,096	187
2	USA	31,872	289
3	Rootsi	22,636	271
4	Jaapan	24,898	994
5	Korea	15,712	779
6	Holland	24,215	189
7	Suurbritannia	22,093	82
8	Kanada	26,251	31
9	Austraalia	24,574	75
10	Singapur	20,767	8

Allikas: autori koostatud, Blomström *et al* (2002).

Erinevatele empiirilistele analüüsidele tuginedes võib väita, et innovatsioon ja majandusareng on omavahel seotud nähtused, kuid erinevate riikide lõikes majandusnäitajate ja innovatsiooni vaheliste seoste väljatoomisel tuleb kindlasti arvestada innovatsiooni kui mõiste võimalike erisuliste tõlgendustega, mille alusel innovatsiooni vastavates riikides käsitletakse. Innovatsioonitaset tuleb pidada heaks tehnoloogilise arengu teguriks, mille põhjal võib teha ka kaugemaleulatuvaid järeldusi riigi oodatava majandustaseme ja selle kvalitatiivse iseloomu (näiteks majandussektorite arengu võrdlemiseks) kohta.

Innovatsiooni toetamise põhjused ja vahendid arengu- ja siirderiikides

Kuna innovatsioon sõltub väga paljudest erinevatest teguritest, siis peavad riikide majanduspoliitika kehtestajad arvestama oma tegevuse mitmese mõjuga innovatsioonile ning seeläbi ka riigi majandusarengule. Kõigepealt tuleb aga identifitseerida, missugused riigi majandussektorid (kui üldse) vajavad riigipoolset

sekkumist, mille identifitseerimiseks võib kasutada järgmiseid kriteeriume (Blume 1981):

- eraettevõtted ei ole iseseisvalt nõus investeerima baasuurimus- ja teadustöösse;
- eraettevõtted ei ole iseseisvalt nõus investeerima pika-ajalistesse ning kõrge riskiga teadus- ja uurimistöö projektidesse;
- eraettevõtted ei ole iseseisvalt nõus investeerima ühiskondlikult vajalikesse tehnoloogiatesse või investeerivad hoopis ühiskondlikult mittesoovitavatesse;
- eraettevõtetele puudub vajalik teadmistepagas välisettevõtetele konkureerimiseks;
- eraettevõtete tehnoloogiline mahajäämus teatud majandussektorites;
- liiga kõrge riskid varase innovatsiooni ostjatele ning adopteerijatele;
- mittepiisavad võimsused teadus- ja arendustöös jaoks teatud majandussektorites, tingituna viimaste killustatusest ning väikefirmade domineerimisest;
- riiklikud suuremahulised, kodumaistele ettevõtetele suunatud projektid;
- militaarsed vajadused ja/või majanduslikult kaitseotstarbelised arendused kodumaise võimsuse kasvatamiseks strateegiliselt tähtsates tehnoloogiates.

Siiski peetakse tänapäeval riiklikku sekkumist erinevates vormides põhjendatuks tavaliselt ainult strateegilise tähtsusega tööstusharu kaitsmiseks, mastaabiefekti saavutamiseks, regionaalse arengu ühtlustamiseks või kõrgete riskide maandamiseks liiga suurte kuludega seonduvates tööstusharudes. Samuti on näidatud, et teatud turutingimuste korral ning sektorites, kus on tehnoloogial oluline roll, võib avaliku sektori nõudluse kõrge kontsentratsioon toote elutsükli algfaasis mängida innovatsioonilise tegevuse potentsiaalse katalüsaatori rolli. Hea näitena riigikaitsele otstarbega riigipoolsest sekkumisest on USA riigihankepoliitika, mille keskmeks on USA riigikaitseprogramm. USA teadus- ja arengutööd juhivad väga suurel määral USA riigikaitsedepartemangu tellimused, millest on kasu saanud ka mitmed muud kommertssektorid nagu aeronautika, peenmehhaanika, arvutitööstus jt. (Hommen, Edquist 1998). Samas liigub aga tänapäeva majanduskeskkond pidevalt üha suurema avatuse poole, mistõttu riiklike kunstlike barjääride (näiteks tollitõkked jmt.) tekitamine pole enam põhjendatud ning ka nende efektiivsus ei ole leidnud ühest kinnitust, pigem nähakse eksisteerivat negatiivset korrelatsiooni vastavate näitajate vahel (Maloney 2002).

Sellest lähtuvalt on enamus hilisematest uurimustöödest viidanud vajadusele võtta negatiivsete meetmete (tollibarjäärid, omandiõiguslikud tõkised jmt.) asemel kasutusele pigem positiivsed, riigi ettevõtluskeskkonda tervikuna tõhustavad majanduspoliitilised vahendid. Nii leiavad Blomström ja Kokko (2001) Rootsi metsandust uurides, et just riiklikud tugisüsteemid, teadmiste võrgustikud ning ülikoolide ja erakapitalil põhinevate institutsioonide koostöövormid on võtmelemendid edasiseks tootlikkuse kasvus ja uute toodete arendamises ning nad on "eeldatavasti peamiseks strateegiliseks ja konkurentsieelist tugevdavaks varaks Rootsi metsanduses". Samasugusele järeldusele jõuab oma töös Maloney (2002), kelle kohaselt viivad konkurentsi pärssivad turutõkised innovatsiooni hääbumisele ning takistavad uute ettevõtete turule sisenemist ning pikemas perspektiivis mõjuvad hävitavalt vastava majandussektori konkurentsivõimele globaalsel tasemel tervikuna.

Howitt ja Mayeri (2001) "konvergenti klubi" mudeli alusel võimalik näidata, et suuremat innovatsiooni-efektiivset inimkapitali omavad riigid saavad uute tehnoloogiliste šokkide keskkonnas märksa paremini hakkama kui seda teevad inimkapitali poolest vaesemad, kuid muudel alustel võrdsed riigid. Veelgi vähem inimkapitali omavad riigid ei suuda aga tehnoloogiaga üldse sammu käia (uut tehnoloogiat adapteerida) ja stagneeruvad.

Iga riigi majanduspoliitika peaks seniselt siseturu kaitsmiselt ning ekspordi toetamiselt keskenduma riigi töötajaskonnale kui peamisele väärtuste loomise allikale tulevikus. Eesmärgiks peab tänapäevases majanduskeskkonnas muutuma riigi inimkapitali kvaliteedi tõstmine ning seda eriti madalamal tehnoloogilisel tasemel asuvate arengu- ja siirderiikide puhul. Blomström ja Kokko (2001) väidavad, et just kohustusliku koolisüsteemi loomine ning rõhuasetus kirjaoskusele ning kooliharidusele tõi kaasa tehnoloogilise hüppe ning majandusarengu Rootsis. Tehnoloogilise hariduse tulemusena, mida hakati intensiivselt toetama alates 18-ndast sajandist, loodi Rootsis tänasenigi tegutsevad suurfirmad nagu Ericsson, ASEA, Alfa Laval ja SKF. Lisaks hariduse ning eriti tehnilise hariduse tagamise vajadusele rõhutatakse selle ühtlase jagunemise vajadust, mille tulemusena on arenenud riigid saavutanud teistega võrreldes kiirema arengu.

Eelnevat arvestades võib väita, et arengu- ja siirderiigid peaksid loobuma proteksionistlikust majanduspoliitikast ning keskenduma inimkapitali ühtlasele tõstmisele läbi vastavate ning kõigile kättesaadavate haridussüsteemide loomise. Oluline on siinjuures märkida, et lisaks tehnilisele haridusele on tänapäeval üha tähtsamaks muutunud infotehnoloogiline haridus, mis on omandamas teatud määral teise kirjaoskuse rolli. Siinkohal tuleb riiklikul tasemel tagada kodanikele ligipääs infotehnoloogiale ning ka vastavale täiend- ja ümberõppele, võimaldamaks saavutada sellega kaasnevat tootlikkuse tõusu praktiliselt kõigis majandussektorites. Riiklik proteksionism on põhjendatav ainult selliste majandussektorite puhul, millel on vähem võimalusi globaalse innovatsiooniga kaasaskäimiseks ning kui vastava sektori kaasaajastamine või ülesehitamine osutub võimalikuks ainult riikliku toetuse abil. Pikemas perspektiivis peavad aga ka ajutiselt suletud majandussektorid kohanduma globaalse konkurentsikeskkonnaga.

Maloney (2002) tõi oma töös välja veel vajaduse omada piisavalt lihtsat ning kõikidele avatud patendisüsteemi, mis tagaks ka vaeste osaluse arendusprotsessides. Ligipääs lihtsale patendiõiguste omandamise võimalusele koos laiapõhjalise ning mitmekülgse haridusbaasiga tagab toetuse olemasolu innovatsiooni- ja arendusprotsessidele laiemas sotsiaalses mastaabis ning seeläbi muudab tõhusamaks riigis tegutsevate ettevõtete innovatsioonilise tegevuse. Oluline on riiklike tehnoloogiaagentuuride poolne tugi tehnoloogiliste- ja kvaliteedistandardite väljatöötamisel, informatsiooni jagamisel ning vajalike teadmiste ja ekspertiisi võrgustikule ligipääsu pakkumisel. Innovatsioon ja õppimine on interaktiivsed protsessid, mis töötavad kõige paremini tihedates efektiivsete organisatsioonide, institutsioonide ja turgude võrgustikes (Innovation... 2003).

Algne tehnoloogiline ja teadmiste alusbaas ning määravad selle, kuidas tuleb riik toime uute tehnoloogiate kasutuselevõtuga ning spetsialiseerumise jõujooni on

lühikese ajaga pea võimatu muuta. Sellest lähtuvalt nõuab riigi tehnoloogilise valmisoleku küpsemasse staadiumisse siirdumine kõigi osapoolte tugevat panust ning muutusteks valmisolekut, kusjuures protsessi kiirus sõltub turu ja selle osaliste efektiivsusest (Innovation... 2003).

Arenguriikide ettevõtetele võib soovitada järgmiseid strateegiaid innovatsiooniga kaasas käimiseks ning globaalsel turul ellujäämiseks (Hammond, Parthasarthy 2001):

1. arhitektuuriline innovatsioon. Koonda oma tegevus arhitektuurilisele innovatsioonile – see on odavam kui innovatsiooni teised vormid. IBM ei tegutsenud pioneerina PC komponentide väljatöötamisel, kuid panustas pigem PC arhitektuurile ning oli seeläbi võimeline saavutama konkurentsieelise. Ta kasutas Microsofti operatsioonisüsteemi, Inteli mikroprotsessorit, Tandemi kõvaketast ning lõi nende põhjal unikaalse PC arhitektuuri. Apple seevastu töötas kõik komponendid ise välja ning oli seetõttu sunnitud teostama ka oma PC arhitektuuri, tõstes seeläbi lõpp-toote hinda ja kaotades konkurentsieelise. Kuigi lihtsam ja odavam, pakub arhitektuuriline innovatsioon samasuguseid kasumiteenimisvõimalusi nagu seda pakuvad ka teised innovatsioonid.
2. Imitatsioon on odavam. Imiteeri edukaid innovaatoreid – oma arengu algfaasis ei investeerinud Jaapani ettevõtted peaaegu mitte kordagi baas arendus- ja teadustöösse. Selle asemel muutusid nad väga osavaks USA ja Lääne-Euroopa ettevõtete toodangu jäljendamisel. Seiko imiteeris Rolex'i stiili, Canon kopeeris Xeroxi funktsioonid ja Komatsu jäljendas Cartepillari disaini. Kaheldamatult on imiteerimine odavam ja efektiivne alternatiiv oma ala pioneeriks olemisele.
3. Tehnoloogiate ühine väljatöötamine. Kasuta koostööpartnereid – koostöö klientide, tarnijate ning konkurentide vahel võimaldab vähendada teadus- ja arendustöö kulutusi ning samaaegselt parendada innovatsiooni kvaliteeti kompetentsialade ühendamise läbi. Näiteks leiutas Singer Sewing Machine Company koostöös oma tarnijaga Friden elektroonilise kassasüsteemi. Frideni teadmised elektrooniliste taskuarvutite alal võimaldasid Singeril innovaatilise toote välja töötada piisavalt ökonoomselt.

Kokkuvõte

Innovatsioon kui uue tehnilise idee või lahenduse äriplaneetne väljund võib võtta erinevaid vorme ning olla nii protsessilise kui ka ainelise iseloomuga. Siiski võib innovatsiooni küllaltki täpselt mõõtmiseks kasutada näiteks registreeritud patentide tihedust elanikkonna suhtes ning innovaatiliste toodete müügikäivet üldisest müügikäibest. Vajalik on siiski see, et vastavad näitajad pakuksid piisava võrdlusbaasi riikidevaheliste erinevuste identifitseerimiseks innovatsiooni ja majandusliku arengu tasemetes ning nende kõrvaldamiseks ühtlast majandusarengut silmas pidades.

Innovatsiooni tõhustamiseks võib kasutada erinevaid riigi poolse sekkumise vorme, mille hulgast negatiivsete meetmete kasutamist peetakse tänapäeval üldjuhul põhjendatuks ainult erandjuhtudel. Riiklik proteksionism on põhjendatav ainult selliste majandussektorite puhul, millel on vähem võimalusi globaalse innovatsiooniga kaasaskäimiseks ning kui vastava sektori kaasajastamine või ülesehitamine osutub võimalikuks ainult riikliku toetuse abil. Kui tollibarjääride,

omandiõiguste piiramise või muu taolise meetme rakendamine on aastate jooksul järjest vähenenud, siis erinevad uurimistulemused toetavad positiivsete meetmete suurema kasutamise vajalikkust. Majanduspoliitika kujundamisel tuleks üha rohkem keskenduda riigi inimkapitali arendamisele. Eesmärgiks peab tänapäevases majanduskeskkonnas muutuma riigi inimkapitali kvaliteedi tõstmine ning seda eriti madalamal tehnoloogilisel tasemel asuvate arengu- ja siirderiikide korral.

Arengu- ja siirderiigid peaksid seega loobuma proteksionistlikust majanduspoliitikast ning keskenduma inimkapitali ühtlasele tõstmisele läbi vastavate ning kõigile kättesaadavate haridussüsteemide loomise. Lisaks tehnilisele haridusele on tänapäeval üha tähtsamaks muutunud infotehnoloogiline haridus, millele tuleb tagada riiklikul tasemel ligipääs läbi õppe- ja enesetäiendussüsteemide loomise. Oluline on veel riigi poolne tugi tehnoloogiliste- ja kvaliteedistandardite väljatöötamisel, informatsiooni jagamisel ning vajalike teadmiste ja ekspertiisi võrgustikule ligipääsu pakkumisel.

Arengu- ja siirderiikidel soovitatakse globaalsel turul ellujäämiseks järgida ühte järgmistest innovatsioonistrateegiatest:

- arhitektuuriline innovatsioon. Koonda oma tegevus arhitektuurilisele innovatsioonile – see on odavam kui innovatsiooni teised vormid.
- Imitatsioon on odavam, imiteeri edukaid innovaatoreid.
- Tehnoloogiate ühine väljatöötamine. Kasuta koostööpartnereid – koostöö klientide, tarnijate ning konkurentide vahel võimaldab vähendada teadus- ja arendustöö kulutusi ning samaaegselt parendada innovatsiooni kvaliteeti kompetentsialade ühendamise läbi.

Kasutatud kirjandus

1. **Blume, S.** Science policy research – The state of the art and implications for policy. – Report to the Swedish Council for Planning and Co-ordination of Research, Stockholm: Forskningsrådsnämnden, 1981, p. 53.
2. **Blomström, M., Kokko, A.** From Natural Resources to High-Tech Production: The Evolution of Industrial Competitiveness in Sweden and Finland. – Stockholm School of Economics, Stockholm, 2001.
3. **Blomström, M., Kokko, A., Sjöholm, F.** Growth and Innovation Policies for a Knowledge Economy: Experiences From Finland, Sweden and Singapore. – Stockholm School of Economics, Stockholm, 2002, p. 52.
4. **Dorman, J., Holliday, C.** Innovation, technology, sustainability & society. – World Business Council for Sustainable Development, August 2002, p. 35.
5. **Edquist, C., Hommen, L.** Government Technology Procurement and Innovation Theory. – Innovation Systems and European Integration (ISE), European Commission, Research Paper, 1998, p. 148.
6. **Furnman, J. L., Porter, M. E., Stern, S.** The Determinants of National Innovative Capacity. – NBER Working Paper, No. 7876, 2000, p.
7. **Guellec, D., Pattinson, B.** Innovation Surveys: A Few Lessons from OECD Countries Experience. – STI Review, Special Issue on New Science and Technology Indicators, No. 27, 2001.

8. **Hammond, T., Parthasarthy, R.** Technical Innovation: Options for Developing Countries. – The Hindu, Business Section, May 24, 2001. [<http://www.indiaserver.com/thehindu/2001/05/24/stories/0624000h.htm>].
9. **Howitt, P., Mayer, D.** Technological Innovation, Implementation and Stagnation: Convergence Clubs in the Open World Economy. – Centro de Investigacion y Docencia Economicas (CIDE), Mexico D.F. Mexico and Brown University, Documento de Trabajo, 2001.
10. Innovation and learning to drive industrial development. – UNIDO, Industrial Development Report 2002/2003, pp. 93- 104.
11. **Maloney, W. F.** Missed Opportunities: Innovation and Resource-Based Growth in Latin America. – World Bank, Policy Research Working Paper, No. 2935, December 2002, p. 41.
12. **Mohnen, P., Therrien, P.** 3. Comparing the Innovation Performance of Canadian Firms and Those of Selected European Countries: An Econometric Analysis. – Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations, Scientific Series Research Paper, September 2002, p. 25.
13. **Trajtenberg, M.** Is Canada Missing The Technology Boat? Evidence From Patent Data. – Industry Canada Discussion Paper, No. 9, 2000.

Summary

ENHANCING INNOVATION PROCESSES IN DEVELOPING AND TRANSFORMING COUNTRIES

Ahto Päril
University of Tartu

Every enterprise in contemporary economy has to follow the universal developmental trends and innovation of the market segment it is operating within. Continuous capacity building and development of new products or enhancement of existing ones is the only way to retain ones market position in the rapid paced global economy of ever growing competition. New and very quickly evolving economic environment makes the policy makers of different countries to continue on searching for ever better solutions for supporting systems of the innovation activities of the private sector.

The support for the technological innovation is especially crucial for developing and transforming countries since their initial starting position is greatly worse than the one of the developed industrial countries. Before starting off as technological innovators on the global scale, developing and transforming countries have to reach the technology frontier of the latter ones and only after that they can become the leaders of the innovation process.

Innovation as the output of a new technical innovation or solution can take different forms and can take a form of process or material goods, but it can be quite accurately measured as “innovativeness” (the proportion of innovators from the total population). To induce innovation, many different public sector incentives can be

used, but the “negative” incentives have been downplayed during the recent years because of their inability to show long term results. “Negative” incentives for innovations can be still observed in the sectors of economy where other types of incentives don’t work or are less effective, such as sectors in the early phase of growth.

As the use of tariff systems, restricting property rights and other “negative” incentives has slackened over the past couple of years, the “positive” incentive systems have gained ground as the real effective government policy systems. The primary objective of these programs will be the development of social environment, where the human capital can gain the most. The quality of human capital will be the most essential factor of the growth prospects of developing and transition economies meaning that these countries should give up their protectionist policies in favor of equal human capital development and providing a cheap and accessible educational system for every member of the society. Besides technical education, computer education will be essential for improvement in human capital. Other areas of interest will be governments’ support in development of the technological and quality standards, the distribution of information and providing the access to knowledge and expertise networks.

Following are some economical alternatives to developing country firms that will allow them to fully participate in the innovation game:

- Architectural innovation. Focus on architectural innovation: It is less expensive compared to other forms.
- Imitation is cheaper. Imitate successful product innovators, it will prove to be cheaper to get the access to technological advances.
- Cooperatively develop technologies: Cooperation with customers, suppliers, and competitors can reduce R&D costs and simultaneously enhance the quality of innovation due to the pooling of competencies.

EESTI MAKSUSÜSTEEM JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

Olev Raju
Tartu Ülikool

Eesti oli oma siirdeperioodi algstaadiumis (nagu ka enamik teisi Ida-Euroopa maid) unikaalses situatsioonis – selline ülimalt oluline majanduspoliitiline instrument kui maksusüsteem sisuliselt puudus ja seda tuli üles ehitama hakata. Ideaalis oleks see tähendanud kaasaja majandusteooria seisukohtadest lähtuva süsteemi üles ehitamist. Kahjuks puudusid sel perioodil Ida-Euroopa maades vastavad teadmised ja seda nii maksustamise teooria kui ka majandusliku situatsiooni (arengufaasi ja protsesside täpsema määratlemise) kohta.

Eesti maksusüsteemi põhijooni 1994 – 1999

Eesti Vabariigi eelarve ja maksusüsteem kujunesid oma põhijoontes välja aastail 1993 – 1994 ja püsisid oma põhijoontes muutumatuna kuni aastani 2000. Seda süsteemi on kiidetud kui unikaalset, lihtsat ja majandust arendavat ja kritiseeritud kui primitiivset, abitut, majandust mittestimuleerivat ja sotsiaalsest ebavõrdsust genereerivat. Tegemist on (lisaks poliitilisele võitlusele) väärtushinnangute erinevusega, mis siinkohal avalduvad eriti teravalt. Käsitluste sensitiivsus maksude vaatlemisel on nii suur, et väga erinevaid käsitlusi annavad maksusüsteemidele mitte ainult teaduslikud publikatsioonid, vaid ka õpikud (Truu, 1987, Stiglitz, 1995).

Siirdemajandusega riikide maksusüsteeme on veel vähe uuritud. Maailma autoriteetsemaks peetav maksusüsteemide käsitlus pärineb IMF koostööst Oxfordi ja Harvardi teadlastega. See algas arengumaade maksusüsteemide analüüsist. (Ahmad ja Stern, 1989; Hinrichs, 1966; Musgrave, 1987, jt.) Jõuti järeldusele, et ühiskond liigub põllumajanduse otseselt maksustamiselt (maamaks, maksud loomadelt, veelt jne), mida kombineeritakse isikumaksude (nn. peamaks) ja mittemaksuliste tuludega, kaudsetele maksudele (müügitaks, käibemaks, lisandväärtuse maks (VAT), aktsiisid) ja seejärel sissetulekute maksustamisele (Ahmad, Stern 1989). Samas rõhutatakse, et mitte kõik maad ei läbi kõiki neid staadiume ja ka seda, et need protsessid on eri maades erinevad (Hinrichs, 1966). Kaheksakümnendatel tehtud ulatuslikus uurimuses 86 maa maksusüsteemide kohta tõdeti, et korrelatsioonid maksusüsteemide ja teiste majandusnäitajate vahel on nõrgad. Täheldati vaid nõrka korrelatsiooni isiku tulumaksu osakaalu ja SKP/per capita vahel. Samuti osutus, et uuritud 86 maal oli ettevõtte tulumaksu osakaal eelarve tuludes veidi suurem kui isiku tulumaksu oma. (Tanzi, 1987). Siirdemajandusega riigid kordavad oma arengus forsseeritud tempos (tõsi, miniatuuris kui mitte öelda embrionaalselt) enamikku majandusprotsesse kapitalismi tekkest kuni tänapäeva ühiskonnani. Seetõttu põrkuvad need riigid oma maksusüsteemide rajamisel teatud ulatuses kokku samade probleemidega kui arengumaad oma maksusüsteemide kujundamise lõppstaadiumites. Selliste protsesside mõju on tunda ka Eestis.

Eelarve suurimaks tuluallikaks oli sel perioodil käibemaks (Eestis sisuliselt klassikaline lisandunud väärtuse maks – VAT, mis juba siis oma põhijoontelt korrespondeerus hästi EL põhimõtetega). Tema osakaal eelarve tuludes oli 1994 aastal 48,4% ja 1999 a. 38,8%. Järgnesid füüsilise isiku tulumaks (samadel aastatel vastavalt 26,6% ja 16,8%) ning aktsiisid (vastavalt 9,4% ja 17,4%) Kuni aastani 2000 ei loetud sotsiaalmaksu, mis oma laekumiste suuruselt ei jäänud alla käibemaksule, riigieelarve osaks, tema laekumine ja sihtotstarbeline (NB!) kasutamine näidati eelarve lisana (Riigieelarve....2000). Ka aktsiiside kujundamisel olid aluseks EL üldtunnustatud põhimõtted. Nende osakaalu kahekordistumine eelarve tuludes vaadeldaval perioodil tulenes aga elanikkonna äärmiselt madalast maksevõimest rahareformi järgsel perioodil. Sellest tulenevalt kehtestati aktsiiside määrad algselt väikestena ja kogu seda perioodi iseloomustab aktsiisimäärade korduv ja oluline tõstmine

EL põhimõtetest erinevalt ehitati aga üles isiku tulumaksu süsteem. Kui kõigis EL 15. liikmesriigis ja ka ülejäänud 9-sas kandidaatriigis kehtib progressiivne isiku tulumaks, siis Eesti kehtestas vaid ühe maksumäära - 26%. Sellise proportsionaalse maksusüsteemi ja suhteliselt madala maksumäära valikul oli mitu põhjust: majandusala teadmiste momenditase, nõrk maksuamet, milline ei oleks hakkama saanud vähegi keerulisema maksusüsteemi korral maksu kogumisega, soov kaasa aidata kiiremale kapitali esialgsele akumulatsioonile elanikkonna väga madala sissetulekute taseme tingimustes jmt

Hinnata aastail 1994 - 1999 Eestis kehtinud maksusüsteemi on väga keeruline, sest eeltoodud väärtushinnangute suure mõju probleemile lisaks puudub siin mistahes võimalus teadusliku uurimistöö metodoloogias rangeks järgimiseks (situatsiooni unikaalsus, üldtunnustatud ja aproprieeritud metoodika puudumine, andmete ebatäielikus, kontrollgrupi puudumine jmt raskused). Ka ei andnud mingeid tulemusi autori katsed leida korrelatsioone Eesti maksusüsteemi põhikarakteristikute ning SKP kasvutempode, reaalpala taseme (selle dünaamika), tööpuuduse, inflatsiooni, investeeringute mahu jmt majandusnäitajate vahel. Ilmselt on sel perioodil Eesti majandusele mõjunud teised ja suurusjärgu võrra tugevamad jõud (Võib oletada, et nendeks olid plaanimajanduslike pidurite kaotamise lõpuleviimine, välisinvesteeringute kiire kasv, inflatsiooni kontrolli alla saamine jmt tegurid. Korrektne nende tegurite mõju analüüs siiani puudub). Eeltoodust lähtudes võib siiski teha mõned järeldused.

Esiteks. Eesti jättis kasutamata unikaalse sansi, mis seisnes võimaluses tühjale kohale kohe ja kiiresti üles ehitada täiesti kaasaegne ja majandust hästi stimuleeriv majandusteaduse seisukohtadele vastav maksusüsteem.

Teiseks. Eestis üles ehitatud maksusüsteem oli segu EL kasutatava süsteemi lihtsustatud variandist ja arengumaades kasutatavast (domineeris EL maksuseaduste lihtsustatud kujul kasutamine). Tema originaalsuse rõhutamine on vähe põhjendatud.

Kolmandaks. Teaduslik analüüs ei kinnita sellise maksusüsteemi korduvat kiitmist (majandust väga hästi stimuleeriv, lihtne jne). Neid väiteid (nagu ka Eesti

maksusüsteemi lauskriitikat) tuleb lugeda poliitilises võitluses kasutatud propagandaks .

Neljandaks. Aastatel 1994 – 1999 ei olnud Eesti majanduse kiire arengu põhifaktoriks tema maksusüsteem; ilmselt tagasid majanduse kiire arengu teised tegurid.

Viiendaks. Perioodi 1994 – 1999 iseloomustab suhteliselt suur stabiilsus nii maksu- kui eelarvepoliitikas. See stabiilsus tagati põhimõteteliste muudatuste puudumisega maksusüsteemis. Samuti jäid tagasihoidlikeks ka muudatused konkreetsetes maksudes, millistest olulisem oli aktsiisimäärade pidev tõstmine ligikaudu samas tempos keskmise palga kasvuga. Stabiilne (mõnede autorite arvates isegi liiga stabiilne, majandussuhete olemuse kiirest arengust maha jääv) maksupoliitika tingis ka maksukoormuse suure stabiilsuse: 1994.a. 36,3%, 1995.a. 36,7%, 1996.a. 36,5%, 1997. a. 36,5%, 1998.a.1999.a. 35,6% SKP-st (Riigieelarve..., 1996; Riigieelarve..., 2000).

Eesti maksusüsteem alates aastast 2000

1. jaanuarist 2000 toimusid Eesti maksusüsteemis olulised muudatused Kõigepealt viidi sotsiaalmaks ja selle arvelt tehtavad väljamaksed, s.o. pensioniteks ja tervishoiuks tehtavad kulutused, eelarve lisast eelarve osaks. Selline ümbertõstmine ei kujuta endast veel eriti printsiipiaalset muudatust, küll aga muudab eelarve mahu ja struktuuri andmed enne ja pärast 1. jaanuari 2000. raskesti võrreldavateks. Vastavalt ametlikule statistikale oli Eesti 2002 a. riigieelarve tuludest suurim sotsiaalmaks, mis moodustas 35,3%, järgnesid käibemaks 28,0%, aktsiisid 10,85, füüsilise isiku tulumaks 9,5% ja ettevõtte tulumaks 3,7% (2002. aasta ...). Tehes andmed võrreldavaks perioodiga enne 2000 aastat (s.t. viies eelarvest välja sotsiaalmaksu), saame, et nii "puhastatud" 2002 a. eelarve tuludest moodustas käibemaks 43,5%, aktsiisid 16,8%, füüsilise isiku tulumaks 14,8% ja ettevõtte tulumaks 5,7%. Kuna ka võrreldav struktuur erineb mainimisväärselt enne 2000 eksisteerinud struktuurist, siis on selge, et maksusüsteemis pidid toimuma ka sisulised muudatused. Nii oligi, alates 01. jaanuarist 2000 on Eestis sisuliselt kaotatud ettevõtte tulumaks.

Idee ettevõtte tulumaksu kaotamisega või siis tema olulise vähendamisega majandust elavdada pole uus – kogu nn. maksuparadiiside e. off-shore`ide süsteem baseerub põhimõtteliselt samal ideel. Antud makromajandusliku kontseptsiooni aluseks on idee jätta ettevõtte tulumaksu vähendamisega ettevõtete käsutusse varasemaga võrreldes rohkem kasumit lootuses, et sellest enamik reinvesteeritakse, mis koos loodetava väliskapitali sissevooluga madalamate maksumääradega riiki peab looma head eeldused uute töökohtade loomiseks ja SKP kiireks kasvuks. Selle idee põhjendamine ja juurutamine Eestis omab selgelt väljendatud spetsiifikat.

Idee teoreetiliseks põhjendamiseks esitati vägagi huvitav argument – ettevõtte tulumaksu sisuline kaotamine tuleneb otseselt ettevõtte tulumaksu enda või siis vähemalt ettevõtte olemusest. Ettevõtte kui juriidiline isik kujutab selle kontseptsiooni autorite arvates endast abstraktsiooni (Seda seisukohta kindlasti ei

jaga juristid). Abstraktsiooni aga, millel pole majanduslikke huve, ei saa maksustada – ainult see osa kasumist, mis läheb äriühingu majanduskäibest välja, saab olla maksustamise objektiks (Kallas, 1999). On muidugi õige, et osaühingu, olgu see siis aktsiaseltsi või mõnes muus vormis, omanikeks on osanikud ja et kasumi omanikuõiguse hajutatud lõpeb üldkoosoleku otsuse tema jaotamisest elluviimisega, sest alles pärast seda saab valdamise, kasutamise ja käsutamise õiguse omaja olla kindlasti üks ja seesama füüsiline isik. Kuid ükski juriidiline printsiip ega põhimõte ei vabasta täielikult vastutusest osalise omandiõiguse omanikku. Toodud kontseptsiooni ebaloogilisus ja vastuolulisus muutuvad selgeks, kui vaadelda ettevõtte käitumist teistes juriidilistes suhetes. Kui ettevõtte ei saa olla majandussuhete objektiks (ka subjektiks) tulumaksuseaduse mõttes, siis kuidas saab ta selleks olla käibemaksuseaduse mõistes? Või lepingulistes suhetes? Eriti vastuoluliseks muutub selline kontseptsioon neis riikides (Eesti ei kuulu nende hulka) kus aktsiaseltsil endal on lubatud teatud ulatuses olla oma aktsiate omanik.

Ebaloogiliseks osutub selline kontseptsioon ka juhul, kui tegu on ettevõtluse vanima vormiga – ainuomaniku ettevõttega), millel on ainult üks täisvastutusega omanik. Kuidas sellist ettevõtet vaadelda abstraktsioonina? On kahju, et selle omapärase idee, mille järgi ettevõtte on osades maksusuhetes vastutusest abstraktsioon, autorid pole hiljem oma kontseptsiooni enam põhjendada katsunud.

Teiseks Eestis kasutusele võetud ettevõtte tulumaksu süsteemi omapäraks on huvitav katse pöörata jalgadelt pea peale tulumaksu objekti mõiste. Ettevõtte tulumaksu objektiks on siiani kõigis riikides olnud kasum, olgu see määratletud ettevõtte puhastuluna, kogutulu ja kogukulu vahena või muul kujul. Eesti tulumaksuseadus isegi ei kasuta sõna kasum; tulumaksu objektiks on vaid osa ettevõttesse laekunud raha kasutamise viise. Dividendid, erisoodustused töötajatele ja tehingud off-shore piirkondadega moodustavad lõviosa maksustamisele kuuluvatest väljamaksetest, s.o. sisuliselt ettevõtte tulumaksu objekti. Seega on Eestis tulumaksu objekti määratlemisel kasutusel pöördprintsiip võrreldes maailmas kasutatavaga. Mujal lähtutakse seisukohast, et kogu kasum on maksustatav, välja arvatud seaduses üles loetud erandid, s.o. maksusoodustused. Eesti püüab anda kasumi kasutamise nende viiside loetelu, mis on maksustatavad. Kuna aga ükski loetelu pole kunagi täiesti ammendav, on siinkohal head võimalused tulumaksust mööda hiilimiseks (saab välja mõelda mitmetapilisi kasumi kasutamise viise, kus raha lõpptulemusena jõuab sinna, kuhu seda sooviti suunata, olles vahepeal läbinud mingi staadiumi, mis lähtudes seaduse sätetest lubab tema maksuvaba kasutamist). Praktikaks on selliseid probleeme Eestis juba üles kerkinud.

Kolmandaks. Eestis kasutusel oleva ettevõtte tulumaksu süsteemi erinevuseks maailmas kasutusel olevatest süsteemidest on maksukohustuse tekke ajastatus. Maailmas tekib ettevõtetel maksamise kohustus kasumi suuruse selgumisel, millele lisandub teatud periood raamatupidamise jt. dokumentide koostamiseks ja kontrolliks ning arveldusteks. Eesti kasutusel olev ettevõtte tulumaksu süsteem tekitab siin täieliku ebamäärasuse – kasum võib püsida ettevõtte arvel aastaid nii, et seda riik ei maksusta (ja soovi korral ei kasuta ka ettevõtte ise). Alles kasumi kasutamisel saab

vastata küsimusele, kas kasumi antud kasutusviis tekitab ettevõttele maksukohustuse või ei.

Neljandaks Eestis kasutusel oleva ettevõtete tulumaksu süsteemi erinevuseks maailmas kasutatavast on tema autorite arvates tema poolt hästi rangelt jälgitav neutraalsuse printsiip Rõhutatakse, et selline süsteem vähendab oluliselt SKP ümberjaotamist ühiskonnas (Kallas, 1999).

See neljas erinevus on oma olemuselt kõige küsitavam. Kõigepealt on siin a priori lähtunud seisukohast – mida väiksem on SKP ümberjaotamine ühiskonnas, seda parem. Seda seisukohta ei saa aktsepteerida ei sotsiaalsest (see tähendaks mainimisväärse osa inimeste eksistentsi füüsilist lõppu) kui ka puht majanduslikust vaatevinklist – igasuguse ümberjaotamise puudumine viib lõppkokkuvõttes totaalse monopoli tekkele. Teoreetilises aspektis saab sellise kontseptsiooni aluseks olla vaid maksusüsteemi neutraalsuse põhimõtte kitsendav tõlgendus ja turu isekorrigeerivate jõudude absolutiseerimine. (Näiteks tuleb selle seisukoha pooldajatel eitada ämblikuvõrgu mudeli olemasolu).

Antud kontseptsiooni ei kinnita ka majanduspraktika Ettevõtte tulumaksu sisulise kaotamise järel ei vähenenud Eestis SKP ümberjaotamise ulatus, vaid toimus ümberjaotamises osalevate subjektide ringi ning ümberjaotuse põhimõtete muutus. Selline süsteem toetab eelkõige suure kasumiga ettevõtteid, väikese kasumiga ettevõtete “võit” osutub aga väikseks. On tehtud arvutusi mille alusel 2000. aastal langes Eestis kasumi massilt 40 suurema ettevõtte arvele umbes 90% ettevõtte tulumaksu sisulise kaotamise “võidust” (Raju, 2001). Kõigi ülejäänud ettevõtete summaarne “võit” ettevõtte tulumaksu vähendamisest aga oli sel aastal väiksem kui riigieelarvest ettevõtetele makstava toetuse vähenemine, mis 2000. aastal moodustas võrreldes 1999. aastaga ligikaudu 200 miljonit krooni (Riigieelarve..., 2000). Kui arvestada, et praktiliselt kõik need 40 ettevõtet, kes olid suurima “võidu” saajad, olid kas monopolistlikus või oligopolistlikus seisundis, siis on selge, et toimus mitte tulude ümberjaotumise vähenemine vaid selle transformatsioon: varem riigieelarvesse läinud raha siirdus kõige rikkamate ettevõttekäsutusse suurendades nende niigi tugevat turuvõimu. Konkurents muutus veelgi ebavõrdsemaks, s.t. majandusruum ei korrastunud.

Ettevõtte tulumaksu kaotamise tulemustest

Ettevõtte tulumaksu sisulise kaotamisele Eestis saab anda täiesti korrektset teaduslikku analüüsi pikema perioodi möödumisel. Praegu võime me rääkida ainult esialgsetest tulemustest.

Ettevõtte tulumaksu sisulise kaotamise tulemustest on kõige paremini välja toodav riigieelarve tulude vähenemine. (Tõsi, ajahorisondi pikenedes muutub ka see üha raskemaks). Ettevõtte tulumaksu laekus 1998 aastal (1999 aasta andmed pole enam “puhtad”, sest kuna tulumaksu sisuline kaotamine oli ette teada, kasutasid paljud ettevõtted raamatupidamise võimalusi, et näidata kasumi tekke ajaks mitte 1999 aasta teine pool, vaid 2000 a. algus), 1914,1 miljonit krooni. 2000 aastal oli see summa

854 miljonit, 2001 aastal 570 miljonit ja 2002 aastal 1348 miljonit krooni (2002 aasta...). Kui 1998 aastal moodustas ettevõtte tulumaks 13,7% riigieelarve tuludest, siis 2000. a. ainult 2,4%. Isegi kui me arvestame eelarve tulude struktuuri muutust seoses sotsiaalmaksu toomisega eelarvesse, moodustas ettevõtte tulumaks 2000.a. ikkagi vaid 4,15 eelarve tuludest (Riigieelarve...2001). Riigieelarve vähenemine kompenseeriti käibemaksu (sisuliselt VAT), riigilõivude ja trahvide suurendamisega (2000. a. eelarves kasv eelmise aastaga võrreldes vastavalt 290 miljonit, 250 miljonit ja 150 miljonit krooni). (Riigieelarve...2000). Kuna see lisalaekumine ei kompenseerinud täies ulatuses ettevõtte tulumaksu vähemlaekumist (rääkimata tulumaksulaekumiste "loomulikust" kasvust seoses majanduse kasvuga, mis ka ära jäi), siis kärbiti riigieelarve kulutusi, seda nii sotsiaalkulutuste kui ka muude kulutuste, s.h. ka majanduse arendamiseks mõeldud kulutuste arvelt. On selge, et riigieelarve kulude selline kärpimine on sotsiaalselt valulik ja saab olla õigustatud vaid siis, kui seda kompenseerivad võidud teistes valdkondades. Ettevõtte tulumaksu sisulise kaotamiseesmärgiks oli saada "võit" investeeringute olulise suurendamise arvel, mis pidi kiiresti kaasa tooma koguprodukti kasvu ja tööpuuduse vähenemise. Idee autorite arvates pidi see "...uute töökohtade loomisele ja palgatõusule eelduste loomisega suurendama ka oodatavaid maksulaekumisi riigieelarvesse juba lähemas tulevikus. On loogiline arvata, et tõusevad nii üksikisiku tulumaksu kui sotsiaalmaksu laekumised. Lisaks kaasneb ettevõtluse elavnemisega pea koheselt ka käibemaksu laekumiste kasv" (Kallas, 1999).

Väga keeruline, tihti aga lausa võimatu on välja tuua, milline osa investeeringutest (veel enam, nende kasvust), aga ka maksulaekumiste muutumisest (välja arvatud ettevõtte tulumaksu enese vähenemine) on tingitud ettevõtte tulumaksu sisulisest kaotamisest. Kaudseid näitajaid, mis kirjeldavad neid seoseid vähemalt osaliselt, on aga võimalik analüüsida. Kõigepealt on välja toodav ja analüüsiv investeeringute dünaamika. Nagu eespool juba toodud, läbivad kõik siirdemajandusega riigid perioodi, kus neil oluliselt napib kodumaist säästu investeeringuteks. Probleemi teravdab seejuures veel asjaolu, et kõik need riigid alustasid oma liikumist turumajandusele mahajäänud tehnilise taseme ja infrastruktuuriga. Selle mahajäämuse ületamine aga nõuab suuri investeeringuid, s.t. kõigis neis maadel tuleb läbida periood, kus investeeringute nappus on majanduse arengut pidurdav põhitegur. Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt alates 1992. a. kvartaalselt korraldavate uuringute alusel leidsid Eesti juhtivad majandusekspertid aastail 1993-1996, et investeeringute vähesus on majanduse arengut kõige enam pidurdav tegur. Alates 1997. a. I kvartalist on investeeringute vähesus majanduse arengut pidurdavate tegurite hulgas taandunud ekspertidele välja pakutud vastusevariantide hulgas teise poole hulka, alates 1999. a. koguni päris viimastele kohtadele; esikohale on tõusnud aga tööjõu madal kvalifikatsioon ja turgude piiratus (Konjunktuur, 2003). Viimasel ajal on juttu olnud pankade ülekapitaliseeritusest.

Ekspertide arvamuste selline muutumine on loogiline. Tänu kiirelt käima lükatud ja radikaalsetele majandusreformidele saavutas Eesti juba 90-nendate keskpaigaks välisinvesteeringute mainimisväärse sissevoo. Otsesed välisinvesteeringud Eestisse, mis moodustasid 1993. a. 156 miljonit USD, kasvasid 1998 aastaks 575 miljoni

USD-ni. Siis kasv lõppes, real perioodidel on esinenud ka vähenemist (1999 a. 315 miljonit USD). (Transition... 1999, vt ka tabel 1).

Tabel 1.

Eesti majanduse arengut iseloomustavaid arve 1998-2003

Aasta	Kvar- tal	SKP muutus püsivhindades võrreldes eel- mise a. sama perioodiga %	Töö- tuse määr, %	Otse- inves- teeringud (neto), tuh. kr.	Välis- riikide otse- investeeringud Eestis, tuh. kr.	Ettevõtete investee- ringud mat. põhivarasse, tuh. kr.
1998	I	10.4	10.1	1 217 900	981 300	1 846 303
	II	6.8	9.5	871 000	1 302 500	3 213 339
	III	2.5	9.6	3 235 700	3 007 300	3 114 396
	IV	-0.4	10.2	2 665 100	2 780 300	3 753 419
1999	I	-1.9	12	1 401 800	1 402 700	1 710 099
	II	-1.5	11.6	1 360 200	1 587 100	2 275 165
	III	-1.1	12.4	105 800	637 100	2 608 676
	IV	1.9	12.9	340 400	821 100	3 359 571
2000	I	6.4	14.6	743 600	1 114 400	2 155 878
	II	8.6	13.1	599 700	1 260 700	2 580 045
	III	7.9	12.7	2 005 800	1 965 600	2 479 283
	IV	5.7	13.9	2 252 300	2 303 800	3 932 999
2001	I	5.7	14.1	2 971 700	3 266 000	4 041 046
	II	5.5	12.4	260 000	1 587 300	5 051 164
	III	3.9	11.9	809 200	2 232 000	4 831 555
	IV	5.1	11.9	1 860 400	2 344 300	6 219 801
2002	I	3.2	11.2	1 715 100	2 034 400	4 432 850
	II	7,0	9.4	168 100	1 059 100	4 892 970
	III	6.7	9.1	-30 800	655 500	5 373 285
	IV	5.9	11.3	759 400	1 051 200	6 304 888
2003	I	5,0	10.6			
	II	4,1	10.7			

Allikas. Eesti Panga Bülletään, 2002, nr 2 ja 2003, nr.1; Eesti põhilised sotsiaal- ja majandusnäitajad, 2003, nr. 5; <http://www.stat.ee/pohinaitajad>.

Nagu näitavad tabelis 1 toodud arvud on alates 1999 aastast investeeringute ja koguprodukti pikemat aega kestnud kiire kasv asendunud keerulisemate ja vastuolulisemate protsessidega. Nagu näitab juba tabeli 1 pealiskaudnegi

silmitsemine, on olemas vaid üks ilmne seos – investeeringute mahu ja majandusükli faasi vahel. Teiste sõnadega: veelkord leiab kinnitust fakt, et majandusükli tõusufaasis tehakse investeeringuid rohkem kui languse perioodil. Rohkem seoseid tabelist 1 otse silma ei paista - ja ka vaatamata pingutustele ei õnnestunud ka autoril leida ühtegi mainimisväärset korrelatsiooni. Siit saab teha vaid ühe järelduse: ettevõtte tulumaksu sisuline kaotamine Eestis alates 2000 aasta algusest ei ole avaldanud tabelis 1 toodud näitajatele mainimisväärset mõju; nende dünaamika sõltub ilmselt teistest, siin vaatlemist mitte leidvatest teguritest. Tööpuuduse teatud vähenemise kohta 2002 aastal võib püstitada hüpoteesi, et see on osaliselt sel perioodil võimul olnud koalitsiooni veidi erineva majanduspoliitika tulemus (hüpoteesi tõestus või ümberlükkamine on praktiliselt võimatud). Välismaiste otseinvesteeringute maht aga on ka 2003 aasta kahes esimeses kvartalis olnud esialgsel andmetel tagasihoidlik, kuskil veidi alla miljardi krooni (<http://www.stat.ee/pohinaitajad>). See kinnitab ekspertide eeltoodud arvamustest tulenevat järeldust, et massiliste välismaiste (ots)investeeringute buum Eestis on läbi saamas. Vajadus täiendavate investeeringute järele on loomulikult suur, kuid nüüd vajavad neid eelkõige avalik sektor ja väliskapitali jaoks väheatraktiivsemad majandusharud.

Kerkib loomulikult küsimus, miks siiski ei tekkinud suurt investeeringute sissevoolu Eestisse. Üheks põhjuseks on kindlasti asjaolu, et 2000 aastaks olid kõige kasumlikumad lõigud majandusest juba välisinvestorite käes. Teiseks ei tohi unustada, et tulumaksu suurus on vaid üks teguritest, milledest lähtudes investorid valivad raha paigutamise kohta. Kolmandaks on siiani täiesti mööda mindud Eesti ja teiste Ida-Euroopa riikide võrdlusest nende konkurentsivõime osas välisinvestorite juurde meelitamisel. Nagu näitavad tabelis 2 toodud arvud, pole Eesti investeeringute maksustamise tasemelt sugugi nii palju atraktiivsem; veel enam, mitmed riigid, nagu Horvaatia, Leedu ja Sloveenia, kus pealegi ei maksustata erisoodustusi, ei ole investoritele sugugi vähem atraktiivsed ka kasumi maksustamise osas. (Vt. tabel 2).

Tabel 2

Ettevõtte tulumaksu iseloomustavaid arve Ida-Euroopa maades (2003)

Riik	Tulumaksu määra reinvesteeringut kasumilt (%)	Ettevõtte tulumaksu osakaal riigi maksutuludes (%)	Amortisatsiooni tüüp ja reeglistik
Bulgaaria	15	6,4	Lineaarne 5 aastat
Eesti	0	3,6	–
Horvaatia	20	2,6	Lineaarne 4-10 aastat
Leedu	5	3,0	Lineaarne 4-10 aastat
Läti	19	6,7	Lineaarne 20-40%
Poola	24	8,8	Regressiivne 20%
Rumeenia	25	11,4	Lineaarne 10 aastat
Slovaki	25	9,1	Lineaarne 15 aastat

Tsehi	31	8,3	Regressiivne 12 aastat
Ungari	18	6,9	Lineaarne 20%
Venemaa	35	11,7	Lineaarne 4-10 aastat

Allikas: PriceWaterhouseCoopers (2002) Corporation Taxes – Wordwide Summaries 2002-2003, New Jersey; IMF Government Finance Statistics yearbook, 2001, Washington.

Ettevõtte tulumaksu sisulise kaotamisega kaasnes veel üks huvitav nähtus. Koheselt pärast ettevõtte tulumaksu sisulist kaotamist suurenes raha väljavool Eestist, mistõttu 2000 aasta I kvartali maksebilanss oli 1.3 miljardi krooniga miinustes. Hiljem olukord küll stabiliseerus, kuid on selge, et ettevõtte kogu kasumi, mitte ainult Eestisse reinvesteeritud kasumi, vabastamine tulumaksust on kaasa toonud ettevõtete käsutusse täiendavalt jäänud raha investeerimise märkimisväärses ulatuses väljaspool Eestit. Selle protsessi korrektseks teaduslikuks analüüsiks on andmeid kahjuks liiga vähe.

Kokkuvõtteks

Siirdemajandusega riigid sattusid üleminekuperioodi algul unikaalsesse majandussituatsiooni, kus neil tuli paljusid institutsioone hakata üles ehitama sisuliselt tühjale kohale. Eestis aastail 1994 - 1999 enamvähem stabiilsena püsinud maksusüsteemi iseloomustavad tema lihtsustatus ja suhteliselt tagasihoidlik mõju majanduse arengule. Kui lähtuda IMF egiidi all läbi viidud maksusüsteemide analüüsist, siis võib väita, et Eesti maksusüsteem kujutas neil aastatel teatud segu Euroopas üldtunnustatud põhimõtetest ja IMF poolt arengumaade maksusüsteemide analüüsil välja toodud kahele viimasele arenguetapile iseloomulikest joontest.

Alates 01.01.2000 likvideeriti Eestis ettevõtte tulumaks tema klassikalises tähenduses. Selle eksperimendi nii teoreetilised põhjendused kui ka praktilised tulemused pakuvad majandusteadusele suurt huvi. Kahjuks ei saa eksperimendi autorite poolt välja pakutud ettevõtte tulumaksu kaotamise teoreetilisi põhjendusi pidada teaduslikult korrektseteks.

Teoreetilistest kaalutlustest on vaata et olulisemgi veel küsimus mistahes eksperimendi praktilistest tulemustest. Lõplikku hinnangut eksperimendile ettevõtte tulumaksu sisulise kaotamisest Eestis on veel raske anda. Esialgsed tulemused igatahes ei kinnita idee autorite optimismi. Investeeringute kasvutempo ei ole tõusnud (pigem võib 2002-2003 täheldada kerget langust), tööpuuduse vähenemine on olnud väiksem kui seda oleks oodanud majandustsükli selgest kasvufaasist lähtudes. Siiani pole arvnäitajaid, mis selgelt näitaksid, et ettevõtte tulumaksu kaotamisest tekkinud eelarve mahu vähenemine ja sellest tulenev sotsiaalkulude kärpimine oleks kompenseeritud “võitudega” mingis teises valdkonnas. Eesti maksusüsteemi võrdlus teiste Ida-euroopa maadega näitab, et mitmes riigis ei ole ettevõtte kasum maksustatud kõrgemalt kui Eestis.

Autoril ei õnnestunud leida seoseid (korrelatsioone) majanduse põhinäitajate vahel (välja arvatud elementaarsed seosed majandustsükli faasi ja investeeringute mahu vahel; samuti elementaarseks peetav seos tsükli faasi ja tööpuuduse vahel aga sisuliselt puudus), aga ka ettevõtte tulumaksu kaotamise ja investeeringute ning SKP kasvutempo ja väliskaubandusbilansi defitsiidi vahel. Ilmselt asuvad Eesti majanduse arengut suunavad põhifaktorid väljaspool uuritavat kogumit.

Seega võib lõppjäreldusena väita, et vaatamata üldtunnustatud seisukohale maksusüsteemist kui majanduspoliitika põhiinstrumentist omab ta Eesti majanduse regulaatorina arvatust tagasihoidlikumat tähtsust.

Kasutatud kirjandus

1. **Ahmad, S:E., Stern, N. H.** Taxation for developing countries. - Handbook of development economics. II. Harwards ja Yale, 1989 pp.1005- 1087.
2. **Auerbach, A. J., Feldstein, M. S.** Handbook of public economics. Amsterdam, 1987.
3. Eesti Panga Bülletään, 2002, nr 2.
4. Eesti Panga Bülletään, 2003, nr 1.
5. Eesti põhilised sotsiaal- ja majandusnäitajad, 2003, nr5.
6. **Hinrichs, H. H.** A general theory of tax structure change during economic development. Harvard Law School International Tax Programme,1966.
7. **Kallas, S.** Kõne Riigikogus 10. novembril 1999. - Riigikogu protokollid. 1999, lk. 815 – 817.
8. Konjunktuur, 2003, nr. 1.
9. **Musgrave, R. A.** Tax reform in developing countries. - The theory of taxation for developing countries. New York: Oxford University Press and World Bank,1987.
10. **Raju, O.** Estonian`s experiment in abolition corporate income tax. - Ekonomica in vadyba, 2001, N1.
11. Riigieelarve eelnõu. Tallinn,1996.
12. Riigieelarve eelnõu. Tallinn, 2000.
13. **Stiglitz, J. E.** Ühiskondliku sektori ökonoomika. Tallinn, 1995.
14. **Tanzi, V.** Quantitative characteristics of the tax systems of developing countries. - The theory of taxation for developing countries. New York: Oxford University Press, 1987.
15. Transition Report1999. Ten years of transition. European Bank.
16. **Truu, M: L., Contogiannis, E.** Mmacroeconomics. Cape Town, 1987.
17. 2002. aasta riigieelarve täitmise aruanne. Tallinn, 2003.

Summary

ESTONIAN TAX SYSTEM AND BUSINESS ENVIRONMENT

Olev Raju
University of Tartu

The states of transitional economy are unique by their economical processes. One of their individualities was their possibility to create modern institutions as the state budget, the tax system and the local municipalities, on an empty place. Today it's obvious that all these have become controversial in relation with experiments of this kind, especially in Estonia. The influence of the tax system on the development of Estonian society, especially on the state budget, the inflation, the unemployment, the local municipalities and the private sector in 1993-1999 was weak.

The Estonian tax system was changed in 2000. Since 01.01.2000 the corporate profit is no more taxable in Estonia. Only money going out of the enterprise – dividends, benefits etc. is the subject of taxation. The purpose of the experiment is to leave more means for investment at the disposal of enterprises as well as promote foreign investments. The negative aspect of the experiment is a decrease in state budget revenues and consequently in social expenditures. There is also no guarantee that the money left to enterprises should be used for investments in Estonia.

Initial results on the experiment are contradictory and unclear in their final conclusion.

DE-INTERNATIONALIZATION MOTIVES: A THEORETICAL FRAMEWORK

Ele Reiljan
Tartu University

Introduction

Extensive research on internationalization of enterprises started with the rapid growth of foreign trade and foreign direct investments in 1960s. Since this time a large number of researchers have analyzed factors that have impact on internationalization process and pattern, impact of internationalization on parent company and home economy, threats and opportunities of internationalization, and several other problems related with international activities of the firm.

While internationalization processes have got a lot of attention, the field of de-internationalization is rather unexplored and the body of literature covering this issue is quite limited. There are only some contributions that are focusing exclusively on the topic of de-internationalization (see for example, Benito and Welch 1997, Mellahi 2003 and Turcan 2003). Despite the research about foreign divestments (see, for example, Benito 1997; Boddewyn 1979, 1983a, 1983b; Chen, Wu 1996; Chopra *et al.* 1978; Larimo 1998; Sachdev 1976; Tornedon, Boddewyn 1974) and export withdrawals (see Bonaccorsi 1992; Pauwels, Matthyssens 1999; Welch, Wiedersheim-Paul 1980) foreign market exit processes are not distinctly conceptualized in international business research. Therefore the present paper attempts to set up a conceptual framework for analyzing de-internationalization motives. Being aware of the motives, the de-internationalization process, results and other related issues can also be systematically analyzed in the future.

As mentioned already above, there are only some contributions in the field of de-internationalization and thus the theoretical base is just to be developed. Some of the authors suggest that de-internationalization is just a reverse process as compared to internationalization (see for example, Drogendijk 2001, p. 12; Turcan 2003, p. 211). Therefore behavioral internationalization process theories are used for creating the basis for analyzing de-internationalization processes. These models allow an analysis of international operations along several dimensions and do not concentrate only on operational mode choice aspect. Moreover, as the gradual increase in knowledge is the main determinant of international activities, these models seem to be the most appropriate for analyzing internationalization processes carried out by the firms from transition countries.

Framework for analyzing de-internationalization motives

Most of the authors perceive internationalization to be uni-directional process that proceeds as the firm gains additional knowledge during its foreign operations. Even if the possibility of de-internationalization is mentioned, it is usually stressed that de-internationalization is expected to be later followed by re-internationalization (see for

example, Kirpalani, Luostarinen 1999, p. 9). But in reality the de-internationalization processes have intensified due to the increased global competition and withdrawals from foreign markets are not necessarily followed by re-internationalization.

The concept of de-internationalization is in some extent different as compared to those of divestments and export withdrawals. All of these comprise of activities that can be: 1) voluntary or involuntary in nature, 2) complete withdrawal from the market or decrease in commitment to the particular market, 3) followed by re-internationalization. The main distinctive feature of de-internationalization is that it can be analyzed along several different dimensions (operational mode, target markets, products) while both export withdrawals and divestments are focusing on the operational mode aspect.

Mellahi has defined de-internationalization as “a voluntary process of decreasing involvement in international operations in response to organizational decline at home or abroad, or as a means of enhancing corporate profitability under non-crisis conditions” (Mellahi 2003, p. 151). This definition captures most of the characteristics of de-internationalization. However, it is limited in a sense that it covers only voluntary de-internationalization and leaves out involuntary processes. Furthermore, this definition ignores the fact that decrease in involvement may take place in terms of products offered in foreign markets, markets served and operational mode and thus it would be useful to analyze not only the net effect of changes in different dimensions but also the changes in dimensions separately.

For example, Chetty proposes that in several cases de-internationalization in one dimension may appear but in the same time increase in overall level of internationalization may take place as the depth of internationalization along other dimensions increases (for example, a firm may concentrate on servicing all markets by export by closing down some of foreign production units but at the same time the variety of products offered and markets served increases) (Chetty 1999, p. 137). Similar ideas are also expressed by Dass who argues that since firms have limited amount of resources and different projects compete for resources, one type of diversification may be substituted with another. This means that for example, firm might decrease its international diversification by concentrating on smaller number of target markets in order to increase the product diversification through introducing new ones. (Dass 2000, p. 138) Therefore, the overall effect of de-internationalization along one or two dimensions to the internationalization level of the firm depends on the extent of changes in each of the dimensions:

$$\Delta INT = \text{SUM}(\Delta P, \Delta O, \Delta M)$$

De-internationalization can be full or partial. Benito and Welch have suggested that full de-internationalization is more likely during the first stages of internationalization process and the probability of it will decrease as the commitment to the foreign markets increases (see Figure 1a). At the same time, partial de-internationalization tends to occur in the first or late stages of internationalization (Figure 1b). (Benito, Welch 1997, pp. 17–18)

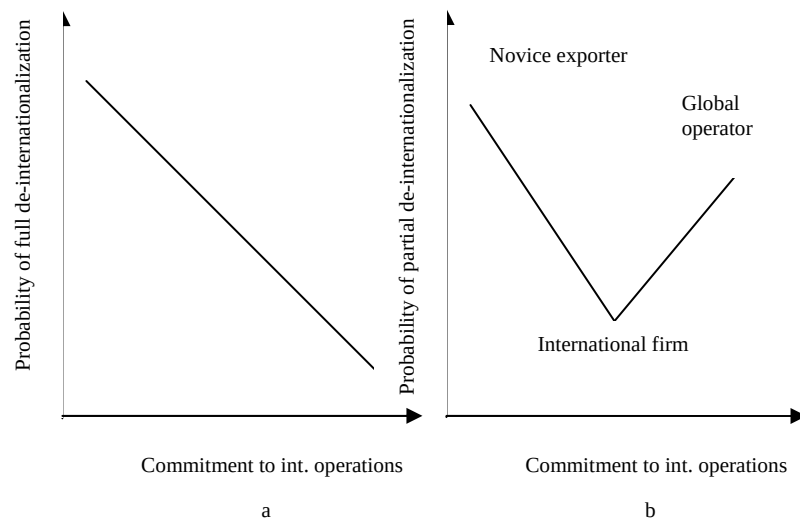


Figure 1. Full and partial de-internationalization and commitment to international operations (Benito, Welch 1997, pp. 17–18).

There are several different reasons why enterprises decide to de-internationalize. A number of them are pointed out in the literature covering divestments and export withdrawals. Table 1 presents an overview of the main motives that are classified into four groups. The impact of these groups on decision to de-internationalize is not the same in the case of firms that are in different stages of internationalization and these effects are going to be discussed below.

The present paper uses behavioral internationalization process models for building the framework of de-internationalization motives and as this models stress the importance of gradual increase in knowledge as the main determinant of increasing commitment to the particular market, the need for distinguishing lack of experience as one group of motives is evident. Lack of international experience appears for instance, when managers are overconfident about their knowledge or they do not perceive the differences between countries and as a result pre-internationalization analysis and decisions may often be superficial and insufficient. In addition, in the first stages of international activities several firms are not paying enough attention to the foreign market as its share is small as compared to home market and managers often tend to underestimate the value of sufficient information and previous knowledge.

Table 1. Four groups of motives influencing the decision to de-internationalize

LACK OF INTERNATIONAL EXPERIENCES	Insufficient pre-internationalization analysis
	Too rapid and/or early expansion to the foreign market
	Lack of knowledge
	Inadequate interpretation of market signals
	Choice of inappropriate target market
	Choice of inappropriate operational mode
	Misfit of product and/or insufficient adaptation to the market
	Decrease in the value of previous experiences and knowledge due to the rapid changes in target market
	No previous inward internationalization
	Insufficient attention to foreign market (focusing on sporadic export)
CHANGE IN STRATEGY	Focusing on core markets
	Focusing on core activities
	Change of (foreign) owner's strategy
	New managers with different strategic perspectives
	Increase in demand at home
	Scarcity of resources and qualified personnel
	Constraints of manufacturing capacity
	Inadequate growth in target market
	Maturing of the product in the target market
	Change of operational mode
POOR PERFORMANCE AND INCREASE IN COSTS	Increase in production costs
	Increase in transport costs and tariffs
	Increase in competition (from the home country, host country, or third country)
	Poor performance
OTHER REASONS	(De)internationalization of related industries
	External shocks (including government interventions)
	Existence of foreign owner

Source: compiled by the author.

The internationalization models that are based on the idea of gradual development in international markets, do not pay attention to the possibility that firm's strategy may change and as a result of this full or partial de-internationalization may take place. One example here is the case where there is a change in ownership and for example, foreign owner's intention is to use all production of the firm in its local market. The other possible motives for de-internationalization that are related to change in strategy are pointed out in Table 1.

The third group of motives that may cause de-internationalization is related with poor performance and/or increase in costs. According to the internationalization process models, increase in production costs at the home country is likely to lead to increase in commitment to the target market as the production subsidiary is set up (similar argumentation on the example of governmental interventions is presented by Kogut, Chang 1996, p. 223). But there is no explanation in the models, what happens if there is a production subsidiary in the foreign market but due to the increase in costs it would be more profitable to produce in some other country (even if the transportation costs are taken into account).

It is important to note that in most of the cases several different motives have simultaneous effect and the motives are interrelated (as depicted by the dark gray area in Figure 2). Nevertheless, there are differences in respect of dominating group of motives for de-internationalization in the different stages of internationalization (see Figure 3). Lack of experiences is likely to be most influential in the first stages of foreign market expansion when the firm is exporting its product(s) only to 1–2 target markets, afterwards its importance declines. Benito and Welch have even suggested that in the later stages of foreign operations, internationalization may turn out to be a barrier for de-internationalization (Benito, Welch 1997, p. 14).

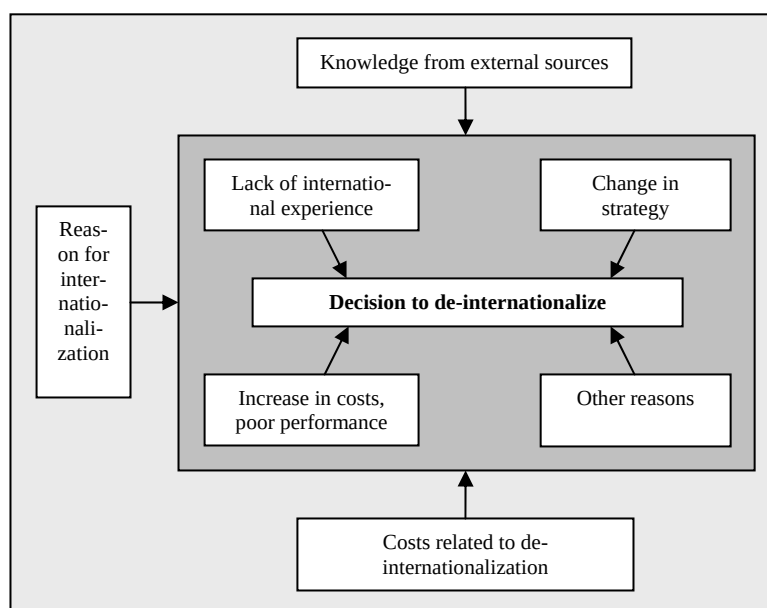


Figure 2. Framework for analyzing de-internationalization decisions.

At the same time, increase in costs is likely to occur within a long period of time and thus the possibility that this will lead to de-internationalization is relatively unlikely

in the beginning of international activities. In the case of firm's that have large-scale international activities, the impact of costs on de-internationalization tends to be moderate as in this cases multinational can easily use transfer pricing or other measures for decreasing the effect of higher costs. Therefore, increase in costs tends to be most influential in the middle part of the internationalization process.

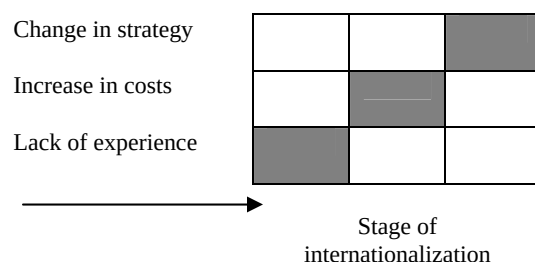


Figure 3. Relative importance of different groups of de-internationalization motives in the different stages of internationalization (darker area means higher importance).

Change in strategy is most likely to occur in the later stages of internationalization as a multinational may want to rationalize its activities and concentrate on core activities. Moderate influence of this group of reasons can also be expected in the firms that take first steps in international markets as in this case they may easily learn that they are not competitive or they do not have enough capacity to meet demand.

The decisions are not taken in vacuum and Benito and Welch suggested in their framework that past international experiences as well as current developments should be taken into account in analyzing de-internationalization tendencies (Benito, Welch 1997, p. 19). These aspects are in the present paper covered by the de-internationalization motives. At the same time, there is a need to distinguish three additional aspects – external sources of additional knowledge, reasons for internationalization, and costs related with de-internationalization (see light gray area in the Figure 2) – that determine the existence of influence and relative importance of all motives pointed out in the previous table. It is also important to understand that these factors may both increase and decrease the probability of de-internationalization.

As there are several different possibilities for gaining knowledge from external sources, this factor is likely to decrease the effect of lack of previous international experience. At the same time, it may easily generate changes in strategy which can both increase or decrease the possibility of de-internationalization. The impact of this factor on costs and other motives is not likely to be significant. Furthermore, the influence of this factor diminishes as the firm gradually improves its own knowledge base through experiential learning.

There are several different reasons why firms internationalize. The interrelationships between this factor and market and operational mode decisions are emphasized for example by Liuhto (2001). During the first stages of internationalization firms are seeking new markets for their products and this is the primary motive. Therefore, the influence of this factor is marginal at the beginning of international activities. As the commitment to the foreign markets increases, the wider scope of activities becomes available. For instance, in the case of foreign investments Dunning has distinguished four different motives (Dunning 2000, pp. 164–165; Dunning 2001, p. 44): market seeking foreign investments, efficiency seeking foreign investments, natural resources seeking foreign investments, and strategic assets seeking foreign investments. Thus, this factor gains importance as the internationalization process proceeds.

The third factor that influences the relative importance of different groups of de-internationalization motives is the costs related to closing down (some of) international operations. According to the incremental internationalization models, firms increase their commitment to the foreign market during the time. The costs that arise in closing down the production plant are usually higher than the exit costs in the case of export operations. On the other hand, as the international experience grows, the firm knows better how to minimize the costs that arise with the full or partial dissolution of foreign operation. Thus, the influence of this factor is ambiguous and the effect depends on the level of commitment and experience but it can be expected that the influence is highest in the middle level of internationalization.

Previous discussion leads to the conclusion that in analyzing partial and full de-internationalization both in the firm level and along different dimensions several aspects have to be taken into account. There are four groups of de-internationalization motives and their relative importance depends on the stage of internationalization. Their impact is influenced by the knowledge gained from external sources, reason for internationalization and exit costs.

Concluding remarks in the context of Estonian economy

Until the end of 20th century most of the research on internationalization was concentrated in analyzing the internationalization processes of enterprises in developed countries. Emergence of new attractive markets in Central and Eastern Europe (CEE) at the beginning of 1990s was a great opportunity for several enterprises in developed countries to expand their international activities and opened up new research avenues in the field of international activities of the firms for the scientists.

Due to the lack of experiences and competitive advantages only some firms in CEE countries were interested in entering to the foreign markets at the beginning of 1990s. The situation has been changed for now as the enterprises in these countries are increasingly engaged into export activities and the foreign direct investment outflows are increasing each year. It could be expected that the internationalization process of enterprises in transition countries differs in some extent as compared with the

traditional processes suggested by the researchers from the Scandinavian countries. For example, the size of the local market and/or low level of purchasing power might force enterprises to speed up internationalization processes. At the same time, in the small (transition) countries the average size of the companies tends to be smaller than in the larger markets and thus organizational capabilities set limits in making use of foreign direct investments in entering to the new markets. In addition, some differences in selecting target markets are also expected since competitive advantages of the firms are quite often based on the inward foreign direct investments and thus the companies are not carrying out their own internationalization strategies but the ones of foreign owners. It has also to be considered that the firms from developed countries have reached to the globalization stage (see the classification from Kirpalani, Luostarinen 1999, p. 33) while most of the firms in the transition and developing countries are still struggling in the export stage (this is also noticed by Kwon and Hu 2001, p. 58). Because of these and several other reasons several of authors call for a deeper research of internationalization processes of enterprises in transition economies (see, for example, Bishop 2001; Pollard 2001).

Estonia is a small transition country with extremely liberal economic policy. As compared to other Central and Eastern European countries, Estonia has been relatively competitive in attracting foreign direct investments. These have contributed in accelerating transition processes and building up competitive advantages of the local enterprises. At the same time, because of the limited local market, internationalization is inevitable for a great deal of enterprises for further growth. This domestic pull together with lack of international experiences may result in wrong decisions, which in turn may lead to de-internationalization processes. Thus, deeper understanding about experiences of Estonian internationalizing firms is needed for avoiding blunders, promoting international expansion and implementing supportive policy measures. An analysis of de-internationalization motives and processes can also contribute significantly for developing complex view of international activities of the firms.

References

1. **Benito, G.R.G.** Divestment of Foreign Production Operations. –Applied Economics, 1997, Vol. 29, pp. 1365–1377.
2. **Benito, G.R.G., Welch, L.S.** De-internationalization. – Management International Review, 1997, Vol. 37, NO. 2, pp. 7–25.
3. **Bishop, K.** The First Phase of Internationalisation: Exporting Determinants in Russia, Ukraine and Belarus. – Proceedings of 4th International Conference on Enterprise in Transition, Split, 2001, pp. 1372–1399.
4. **Boddewyn, J.J.** Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions: Like or Unlike? – Journal of International Business Studies, 1983a, Vol. 14, No. 3, pp. 23–35.
5. **Boddewyn, J.J.** Foreign Direct Divestment Theory: Is It the Reverse of FDI Theory? – Weltwirtschaftliches Archiv, 1983b, Band 119, pp. 345–355.
6. **Boddewyn, J.J.** Foreign Divestment: Magnitude and Factors. – Journal of International Business Studies, 1979, Vol. 10, No. 1, pp. 21–27.

7. **Bonaccorsi, A.** On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. – *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23, No. 4, pp. 605–635.
8. **Chen, T.-J., Wu, G.** Determinants of Divestment of FDI in Taiwan. – *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1996, Vol. 132, pp. 172–184.
9. **Chetty, S.K.** Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. – *European Journal of Marketing*, 1999, Vol. 33, No. ½, pp. 121–142.
10. **Chopra, J., Boddewyn, J.J., Torneden, R.L.** U.S. Foreign Divestment: A 1972–1975 Updating. – *Columbia Journal of World Business*, 1978, Vol. 13, No. 1, pp. 14–18.
11. **Dass, P.** Relationship of Firm Size, Initial Diversification, and Internationalization with Strategic Change. – *Journal of Business Research*, 2000, Vol. 48, pp. 135–146.
12. **Drogendijk, R.** Expansion Patterns of Dutch Firms in Central and Eastern Europe: Learning to Internationalize. Amsterdam: Tilburg University, CentER Dissertation Series, 2001, No. 93, 158 p.
13. **Dunning, J.H.** The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. – *International Business Review*, 2000, Vol. 9, pp. 163–190.
14. **Dunning, J.H.** The Key Literature on IB Activities: 1960–2000. – Rugman, A.M., Brewer, T.L. *The Oxford Handbook of International Business*, 2001, pp. 36–65.
15. **Kirpalani, V.H.M., Luostarinen, R.** Dynamics of Success of SMOPEC Firms in Global Markets. – A paper prepared for the EIBA Annual Conference in Manchester, 1999, 33 p.
16. **Kogut, B., Chang, S.J.** Platform Investments and Volatile Exchange Rates: Direct Investment in the U.S. by Japanese Electronic Companies. – *The Review of Economics and Statistics*, 1996, Vol. 78, pp. 221–231.
17. **Kwon, Y.-C., Hu, M.Y.** Internationalization and International Marketing Commitment: The Case of Small/Medium Korean Companies. – *Journal of Global Marketing*, 2001, Vol. 15, No. 1, pp. 57–66.
18. **Larimo, J.** Determinants of Divestment in Foreign Production Operations Made by Finnish Firms in OECD Countries. – *Proceedings of the University of Vaasa, Discussion Papers*, 1998, No. 233, 31 p.
19. **Liuhto, K.** Enlargement of Eastern Business Activities in the West. – Materials of the 3rd Summer School on International Economy and 1st Summer School of the Faculty of Economics and Business Administration of the University of Tartu “Issues of Economic Transition and Regional Integration in Estonia”, Laulasmaa, 2001, 15 p.
20. **Mellahi, K.** The De-internationalization Process: A Case Study of Marks and Spencer. – Wheeler, C., McDonald, F., Greaves, I. *Internationalization: Firm Strategies and Management*, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 150–162.
21. **Pauwels, P., Mathyssens, P.** A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal. – *Journal of International Marketing*, 1999, Vol. 7, No. 3, pp. 10–37.

22. **Pollard, D.** The Internationalization of SMEs in Transformation Economies: A Research 'Black Hole'? – Proceedings of 4th International Conference on Enterprise in Transition, Split, 2001, pp. 2744–2759.
23. **Sachdev, J.C.** Disinvestment: A Corporate Failure or a Strategic Success. – International Studies of Management and Organization, 1976, Vol. 6, No. ½, pp. 112–130.
24. **Tornedon, R.L., Boddewyn, J.J.** Foreign Divestments: Too Many Mistakes. – Columbia Journal of World Business, 1974, Vol. 9, No. 3, pp. 87–94.
25. **Turcan, R.V.** De-internationalization and the Small Firm. – Wheeler, C., McDonald, F., Greaves, I. Internationalization: Firm Strategies and Management, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 208–222.
26. **Welch, L.S., Wiedersheim-Paul, F.** Initial Exports – A Marketing Failure? – Journal of Management Studies, 1980, Vol. 17, No. 3, pp. 333–344.

Kokkuvõte

DE-INTERNATSIONALISEERUMISE MOTIIVIDE TEOREETILINE RAAMISTIK

Ele Reiljan
Tartu Ülikool

Kuigi rahvusvahelistumise protsesse on maailmas uuritud juba mitu aastakümnet, on siiani peamiselt pööratud tähelepanu positiivsetele arengutele ning välisturgudel tagasi pöördumine on jäänud praktiliselt tähelepanuta. Mitmed teadlased on küll uurinud investeringute ja ekspordi lõpetamist, kuid siiani puudub kompleksne de-internatsionaliseerumise analüüsi raamistik ning seda teemat on käsitletud vaid üksikutes teadusartiklites. Käesoleva artikli eesmärgiks oli luua kontseptuaalne raamistik de-internatsionaliseerumise motiivide analüüsiks. See võimaldab järgnevates töödes läheneda süstemaatiliselt ka de-internatsionaliseerumise protsessi, tulemuste ja teiste seotud teemade käsitlemisele.

Võrreldes investeerimisprojektide või ekspordi lõpetamisega, on de-internatsionaliseerumise eripäraks see, et teda on võimalik analüüsida erinevate dimensioonide (näiteks turule sisenemise meetod, toode, sihtturg) lõikes. Seega on käsitus komplekssem ning arvestab rohkem reaalse majandusprotsessidega. Käesolevas artiklis toodi välja neli de-internatsionaliseerumise motiivide gruppi: 1) rahvusvahelistel turgudel tegutsemise kogemuste puudus, 2) strateegia muutus, 3) ebarahuldavad tegevustulemused või kulude kasv, 4) muud põhjused. Nende motiivide gruppide olulisus sõltub suurel määral sellest, millises välisturul tegutsemise etapis ettevõtte on. Lisaks nimetatud motiividele tuleb arvestada veel kolme teguriga, mis mõjutavad nii erinevate motiivide gruppide suhtelist olulisust kui võivad nii suurendada kui ka vähendada de-internatsionaliseerumise tõenäosust. Need tegurid on: 1) täiendavate teadmiste saamise võimalus välistest allikatest, 2) rahvusvahelistumise eesmärk ja 3) de-internatsionaliseerumisega seotud kulud.

Eesti majandusele on iseloomulik küllaltki kõrge rahvusvahelistumise tase, kuna koduturu maht on piiratud. See surve ning välisturul tegutsemise kogemuste puudus võivad aga kergesti viia olukorrani, kus tehakse valesid otsuseid ning see võib omakorda viia de-internatsionaliseerumiseni. Seetõttu on Eesti ettevõtete praeguste kogemuste uurimine väga oluline, et hoida ära läbikukkumisi, toetada rahvusvahelist laienemist ja vajaduse töötada välja toetusmeetmeid. Sealhulgas tuleb pöörata positiivsete rahvusvahelistumise kogemuste kõrval tähelepanu ka ebaõnnestumistele.

LIMITATIONS OF BALANCED SCORECARD

Marko Rillo
Tallinn Technical University

The objective of this article is to follow certain aspects of Balanced Scorecard that have proven problematic and have demonstrated that the initial model elaborated by Kaplan and Norton is not as flawless as during the last ten years the most authors have claimed. Also some aspects of possible reduction of these problems are shortly analysed.

Short introduction of Balanced Scorecard

The objective of Balanced Scorecard is to translate organisational vision and strategy into a specific objectives and measures in four main perspectives: finances, customers, internal business processes and learning/ growth.

Managers today are acting in such a complex environment that setting right objectives and following them appropriately is absolutely vital to ensure the sustainability and development of any organisation. It has also been discussed that in order to follow the objectives accurately, it is very important to monitor the achievement of those objectives by using as optimal and as strategy-focused measurement system as possible.

During 1985-90 leading theorists in this field reached the conclusion that the measurement systems that to the date were concentrating mainly on financial information, were not sufficient any more to fulfil the control function. One of these groups that were active in Harvard Business School under the guidance of Robert S. Kaplan and David P. Norton published in 1992 their proposals to the problems that they analysed during two years project that lead to introduction of Balanced Scorecard concept (Kaplan and Norton, 1992).

Kaplan and Norton explain (ibid) that individually no measurement can establish clear guidance for action. As the organisations' set-up is in most cases very complex and needs to follow several factors simultaneously, then it is necessary to pay attention to both financial and non-financial data.

We may argue that already several organisations had started to use non-financial data already way before Kaplan and Norton had published their opinions then Balanced Scorecard was, indeed, the first to capture the organisation's entire strategy and established methodology according to which the measures are derived by logical cascade from organisation's vision and mission and are implemented from top management to the lowest effectively measured level possible into one holistic set.

Many international research projects have shown that Balanced Scorecard concept is a very popular tool around the world. At the same time together with numerous success stories there have been also several cases where the implementation project is

not finalised at all. Therefore the author of the article decided to research whether there are any possible ways to summarise the shortcomings of the method in order to facilitate further research where these shortcomings might be overcome.

To facilitate this, the author analysed several theoretical concepts focusing on implementation of Balanced Scorecard. Additionally he examined several alternative performance measurement methods to verify whether some of their aspects could be used in managing Balanced Scorecard. In addition the author also used his practical experience in Balanced Scorecard projects, during his lectures and using his Internet www-address at <http://www.rillo.ee/> forum to discuss the other possibilities to map the problems related to Balanced Scorecard and to solve open questions.

The author proves with his practical experience and with literature review that the Balanced Scorecard has plenty of aspects where there are deficiencies that need to be taken into account.

Cause-and-effect relations are not time-wise connected

One of the most important strengths that the Balanced Scorecard is claimed to possess is the strong causal interrelations between the different elements that are mapped using the core strategy of an organisation as a source as the financial measures have been considered merely a reflection of past activities already taken place. Non-financial enablers or leading measures that are shown in logical cause-and effect relationship with financial measures should allow to pay attention to future potential of organisation.

However, this aspect of the Balanced Scorecard method has been also thoroughly criticised. Nørreklit (2000) claims that in the reality Kaplan and Norton have not discussed the causal relationships in their publications (1992, 1996a, 1996b) with the level of detail necessary. Nørreklit considers the Hume criterion for cause and effect relationship as a base, which is defined as *one activity precedes another in time, they are logically independent, and according to empirical observation it is possible to establish the causal connection between those two activities.*

In criticising Kaplan and Norton, Nørreklit argues that the Balanced Scorecard is a static model without dimension of time that would establish or follow sequential set-up of measures of Balanced Scorecard, and therefore, the causal relationship does not follow the definition by Hume. Furthermore, in building up strategy map according to method presented by Kaplan and Norton, cause-and-effect relations are built up in a subjective way that does not necessarily refer to time factor. In spite of the piece of evidence that Kaplan and Norton state that strategic objectives should be divided into budgetary measures that may be followed on a time-related basis (1996a, lk 224), it can be said that observation of different objectives may be carried out according to Balanced Scorecard model only after different intervals and the method of measurement just as such does not provide a statistical proof of cause and effect, succession of supposedly related measures.

Cause and effect relations are not related in reality

It is also questionable whether the causal interrelations between the classical perspectives of *learning and growth* → *processes* → *client* → *finances* also exist in all the circumstances. Kaplan and Norton claim that more loyal and satisfied customers generate more revenues. Nørreklit (2000, lk. 73-74) disagrees that using critical reasoning such connection may not be established. Using an example from practical life he illustrates just the opposite. When organisation is trying to satisfy very loyal clients who possess abnormally high quality expectations and make very small purchases that generate no profit for the organisation. Typically they are individual clients of higher age and moderate budget who demand high quality service.

Likewise it is questionable whether the linkage exists between processes and client satisfaction as also here it is possible to bring the opposite examples. Olve et al (1998) have demonstrated examples of several Swedish companies where the cause and effect relations are not proven.

As a solution to the both proposed problems would be to use coherent measures: to try to figure out the inputs and outputs of each and every measure and to look at them from the continuous process view. One of such methods that has provided solutions is process analysis. Another is activity-based costing. The both of them are process-centred approaches to analysing activities of organisation. Nørreklit also recommends analysing coherence during both formulation of strategy and later during following activities (2000, lk. 83-86).

External environment and several interest groups are out of picture

Different from many other strategic management and strategy analysis methods (such as Benchmarking, Porter 5F analysis, SWOT analysis, PEST analysis etc), the Balanced Scorecard does not take into consideration any important interest groups but shareholders and clients. Also no attention is paid to daily activities of competitors.

Kaplan and Norton have discussed that any organisation has to use double-loop learning process in establishing the Balanced Scorecard in the first place, but if we take into consideration so rapidly changing external environment, then this is definitely not enough. It is definitely possible to comment that it is quite critical in many cases that the external environment should be scanned more frequently.

We may argue that measurement of certain factors of external environment may be complicated, but certain added value factor might definitely be beneficial. In case of public sector organisations, for instance, the measures important to voters or specific interest groups might be taken into consideration already by the methodology proposed by Kaplan and Norton (1996a, 179-188), where additional fifth perspective is added into traditional framework of Balanced Scorecard.

Neely (2002) also argues that the most difficult problem of Balanced Scorecard is that it lacks several important interest groups in its structure: such as suppliers, co-operation partners and close neighbours. He recommends that instead it would be feasible to use a performance prism methodology as a possible source for adding new interest groups to the framework of Balanced Scorecard.

Simons et. al (2000, p. 58) recommends that it might be worthwhile to go beyond that point and add specific feature to every Balanced Scorecard where specific task force or a certain person(s) will be assigned in every organisation who is directly responsible for collecting information about external opportunities and threats.

Hierarchical top-down set-up creates problems in implementation

Many practical examples have demonstrated that the top-down approach used by Balanced Scorecard methodology is not ideal for several reasons.

Kanji (2002) has noted, that first of all, it is not advisable to construct the strategic objectives in a hierarchic set-up as the main accent is thereby concentrated on establishing not based on internal needs of people working in the organisation but rather on building up just a result-driven centralised programme, where employees are more expected to provide just buy-in decision and not as much giving their own contribution. The final elaboration might therefore be at a stake because of motivation problems that arise in any of the organisational improvement programmes that has made Dilbert so famous. Therefore it might be worth considering whether it is feasible to use bottom-up approach during the phase of establishment of measures. The same kind of bottom-up method is used in performance pyramid methodology (Lynch, 1995).

Secondly the hierarchic set-up of both objectives and measures brings about the potential threat that organisations where the work is built up as a process between several departments in the organisation, the top-down hierarchy may generate local optimums in these individual departments. If according to the theory of constraints the attention is not paid to top-down hierarchy but rather follow the elaboration of value chain then the problem might be solved. Laitinen (1998) has provided solution as dynamic system for performance measurement to overcome this problem by alternative methodology.

Unsuitability to unique or unhealthy enterprises

Kaplan and Norton have used in every methodological description on introduction of Balanced Scorecard that consists of series of management meetings, meeting of project management groups and establishing large control systems within the framework of these preparatory tasks. In quite many cases the practice has proven that such methodology is suitable for big companies where there is enough human resources available to carry out the projects in these scales. Toivanen (2001) has commented that many Small and Medium-Sized companies in Finland have used

individual approach to implementation of Balanced Scorecard projects in order to achieve more rational result.

It is also worth noting that Kaplan and Norton have built up their model while bearing in mind organisations in relatively good health and in relatively stable development stage. However, in practice it is possible to see that several companies do not follow under the category of stable organisations. Therefore the practice has also proven that in many cases where the organisations need more thorough re-engineering the Balanced Scorecard traditional approach does not provide reasonable results.

Therefore it is necessary to consider that quite many aspects that Kaplan and Norton have used as generic models may have to be tailored in order to suit better to specific requirements of a particular organisation.

Other minor limitations of Balanced Scorecard

There are also few other limitations that other theorists have spoken about.

Kanji (2002) has noted:

- Balanced Scorecard is only a conceptual model and it is very difficult to elaborate this based on the methodology provided by Kaplan and Norton without previous thorough practical experience;
- The focus of traditional Balanced Scorecard tends to be too much on lagging indicators that show final results only. Many of the measurement systems, such as European Foundation for Quality Management are more balanced and provide equal attention to leading and lagging indicators;

We might note that people tend to be not balanced but rather focused: they are mostly concentrating on as few things as possible in order to manage these as well as possible. Therefore it might be unnatural to try to build a balanced set of measures to any person. However, this argument may be disputed by saying that people tend to be individually different and some of them may be much more effective in concentrating on a variety of different aspects than focusing just to a limited number of issues.

Conclusions

Many international research projects have shown that Balanced Scorecard concept is a very popular tool around the world. At the same time together with numerous success stories there have been also several cases where the implementation project is not finalised at all. Therefore the author of the article decided to research whether there are any possible ways to summarise the shortcomings of the method in order to facilitate further research where these shortcomings might be overcome.

Bibliography

1. **Robert S Kaplan, David P Norton** The Balanced Scorecard -measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 1992 January-February, 71-79.
2. **Robert S Kaplan, David P Norton** Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996a.
3. **Robert S Kaplan, David P Norton** Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, 1996b Fall, 4, 53-79.
4. **Robert S. Kaplan, David P. Norton** "Tasakaalus tulemuskaart (Balanced Scorecard), strateegialt tegudele." PEGASUS, Tallinn, 2003.
5. **Gopal K Kanji, Patricia Moura e Sá** Kanji's Business Scorecard, *Total Quality Management*, Vol 13/1, 2002, 13-27.
6. **Erkki K Laitinen** Yritystoiminnan uudet mittarit. Kauppakaari OYJ, 1998.
7. **Richard L Lynch & Kelvin F Cross** "Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement" 2nd ed. Malden, Blackwell, 1995, 250 p.
8. **Seppo Määttä** Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puollen. Inforviestintä, 2000.
9. **Andrew Neely; Chris Adams; Mike Kennerley** Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Financial Times Prentice Hall, 2002a.
10. **Hanne Nørreklit** The balance on the balanced scorecard--a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol 11/1, 2000, 65-89.
11. **Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter** Balanced scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, 1998.
12. **Marko Rillo** Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, 2003.
13. **Robert Simons, Antonio Dávila, Robert S Kaplan** Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall, 2000.
14. **Jouko Toivanen** BSC implementointi ja käytön nykytila Suomessa. LUT, 2001.

Kokkuvõte

TASAKAALUS TULEMUSKAARDI PUUDUSED

Marko Rillo
Tallinna Tehnikaülikool

Hiljuti oma 10. juubelit tähistanud tasakaalus tulemuskaardi (Balanced Scorecard) kontseptsioon on seni valdavalt saanud nii teoreetikutelt kui praktikutelt positiivset tagasisidet. Samal ajal on mitmed tasakaalus tulemuskaardi projektid ebaõnnestunud, mistõttu tuleb jälgida ka selle meetodi puudusi.

Erinevad uurimused on tõestanud, et tasakaalus tulemuskaardi projektid ebaõnnestuvad sageli, kuid samas peab valdav osa rakendanud organisatsioonidest enda organisatsioonile positiivselt mõjunuks sõltumata rakendamise lõplikust

tulemusest, siis tuli jälgida, et mis on põhilised probleemid tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel ja kas ning kuidas oleks võimalik neid lahendada.

Selleks analüüsis autor läbi hulga teoreetilisi käsitlusi, mis analüüsivad tasakaalus tulemuskaardi rakendamist. Lisaks töötas autor läbi mitmeid tasakaalus tulemuskaardile sarnaste strateegiapõhiste juhtimisinstrumentide ülesehituse loogikat ja hindas võimalusi, kuidas oleks võimalik nende positiivseid aspekte ära kasutada tasakaalus tulemuskaardi parema rakendamise juures.

Kõigele lisaks analüüsis autor oma praktilise kogemuse põhjal erinevate tasakaalus tulemuskaardi rakendamise projektide juures, läbi viidud tasakaalus tulemuskaarti käsitlevate seminaride ja loengute raames ning enda koduleheküljel <http://www.rillo.ee/> asetsevates arvamusfoorumites peetud diskussioonide kaudu teisi võimalusi, mil viisil tasakaalus tulemuskaardiga kaasnevaid probleeme oleks võimalik kaardistada ja neid vähendada.

Autor tõestab oma praktiliste kogemuste ja kirjanduse põhjal, on Kaplani ja Nortoni poolt välja töötatud tasakaalus tulemuskaardi mitmeid põhjalikke puudusi, mis raskendavad selle rakendamist praktikasse:

- põhjuslike seoste sidumatus ajaliselt;
- põhjuslike seoste loogiline põhjuslik sidumatus;
- vähene arvestamine väliskeskkonna ja erinevate huvigruppidega;
- ülalt-alla meetoodika, mis tekitab lokaalseid optimume ning vähendab töötajate motivatsiooni;
- meetoodika vähene sobivus erijuhtumitel ja
- teisi vähemtähtsaid tasakaalus tulemuskaardi puudusi.

RAHVUSVAHELISTUMINE ETTEVÕTETEVAAHELISTE SUHTE- VÕRGUSTIKE KAUDU

Marge Seppo
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Keskcond, milles ettevõtted tegutsevad on konkurentsitihe nii kodumaal kui ka välisriikides. Seetõttu on ettevõtetele suunatud üha tugevam surve toota kvaliteetseid, innovaatilisi ja tarbijaid rahuldavaid tooteid ning teenuseid. Selle pakkumiseks vajatakse usaldusväärseid partnereid, kes on eriti olulised sisenemisel rahvusvahelisele turule, et maksimeerida ettevõtte edu ning vähendada ebaõnnestumist. Eesti ettevõtete jaoks on väga aktuaalne välisturgude otsimine, kuna koduturg on paljudel juhtudel suhteliselt piiratud nii tarbimismahu kui ostmisvõime poolest. Seetõttu püütakse ettevõtte kasvades ja arenedes leida uusi turge teistest riikidest.

Koostöö ettevõtete vahel on eriti oluline väiksemate ettevõtete jaoks, kellel endal tihti napib teadmisi, kogemusi või ressursse välisturule sisenemiseks. Sellistel puhkudel saavad edule kaasa aidata just ettevõtetevahelised suhtevõrgustikud, täpsemalt selle liikmed. Kuna Eestis on väga palju keskmise suurusega ning väikeettevõtteid, siis on suhtevõrgustike uurimine olulise tähtsusega, et leida häid võimalusi ettevõtete edukamaks sisenemiseks välisturgudele.

Käesoleva artikli eesmärgiks on välja tuua ettevõtetevahelistest suhtevõrgustikust tulenevad võimalused, aga ka ohud rahvusvahelistumisel. Kõigepealt tuuakse välja, mida üldse rahvusvahelistumise all mõistetakse suhtevõrgustike käsitluses, missugune näeb välja rahvusvahelistumise protsess suhtevõrgustiku kaudu ning seejärel missugused on läbi suhtevõrgustiku rahvusvahelistumise positiivsed ja negatiivsed küljed rahvusvahelistuva ettevõtte jaoks. Kuna rahvusvahelistumine suhtevõrgustike kaudu on Eestis vähe kajastust leidnud teema ja artikli maht on piiratud, siis piiratakse käesolevas artiklis teoreetilise käsitlusega.

Rahvusvahelistumine suhtevõrgustike kontekstis

Üheks tuntuimaks rahvusvahelistumise mudeliks on nn. Uppsala rahvusvahelistumise mudel. Nimetatud mudel põhineb ideel, et ettevõtte läbib rahvusvahelistumise protsessis järjest erinevad etapid, muutes kogemuste kasvades ja teadmiste laienedes välisturul oma tegevust järjest aktiivsemaks ning välisturuga seotud ressursse ja investeeringuid suuremaks. Nii võidakse sobivate tingimuste ja vajaduse olemasolul jõuda ekspordist tootmisüksuse asutamiseni konkreetset välisturul. (Forsgren *et al.* 1994) Samuti eeldatakse, et rahvusvahelistumist alustatakse sisenedes koduturule sarnastele välisturgudele – sarnane kultuur, keel, poliitiline süsteem jne. Sellisel juhul on rahvusvahelistumine ettevõtte jaoks vähem riskantne ning teadmiste kogunedes siirdutakse ka juba kaugemale. (Coviello *et al.* 1997)

Antud lähenemise kriitilisteks teguriteks on isikliku kogemuse olulisus ja kasvav seotus välisturuga. Järjest aktiivsema ning süveneva tegevuse kaudu konkreetsetes riigis saab ettevõtte ühelt poolt järjest rohkem teadmisi ja informatsiooni selle turu kohta, kuid teisalt muutub ka selle turuga üha seotumaks, kuna tehtud investeeringutele antud turul on raske leida alternatiivset kasutust. Nii teadmiste kui seotuse olemasolu olulisuse tõttu on ettevõtetel rahvusvahelisel turul piiratud arv tegutsemisvõimalusi, mille hulgast konkreetsetes situatsioonides valida. (Forsgren *et al.* 1994)

Sobiva rahvusvahelistumise strateegia valikul lähtub ettevõtte kõigepealt kindlasti oma majanduslikust olukorrast, vajalike ressursside olemasolust ja soovitatavast eesmärgist. Samuti võetakse arvesse nii koduturul kui ka sihtturul olevat keskkonda, kuid seda peamiselt riigi ja üldise majandusolukorra, kultuuriliste, poliitiliste jmt. erinevuste hindamise näol. Lisaks sellele mängivad aga väga olulist rolli nii ettevõtte olemasolevad partnerid kui teised turul tegutsevad firmad. Ettevõtted ja nende vahelised seosed moodustavad suhtevõrgustikke, mille olemust tundes ning arvestades on võimalik suurendada ka rahvusvahelistumise õnnestumise edukust.

Suhtevõrgustik koosneb sõlmedest või positsioonidest, kus asuvad erinevad suhtevõrgustiku osalised ja seostest, mis tulenevad vastastikusest sõltuvusest positsioonide vahel. Positsioon on koht, kus asub võim luua ja/või mõjutada suhtevõrgustikke. (Thorelli 1986) Igal ajahetkel on ettevõtetel kindel positsioon suhtevõrgustikus, mis iseloomustab tema suhteid teiste firmadega (Johanson *et al.* 1988). Suhtevõrgustikus olev positsioon määrab ettevõtte strateegilise positsiooni ja selle, missugused ressursid on talle kättesaadavad (Meyer *et al.* 2002).

Suhtevõrgustiku moodustavad iseseisvad ettevõtted, kes täiendavad teineteise tegevust ning vahetavad informatsiooni (Meyer *et al.* 2002). Suhtevõrgustike käsitluse põhiidee on, et ettevõtted on teiste firmadega lühema- või pikemaajalisemate sidemetega seotud. Ettevõtete jaoks on oluline mõista, missugusel moel on koos partneritega nii koostöös kui konkurentsis võimalik tulevast äritegevust mõjutada. (Forsgren *et al.* 1994)

Suhtevõrgustike käsitluses ei eristata ning ei võrrelda niivõrd välisturгу koduturuga keeleliste, kultuuriliste, tööstuse struktuuri jmt. poolest selleks, et analüüsida rahvuslikke erinevusi, vaid vaadeldakse ettevõtte jaoks olulisi suhteid äripartneritega. Näiteks tähendavad investeeringud välisturule investeeringuid konkreetsetesse suhetesse klientide, tarnijate ja konkurentidega teistes riikides. Samamoodi on otsesed välisinvesteeringud investeeringud, mis on vajalikud loomaks, kaitsmaks ning arendamiseks oma positsiooni konkreetsetes rahvusvahelises suhtevõrgustikus. Kui ettevõtte ei ole juba osaline konkreetsetel turul tegutsemiseks vajalikus suhtevõrgustikus ja on nn. uustulnuk, siis on tema jaoks oluline luua positsioon suhtevõrgustikus, mis on aga sealsete olemasolevate pikaajaliste, stabiilsete partneritevaheliste suhete tõttu esialgu üsna raske. Sellise käsitluse järgi ei ole turule sisenemine niivõrd sisenemiseks sobiva mudeli või meetodi valimine, vaid jätkuv protsess, mis hõlmab suhtevõrgustiku olemusest arusaamist, oma tegevuse õiget

ajastamist erinevate suhete puhul ja partnerite tegevusele reageerimist. (Forsgren *et al.* 1994)

Johansoni ja Mattssoni käsitluses saab eristada ettevõtte ja kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumist. Ettevõtte rahvusvahelistumise puhul loob ja kujundab ettevõtte oma positsiooni välismaistes suhteõrgustikes, see tähendab, et tal on vähemal või rohkemal määral välismaiseid partnereid. Suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tase näitab aga seda, kui palju on teistel kodumaise suhteõrgustiku liikmetel seoseid välismaiste ettevõtetega. (Johanson *et al.* 1988) Sellest lähtuvalt saab välja tuua neli erinevat situatsiooni, milles ettevõtte võib olla (vt. tabel 1).

Tabel 1. Rahvusvahelistumine sõltuvalt ettevõtte ja kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest

		Suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tase	
		Madal	Kõrge
Ettevõtte rahvusvahelistumise tase	Madal	Varane alustaja	Hiline alustaja
	Kõrge	Üksik rahvusvaheline	Rahvusvaheline teiste seas

Allikas: Johanson *et al.* 1988.

Varase alustaja (*early starter*) puhul on ettevõttel endal väga vähe ja ebaolulisi suhteid välismaal asuvate ettevõtetega. Sama kehtib ka teiste kodumaise suhteõrgustiku liikmete kohta. Sellises situatsioonis on ettevõttel vähe informatsiooni ja teadmisi välisturgude kohta ning ta ei saa loota ka kodumaistele partneritele selle informatsiooni saamiseks. Sellisel juhul on sobivaimaks strateegiaks valida kõigepealt sisenemiseks lähedalasuvad välisriigid ning kasutada oma toodete müümiseks sealseid edasimüüjaid. Nii ei ole ettevõtte investeeringud suured, risk on firma jaoks väiksem ja samas on võimalik hankida turu kohta rohkem informatsiooni. Rahvusvahelistumisel on ettevõttel siinkohal sobiv lähtuda Uppsala rahvusvahelistumise mudelist, kus rahvusvahelistumine toimub etapiviisiliselt muutudes kogemuste kasvades suuremaid investeeringuid ja ressursse nõudvaks. (Johanson *et al.* 1988)

Kui ettevõtte muutub rahvusvahelisemaks, on uueks situatsiooniks üksik rahvusvaheline (*lonely international*). Sellisel juhul on ettevõttel teadmisi välisturu kohta läbi olemasolevate suhete välismaiste ettevõtetega. Kuna ettevõttel on teadmisi ning ka parem ligipääs erinevatele ressurssidele, on ta ka teiste firmade jaoks ahvatlevam partner nii informatsiooniallikana kui ka võimalusena pääseda ligi soovitatavatele ressurssidele. Sellises situatsioonis olevale ettevõttele on sobivad turule sisenemiseks ja tegevuse laiendamiseks rohkem ressursse ja investeeringuid nõudvad meetodid. (Johanson *et al.* 1988)

Situatsioonis hiline alustaja (*late starter*) on ettevõtte ise madala rahvusvahelistumise tasemega, kuid kodumaise suhtevõrgustiku liikmed on suhetes välismaiste firmadega. Juhul kui ettevõtte kodumaise suhtevõrgustiku liikmed on rahvusvahelised, on ka täiesti kodumaine ettevõtte kaudselt seotud välismaiste suhtevõrgustikega. Sellisel juhul võivad seosed koduturul olla initsiatiiviks siseneda välisurule. Kuna ettevõtte olemasolevad partnerid on vähemal või rohkemal määral juba välisurudega seotud, võivad partnerid hilise alustaja välisurule tõmmata ning nii võib ettevõtte kohe alguses suunduda kaugematele turudele. (Johanson *et al.* 1988)

Rahvusvaheline teiste seas (*international among others*) situatsioonis on nii ettevõtte kui kodumaine suhtevõrgustik otseselt seotud välisurudel asuvate ettevõtetega. Ettevõtte jaoks, kes on rahvusvaheline teiste seas, on väga oluline oma tegevuse koordineerimine erinevatel turudel. Läbi oma positsiooni, kus ettevõttel on otsene või kaudne seos paljude välismaiste firmadega, on ettevõttel võimalik pääseda ligi erinevatele ressurssidele. Ettevõtte jaoks, kes on rahvusvaheline teiste seas, on üheks suuremaks eeliseks teadmised ja informatsioon erinevatest turudest. Nii on paremad võimalused juba varakult avastada turul toimuvad muutused ning neile oma kogemuste põhjal edukamalt reageerida. Oma kogemuste ja informatsiooni olemasolu tõttu sobib nii uutele turudele sisenemisel kui rahvusvahelise tegevuse laiendamisel investeerimine välisurule. (Johanson *et al.* 1988)

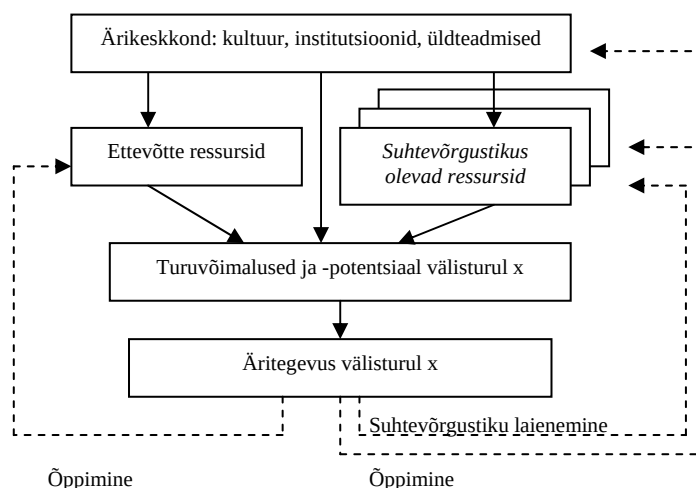
Rahvusvahelistumise puhul vaadeldakse oluliste teguritena riikidevahelisi erinevusi – kultuurilisi, institutsionaalseid, sotsiaalseid, õiguslikke jmt. Eeldatakse, et mida suuremad on riikide erinevused, seda raskem on teineteist mõista ning seega ka äritegevust arendada. Suhtevõrgustiku mudel rõhutab aga erinevuste olemasolu olulisust pigem ettevõtete tasandil. Mida rohkem ja suuremad on erinevused kahe omavahel suhtleva ettevõtte vahel, seda raskem on arendada omavahelist koostööd. Seega on olulisemad erinevused konkreetse suhte tasandil mitte niivõrd üldised riikidevahelised erinevused. (Forsgren *et al.* 1994)

Suhtevõrgustiku käsitluse eeliseks on ettevõtte ja turu karakteristikutega arvestamine, millele näiteks Uppsala mudel eriti tähelepanu ei pööra. Nende mõlema käsitluse ühiseks jooneks on õppimise ja teadmiste kogumise olulisus. Uppsala mudel sobib kõige paremini kasutamiseks ettevõttele, kes asub situatsioonis varane alustaja ning on kõige ebasobivam juhul, kui nii ettevõtte kui suhtevõrgustiku rahvusvahelistumise tase on kõrge, see tähendab situatsioonis rahvusvaheline teiste seas. (Johanson *et al.* 1988)

Suhtevõrgustike käsitluse järgi on ka rahvusvahelistumise puhul olulisim vaadelda ning juhtida ettevõtte suhteid oma partneritega. Ettevõtete jaoks on oluline teadmiste kogumine, mis võimaldaks arendada edukamat rahvusvahelist tegevust. Vajalike teadmsite allikaks on nii ettevõtte enda kogemused kui ka ettevõtte suhtevõrgustiku liikmed.

Rahvusvahelistumise protsess suhtevõrgustiku kaudu

Ettevõtte rahvusvahelistumisel suureneb suhtevõrgustiku erinevate osade vahel suhete arv ja ka suhtlemisintensiivsus või tugevus. Rahvusvahelistumisel loob ja säilitab ettevõtte suhteid partneritega välisriikides. (Chetty *et al.* 2000) Ettevõtte rahvusvahelistumist võib suhtevõrgustiku käsitluses vaadelda kui protsessi, mille käigus püütakse: 1) rajada suhteid partneritega riikides, mis on ettevõtte jaoks uued ja luua positsioone uutes suhtevõrgustikes; 2) edasi arendada olemasolevat positsiooni ja suurendada ressursside seotust suhtevõrgustikes, kus ollakse juba osaline; 3) seostada erinevates suhtevõrgustikes olevaid positsioone. Otsused uuele turule sisenemiseks või seotuse ja investeeringute suurendamiseks mingil turul nõuavad arusaamist olemasolevast suhtevõrgustiku struktuurist ja ettevõtte ümberpositsioneerimist suhtevõrgustikus. (Meyer *et al.* 2002; Chetty *et al.* 2000) Joonisel 1 on ära toodud rahvusvahelistumise protsess, arvestades oluliste teguritena suhtevõrgustiku mõju ja õppimist välisturu kohta.



Joonis 1. Rahvusvahelistumise protsess (Meyer *et al.* 2002).

Jooniselt on näha, et kõigepealt on oluline vaadelda ettevõtte ärikeskkonda ning hinnata nii ettevõtte enda kui ka olemasoleva suhtevõrgustiku kaudu ligipääsetavate ressursside olemasolu. Seejärel antakse hinnang turuvõimaluste kohta konkreetsel välisturul. Pärast eelnevate etappide analüüsi, on ettevõttel võimalik vastu võtta otsus edasise tegevuse kohta valitud välisturul. Pärast tegevuse alustamist välisturul hakkab toimuma õppimisprotsess nii ettevõttes kui ka suhtevõrgustikus. Läbi oma tegevuse saadakse kogemusi ning informatsiooni, mida on ettevõttel võimalik kasutada hilisemal analüüsil, kui hinnatakse uuesti tegevuse sobivust ja võimalikku muutust antud välisturul. Seoses oma tegevusega välisturul laieneb ka ettevõtte

suhtevõrgustik, partnerite arv ning seega suurenevad ettevõtte jaoks suhtevõrgustikus olevad ressursid.

Välisturule minnes on üheks võimaluseks siseneda ise välisturule ning alustada suhtevõrgustiku kujundamist, mille kaudu toimub ettevõttele läbimõeldud vajalike suhete loomine, mis võimaldab paremini tutvuda uue keskkonnaga, seal kohaneda ning saada vajalikku informatsiooni teiste turul tegutsejate kohta. Teine võimalus on siseneda välisturule koduturul olemasoleva suhtevõrgustiku raames, mis on esimesest kindlam variant. Sisenedes teistesse riikidesse on ettevõttel tihti suhted teiste ettevõtetega, klientidega või tarnijatega, kellel on tegevuskogemusi antud riigis või on muul moel olnud selle riigiga seotud. (Johanson *et al.* 1999) Sisenedes välisturule olemasoleva suhtevõrgustiku raames, võib samuti eristada kahte varianti: 1) olla ise initsiaatoriks ja tõmmata välisturule kaasa oma partnerid või 2) siseneda oma partneri initsiatiivil uuele turule ehk olla kaasa tõmmatud.

Sobiva mudeli uuele turule sisenemiseks määrab sealse suhtevõrgustiku olemus ning struktuur. Ettevõtte jaoks ei pruugi vajalik olla läbida järjest erinevaid rahvusvahelistumise etappe – alustada kaudsest ekspordist, seejärel kasutada agente või turustajaid jne. – selleks, et saavutada mingisugune turupositsioon. Selline tegevus ei pruugi näiteks tugeva suhtevõrgustiku struktuuri puhul üldsegi soovitavaid tulemusi tuua. (Seyed-Mohamed *et al.* 1994)

Välisturul võib olla aastate jooksul välja kujunenud väga tugevalt seotud suhtevõrgustik, mis koosneb kindlatest positsioonidest ja nendevahelistest tihedatest seostest ning kuhu uuel tulijal on väga raske siseneda. Aja jooksul on tehtud sellisel juhul investeringuid omavahelistesse suhetesse ning partnerite vahel on välja kujunenud usaldus ja lojaalsus. Seejuures on aga oluline, et niiõelda mängureeglid oleksid sobivad ja kasulikud kõikidele osalistele. Kui see nii on, siis on suhtevõrgustik stabiilne ning uuel ettevõttel on väga raske sellesse siseneda. Tegelikult on aga tihti nii, et tugevalt struktureeritud suhtevõrgustiku ja suhete puhul esineb ka osalisi, kes pole rahul olemasoleva olukorraga ning situatsiooniga selles suhtevõrgustikus. Need osalised, kes soovivad mingisugust erinevat lahendust mõningates situatsioonides, on sellisel juhul avatud ka uute tulijate poolt pakutud alternatiividele. Nii on võimalik ka uuel turule sisenejal luua positsioon tugevas suhtevõrgustikus. (Kinch 1994) Samas on sisenemine nõrgalt struktureeritud suhtevõrgustikku küll esialgu lihtsam, kuid selle võrra on raskem identifitseerida turul olevaid olulisi ettevõtteid ning rahvusvahelistumise protsess on seetõttu pikem (Blankenburg 2001).

Mida tugevamalt on ettevõtete ressursid omavahel seotud, mida lähedasemad on ettevõtete positsioonid vahetustegevuses või mida rohkem on partnerid teinud kohandusi teineteisega suhtlemiseks, seda tugevamalt on suhtevõrgustik struktureeritud ning osalised omavahel tugevamalt seotud. Kui partnerite omavaheline sõltuvus on suur ja sotsiaalsed suhted ettevõtete vahel tugevad, on partnerid omavahel tihedalt seotud erinevate sidemetega, mis moodustavad kõrgeid sisenemisbarjäärid suhtevõrgustikku sisenejate jaoks. Siseneja jaoks on väga oluline

teada ja arvestada olemasoleva suhtevõrgustiku struktuuri, mis ei pruugi aga võrgustikuvälise ettevõtte jaoks eriti nähtav olla. (Seyed-Mohamed *et al.* 1994)

Iga osaline on vähem või rohkem kohandunud oma partneritega ning oma tegevusega pigem tugendatakse kui nõrgendatakse partneri positsiooni. Aja jooksul on omavahelise suhtlemise käigus õppinud partnerid teineteist tundma ning välja on kujunenud partneritevaheline usaldus. Ettevõtetel on välja kujunenud kindlad rollid ning positsioonidevahelised sidemed moodustavad tugeva suhtevõrgustiku struktuuri. Üheks võimaluseks siseneda sellisesse tugeva struktuuriga suhtevõrgustikku on võtta üle olemasoleva osaleja positsioon. Sellisel juhul jäävad positsioonid põhimõtteliselt samaks, ainult osalejad muutuvad. (Seyed-Mohamed *et al.* 1994)

Rahvusvahelistumise protsess sõltub palju suhtevõrgustiku olemusest ning struktureeritusest. Ettevõttel on raske siseneda tugeva struktuuriga suhtevõrgustikku, mis on aga edukaks rahvusvahelistumiseks väga oluline. Uutel turgudel on kriitilisteks eduteguriteks ülevaate saamine sealsetest ettevõtetest ja suhtevõrgustikust, uute suhete loomine ning sealse suhtevõrgustikus positsiooni saavutamine. Mida rohkem on firmal vajalikke teadmisi, seda riskantsemad ja ressursimahukamad rahvusvahelistumise võimalusi on ettevõttel võimalik ka kasutada.

Suhtevõrgustike kasutamise eelised ja puudused välisturgudel

Rahvusvahelistumisel tuleb arvestada nii suhtevõrgustikest tulenevate positiivsete kui ka negatiivsete efektidega. Ühelt poolt võivad suhtevõrgustikus olevad partnerid soodustada ja toetada ettevõtte rahvusvahelistumist, teiselt poolt seda aga ka kas siis tahtlikult või tahtmatult takistada.

Uurimused on näidanud, et väikeste ja keskmiste ettevõtete puhul on sõltuvus suhtevõrgustikust rahvusvahelistumisel üsna tugev. Üheks olulisemaks teguriks on suhtevõrgustikust saadav informatsioon ja seda nii kodumaiste kui välismaiste partnerite puhul. Ettevõtted teevad otsuseid turule sisenemiseks kas enda või oma partnerite teadmiste põhjal. Olulist rolli väiksemate ettevõtete puhul mängivad ka ootamatult avanevad võimalused oma tegevuse edasiarendamiseks. Ettevõtte jaoks võib kiire reageerimine mingisugusele avanenud võimalusele osutada oluliseks konkurentsieeliseks. Sellised sobivad võimalused võivad avalduda muutustega suhtevõrgustikus, olemasolevate partnerite või suhtevõrgustiku sisenejate tegevuse ja initsiatiivi tulemusena. (Meyer *et al.* 2002)

Suhtevõrgustike abil on ettevõtetel võimalik rahvusvahelistumisel vähendada nii finants- kui turust tulenevaid riske (Coviello *et al.* 1997). Mida usaldusväärsemad, parema majandusliku olukorraga on partnerid, kellega on ettevõttel tugevad ja head suhted, seda väiksemad on ka riskid rahvusvahelistuva ettevõtte jaoks. Tugevate seoste puhul võib samas aga negatiivseks aspektiks kujuneda liigne sõltuvus oma partnerist ja partneri võimalike majanduslike raskuste negatiivse mõju üle kandumine ettevõttele.

Suhtevõrgustikus olevad partnerid pakuvad ligipääsu jaotuskanalitele välisturul ning võimalust vähendada turule sisenemise kulusid, riske ja aega (Coviello *et al.* 1995). Suhtevõrgustike kaudu on ettevõttel võimalik pääseda ligi rahvusvahelistumiseks vajalikele ressurssidele. Sellisteks ressurssideks võivad olla näiteks tehnilised või müügi- ja turundus- teadmised, mis on vajalikud mingile konkreetsele turule sisenemiseks. Samuti on võimalik suhtevõrgustike abil vähendada rahvusvahelistumisega seotud transaktsioonikulusid läbi parema informatsiooni liikumise turgude, konkurentide, toodete ja uute tehnoloogiate kohta suhtevõrgustiku osaliste vahel. (Raines *et al.* 2001) Vajaliku informatsiooni saamine on üks olulisem positiivne külg suhtevõrgustiku kaudu rahvusvahelistumisel. Nagu eespool sai ka välja toodud, on just teadmiste vähesus sageli oluliseks piiranguks uutele turgudele sisenemisel.

Olemasolev suhtevõrgustik võib kaasa aidata kiirele ja edukale rahvusvahelistumisele. Partner võib nii otseselt kui kaudselt pakkuda arenguvõimalusi erinevatel välisturgudel. (Coviello *et al.* 1997) Otseselt aitab partner rahvusvahelistumisele kaasa olles näiteks ise kliendiks välisturul ja nii toetades ettevõtet sisenema oma toodete või teenustega sellele turule. Kaudne toetus võib väljenduda partneri hea maine ülekandumises rahvusvahelistuvale ettevõttele. Kui ettevõtte on hea mainega firma tarnijaks või kliendiks, siis seda teades, võib uutel võimalikel partneritel olla suurem usaldus rahvusvahelistuva ettevõtte vastu ning sellise firmaga hakatakse kergemini suhtlema.

Suhtevõrgustiku kaudu on ettevõttel võimalik oma mingis valdkonnas olevaid nõrkusi vähendada. See tähendab, kui ettevõttel on vähe teadmisi ja kogemusi mingis tegevuses, siis on võimalik oma partnerilt selles tuge saada. Toetus võib seisneda nii koolituses kui ka näiteks selle tegevuse üle võtmises (näiteks toodete müük vmt.). Siinkohal tuleks aga tähelepanu pöörata sellele, et ettevõttes jätkuks selle nõrkuse kõrvaldamiseks täiendav teadmiste ja kogemuste omandamine. Vastasel juhul võib niigi nõrk valdkond muutuda ettevõttes veelgi nõrgemaks ja haavatavamaks. Siit tuleneb ka üks võimalik negatiivne aspekt suhtevõrgustiku kasutamises rahvusvahelistumisel – liigne sõltuvus partnerist.

Rahvusvahelistuval ettevõttel, kes siseneb uuele turule, on selle turu kohta vähe teadmisi. Seetõttu kiputakse andma näiteks kontroll sealsete klientidega suhtlemisel üle oma sealsele partnerile. See aga nõrgendab ettevõtte positsiooni sealses suhtevõrgustikus, seda eriti juhul kui kaotatakse ülevaade turul toimuvast. Ettevõtte jaoks on oluline luua ja säilitada ülevaade sealsetest turust ja suhtevõrgustikust, et mitte jääda liigselt sõltuvusse oma partnerist. (Coviello *et al.* 1995) Kontakti säilitamiseks välisturuga võib ettevõtte näiteks luua ise järeleteenindust pakkuvad osakonnad ning nii suhelda ise otse sealsete klientidega.

Suhtevõrgustikus oleval partneril võib olla ka liigne kontroll selle üle, missugusele turule sisenetakse ning missugust rahvusvahelistumise meetodit kasutatakse (Chetty *et al.* 2000). Liigne kontroll võib eriti esineda juhul, kui väikeettevõtte partneriks on suur rahvusvaheline firma. Selline kontroll võib osutuda probleemiks kui rahvusvahelistuva ettevõtte ja tema partneri nägemus edaspidisest rahvusvahelisest tegevusest ei lange päris kokku.

Eesti ettevõtete puhul võib olulist rolli mängida ka nende väiksus võrreldes oma partneritega. Suure ja mõjuka partneri puhul võib juhtuda, et otsustamisõigus antakse partnerile, kes määrab, mil määral ja millises suunas rahvusvahelistumine toimub. Partneri suur mõjuvõim tuleneb eelkõige just partnerfirma suurusest ning väikeettevõtte liigsest ebakindlusest ja kogemuste puudusest. Ettevõtted peavad pöörama suurt tähelepanu sellele, et ei kaotataks otsest kontakti välisuruga ja ei lastaks liiga kergekäeliselt mõjutada partneril oma ettevõtte tegevust.

Mõningatel juhtudel ei pruugi välismaine partner olla huvitatud ettevõtte rahvusvahelistumisest ning püüab seda otseselt takistada. Seda saab teha ettevõtte, kellega rahvusvahelistuja on tugevalt seotud ning sõltuv. Sellisel juhul kehtestab partner piiranguid, mis seisnevad näiteks tootmistehnoloogiat, tootmismahu või hinnapoliitikat kontrollivates lepingutes (Raines *et al.* 2001). Eriti suur oht sellisesse olukorda sattuda on ettevõtetel, kes teevad rahvusvahelistele firmadele allhankeid. Ka Eesti ettevõtete tootmisest moodustavad suure osa allhanked ja negatiivse aspektina lisandub veel ettevõtete tootmismahu väiksus, mis võimaldab allhanget teha vaid ühele või väga vähestele suurfirmadele. See omakorda suurendab sõltuvust partnerist veelgi. Ka rahvusvahelistumisel tuleks pöörata tähelepanu sellele, et suhteid ei loodaks välisurul vaid ühe firmaga, kellel on ettevõtte rahvusvahelises tegevuses väga suur roll.

Ettevõtete juhtide jaoks on oluline mõista, et nende firma ja keskkond, milles nad tegutsevad, ei ole kaks täiesti erinevat asja ja et suheldes teiste ettevõtetega kujundatakse oma tegevuskeskkonda. Samuti ei tuleks vaadelda firmasisesid takistusi rahvusvahelistumiseks, vaid otsida selleks võimalusi ja ressursse suhtevõrgustikust. Tuleb mõista, et kuigi ettevõtte võimed on piiratud, on võimalik läbi koostöö partneritega oma võimalusi suurendada. (Chetty *et al.* 2000) Oluline on olla teadlik nii suhtevõrgustikus peituvatest võimalustest kui ka ohtudest.

Kokkuvõte

Rahvusvahelistumise puhul on suhtevõrgustike käsitluses kõige olulisemateks analüüsibjektideks ettevõtetevahelised suhted – nii olemasolevate säilitamine ja arendamine kui uute rajamine. Sisenedes uutele välisurudele tuleb firmadel tavaliselt luua ka uusi suhteid sealsete ettevõtetega. Oluliseks teguriks rahvusvahelistuda sooviva ettevõtte jaoks on vajaliku informatsiooni ja teadmiste olemasolu, mis on saadud kas siis oma või olemasolevate partnerite kogemuste kaudu.

Ettevõtte jaoks on oluline saavutada välismaisel turul positsioon sealse suhtevõrgustikus. Üheks võimaluseks on siseneda välisurule ettevõtte olemasoleva suhtevõrgustikuga, kuid ka sellisel juhul on vaja omada mingisugust informatsiooni sealsete firmade ja suhtevõrgustike olemuse kohta. Eestis on väga palju keskmise suurusega ning väikeettevõtteid, kellele suhtevõrgustikud saavad palju kasu tuua, kuna tavaliselt just nendel ei ole alati piisavalt ressursse, et uusi turge hõlvata ning seal oma tegevust arendada. Sellistel juhtudel on abi usaldusväärsetest partneritest, kellel on vajalikud ressursid, sh. vajalik informatsioon, olemas.

Ettevõtted peaksid arvestama lisaks suhtevõrgustikust tulenevatele võimalustele ka sellest tulenevate ohtudega. Positiivsete efektidena võib välja tuua vajaliku informatsiooni saamise, väiksemad kulud, riski ja ajakulu rahvusvahelistumisel. Suhtevõrgustikust tulenevaks negatiivseks küljeks võib kujuneda suur sõltuvus partnerist ning partneri liigne kontroll rahvusvahelistuva ettevõtte tegevuse üle. Rohkem tuleks tähelepanu pöörata sellele, kellega ja kuidas suhteid luuakse ning suhtevõrgustikust tulenevatele nii positiivsetele kui ka negatiivsetele külgedele. Suhtevõrgustikus tuleks end positsioneerida nii, et suheldakse mitme ettevõttega ning ollakse valmis looma ka uusi suhteid.

Kasutatud kirjandus

1. **Blankenburg, D.** A Network Approach to Foreign Market Entry. – Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. London, 2001, pp. 375-405.
2. **Chetty, S., Holm, D.B.** Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. – International Business Review, 2000, No. 9, pp. 77-93.
3. **Coviello, N., Munro, H.** Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. – International Business Review, 1997, Vol. 6, No. 4, pp. 361-386.
4. **Coviello, N.E., Munro, H.J.** Growing the entrepreneurial firm. Networking for international market development. – European Journal of Marketing, 1995, Vol. 29, No. 7, 99. 49-61.
5. **Forsgren, M., Johanson, J.** Managing Internationalization in Business Networks. – Managing Networks in International Business. Amsterdam, 1994, pp. 1-16.
6. **Johanson, J., Johanson, M.** Developing Business in Eastern European Networks. – Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Helsinki: Kikimora Publications, 1999, pp. 46-71.
7. **Johanson, J., Mattson, L.-G.** Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. – Strategies in Global Competition, 1988, pp. 468-486. The materials of "Research and Theories in International Business" course.
8. **Kinch, N.** Entering A Tightly Structured Network – Strategic Visions or Network Realities. – Managing Networks in International Business. Amsterdam, 1994, pp. 194-214.
9. **Meyer, K., Skak, A.** Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe. – European Management Journal, 2002, Vol. 20, No. 2, pp. 179-188.
10. **Raines, P., Turok, I., Brown, R.** Growing Global: Foreign Direct Investment and the Internationalization of Local Suppliers in Scotland. – European Planning Studies, 2001, Vol. 9, No. 8, pp. 965-978.
11. **Seyed-Mohamed, N., Bolte, M.** Taking a Position in a Structured Business Network. – Managing Networks in International Business. Amsterdam, 1994, pp. 215-231.
12. **Thorelli, H.B.** Networks: Between Markets and Hierarchies. – Strategic Management Journal, 1986, Vol. 7, pp. 443-458.

Summary

INTERNATIONALISATION THROUGH BUSINESS NETWORKS

Marge Seppo
University of Tartu

The network is a complex of enterprises, which are linked together through relationships. Enterprises have to create new relationships when entering new markets. This means that they have to enter new business networks. It is important to get information about new market and this is possible through enterprise's own or its partners' experiences.

For successful internationalisation, it is important to establish position in new business network in this particular market. One possibility is also to enter new market with partners with whom there are already relationships, but also then it is important to get information about firms and networks in this market. In Estonia, there are many small and medium-size enterprises, which don't have always enough resources to enter new markets and develop their activities there. For them business networks can be especially useful in internationalisation. In these cases help can be gained from trusted partners, who have necessary resources, including information.

The network can bring along quite a lot positive influences for the enterprise which wants to enter foreign market. Advantages are for example, better change of information, smaller costs, risks and time in internationalisation. But there are also some possible negative aspects to be considered. The main problem is related to too much dependence upon a partner and its control over enterprise's activities. A lot of attention should be paid for with whom and how the relationships are established and the firm should also position itself in a network in such a way that it will be possible to establish relationships with more than one firm in new business network.

ETTEVÕTTE OLULISED STRATEEGILIESED OTSUSTUSED GLOBALISEERUMISE KONTEKSTIS

Aino Siimon
Tartu Ülikool

Otsustamine on juhtimistegevuse lahutamatu koostisosa, sest otsuseid langetamata ei saa juhtida. Olenemata sellest, mida juht teeb, ikka langetab ta eelnevalt vastava otsustuse. Valikuid tuleb teha ettevõtet luues ja ettevõtet arendades. Ettevõtet luues on võimalik leida olemasolevate alternatiivide hulgast parim, kusjuures valiku võimalusi on arvukalt. Ka ei ole juht seotud eelnevaga, vaid võib valikuid teha olemasolevaid keskkonnatingimusi arvestades ja tulevikusuundumusi prognoosides. Olemasoleva ettevõtte tegutsemist juhtides on vaja langetada mõnevõrra vähem otsustusi, kuid seda keerukamad ja raskemad need valikud on. Nii ettevõtet loomise kui tegutsemise juures on tähtsaimad strateegilised otsustused, mis puudutavad ettevõtete kui tervikut ja on pikaajaliselt siduva iseloomuga. Kuigi ettevõtte loomise ja tegutsemise strateegiliste otsustuste diapsoon ja sisu on erinevad, on kaks otsustuse valdkonda, mis on tähtsad mõlemal juhul. Need on ettevõtte suurus ja majanduslik iseseisvus. Nimetatud otsustuste valdkonnad on omavahel seotud ning enim mõjutatud keskkonnast ja selle muutumisest, majanduse arengusuundumustest, sh. globaliseerumisest majanduses.

Globaliseerumine ja europaseerumine

Globaliseerumine, rahvusvahelistumine ja europaseerumine on omavahel seotud mõisted, mis erinevad autori arvates vaid haardeulatuselt. Globaliseerumine tähendab eelkõige maailma riikide ja regioonide vaheliste kontaktide ning kaubavahetuse ja inimeste liikumise kasvu (Kuura 2001: 31). USA uurijate Anthony M. Aglietta ja A. Lipietzi järgi on globaliseerumine lokaalsete majandusüksuste vahelise sidususe suurenemine, mis väljendub erinevate turgude, tootmisalade, finantseerimisasutuste ja kommunikatsioonide vahel mitmekülgsete sidemete väljakujunemises ja jätkuvas tihenemises (Mereste II 2003: 594). Globaliseerumise arengutrendideks on: üleminek infoühiskonda, transpordi areng, koondumisprotsessid, uued kasvupiirkonnad ja rahvusvahelistumine (Raagma 1996: 7-12). Samas on oluline rõhutada, et kaugeltki kõiki globaliseerumise ilminguid ei pea kõik ettevõtted strateegiliste otsustuste langetamisel arvesse võtma, kui nad on traditsiooniliselt nõ kodumaistel tegevusaladel tegutsevad ettevõtted, kes on orienteeritud põhiliselt kohalikule turule. Nemad järgivad põhimõtet: mõelda tuleb globaalselt, tegutseda lokaalselt. Igal juhul tuleb aga arvestada asjaolu, et ettevõtted tegutsevad üha suureneval turul ja konkurents püsimiseks peab igaüks leidma võimalusi vähendamaks globaliseerumise otsest mõju ettevõtte tulevikule. Samas on ka võimalusi, mis toimivad kõigi Eesti ettevõtete suhtes, näiteks ühinemine Euroopa Liiduga.

Kasvav rahvusvahelistumine Euroopas on tingitud Euroopa siseturu integratsioonist ja Aasia maade intensiivsest välismajandustegevusest. Konkurentsi intensiivistumine nõuab ettevõtete strateegilist uusorientatsiooni Euroopas. Nii tõstatubki küsimus uute

müügiturgude hõlvamisest ja mõjutamisest mitte ainult Euroopa Liidu sees, vaid ka teistes Euroopa riikides (Scholz/Zentes 1995: 5).

Rahvusvahelistumisest moodustab ühe, kuid olulise osa europaseerumine. Viimast võib omakorda mõista laiemas ja kitsamas mõttes. Laiemas mõttes hõlmab see nii Lääne-, Kesk-, Põhja-, Ida-Euroopa riikide majanduse integratsiooni, kitsamas mõttes aga Euroopa Liitu kuuluvate ja sinna pürgivate riikide omavahelist integratsiooni. Just Euroopa Liidu potentsiaalsete liikmesriikide jaoks on oluline tunnetada rahvusvahelistumise, ekspansiooni arenguloogikat (eeldusi, mõjutegureid, strateegiaid), hinnata nende protsesside võimalikku mõju oma riigi ja selle ettevõtluse arengule, juurelda kitsendavate või soodustavate tingimuste vajaduse ja loomise üle.

Tänapäeval ootab ettevõtlust Euroopa arenenud riikides ees heitlik, kuid tulu töötav areng. Samal ajal kui siseriigiliselt on suurettevõtted ühinenud gigantettevõteteks ja leidnud, et kohalikul turul pole enam kasvuruumi, on saabunud üleeuroopaliste või isegi globaalsete ettevõtete aeg, liitumiste ja omandamiste rutt. Oma tegevuse viimist välisurule üritab nimelt ainult see ettevõtte, kes on kodumaal juba oma optimaalse turuosa saavutanud ja/või loodab teistes riikides tulutoovaid turuvõimalusi. Seetõttu ongi rahvusvahelistumise üheks eelduseks ettevõtluse erinev arengutase Euroopas.

Ettevõtluse rahvusvahelistumisel on autori arvates kaks aspekti. Esiteks välismaiste ettevõtete tungimine Eesti turule. See on senini valdav suundumus. Eesti töötab nn. passiivse rahvusvahelistumise mõttes teistele riikidele veel küllalt pikaks ajaks küllalt tulutoovaid turuvõimalusi, kuna siin pole veel piisavalt väljakujunenud arenguvõimelisi tootmis- ja müügistruktuure. Teiseks Eesti ettevõtete püüdlus teistesse riikidesse. Üritajaid on olnud erinevatelt elualadelt (pangandus, rõivakaubandus, energiamajandus jt) ja erineva tulemuslikkusega. Igal juhul on tegemist tuleviku jaoks olulise arengusuundumusega. Konkreetsed tegutsemisviisid on filiaalettevõtte ja/või tütarettevõtte rajamine, samuti ka lepinguline ja /või omandiline integratsioon.

Rahvusvahelistumise protsessis muutuvad uued äriideed ja ergutused teistest riikidest üha tähtsamaks. Kaudne mõju on näha juba täna moodsate kaubandusettevõtete ja uute äritüüpide arengus. Rahvusvahelistumine toob endaga kaasa ka kapitalikontsentratsiooni konkurentsivõimelisuse suurendamiseks. Selle näiteks on suurettevõtete kui ka kaubandus- ja tööstuskonsernide kiire areng (Siimon 1998: 314). Vaatamata rahvusvahelistumise positiivsele rollile tuleb arvestada, et ei saa välistada riikidevaheliste ettevõtete omandamiste ja liitumiste buumi, et globaalne ettevõtlus alles võtab selget vormi ning protsessi pikaajalisuse tõttu ei teki Euroopa ühtne ettevõtlusruum üleöö.

Ettevõtte suuruse valik

Ettevõtte (sks *das Unternehmen*) kui organisatsiooniliselt iseseisva majandusüksuse (Mereste I 2003:177) suuruse määramisel lähtutakse tootmisteguritest. Sellisel juhul näitab ettevõtte suurus tegutsemisvalmidust, mis tuleneb ettevõtte tootmistegurite

rakendusest teatud ajaühikus. Pole ühtegi konkreetset mõõdet, millega tegutemisvalmidust universaalselt väljendada. On olemas abimõõdet, mida kasutatakse. Enimkasutatavad kvantitatiivsed dimensioonid on: töötajate arv, käive (lähimüük), aastatulu, bilansimaht, kapital, omakapital. Kõigil nendel mõõtesuurustel on oma plussid ja miinused, kusjuures nad ei sobi kõik ühtmoodi erinevates tegevusvaldkondades tegutsevate ettevõtete jaoks. Võimalike mõõtesuuruste vahel esineb positiivne korrelatsioon, mistõttu on lubatav ühe või ainult mõne suuruse kasutamine. Iga riigi ametlikus statistikas ja õiguseaktides kasutatakse vastavalt 1–2 olulisemat mõõtesuurust (näiteks töötajate arv ja käive), kusjuures eelistatakse kerge- mini kindlaksmääratavat.

Euroopas on viimastel aastatel palju tehtud selleks, et saada võrreldavaid andmeid ettevõtte suurusgruppide lõikes. Eurostandard aastast 1996 piiritleb ettevõtted järgmiselt (Pichler *et al.* 2000: 14):

- mikroettevõtte: 0–9 töötajat,
- väikeettevõtte: 10–49 töötajat,
- keskettevõtte: 50–249 töötajat,
- suurettevõtte: alates 250 töötajast.

2000. a. mais kehtestas Eesti valitsus määrusega nr. 156 väike- ja keskettevõtjatele suunatud riigiabi andmise tingimused. Positiivseks võib pidada seda, et nimetatud määruse § 2 sätestab selgesõnaliselt ka kvantitatiivsed kriteeriumid väike- ja keskettevõtete (täpsemalt ettevõtjate) piiritlemiseks. Sisuliselt on üle võetud eurostandard, millele on lisatud täiendavate mõõdetena aastakäive ja aasta bilansimaht.

Väike- ja keskettevõtja on ettevõtja, kel on vähem kui 250 töötajat ka kelle aastakäive ei ületa 625 mln. krooni või aasta bilansimaht 420 mln. krooni ning kes on sõltumatu (Eesti väikeettevõtluspoliitika 2001: 8). **Väikeettevõtja** on ettevõtja, kel on vähem kui 50 töötajat ja kelle aastakäive ei ületa 110 mln. krooni või aasta bilansimaht 80 mln. krooni ning kes on sõltumatu (Ettevõtlik Eesti 2002: 10).

Ettevõtte suurust mõjutavad mitmed tegurid, näiteks asukoht, tegevusala, organisatsioonilis- õiguslik vorm, ostu- ja müügiturud jne. Globaliseerumise kontekstis rõhutatakse just turutegurite mõju. Nendeks on vajadus, nõudlus, konkurents, kinnisvaraturg jne. Juht peab just turutegureid väga hoolikalt uurima ja tundma ka ettevõtte suuruse teooriaid (Achenbach *et al.* 1991: 159). Ettevõtte minimaalsuuruse teooria on seotud klassikalise tootmis- ja kuluteooriaga ning rõhutab järgmist: kui ettevõtte on väiksem minimaalsuurusest, ei suuda ta turul konkureerida. Ettevõtte optimaalsuuruse teoorial on kaks erinevat käsitlusviisi:

- kuluorientatsiooniga käsitlusviis - optimaalne on selline ettevõtte suurus, mille puhul saavutatakse kulude miinimum;
- tulemusorientatsiooniga käsitlusviis - optimaalne on selline suurus, kus saavutatakse kasumi, tulu, kaubakäibe jt. tuleminäitajate maksimum.

Optimaalse suuruse poole püüeldakse, sest nii liiga suurel kui liiga väikesel ettevõttel on oma puudused, mis avalduvad erinevatel tegevusaladel spetsiifiliselt.

Üldlevinud on seisukoht, et mida suurem ettevõtte, seda edukam konkurents. Seda võib pidada tinglikult müüdiks. Väikeettevõtte edu ühe põhjendusena võib siinkohal esitada edutegurite liigenduse. Zürichi teadlased jaotasid edutegurid kahte gruppi (Sattes 1996:35): ettevõtte suurusest mittetingitud ja ettevõtte suurusest tingitud tegurid. Siinkohal pakub huvi esimene grupp. Ettevõtte suurusest mittetingitud tegurid on: 1) konkurentsivõime, 2) edasiõppe aktiviteedid, 3) orientatsioon innovatsioonile, 4) täispööre tehnoloogias, 5) orientatsioon koostööle. Need tegurid kinnitavad seda, et ka väikeettevõtted võivad olla suurte kõrval edukad kui nad tunnetavad konkurentsivõimet, pööravad tähelepanu edasiõppele ja innovatsioonile, kasutavad uusimat tehnoloogiat ning arendavad koostöösuhteid teiste väikeettevõtetega.

Kõik edutegurid (nii suurusest sõltumatud kui suurusest sõltuvad) on omavahel seotud. Ettevõtja, kes paremini planeerib ja kaastöötajatele orienteeritud juhtimissüsteemi ehitab, omab paremaid haritumaid ja motiveeritumaid kaastöötajaid. Kaastöötajad võivad ettevõtte juhtkonna töökoormust kergendada, sellega et nad võivad tsentraalsete ülesannete, strateegia määramise ja plaanide eest hoolitseda. Sellised kaastöötajad suudavad paremini innovatsioone ettevõttes aidata täide viia. Uute tehnoloogiate juurutamisega samaaegselt toimuv ülesannete reorganiseerimine ja kaastöötajate kvalifikatsiooni tõus võimaldavad kaastöötajatel neid tehnoloogiaid paremini kasutada. Innovaatiline tegevus parandab situatsiooni turul konkurentide ja klientide suhtes ja hoolitseb ettevõtte stabiilse edu eest.

Väikeettevõtluse püsimise ja arengu teise põhjendusena võib esitada väikeettevõtluse vaheldusrikka arenguloo, tõusude ja languste vaheldumise, mis on tingitud kas väikeettevõtlust soodustavate või takistavate tegurite ülekajast konkreetsel perioodil. Soodustanud on tema eriline staatus, uued probleemid (toormeressursside vähenemine, energiakandjate hinnatõus, keskkonnaprobleemid, nõudluse diferentseerimine jt.); uued tugevad küljed (töökohtade vähenemine suureettevõtetes, uute töökohtade loomine kompenseerimaks tööpuudust); uued eeldused (väiketehnoloogiate välja arendamine, sidevahendite areng, heaolu kasv). Takistamisele on kaasa aidanud kontsentratsioon ja suureettevõtluse areng, edu; massnõudluse kasv. Need vastuolulised tegurid toimivad ka tulevikus, kusjuures europaseerumine tugevdab mitte ainult väikeettevõtlust takistavaid tegureid, vaid ka arvukaid soodustavaid tegureid. Autori arvates on olulisteks teguriteks väikeettevõtluse eriline staatus Euroopas, keskkonnaprobleemid, töökohtade vähenemine suureettevõtetes ja väiketehnoloogiate areng.

Iseseisvuse valik

Väikeettevõtete erinevad arenguvõimalused leiavad põhjendamist elutsükli faaside teoreetilises käsitluses. Elutsükli faaside käsitlustes võib tinglikult eristada kolme erinevat suunda: faasid, mis on omased 1) nii väike- kui ka suureettevõtetele, 2) suurteks pürgivatele väikeettevõtetele ja 3) vaid väikeettevõtetele.

Kuigi siinkohal on kõige olulisem viimane suund, lisame võrdlemise huvides ka selgituse teise kohta. Teist suunda esindab väikeettevõtte elutsükli kulu

iseloomustamine evolutsioonifaaside kaudu, arengustaadiumitena väikeettevõtte rajamisest kuni diversifitseeritud suurettevõtte või kontserni kujunemiseni. See väikeettevõtete arengu mudel ei ole siiski sageli kasutatav, kuivõrd paljud ettevõtted jäävad kauaks (mõnikord põlvkondadeks) väikesteks või kasvavad ainult veidi. Ometi teevad seejuures läbi sügavaid muutusi.

Kolmandat suunda näitlikustab majandusteadlaste poolt välja töötatud spetsiaalne mudel väikeettevõtete faaside kohta. Seega eeldades, et ettevõtte küll kasvab, aga ei arene suurettevõtteks. Selline spetsiaalne mudel väikeettevõtetele hõlmab viis faasi (Mugler 1993: 130):

- alguse (*Inception*) faas. Ümberorienteerumisele (lihtsast äraelamisest kuni kasumi saavutamiseni või optimaalse käibeni) ei pöörata piisavalt tähelepanu. Administratiivseid nõudmisi (formaliseerimine, arvestus) ei järgita. Ettevõtte juhid ei kasuta kasvavale koormusele vaatamata ülesannete delegeerimist;
- ellujäämise, edasielamise (*Survival*) faas. Kontrollimatu kasv võib viia ülevaatlikkuse kadumiseni. Turud ja turustuskanalid muutuvad mitmekesisemaks ja nõuavad vastavate "mängureeglite" tundmist. Turule tungivad konkurendid, mille tagajärjeks on tugevnev hinnakonkurents ja kõrged nõudmised infosüsteemile ning investeeringute tõhususele;
- kasvu (*Growth*) faas. Ahvatlevale turule tungivad suuremad konkurendid ja tugevdavad hinnakonkurentsi või sunnivad ettevõtet tooteid diferentseerima või uusi turge hõivama, esitades kõrgemaid nõudmisi juhtimise, organisatsiooni ja finantseerimise alal;
- edasise laiendamise (*weitere Expansion*) faas. Ettevõtja kaotab üha enam sideme operatiivse tasandiga ja oma (loomuliku) võimu professionaalsete juhtide üle. Vajalik on üha suurem orientatsioon väljapoole, et uuendused (tooted, turud) saaks toimuda;
- küpsuse (*Maturity*) faas. Pidades silmas tootluse kasvu ja uusi kasvuvõimalusi, satub ettevõtja üha tugevamasse sõltuvusse kapitaliturust. Võib tekkida ettevõtte suuruse (müügid, ülevõtmised) korrigeerimise vajadus.

Valik iseseisvuse (tehnoloogiline, majanduslik ja enamasti ka juriidiline iseseisvus, vt. Mereste I 2003: 177) ja sõltumatuse kasuks on seotud väikeettevõtja isiklike eesmärkidega. Nendeks võivad olla: isiklik sõltumatus, loominguline eneseteostus, elatusallikas või suured sissetulekud, oma ideede realiseerimine eluviis, atraktiivne elustandard, ametioskuste kasutamine.

Siinkohal on oluline rõhutada erinevust Euroopa ja Ameerika ettevõtjate vahel. Ameerika ettevõtja on kangelane, austatud ühiskonnaliige, kellel on palju inspireerivaid eeskujusid läbi põlvkondade. Euroopas pole ettevõtlus sellist kohta ühiskonnas veel omandanud, mistõttu iseseisvuse kasuks valik on eelkõige Euroopa ettevõtjate probleem. *Estonian Euromanagement Institute* direktor Marju Unt rõhutab, et väikeettevõtte toimib oluliselt teistmoodi kui suur (Laasik 2002). Palju sõltub ettevõtja enese tõekspidamistest ja väärtushinnangutest. Osa ettevõtteid jääbki toimima väikestena, sest nende juhid ei kanna suurekskasvamise "marssalikepikest

ranitsas”, eelistades väikeettevõtlust kui elustiili. Enamasti väärtustavad need ettevõtjad ka sõltumatust. Eestis loetakse sõltumatuks ettevõtjad, kelle osa-, aktsia- või põhikapitalist või hääleõigusest ei kuulu kokku 25 % või rohkem sellistele ettevõtjatele, kes ei ole vastavalt kas väike- ja keskettevõtjad või väikeettevõtjad (Ettevõtlik Eesti 2002: 10).

Just need nn elustiili ettevõtjad, kes ei ole kaugemas perspektiivis suurekskasvamisest huvitatud, annavad ometi tööd endale ja veel mõnele (või ka mõnekümnele kuni paarisajale) inimesele ja toodavad ühiskonnale väärtusi ega küsi riigilt sotsiaaltoetusi, moodustavad jõuka keskklassi, ühiskonna stabiilse alustala.

Pealegi on väikeettevõtte omaniku esimene kohustus hoida oma ettevõtet elus. Ettevõtte kasvatamine on väga suure riskiga seotud ettevõtmine. M. Undi 12 aasta üldistus näitab, et Eesti väikeettevõtjate hulgas on keskmiselt 60% nn elustiili ettevõtjat, kes on küll alati valmis pingutama äri ellujäämise nimel (Laasik 2002), aga ühel hetkel teadvustavad nad piiri. Kui selline ettevõtja pingutab, kasvatamaks oma firmat, aga ilma sisemise valmisolekuta, võib ettevõtmine kurvalt lõppeda.

Sõltumatu ettevõtte strateegia majanduse laiendamise tingimustes sõltub eelkõige tema konkurentsivõimest. Selle määravad ära paljud tegurid, millest olulisemad on alljärgnevad: ettevõtte juhtkonna teadmised ja oskused, ettevõtte finantsseis ja kapitali piisavus, toodete ja teenuste kvaliteet, ettevõtte tehniline tase nii tehnika kui tehnoloogia mõttes, majanduspoliitika orienteeritus. Nende ettevõtete kõige tähtsamaks arengusuundumuseks ongi sisemine kasv. Ettevõtte sisemine arendamine on igati võimalik ja praktikas laialdaselt kasutatav strateegia, millega kaasnevad juhi tugevad suhtevõrgud ja nende kasutamine.

Seega ei pea ka globaliseerumise kontekstis kõik väikeettevõtted suureks kasvama, vaid võivad oma sõltumatuse ja iseseisvuse säilitada.

Kasutatud kirjandus

1. **Achenbach, J.; Achenbach, Ch.; Ochs, G.** Einzelhandelsmanagement in der Marktwirtschaft. Brücke zwischen Theorie und Praxis. Band 1. Band 2. Riga, 1991
2. Eesti ettevõtluspoliitika. Tallinn. Majandusministeerium, 2001
3. Ettevõtlik Eesti. Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arendamisele suunatud riiklik poliitika 2002-2006. Tallinn. Majandusministeerium, 2002
4. **Kuura, A.** Väikeettevõtlus. Pärnu, 2001
5. **Laasik, H.** Väikefirma ei pea suureks kasvama. Postimees. 22.10.2002
6. **Mereste, U.** Majandusleksikon I. A-M. Eesti Entsüklopeediakirjastuse AS, 2003
7. **Mereste, U.** Majandusleksikon II. N-Y. Eesti Entsüklopeediakirjastuse AS, 2003
8. **Mugler, J.** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien, 1993
9. **Pichler, J.H., Pleitner, H.J., Schmidt, K.-H.** Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3. Auflage. Wien, 2000
10. **Raagma, G.** Majanduskeskkonna globaalsed muutused, Eesti regionaalne areng ja väikeettevõtlus selle kujundajana. Tartu, 1996

11. **Sattes, I.** Erfolgsfaktoren von Klein- und Mitteunternehmen. IO Management Zeitschrift, Zürich, 1996. Nr.4, S. 33-37
12. **Scholz, Ch., Zentes, L.** Strategisches Euro- Management. Stuttgart, 1995
13. **Siimon, A.** Europaseerumise ilmingud ja tulevikusuundumused jaekaubanduses. - Eesti Vabariigi integreerumine Euroopa Liiduga - majanduspoliitika eesmärgid ja abinõud. Tallinn, 1998, lk.309-316

Summary

ESSENTIAL STRATEGIC DECISIONS OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Aino Siimon
Tartu University

Among the strategic decisions of an enterprise there are two essential ones which are important as for creating the enterprise as during its activities. These are the size of the enterprise and its independence, which are mostly influenced by the development trends of the economy. Globalization, internationalization and europeization are mutually connected concepts which, according to the opinion of the author, differ only by their scope. Although the enterprises do not have to consider all the expressions of globalization while making their strategic decisions, we must take into account that the enterprises act on the expanding market and in order to stay competitive, each of them has to find possibilities to diminish direct influence of globalization upon the future of the enterprise. At the same time there are possibilities which produce effect on all Estonian enterprises, for example joining the European Union.

Several factors influence the size of an enterprise. In the context of globalization, especially the influence of market factors is emphasized. These are need, demand, competition, real estate market etc. The leader must investigate these market factors very carefully, and also be familiar with the theories about the size of an enterprise. Widely spread point of view states that the bigger the enterprise, the more successful it is in the competition. Conditionally, this can be considered a myth.

As one of the reasons of success of the small enterprise, hereby an articulation of success factors is presented, divided into factors not contingent and contingent upon the size of the enterprise. The factors of the first group affirm that also the small enterprises can be successful alongside the big ones, if they perceive the pressure from competition, pay attention to continuation of studies and to innovation, use the newest technology and develop co-operative relations with other small enterprises. As the second reason of persistence and development of small entrepreneurship, its varied process of development can be presented, which is conditioned by the prevalence of fostering or hindering factors during the specific period. These conflicting factors will also work in the future, whereas the europeization increases, according to the author's opinion, the influence of the following factors: special

status of small entrepreneurship in Europe, environmental problems, diminishing number of jobs in big enterprises, and the development of small technologies.

Choice in favour of autonomy and independence is connected with personal goals of the small entrepreneur. Because of the difference between the European and American entrepreneurs, the choice in favour of independence is first and foremost the problem of the European entrepreneurs. Marju Unt, director of the Estonian Euromanagement Institute, emphasizes that a small enterprise functions in an essentially different way than a big one. Part of the enterprises stay to function as small ones, preferring small entrepreneurship as the way of life. In most cases, these entrepreneurs also appraise independence. Generalization of 12 years by her indicates that among the Estonian small entrepreneurs, 60% on an average are the so-called life-style entrepreneurs, who are always ready to exert their strength in the name of surviving, but at a certain moment they acknowledge the limit. The most important trend of development for these enterprises is inner growth. Inner development of an enterprise is possible in every respect, and a strategy widely used in practice, which is accompanied by the leader's strong relationship networks and their usage. Therefore all small enterprises do not have to grow big even in the context of globalization, but they can preserve their autonomy and independence instead.

BUSINESS ENVIRONMENT IN LITHUANIA: PROBLEMS AND THEIR SOLUTIONS

Žaneta Simanavičienė, Lina Dagilienė
Vilnius University, Kaunas University of Technology

Introduction

One of the main strategic factors in order to achieve continuous economic growth is the formation of civilized entrepreneurship in Lithuania, in all branches of manufacturing, in each enterprise. In order to be an equal partner in the world market it is necessary to create the strategy of the development of entrepreneurship. The current level of development does not allow everybody to be equally competitive in all areas. It is necessary to find a niche in the world market by utilizing the current comparative advantages of Lithuanian economy. Lithuania has a good geographic location and cheap and qualified labour force. However, this is not sufficient. In order to be competitive in the world market it is necessary to organize business activities based on the newest technologies. Also Lithuanian state policy should be competitive with regard to other states. Moreover, it is necessary to utilize better creative and intellectual potential in creating and utilizing effectively innovations. However, in order for the entrepreneurship to become a real strategic factor it is necessary to understand properly the economic nature and content of the entrepreneurship. **Research object** is business environment in Lithuania and the integration of small and medium business enterprises into the EU. **Research purpose** is analysing and evaluating Lithuanian business circumstances in the course of the integration into the EU. **Research problem** is the possibilities of integration of SMB enterprises into the EU given the shortage of information, lack of circulating assets and stringent bureaucratic business restrictions. The present paper uses comparative and graphic analysis as well as data grouping **methods** of scientific literature, practical research and legal documents.

Legal prerequisites of the integration of SMB enterprises

The current understanding of the entrepreneurship is reflected not only in the laws passed and economic decisions taken by the state but also in the policy of their implementation. Any laws and decisions copied from the most advanced countries may be successfully passed but the bureaucratic apparatus could be even more successful in disrupting their implementation. The understanding of entrepreneurship in our society today is pseudo-entrepreneurial. **First**, in terms of the development of the economy, manufacturing was leading during the initial stage in the developed western countries. All innovations emerged with the development of manufacturing. While in Lithuania there is more development going on in such mediation areas as trade, insurance, banks and consultations. The state is also forming its economic, social and legal environment which is directed more towards the development of mediation areas. **Second**, in order to achieve economic growth there should be considerable number of qualified entrepreneurs that have adequate competence, knowledge and experience. It could be said that talented people are not needed today:

they are provided neither with proper study nor with proper work conditions. Therefore, large numbers of qualified labour force leave Lithuania in search of better life in other countries. In order to survive under the current circumstances the entrepreneur sometimes is forced to hide taxes and to adapt to the bureaucratic and corrupt environment. However, such environment does not encourage the entrepreneurs to show initiative and implement innovations. Under such circumstances Lithuanian entrepreneurs cannot be competitive in the world market. **Third**, a big obstacle is too heavy regulation of entrepreneurship by the state: there is a very detailed regulation of any activity, which is burdened with unrealistic directions and instructions that create conditions for the thriving of the officialdom.

State attitude towards the entrepreneurship is demonstrated by the fact that there is no law in Lithuania that would have the definitions of such concepts as enterprise, entrepreneurship and entrepreneur. In October 2002, The Law Amending the Law For the Development of Small and Medium Business Enterprises of the Republic of Lithuania was passed, which included into the law new provisions concerning the classification of business subjects in accordance of the EU requirements (The Law Amending the Law For the Development of Small and Medium Business Enterprises of the Republic of Lithuania, 2002). There is a new definition of the SMB subjects presented in the updated law. The criteria, based on which the SMB subjects are defined, are coordinated with the EU criteria applicable to small and medium size enterprises. The criteria also include requirements not only for the number of employees but also for the maximum annual income or the available assets of the enterprise as well as for the autonomy of the enterprise. The Law of the Small Enterprises of the Republic of Lithuania was in force until 6 November 2002. According to this law, small enterprises were those where the total number of employees did not exceed 100 people (The Law of the Small Enterprises of the Republic of Lithuania, 1991). This law did not apply to state companies and state public companies as well as to business activities that were not supported by the state, indicated in the list approved by the Government of the Republic of Lithuania. The list of business activities that were not supported by the state was set forth in the decree of the Government of the Republic of Lithuania of 20 April 1999 No. 441 "Concerning the List of Business Activities That Are Not Supported By the State With Regard To the Subjects of Small and Medium Businesses". After the passing of The Law Amending the Law For the Development of Small and Medium Business Enterprises of the Republic of Lithuania there was a new understanding of a small enterprise presented. However, these laws do not have the definitions of the enterprise, entrepreneurship and entrepreneur too.

Each of the EU states has its own definition of small and medium enterprises. One of the most popular criteria to define the small and medium business is the number of employees in the enterprise. However, the most objective criteria to describe the small and medium enterprises are annual income and the amount of the capital. In some cases association with a specific branch of economy or other characteristics are taken into consideration. Small enterprise is defined as taking a comparatively small part of the market, managed by the owner him/herself and not by a formal structure, and which is not part of a large corporation (Curtis E. 1992). Since 1997 European

Commission recommended to all European Union member states adhere to the same standards in defining SMB subjects (Definition of Small, 1996). Until then there was no one standard giving a precise and clear definition as to which enterprise is big, which is medium and which is small. The definition suggested by the European Commission is based on several criteria: number of employees, autonomy, turnover and the balance-sheet value of the enterprise (see Table 1). Since 1998 the SMB development law is in force, where SMB subjects are defined based on only one criterion – number of employees (Concerning the Development of Small and Medium Business, 2001). SMB subject in Lithuania, like in the European Union, are grouped into *micro-enterprises*, and *small and medium enterprises* operating autonomously. There is one more category distinguished in Lithuania – *natural persons who obtained a patent* during the period while the patent is valid (since 1 January 2003 business license). The definition of the SMB subjects in Lithuania according to the criteria of the number of employees and the autonomy of the enterprise (maximum capital value of one or several enterprises operating together in Lithuania was 50% and in EU – 25%) did not correspond to the EC recommendations. Moreover, the criteria of gross receipts and the value of the assets have not been taken into consideration. These criteria have been taken into consideration and based on that amendments were made in The Law Amending the Law of the SMB development (see Table 1). Since the beginning of 1997 the situation of EU enterprises changed – the financial indicators of the enterprises have increased and the volume of the operations has grown. Therefore, it is suggested that the limits of gross receipts and the value of the assets are increased, leaving the number of employees as it was. The European Alliance of Small and Medium Business is suggesting to include one additional category of a self-employed person. As the situation has been changing both in the EU and Lithuania, the problem of the definition of SMB subjects has been partially solved by the Law Amending the Law of the SMB development where the SMB subjects according to the criteria of the number of employees correspond to the EC recommendations .

Forms of support to SMB

The amount of the circulating capital has a big influence on the successful integration of the Lithuanian business enterprises into the EU and their competitiveness. Lithuanian enterprises often encounter the problem of the shortage of initial capital at the beginning of activities. Due to small volume and the risk of activities a large part of the SME cannot meet the requirements in order to obtain credits. SMB subjects encounter two additional problems in their further activities – formation of circulating capital and investments. In order to increase the volume of activities of the enterprise it is necessary to have additional circulating assets that could insure faster payments and the continuity of cash flow. The enterprises that have already been operating for a certain period of time encounter the issue of investments. This may be associated with manufacturing and service enterprises that due to the use of new technologies are able to save on variable operating costs, achieve higher efficiency of activities, and to expand the range of goods and services. Hence financing is important during the entire period of the enterprise's existence.

Table 1. Classification of business subjects according to legal documents of Lithuania and the recommendations of the European Commission

	SMB development law	A Law Changing the SMB development law	EC recommendation 96/280/EC	A Supplement to the EC recommendation 96/280/EC
Natural persons	Persons who obtained a patent	Persons who obtained a patent	-	-
Micro-enterprises				
Number of Employees	Owner and his/her family members	Less than 10	Less than 10	Less than 10
Annual Income	-	-	-	1 million EUR
Value of Assets	-	-	-	1.4 million EUR
Small business				
Number of Employees	Not more than 9	Less than 50	Less than 50	Less than 50
Annual Income	-	Does not exceed 28 million Litass	Does not exceed 7 million EUR	Does not exceed 9 million EUR
Value of Assets	-	Does not exceed 20 million Litass	Does not exceed 5 million EUR	Does not exceed 10 million EUR
Medium business				
Number of Employees	Not more than 49	Less than 250	Less than 250	Less than 250
Annual Income		Does not exceed 160 million Litass	Does not exceed 40 million EUR	Does not exceed 50 million EUR
Value of Assets		Does not exceed 108 million Litass	Does not exceed 27 million EUR	Does not exceed 43 million EUR

Therefore, one of the tasks of the SMB development is to improve the financing not only of the starting entrepreneurs but also of the SMB subject that have already been operating. The attitude towards the support to business has been ambivalent in Lithuania as well as in the rest of the world. Some claim that business does not need to be supported at all. There should only be provided conditions for its normal development, the number of various restrictions, instructions and inspectors should

be decreased. Others think that it is essential to support business. Immediately it is added that only small and medium business needs to be supported, and the big business is able to work its way through by itself. The following means of support to business are listed in the Law Amending the Law For the Development of Small and Medium Business Enterprises of the Republic of Lithuania (22 October 2002, No. IX-1142):

1. Tax concessions (if they are indicated in the laws), concessions on other duties;
2. Financial support:
 - 2.1 granting of preferential credits;
 - 2.2 partial or full payment of interest;
 - 2.3 providing guarantees, insurance of credits;
 - 2.4 investment of venture capital into the small and medium enterprises;
 - 2.5 compensation of certain expenses (founding, research, guarantee payments, credit insurance payments, quality certificates and other expenses);
 - 2.6 subsidies for the creation of new work places;
 - 2.7 providing consultation, teaching, advanced training or re-training services on preferential terms to the owners of the enterprises, participants of the managerial organs of the enterprises and to employees;
3. Founding of business nurseries, business centres, technological parks, and the services provided by them;
4. Other forms of support set by the Government, district governors or municipalities.

The Government has founded credit insurance companies that give guarantees to banks concerning credits granted to business subjects. They are: UAB „Investicijų ir verslo garantijos“, UAB „Verslo plėtros bendrovė“, UAB „Lietuvos eksporto ir importo draudimas“, and UAB „Žemės ūkio paskolų garantijų fondas“.

Conclusions

1. Presented data shows that according to the above mentioned indicators Lithuania is far behind the EU states. One of the most important factors influencing the development of the entrepreneurship is the creation of favourable conditions during founding period of the enterprise. There may be distinguished the following main functions of the state during the founding period of business:

- ◆ Creation of the most favourable conditions for business in order to utilize the potential of the entrepreneurs. There are three main groups of entrepreneurs distinguished in Lithuania: traditional entrepreneur, incidental entrepreneur and entrepreneur-innovator. The traditional entrepreneur realizes his capabilities by traditional methods and generates some sort of profit depending on the current state of the market. Incidental entrepreneur found himself in the business incidentally (during the privatization period, with the help of contacts in the government, due to the lack of moral principles, or after they lost their job). Innovator is able and tries to realize his capabilities in innovative activities and under risky conditions. The traditional entrepreneur can function successfully only when there is favourable environment created for him and he is provided with some kind of support. The incidental businessman will be forced out of

business sooner or later. Therefore, the attitude of the government towards these groups of entrepreneurs should be differentiated: it should avoid creating obstacles to **innovators** and provide them with all the necessary conditions for the realization of their ideas (e.g. providing financing); it should also provide assistance to **traditional** entrepreneurs at the ideas level – provide recommendations, forecasts and the like; in case of **incidental** businessmen the government should help them find their place somewhere else. It is usually young people who get involved in business. About 70% of entrepreneurs are young people from 20 to 40 years old. When the formation of the environment of civilized entrepreneurs is regulated it is necessary to assess the possibilities not only of the existing entrepreneurs but also to create conditions for others who are not involved in business to get involved in it. The state can effectively form the business environment, i.e. to create equal “rules of the game” of the economic activity, and to promote the entrepreneurship through the systems of taxing, crediting, insurance and others. Also the state could create effective system of education, training of specialists and their retraining;

- ◆ Creation of the competitive environment. The state can create competitive environment, stimulating real economic competition, by implementing the achievements of science and technology, innovative marketing and management. A well thought out mechanism of anti-monopolistic policy and rational protectionism of the science-receptive production would allow creating the proper economic conditions for the business;
- ◆ Creation of the environment for the formation of consistently developing supply of high quality goods and services. The state should capacitate the conditions for the creation of high quality goods and services that are developed based on the innovations. Innovations require for the state to have the appropriate innovative policy and business strategy;
- ◆ Formation of the social orientation process for the development of the entrepreneurship. By performing this function of regulation, the state should seek through the system of economic guidelines so that business structures are also directed to gaining social profit. Social effect is gained when the entrepreneurship helps in developing the good of the entire society.

2. After the analysis of the business situation in Lithuania it may be stated that business conditions are not easy, there are new and stricter requirements put on the entrepreneurs and the activities they are engaged in. There are inadequately large fines for the smallest violation. The lack of circulating assets creates pessimistic moods among the entrepreneurs, and that slows down not only the development of local business but also foreign capital investments in Lithuania. Therefore, it is time for the government to start reforms in order to create legal environment that stimulates the development of business. This is the only way for our country's economy to reach the level of the developed countries and to join the international economy.

3. Today it is necessary to improve the drafting and adjustment process of the regulating documents, select the method of project drafting and evaluation criteria. There is tendency in Lithuania to improve the quality of laws and other legal acts.
4. There are three regulation tendencies manifested in Lithuania as well as the rest of the world:
 - ◆ Direct regulation of economic processes is forfeited. Currently the de-regulation of economy has become virtually the main problem in the politics of the developed countries. The conclusion has been reached that the regulation has to have limits because otherwise a democratic society will turn into a regulated society. It was revealed what consequences such over extensive regulation had on the economy and on individual subjects as well as on market relations. Therefore, instead of direct interference into the activities of the market subjects, the governments started regulating competition conditions.
 - ◆ When the number of legal acts of economic regulation decreased, there was an increase in legal acts regulating safe working conditions, living environment, health, consumer rights, etc. It is likely that the number of such administrative acts will be increasing.
 - ◆ The number of so called “acts for the regulation of processes” increased, and they serve as the basis for some types of governmental activities, e.g. collection of taxes from the population, duties, licenses. Many states accepted programmes that contain provisions concerning the evaluation criteria of legal acts, compulsory stages of their preparation, evaluation procedure of the place of the act that is being drafted, methods for the evaluation of the consequences resulting from the adherence to the requirements of the act and other.
5. As Lithuania is preparing to join the European Union it has a complicated task before it – to coordinate its laws and other legal acts as well as the institutional environment with the European Union laws, directives and institutional environment.

References:

1. **Curtis E. Tate, Jr. , Marilyn L. Taylor, Frank S. Hoy.** Business policy: administrative strategic, and constituency Issues. - Business Publications, INC, 1992.
2. Definition of small and medium-sized enterprises. Commission Recommendation of 3 April 1996 (96/280/EC), <http://europa.eu.int>
3. Law on the amendment to the law on small and medium-sized business development.. - 2002 m. spalio 22 d. Nr. IX-1142.
4. **Martinkus B.** Business (In Lithuanian). – K.: Technologija, 1999.
5. **Norman M.** Scarborough. Business. Gaing the competitive edge. – USA: Allyn and Bacon, 1992.
6. Basic Law (In Lithuania). – Vilnius: Saulužė, 2000.
7. **Simanavičienė Ž. .** Institutions of business administration (In Lithuanian). Kaunas: Technologija, 2002, 114 p. ISBN 9955-09-299-8.

8. **Simanavičienė Ž.** Business regulation (In Lithuanian). Kaunas: Technologija, 2002, 115 p. ISBN 9988-09-311-0.

Zusammenfassung

GESCHÄFTSUMGEBUNG IN LITAUEN: PROBLEME UND IHRE LÖSUNGEN

Žaneta Simanavičienė, Lina Dagilienė
Vilnius Universität, Kaunas Universität der Technologie

Einrichten einer klaren umrissenen Definition eines kleinen und mittelmäßigen Geschäfts ist keine leichte Aufgabe. Es gibt keine einzelne Definition, von was ein kleines und mittelmäßiges Geschäft ist. Die Litauische Regierung definiert ein kleines und mittelmäßiges Geschäft als mittelgroße Unternehmen, kleine Unternehmen (Mikro-unternehmen) und natürliche Personen die, in der Weise gesetzlich sollen hat vorgeschrieben, genießt das Recht, sich mit unabhängig gewerblich, Produktion, Fachmann oder ähnliche Tätigkeiten, der Tätigkeiten zu beschäftigen, die erfordern eine Geschäftsbescheinigung.

Unternehmer in kleinen Firmen sind so erfolgreich an Treffen das Nachfragen von schnell ändernden Märkten gewesen, daß Manager in großen Gesellschaften versucht hat, ihre Ergebnisse nachzuahmen. Betriebsmanager haben Versuche auf Schaffen klein, befreien-drehen, innovative Einheiten innerhalb des traditionellen, steif, Firma Hierarchie oft konzentriert hat sich. Kleine Firmen sind typisch flexiblere als große Firmen.

Es wird praktisch keinen Aspekt des Geschäfts, daß Regierungen nicht und nicht können, heute regeln gibt. Zum Beispiel kann keine Gesellschaft, egal wie groß, sich an alle Gesetze anhalten, die für seine Tätigkeiten gelten. Kleinere Firmen weiß auch nicht machen, was alle Gesetze sind, daß sie gehorchen sollen. Es ist überhaupt nicht ungewöhnlich für einen Geschäftsmanager, zwei zu entdecken, oder sich widersprechend Regelungen, mit den das Geschäft einhalten muß.

Von allen Institutionen in Gesellschaft ist keiner intimer mit Geschäft verbunden als Regierung ist. Für alles Geschäft, ist die Regierung ein Partner—manchmal schweigsam und manchmal ziemlich stimmlich. Für die meisten Geschäfte, ist Regierung einer der größten Einflüsse auf Tätigkeit, und oft ist es der bestimmende Einfluß auf vielen Aspekten der Betriebe von einer Firma—Wachstum, Preisberechnung, Produktion, Konkurrenz, Löhnen, Gewinn, und Investition. Keine einfache Behandlung der Beziehung können zwischen. Geschäft und Regierung ihm Gerechtigkeit machen.

Es gibt mehrere allumfassende Schlüsse betreffend der Geschäfts-Regierung Beziehung heute, daß am Anfang als ein Punkt der Perspektive erklärt werden sollte. Die Beziehung zwischen Geschäft und Regierung ist im Grunde feindlich. Das Ergebnis ist nicht nur eine ungeheure Verwicklung der leitenden Aufgabe, sondern

auch Festnahme um unsere Fähigkeit, das beste von der Geschäftsinstitution zu bewahren. Die Regierung beschäftigt sich mit einem komplexen und mächtigem Netz der Programme, Geschäft zu unterstützen. Beförderung verläuft von Tarif Schutz zu Darlehen, Garantien der Darlehen, Wartung hoher Höhen von wirtschaftlicher Tätigkeit, und leitet Subventionen. Es ist, selbstverständlich, im Interesse der Regierung, Wachsen und kräftige Geschäftstätigkeit zu sichern, aber die Wege, in welcher Regierung fördert Geschäft sich enorm ändert und ist manchmal sehr strittig.

DIFFERENTIATING FOR LOYALTY

Ivar Soone
Tallinn Technical University

In the globalizing world, where boundaries are blurring, where goods and services are becoming more and more alike with the passage of time, where markets are saturated with increasing number of sellers chasing the same customers, and where having distinctive functional benefits is therefore no longer enough to retain customers over long period of time as such benefits can be easily imitated, maintaining the company's growth and sustainability through unique value offering to its customers has become more topical than ever before. It has become even more desirable than the thick wallet or high market share – for the very same reason, that often the bigger chunk of consumers a company holds, the more vulnerable it becomes if it cannot offer its customers a unique differentiated value.

For instance, take Microsoft, over 90% of the value of which lies in its consumers, being totally out of control of the software producer, or Bayer, the pharmaceutical giant, who suffers considerable losses every time its patented drug goes off protection. The risk of losses is enormous, but at the same time, both lock in their customers by different means of involving them with the company as doing so should lower the unnecessarily high customer risk – while Microsoft allows its business partners and Business-to-Business (B2B) customers to benefit from the open standard, which Microsoft itself has set on the market many years ago, Bayer enjoys higher profits from its Aspirin[®], the same acetylsalicylic acid others cannot squeeze so high margins out of. Controversially, Apple, Unix, Linux and many others are struggling altogether with much smaller shares than Microsoft alone, and Glaxo SmithKline, Merck and Johnson&Johnson together with a whole lot of producers can only dream about the status Aspirin[®] has held in the minds of consumers for centuries. Both, Microsoft and Bayer, have managed to differentiate themselves from others and create the sustainable competitive advantage to a large extent based on this differentiation.

The main goal of this article is to analyze the retention of customers by differentiating the value offering from company's competitors' and to show the links between loyalty and other emotional and behavioral categories and reactions of consumer behavior as well as the outcomes of these reactions in form of profitability of the company to analyze the links between these factors based on research of different authors and most suitable ground laying theoretical material.

This goal will be achieved by combining together several disciplines such as marketing, psychology, economics and several others to increase the validity of the viewpoints suggested in the article and give it more diverse and multidisciplinary background as well as broader basis for analysis.

All the statements provided in the article belong to its author unless indicated otherwise. All important statements from whichever sources are quoted.

The Aspirin® Story – What is There to Learn from

The main goal of marketing from the company's prospective is improving its competitiveness in short term and of course, ensuring its sustainability over the longer period of time. To do that, the company needs resources to innovate, grow and promote its products. Thus, marketing has to be profitable to provide these resources. What allows a company to become more profitable than others selling the same goods and services, and do it way more efficiently than its competitors do?

Those, who have managed to please their customers continuously over the long period of time, like Bayer and Microsoft in the aforementioned example did and still do, have enjoyed either more rapid growth, higher profits, more stable income streams, higher customer satisfaction or even loyalty and healthier retention rates derived from that. The risk associated with vulnerability has paid off. Those who have failed to do so, have been pushed into the niches, left behind or even driven out of the market. What is the general rule the successful ones have followed over and over again?

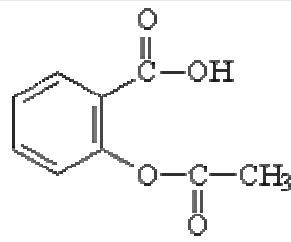
The solution to withstand the turbulence of changes is to change as well or deliver the unique value offering to the customers in another way. Just like Microsoft and Bayer have done – the former one with constant change and rapid evolution through innovation and formation of new and better products for its customers, and the latter one through keeping the product stable and static, by just changing its status and



image in the minds of consumers: if at the early beginning of its widely known history it was perceived as a new and innovative miraculous relief, until it traveled from the category of new and innovative medication to the category of the good old trustable and reliable pharmaceutical product, that granny and her mother used already long time ago. By doing that, both have successfully managed to differentiate themselves from their competitors.

The status change of the constant product is well traceable throughout the history of Aspirin®: although the documented experiments with salicin and creation of salicylic acid begun in 1932 and way before, when the Greek physician Hippocrates prescribed the bark and leaves of the willow tree rich in a substance called salicin to relieve pain and fever already 400 years B.C., only when Felix Hoffmann, a chemist at Bayer in Germany, chemically synthesized a stable form of acetylsalicylic acid powder that relieved his father's rheumatism, it became popular and found a good reception in the minds of consumers. Later, Bayer distributed Aspirin® powder to physicians to give to their patients since 1899 and Aspirin® soon became the number one drug worldwide. The whole series of innovations followed: in 1900 Bayer introduced the first Aspirin® in water-soluble tablets that where the first medication to be sold in this form. In 1915 Aspirin® became available without a prescription. In 1948, Dr. Lawrence Craven, a California general practitioner, noticed that the 400 men he prescribed Aspirin® to hadn't suffered any heart attacks. He regularly

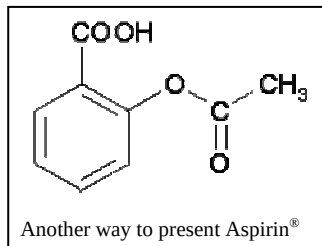
recommended to all patients and colleagues that “an Aspirin[®] a day” could dramatically reduce the risk of heart attack. Further Aspirin[®] traveled to the moon, was introduced as chewable medication for kids, etc. until the moment, when in 1999 it was inducted into the Smithsonian Institution’s National Museum of American History in recognition of its contributions in easing aches and pains, reducing fevers, fighting inflammation and saving the lives of thousands of heart attack patients each year. (Bayer, 2003) The chemical formula throughout these years, of course, remained the same. The attitude and perception changed. Excitement was replaced by trust and Aspirin[®] that was widely known to its consumers, was perceived to be much better product than its no-name competitors.



The formula of Aspirin[®], the branded acetylsalicylic acid: although it looks different, it is the same as the one of its competitors' below – exactly the very same difference that exists between the actual value of the product and its perception.

The secret is simple: Bayer has managed to “de-average” its relations with its consumers. It has higher margins although it is not enjoying as much market power as Microsoft does. But definitely it is perceived to be a special high-quality product, and although one may argue that it has been forced to the niche by its generic competitors, who may dominate the market, if one of them disappears, nobody notices. They will never become Aspirin[®] although they are Aspirin[®] by their formula.

To generalize, Aspirin[®] offers its patients much more than just some physical pain relief – it gives a psychological support, belief that it cures better than no-name drugs and gives a satisfaction derived from its brand. Yes, not the chemical formula, which



pharma giants usually try to protect either through technological secrets or patents, gives the strength to Aspirin[®]. Its protected name does. There is the one and only original Aspirin[®] and that's all that matters. Its strength lies outside its chemical formula, i.e. its product – it is somewhere else.

The specialists from McKinsey & Company, one of the most respected consulting firms in the world, David Court, Thomas D. French, Tim I.

McGuire and Michael Partington have reached the same conclusion, discovering the secret of uniqueness and profitability through the customer-centric marketing mix. They call it a specialization, which in terms of balancing the marketing mix is exactly the same unique value offering created through the unique balance of exactly the same marketing mix elements. As they state, “Specialist competitors get their opportunities because many companies still attempt to serve a range of customer segments with a common functional offering that leaves out benefits important to each segment while charging all customers for costly benefits valued only by some.” (Court *et al.*, 1999)

Customization and Innovation as Value and Cost – Two Sides of the Same Coin

The idea of offering customization is good and simple, but quite difficult to implement due to its high cost of actual product customization. To give a very extreme example to illustrate this statement, the product should be tailored to every customer and thus the wheel has to be re-invented many times, making this product innovation or even simple customization costly. And the closer the customization is to the end of the value chain, the more costly it often becomes and even if this is not the case, customization – often carried out by including additional features, only one or few of which are usually used over the lifetime of the product – involves tremendous waste of resources – like in case of HP printers that come with dual voltage adapter although 99,9% of HP customers will never travel with their printer from Europe to North America and back.

One may say that this kind of customization is done, for example, in automotive industry, where every customer can select its own set of additional “bells and whistles” he or she wants to add to the basic model that is rarely sold to customers “as is”. But the secret in this case lies in the same basic model, serving as a platform for further customizations. And very often this platform is not favored by customers, who, having not found the opportunity to customize the platform itself, switch to the competitor’s product, whose platform suits this client’s needs better, giving him/her the satisfaction competitor could not deliver through his/her marginal adjustments or even incremental innovation.

It is easier with services, where we re-model the service at no cost to every customer according to his/her needs or wants. A good example in this case is insurance, where everybody can tailor the coverage to suit his or her specific needs. Extension and terms of coverage, amounts, etc. – all can be chosen by customer without any additional customization costs occurring neither to service provider nor to customer. Of course, additional tangible benefit costs excluded.

But what to do in case the customization is costly and inefficient?

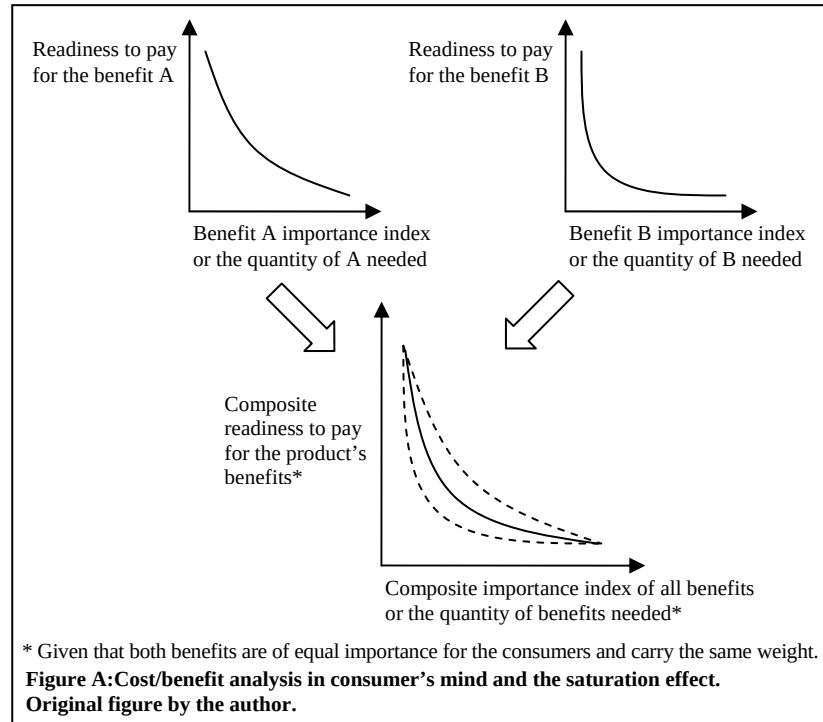
Benefits (value) are these what products offer to consumers and represent the reasons, why these products are wanted. Thus, consumers do not want the products *per se* but rather for the benefits that satisfy these wants. (Hanna, 1980)

Therefore leveraging these benefits is the real challenge, meaning not only the price discrimination – optimal price for every customer – but rather the mirror image of that: the real customization of all benefits. This is often very well done on the business markets, where there are not so many customers and usually these few who exist on the market, represent a big enough chunk of turnover or profit of a seller, to justify customization expenses. Of course, there are also many other reasons for this customization: business customer buys with higher probability as the process is usually more rational and well weighted, also the business market products are more expensive, specific and therefore need to be customized more (Bly, 2003), on small changes in B2B products depend large changes in profits of customers – take for

instance even small savings due to the technological difference of production equipment – etc. In that case the customer is willing to pay the high price of individual customization. But what to do in case the Business-to-Consumer customization of the product proves too time consuming and costly?

Customization through Value – the Economics’ Prospective

The whole idea of customization and of readiness to pay for the customized benefits can be described in economic theory by the combined Figure A:



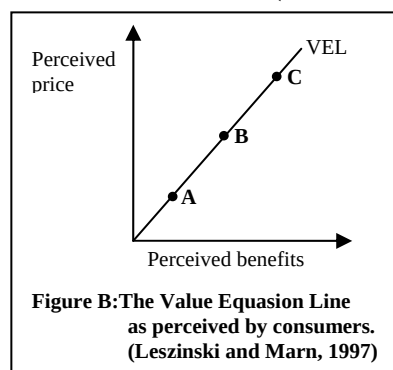
Thus, a consumer is willing to pay more for the bundle of benefits he or she needs as opposed to the combination that is not desired as much.

This can easily be described by the following example: consider a customer buying a town car. He or she values the small size that makes the car easier to park on the overcrowded streets, the ability of the car to maneuver, and also whether it is economical or not as the differences in gas consumption – as inputs or costs in most of the cases – increase more in inefficient conditions, which the city driving in this case actually is. Thus, an allroad won't do – all classes except "A" will be left out of consideration due to the fact that they do not satisfy the requirements in given

conditions although they might satisfy different needs better under other circumstances. Class “C” is certainly more expensive than class “A”, giving customer more weight, security, space, prestige, luxury etc. for higher price, but it is not desired as much as the town car although it might be desired more as the vehicle to travel across long distances. To simplify, we may even assume that our customer gets the same price/benefit proportion in every class. This may be characterized by Value Equation Line (VEL) in the pricing theory.

Customization through Value – the Pricing Prospective

According to the theory of pricing, consumers should be indifferent towards the classes “A”, “B” and “C”. (Leszinski and Marn, 1997) In reality this rarely happens:



consumers want specific benefits in specific quantities at specific time and they will buy the offer with bundle of benefits as close to their wants, as possible – i.e. they will buy as customized value offering as possible. Thus, adding the value in some dimension, i.e. leveraging a specific benefit, will increase the overall value of the offering to some extent, and later decrease it. In the case with the town car, the engine will really add value to the car to a certain limit – for example, a car with 1 400 cm³ engine definitely costs more and is also valued more, than the same

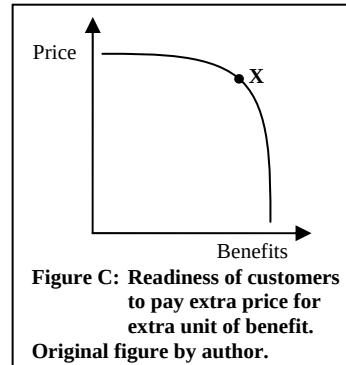
model with 1 100 cm³ engine. But after a certain saturation point is passed, further increase in one benefit will raise the price, but lower the total value perceived by customer.

Thus, comparing the prices of Volkswagen Golf Comfortline, we get the following pattern: if the price for 1 400 cm³ engine equipped car equals 100%, the price for the same car equally equipped but with 1 600 cm³ engine is already 7,85% higher. The price for the same car equipped with 2 000 cm³ engine is already 11,43% higher than the price for 1 400 cm³ engine equipped car. And on 2,0 liters the Comfortline series end, offering 2,3 and 2,8 liter engines only for Higlne cars. (Saksa Auto, 2003)

This price and benefit ratio has a very specific reason – the demands and value perception of the cluster of consumers, who value the car for its ability to transport people and goods from point “X” to point “Y”, decreases sharply past a certain point due to the higher costs and disproportional weight of that benefit. They do not value more power in a town car after a certain point is passed, but they definitely count extra expenses related to this extra power. Thus, only few would dream about a small, maneuverable and reliable town car with 2,8 liter or even higher capacity engine although this does not mean, that this feature is not valued by some other consumers in another cluster – there is nothing new about Mercedes Benz with over 5,0 liter engine, for example. (Silberauto, 2003) Even the same Volkswagen Golf

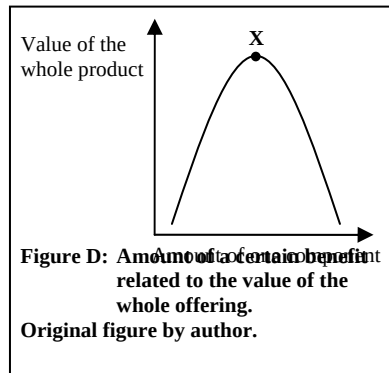
comes with 2,8 liter engines only for these customers, who highly value comfort and find the money, either in form of costs of usage of the car or the price that has to be made as downward payment in advance, to be not such a big factor to consider. To satisfy the needs of customers who still value comfort but do not want to buy a fully equipped Highline car or just need some but not all of the features provided in the highest package, Volkswagen has left a door open for individual customization: every customer has the option to add either only additional headlights or only velour seat covers without upgrading to the next level, although past some extent of adding the features this proves to be way cheaper option. Again, we deal with platforms and their marginal changes. The readiness to pay for a certain added benefit within a certain cluster may be characterized by Figure C:

Once the price/benefit ratio has reached a certain point, which means, once the amount of benefit has reached the desirable level – due to the fact that price plays important role as one of the strongest delimiters for making purchasing decisions – the readiness to pay for the further increase in that benefit's amount lowers dramatically.



This happens mainly for the same two aforementioned reasons: first, past a certain power numbers the impact of the engine power and capacity on acceleration of the car lowers, thus also the efficiency in terms of gasoline usage, a “bang for the buck” so to say, lowers. For more inefficient products, which either consume more inputs to produce the same output volume as in the case with the car, or are bigger, or less easy to use, or noisier, etc., consumers wish to pay lower prices as they want the compensation for this inefficiency, which will either increase their costs in the future or carry some other alternative costs. At the same time, they have to make a bigger downward payment, which is controversial to their desires. Due to this cognitive dissonance consumers' readiness to pay the extra price for an extra unit of benefit lowers past a certain point. To illustrate this, consumers may want to pay some extra premium for Sony's products, which they would not pay to the same extent if they were buying similar Daewoo or LG product.

Thus, if we combine all the benefits of a taken product together, increase in the amount of one benefit will influence the perceived value of the whole product as a bundle of benefits, giving the curve the shape of “head and shoulders”, as described on Figure D on the next page. First, this holds due to the disproportion effect, which is described in economic theory by the same Figure C shown above (with the only difference that on the axes there should be represented two products instead of price and benefits), but second, despite the willingness of manufacturer to hold the price down as much as possible, past a certain point the extra added benefit will inevitably start driving the price up together with costs. And when approaching the technological limits or the very end of the S-curve, the price will rocket sky high.



Therefore, the graph of the value of a product as a composite value bundle relative to change in one component may be characterized by the Figure D as shown on the left.

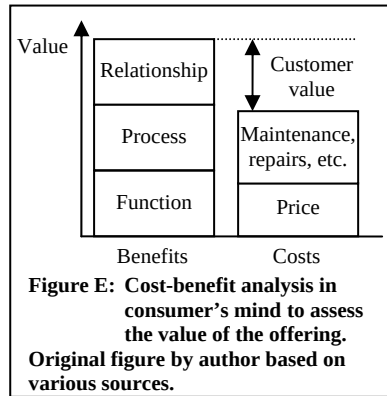
To avoid the loss of customers, companies act accordingly: if the change from 1 400 to 1 600 cm³ or 14,28% in engine's working capacity in case of Volkswagen is accompanied by 7,85% increase in price, giving for the ratio roughly 1,82, the increase from 1 600 cm³ to 2 000 cm³,

which is 25%, allows only for 11,43% price increase, giving for the ratio 2,19. (Saksa Auto, 2003) Reversing the ratios we get 0,55 and 0,46 that give us the same exponentially falling graph if continued further, as shown on the Figure C.

"Customers do not necessarily want more choices, they usually want a specific product or service that is customized to their needs," write Martha Rogers, Joseph Pine II and Don Peppers in their article "Do you want to keep your customers forever?" (Peppers, Pine and Rogers, 1995) This argument is difficult not to agree with, all the more that this holds in all other economic activities as well: Philip Kotler, Stewart Adam, Linden Brown and Gary Armstrong, for example, reach principally the same conclusion about the managers in their book "Principles of Marketing", where they claim that managers do not need more information, they need better information. (Kotler *et al.*, 2003) The question is in nothing else than in efficiency and quality of marketing from consumers' as well as marketers' prospective.

Customization through Value – Leveraging Benefits

Leveraging the material and tangible value offering gives marketers some very limited efficiency and flexibility to a certain extent. To understand what consumers really value and how to exceed the barrier of uniqueness beyond the product differentiation it is beneficial to take a look at the whole bundle of attributes that customers may look at when making a purchasing decision. To get out of expensive product-based materialistic competition, the specialists of McKinsey & Company propose to look at the benefits from consumer point of view – what he or she gets out of purchasing a product vs. what manufacturer provides or intends to provide. Thus, they divide overall benefits to functional, process and relationship benefits (Court *et al.*, 1999), of which only functional benefits are directly associated with functionality of the product although these often do not constitute the major part of all benefits perceived by consumer. The remaining process and relationship benefits cover all other aspects somehow indirectly related to the functionality of the product. This is shown on the Figure E below, where these three types of benefits perceived by consumers are divided equally for the sake of clarity and for simplification.



Functional benefits, that usually lay the ground for the purchase, arise from the product itself: a car gets you from point “A” to point “B”, electric drill drills, stove cooks, etc. These benefits are connected to the functionality of the product and derive their name from that fact. Although functional benefits were the main component of all the value offering i.e. benefits perceived by consumer in the past, their importance is declining fast. Coming back to what was said at the beginning of current article, this importance is declining the faster, the more similar the products

become and the more the market is saturated. **Process benefits** make transactions between buyers easier, quicker, cheaper and more pleasant. Thus, one does not have to drive out of town to buy milk, he or she can do this in the store nearby, that makes the purchase much easier and allows the convenience store to charge some premium derived from that benefit. These benefits are related mainly to purchasing process, which involves providing the information about the product or service, help in making the purchasing decision, professional assistance in customization of the product, delivering goods, payments, etc. These are the ones that were emphasized extremely heavily just few decades ago. **Relationship benefits**, which have gained most of their status during these past few decades, reward the willingness of consumers to identify themselves and reveal their purchasing behavior. As McKinsey & Co. consultants conclude, “... the basis for creating successful marketing strategies has expanded to three dimensions, from one,” and “... The solution is to emphasize process benefits ... and relationship benefits” (Court *et al.*, 1999)

To illustrate the findings of McKinsey & Co. staff one has to agree – over time indeed, many product categories have shifted their importance totally away from functional benefits to other categories. For instance, if five centuries ago perfume was mainly used to hide the unpleasant odors, then today Chanel and Giorgio Armani are more symbols of status, than simply bactericide fragrances. At the same time the new category fulfilling the old goals has emerged – the deodorant sticks, for example, still carry the same purpose. Thus viewing the value offering with consumer's eyes can enrich the experience of both sides of the value transaction – consumers as well as value providers – and create new and profitable niches or even whole segments and industries by just slightly shifting the understanding of what the product category once used to be – i.e. by playing around with the three dimensions of marketing in a way, which would have been inaccessible if they would have been replaced with a traditional and typical provider-based view.

The Psychological Aspect of Customization

The king is dead. Long live the king. The very same holds in relation to differentiation and customization. The old good differentiation principles based on

purely making distinction on the basis of functional benefits do not work, they have expanded to several – for example, three in case of McKinsey & Co. – dimensions from one. And the further away from deficit to market saturation, the more important the new differentiation becomes. Jill Griffin unites this idea of differentiation with preference, mixing endogenous and exogenous factors together, if looked from the point of view of a marketer, to show customers' relative attachment types towards a product. (Griffin, 1995) Relative attachment should serve as a warrant of repeat purchases, filling in the blank in achieving sustainability of a company, while differentiation creates the suitable competitive advantage, both together helping to achieve the long-term goals of marketing as described before. Figure F illustrates these four relative attachments.

		Product Differentiation	
		No	Yes
Buyer Preference	Strong	Low attachment	Highest attachment
	Weak	Lowest attachment	High attachment

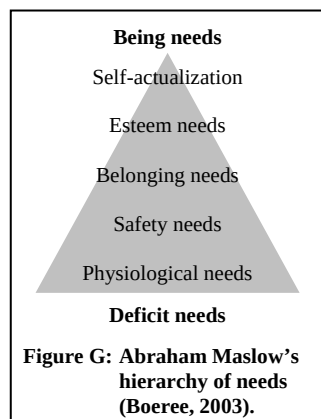
Figure F: Four Relative Attachments (Griffin, 1995).

As aforementioned, differentiation on basis of purely functional benefits is vanishing as pace of innovation increases and information is becoming more and more widely avail-

able. This all leads to the situation, where competitors use the same suppliers (as in case with cars) or even team up to unite some specific functions to avoid waste of resources (for example, in case of banks with “outsourced” payment processing and cash transportation systems). Only few, like Sony, manage to hold their positions, differentiated on the basis of product only, for a short time, but these are usually hi-tech producers. All others have to orient otherwise. And even for those few pioneers, the time, during what they can enjoy their leadership status, shortens constantly and forces them for faster and more radical R&D policy.

Process benefits are more easily differentiated than the functional ones, but they are often quite and even more easily imitated at the same time – as soon as one builds a new store on the free spot, for example, there are competitors around in no time. Again, only few, like Dell, have been able to differentiate themselves successfully only on process benefits over long period of time.

Relationship benefits include tangible benefits, which are usually fairly easily imitated as well – if one retailer implements the loyal customer card, which gives discount of 5%, another one copy him/her fast and beat the pioneer by offering -10%. The other part – intangible relationship benefits, also often resulting in loyalty, satisfaction, etc. – offers sustainable competitive advantage more easily, with lower expenses and higher returns. These benefits are not as easily imitated. One representation of these benefits, for example, are brands.



This all can be compared and explained through Abraham Maslow's hierarchy of needs represented on Figure G. The higher the marketer aims with his or her differentiation strategy, the more difficult it is for competitors to imitate. At the same time, it is widely known, that the higher needs are satisfied by the goods offered by marketer, the higher premium the consumer is ready to pay for this satisfaction. Thus, the payoff while moving upwards is double: first, companies create a sustainable competitive advantage which is difficult to imitate, second, they increase their profitability and do this for a long period of time. As the aim of marketing is improving company's competitiveness in short term and ensuring its sustainability over the longer period of time, this

helps to achieve both and address the needs of a company in short as well as long time period, while doing it more efficiently, better satisfying customer needs and collecting necessary market information at once.

At the same time it is known, that "deficit needs" do not have as strong binding power for consumers on saturated markets, as so-called "being needs" do. And these markets that are not saturated yet are moving fast towards saturation. A good proof for that is the movement of goods in the FCB Matrix (Bachmann, 1994) that got its name from its creators Foote, Cone and Belding and which is illustrated on Figure H.

According to this matrix, the further away from deficit towards saturation, the less functional benefits promote the company and its products and the more important intangible benefits

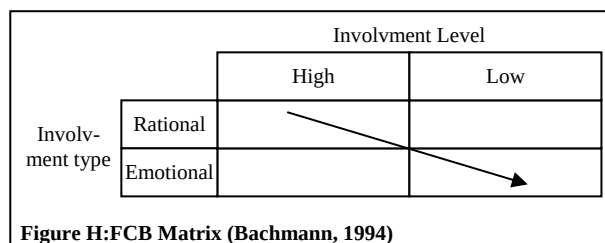


Figure H:FCB Matrix (Bachmann, 1994)

become – the very same conclusion that has been discussed more or less openly since the beginning of this paper. Therefore, with market saturation, as functional benefits become less important, involvement level lowers and its type changes from rational to emotional.

Take, for instance, the same cars – if they were sold by using mainly rational arguments in past, they are becoming more and more emotionally charged. So, the idea of saturation of different needs and differentiation on basis of these, conveyed already decades ago by Abraham Maslow in his hierarchy of needs, holds up very well also in current market conditions – the contemporary consumer is moving "up" and the "higher" the marketers get, following the consumer in terms of his/her needs,

the more efficient they become and the more value they deliver to customers and themselves.

“Superiority”, higher efficiency, or dominance – however one may call this distinction – of “being needs” over “deficit needs” in Maslow’s hierarchy and changing nature of goods in competition are also the reasons why consumers are ready to pay higher prices for goods that satisfy their “being needs” compared to ones that address only the lower, “deficit needs”. In other words, working with “being needs” is more efficient technique in generating customer attachment as the binding readiness of staying with the company over longer period of time and sometimes of paying premium prices, than working solely with “deficit needs”. From this, one may conclude, that customer retention, i.e. attachment, is one of the aims of achieving the ultimate goal of marketing: improving competitiveness and guaranteeing sustainability. At the same time, attachment can be built only on suitable grounds, one of which could be, for example, customer satisfaction. The same with Maslow’s hierarchy of needs: higher needs can only be satisfied if lower ones are satisfied as well. At the same time, a reasonable question arises – should attachment be the ultimate goal of a marketer or there is something more serious behind, which allows for even greater efficiency of marketing efforts?

The Four Types of Loyalty

Attachment *per se* cannot and should not be the ultimate goal of a marketer, *vice versa* – attachment often does not generate any revenues as it does not have direct behavioral output and may be restricted by budget, location, habits, etc. For example, someone who likes a certain whisky brand, may collect posters, ads and souvenirs with its models, thus being emotionally attached to the brand, but never drink a single drop of the beverage, as he or she never drinks any alcohol at all. This behavior influences the company only indirectly – through word-of-mouth, for example – but

		Repeat Purchase	
		High	Low
Buyer Attachment	High	Premium Loyalty	Latent Loyalty
	Low	Inertia Loyalty	No Loyalty

Figure I: Four Relative Attachments (Griffin, 1995).

Figure I: Four Relative Attachments (Griffin, 1995).

never gives a tangible direct result. The difference here is attitude *versus* action. As the goal in achieving sustainability is earning some profits as well, and doing this

mainly through the buying actions of customers, this attachment can be combined with buying to determine the profitability of each emerged cluster as shown on the Figure I.

The strength of attachment combined with the frequency of purchase gives us the four types of loyalty. Some authors view loyalty as the highest stage of marketer’s interaction with customer, some argue that also loyalty itself should not be the ultimate goal of a marketer (Kumar and Reinartz, 2002) but rather should customers

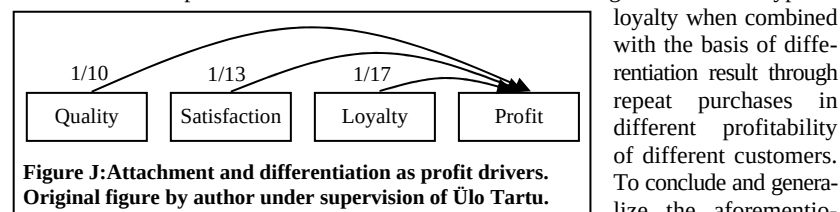
be managed profitably either through loyalty or non-related purchases. The secret lies in diverse nature of loyalty: every subtype of it makes the customers behaving differently. And of course, loyalty does not equal customer satisfaction, as many claim, these are totally different things. But still, loyalty can drive up the profits of the company, if managed wisely, by up to 85%. (Reichheld and Sasser, 1990)

Dennis R. Howard and Mark P. Pritchard find similarly with Kunal Basu and Alan S. Dick (Basu and Dick, 1994) in their article “The Loyal Traveler: Examining a Typology of Service Patronage” that there are **four types of loyalty: (1) true, (2) spurious, (3) latent, and (4) low**. (Howard and Pritchard, 1997) These types are very similar to ones offered by Jill Griffin (Griffin, 1995). According to them, “true” loyalty traveler – as this research concerns mainly traveling – is a type of traveler who exhibits a high degree of attitudinal attachment and behavioral patronage with a service provider. “Spurious” loyalty travelers are those who exhibit a high level of behavioral patronage yet have a weak sense of attitudinal attachment. “Latent” loyalty travelers are those who, despite having a strong attitudinal attachment to the travel service, exhibit low usage. And finally, “low” loyalty traveler refers to those individuals exhibiting both low attitudinal loyalty and behavioral usage with a travel service. (Howard and Pritchard, 1997) The two important distinctions here are the references to **attitudinal** and **behavioral** types of loyalty that were separated already in case of attachment and which were distinguished also by many loyalty researchers of whom Marnik Dekimpe (Dekimpe *et al.*, 1997) and Jacob Jacoby (Jacoby and Chestnut, 1978) could be mentioned.

In their research “Exploring the Dimensions of Loyalty” Sharyn Rundle-Thiele and Larry Lockshin expanded the traditional bi-dimensional definitions of loyalty again to incorporate additional dimensions specific to service industry, proving the **four dimensions of loyalty existing for sure to be (1) propensity to be loyal, (2) situational loyalty, (3) resistance to competing offers and (4) attitudinal loyalty**. The empirical results of their research also suggest that there may be other dimensions of loyalty. (Rundle-Thiele and Lockshin, 2001) Again, the attitudinal and behavioral distinction here is important to mention.

The Impacts of Differentiation

The secret is simple: all these different attachments resulting in whichever type of



loyalty when combined with the basis of differentiation result through repeat purchases in different profitability of different customers. To conclude and generalize the aforementioned

ned, the following scheme illustrated on the Figure J can be offered.

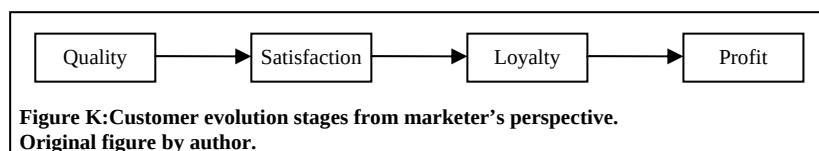
If differentiation is based on the product, meaning, on its quality only, 1% perceived increase in quality drives 10% increase in profits. This quality may be **technical quality** – what the consumer receives, the technical outcome of the process, or **functional quality** – how the consumer receives the technical outcome, what Grönroos calls the “expressive performance of a service”. (Grönroos, 1984) The same distinction is made by McKinsey & Co. researchers between functional vs. process and relationship benefits. (Court *et al.*, 1999) Ideally, if managed correctly, the quality should result in satisfaction.

As the satisfaction is derived from the product but carries some of the attributes of loyalty at the same time, it is the next category worth looking into. But satisfaction itself is often not so exact instrument to forecast profitability. As loyalty guru Frederick Reichheld from Bain & Co.’s presents it: “I’ve given up on satisfaction surveys. They don’t work.” After all, as he points out, 60% to 80% of customers who left a firm still said they were satisfied before they left. (Mazur, 2003) The average satisfaction/profit ratio is about 1/13. (Upshaw and Taylor, 2000) And ideally again, satisfaction should result in next link of the chain – loyalty. It is important to note that partial satisfaction usually does not transfer into loyalty, but full satisfaction usually does.

Further comes loyalty itself. In its research Bain & Co. found out, that companies can boost revenues by as much as 85 per cent if they can retain only 5 per cent more of their best customers. (Vethakumar, 2003) If we equalize the retention rate with behavioral loyalty, we get the loyalty leverage or multiplier. This gives the lever effect of 5/85 or 1/17, if we divide both sides by 5. Of course, one cannot say that every dollar spent on the customer retention gives back 17 dollars, as the efficiency of retention programs and amounts of money spent on them are unknown as well as “best” customers with their higher returns are undefined. Also one cannot compare “meters to kilograms” so to say, and this proportion is, of course, industry specific as well. Nevertheless, it shows a strong positive correlation between the loyalty of customers and the profit of a company. This is also supported by research of Light, who claims that 5% decrease in loyalty results in 25% decrease in profit. One may argue about exact figures, but overall these two researchers give a good idea about how loyalty can influence profitability of a company.

To elaborate on loyalty, it is important to note that loyalty effects on profit may vary to a very large extent depending on the type of loyalty a customer expresses. To generalize this even further, even to making an over-generalization, one could say, that two types of loyalty together are about 1/3 to 1/5 more important and efficient in influencing profit of a company positively than behavioral loyalty alone. Together they have a cumulative result, explaining, why those customers, who score high both on behavioral and attitudinal loyalty influence the company much more, than those who score high on one loyalty type alone. (Kumar and Reinartz, 2002) The least profitable in these terms is attitudinal loyalty as it does not necessarily result in purchasing behavior.

It is not even as important to calculate the exact profits resulting from the current state of the customer in terms of attachment and involvement, rather than to understand that customer needs (i.e. requires) to be guided through these different stages by differentiating the value offering specific to a given consumer at a given time in given conditions in order to expect the higher profits in return. Kumar and Reinartz reach the same conclusions in their article, when offering their own view on different loyalty groups: butterflies, true friends, strangers and barnacles. (Kumar and Reinartz, 2002) Never mind how one calls the different loyalty groups. The important thing is, that a customer needs (i.e. requires) to be guided through different stages to the satisfaction of higher and more binding needs/wants, resulting in higher loyalty and new benefits for the company as well as and customer himself. Thus, ideally, every customer should pass through the stages illustrated on the Figure K and to guide them through these is the job of the future marketer.



Conclusion

To conclude, one may say that marketers in globalizing world cannot compete successfully in the long run and guarantee the competitiveness and sustainability of their companies by differentiating and competing only on the basis of tangible product attributes like quality, design, features, etc., as these can be easily imitated, but rather on higher and higher differentiation levels giving customers more intangible value that is easier to differentiate, resulting in more efficient marketing techniques, improved financials, better competitiveness and higher stability of the company, granting the sustainability of the business in the future.

References

1. **Bachmann, Talis.** *Reklaamipsühholoogia*. Kontuur Disain, Tallinn, 1994.
2. **Basu, Kunal and Dick, Alan S.** *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 22, Number 2, Spring 1994.
3. **Bayer.** <http://www.bayeraspirin.com/press/hundredyears.htm>. Fully accessible on 15 September 2003.
4. **Bly, Robert W.** *Is Business-to-Business Marketing Really Different Than Consumer Marketing?* <http://www.marketingrenaissance.com/Advertising/PersonalBenefits.html>.
5. Fully accessible on 15 September 2003.
6. **Boeree, George C.** *Personality Theories: Abraham Maslow*. 1998.

8. **Court, David; French, Thomas D.; McGuire, Tim I. and Partington, Michael.** *Marketing in 3-D.* The McKinsey Quarterly, Number 4, 1999.
9. **Dekimpe, Marnik G.; Steenkamp, Jan-Benedict; Mellens, Martin and Abeele, Piet Vanden.** *Decline and Variability in Brand Loyalty.* International Journal of Research in Marketing, 1997.
10. **Grönroos, Christian.** *A Service Quality Model and Its Marketing Implications.* European Journal of Marketing, Vol. 18, Number 4, 1984.
11. **Hanna, J. G.** *A Typology of Consumer Needs.* Research in Marketing, Vol. 3, Jagdish N. Sheth, ed., JAI Press, Greenwich, Conn., p. 83-104.
12. **Howard, Dennis R. and Pritchard, Mark P.** *The Loyal Traveler: Examining a Typology of Service Patronage.* Journal of Travel Research XXXV, Number 4, Spring 1997.
13. **Jacoby, Jacob and Chestnut, Robert.** *Brand Loyalty: Measurement and Management.* John Wiley & Sons, New York, 1978.
14. **Kotler, Philip; Adam, Stewart; Brown, Linden and Armstrong, Gary.** *Principles of Marketing.* 2nd Australian Ed. Pearson Education Australia, 2003.
15. **Leszinski R. and Marn M. V.** *Setting value not price.* Mckinsey Quarterly, number 1, 1997, p 99-115
16. **Mazur, Laura.** *The Answer You Have May Be to Wrong Question.* Bain & Co., Marketing, Spetember 2003.
17. **Peppers, Don; Pine, Joseph II; Rogers, Martha.** *Do You Want to Keep Your Customers Forever?* Harvard Business Review, March-April 1995.
18. **Reichheld, Frederich F. and Sasser, Earl. W. Jr.** *Zero Defections: Quality Comes to Services.* Harvard Business Review, September-October 1990.
19. **Reinartz, Werner and V. Kumar.** *The Mismanagement of Customer Loyalty.* Harvard Business Review, July 2002, p. 86-94.
20. **Rundle-Thiele, Sharyn and Lockshin, Larry.** *Exploring the Dimensions of Loyalty.* 2001.
21. **Saksa Auto AS.** <http://www.saksa-auto.ee/golf/hinnad>. Fully accessible on 15 September 2003.
22. **Silberauto AS.** <http://www.mercedes-benz.ee>, multiple subdivisions. Fully accessible on 15 September 2003.
23. **Upshaw, Lynn B. and Taylor, Earl.** *Masterbrand Mandate. The Management Strategy That Unifies Companies & Multiplies Value.* John Wiley & Sons, New York, 2000.
24. **Vethakumar, Joslin.** *It Pays to Keep Customers Loyal.* The Business Times Singapore, 28 April 2003.

Summary

DIFERENTSEERIMINE LOJAALSUSE NIMEL

Ivar Soone
Tallinna Tehnikaülikool

Kiiresti muutuv keskkonnas, kus piirid hägustuvad, tooted ja teenused muutuvad üha sarnasemaks, kus turud on küllastunud ja üha suurem hulk müüjaid ajab taga konstantset hulka ostjaid, ning kus seetõttu toote funktsionaalsete omaduste põhjal eristumisest enam ei piisa kuna taoline eristumine on väga kergesti matkitav, on firma kasvu ja jätkusuutlikkuse alalhoidmine unikaalse tarbijaväärtuse pakkumise läbi turul muutunud aktuaalsemaks kui kunagi varem.

Edu saavutavad need, kes suudavad pakkuda oma tarbijaile selgelt eristuvaid väärtusi (e kasusid). Kasud on need, mida tooted pakuvad tarbijaile, ja väärtused esindavad ka neid põhjuseid, miks tooteid ostetakse. Tarbijad ei vaja tooteid nende endi pärast, vaid väärtuste pärast, mida need pakuvad. Seega muutub unikaalse väärtuspaketi pakkumine aina olulisemaks – täpselt samuti, nagu tootja suudab võtta maksimaalse kasumi läbi täiuslikuma hinnadiskriminatsiooni, otsib ka klient maksimaalset tarbimisväärtust läbi toote/teenuse maksimaalse individualiseerituse.

Seejuures “mida rohkem, seda uhkem” reegel siin ei toimi: rohkem ühte toote komponentväärtust ei tähenda veel kogu toote kui komponentide agregaatkogumi väärtuse tõusu. Olulised on balanss, kokkusobivus (kokku terviklikkus) ja unikaalsus.

Kuna matkimine on lihtne ja funktsionaalsed “buketid” kergesti jäljendatavad, kuid samas on täielik individualiseeritus eraturgudel liiga kallis ning ka tarbijad vajavad erinevate tasandite vajaduste rahuldamiseks Abraham Maslow’ vajaduste hierarhia alusel erinevate tasandite erinevaid väärtusi, tuleb arendada just mittemateriaalseid ja raskesti matkitavaid kuid tarbijale olulisi väärtusi rahuldavaid tooteomadusi vastavalt sellele tasemele, millisel tarbimine valdavalt toimub.

McKinsey & Co. konsultandid jagavad tootest saadavad kasud seejuures kolmeks – funktsionaalkasuks, protsessikasuks ning suhtekasuks ja soovivad rõhuda just kahele viimasele. Arvestades toodete küllusest ja sarnasusest tuleneva ratsionaalsuse osakaalu vähenemisega tarbimisprotsessis, on see õigustatud samm.

Vastavalt funktsionaal-, protsessi- ja suhtekasu alusel kujunevale ostukäitumisele tekib eelistuste ja eristumise baasil seotus toote või tootjaga. Edasi kujuneb seotusest juba lojaalsus. Mida kõrgemal tasemel seotust tekitada, seda tugevam lojaalsus kujuneb. Ideaalis peaks toimima kvaliteet → rahulolu → lojaalsus → kasum skeem. Vahet tuleb teha tunnetatud ja käitumuslikul lojaalsusel, kuna nende toimed on erinevad.

Kui on suudetud tekitada seotus ja sellel põhinev lojaalsus, saab turundaja võtta kasumit seda enam, mida kõrgema astme lojaalsusega on tegemist. Selline kasumi juhtimine muutub jätkusuutlikkuse ja konkurentsieelise hoidmisel üha olulisemaks.

JUHTIMISMODELITE KAARDISTAMISEST

Urmas Soots, Anu Reiljan
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Juhtimisteooria näib esmapilgul koosnevat kahest erinevast ja teineteisega suhteliselt nõrgalt seotud valdkonnast. Ühelt poolt nn. juhtimise üldteooria - traditsiooniline juhtimisõpikute maailmapilt, kus juhtimist vaadeldakse süsteemselt läbi tema funktsioonide (enamasti tuuakse välja planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine) ning erinevate tasandite ja ajaperspektiivide (strateegiline, taktikaline ja operatiivne juhtimine). Teiselt poolt aga ilmuvad aeg-ajalt justkui üldteooria kontekstist väljarebitud uudsed meetodid või modelid, millel on intrigeerivad nimetused ning mida enamasti esitletakse kui varasemate modelite piiratust ületavaid lahendusi kaasaegsetele juhtimisprobleemidele (näiteks Täielik Kvaliteedijuhtimine, Kuus Sigmat, Tasakaalus Tulemuskaart jne.).

Juhtimise uudiskontseptsioonide buum sai alguse eelmise sajandi 60-ndatel aastatel ning seda seostatakse muuhulgas Boston Consulting Group'i asutamisega 1963.a., mis tähistas ka professionaalsete juhtimiskonsultantide ajastu algust. Erinevaid juhtimiskontseptsioone või –mudeleid on olnud ja on segadusttekitavalt palju. Päril ammendavat loetelu oleks raske esitada, kuna erinevatel aegadel on erinevad autorid loetlenud ja kirjeldanud parasjagu käibel olevatest vaid levinumaid (vt. Rigby 2001,a). Samas on ka piiri tõmbamine mõtestatud reaktiivse tegutsemise ning formaliseeritud tervikliku mudeli vahele küllaltki tinglik. Enamasti saabki uus kontseptsioon alguse sellest, kui keegi vaevub edukaks osutunud juhtimispraktikat süsteemselt kirjeldama ning spetsiaalse nimetusega varustama.

Üha parema otsinguil on juhtimismudelid vaheldunud suhteliselt kiiresti, erialases kirjanduses on isegi väidetud, et viimasel ajal täheldatakse nende kasutusaja edasise lühenemise tendentsi. Seetõttu nimetatakse kõnealuseid mudeleid sageli ka juhtimise veidrusteks või moenarrusteks (ingl.k. *fads*). Kriitikud on vahelduvatele juhtimismodelitele ette heitnud pinnapealsust – meditsiinilist terminoloogiat kasutades tegeldakse justkui ettevõtte probleemide sümptomaatilise raviga, mis süvapõhjusteni ei ulatu. Seetõttu ongi efekt enamasti lühiajaline ning peatselt tuleb hakata uut ravimit (juhtimisveidrust) otsima. Pinnapealsuse peamise põhjusena nähakse asjaolu, et erinevate modelite puhul otsitakse tavaliselt lühimat teed kiirele edule, mis aga ei saa tuua kestvat tulemust, kuna rõhuasetus on mitte juhtimisprotsessil tervikuna, vaid selle teatud osa(de)l.

Samas on uuringud näidanud, et juhtimise „moe-narrused“ on neid praktikas tõepoolest rakendanud juhtide hinnangul end sõltuvalt konkreetsetest oludest kas rohkem või vähem õigustanud (vt. näiteks Rigby 2001, b). Järelikult oleks neist mudelitest kasulik vähemalt tähtsamaidki tunda. Kuid tõeliselt põhjendatud valikut nende vahel teha, s.t. sõltuvalt konkreetsetest eesmärkidest ja oludest neist kõige õigemalt kasutada, võimaldab vaid nende süsteemne vaatlus.

Käesoleva artikli eesmärgiks on pakkuda välja üks võimalikest lähenemistest juhtimismudelite süstematiseerimisele ja algatada diskussioon antud teemal.

Juhtimismudelite kaardistamise parameetrid

Juhtimisinnovatsioone pakutakse peaaegu alati välja eelnenud mudelitest paremana. Tegelikult aga ei pruugigi need teiste mudelitega sisuliselt konkureerida. Olemuslikult võivad erinevad juhtimismudelid ka üksteist täiendada või hõlmata, teatud juhtudel aga rakenduslikku ühisosa üldse mitte omada, s.t. nende toimimispiirkonnad on erinevad. Konkurents (mis väljendub küsimuses kumb/missugune toimib paremini) saab ju tekkida vaid sama piirkonna objektide või nähtuste vahel.

Juhtimismudelite toimimise piirkonda määravaid parameetreid või koordinaate võiks teoreetiliselt eristada väga palju, kuid rakenduslikku aspekti silmas pidades (juhtimisteadus on või peaks olema eeskätt rakendusteadus) tuleks piirduda võimalikult vähestega. Autorite arvates võiksid minimaalselt vajalikud juhtimismudelite kaardistamise parameetrid olla järgmised

- mudeli üldistustase;
- mudeli rakendamise konkreetne eesmärk;
- mudeli rakendamise konkreetne objekt;
- mudelis käsitletav juhtimise faas.

Järgnevalt käsitletaksegi lühidalt üksikuid parameetreid.

Juhtimismudeli üldistustase

Erinevaid juhtimismudeleid on tähistatud väga mitmesuguste üldnimetustega – innovatsioonid (kui tegemist on uudismudeliga), tööriistad, praktikad, teooriad, mudelid, mõtteviisid, koolkonnad, kontseptsioonid, metoodikad, meetodid, jne. Samas pole eeltoodud nimetuste näol alati tegemist sünonüümidega - mõningad neist tähistavad erinevate üldistustasemetega nähtusi.

Juhtimismudeleid võiks üldistustasemest lähtudes vaadelda näiteks järgmises gradatsioonis:

- Paradigma
- Koolkond
- Kontseptsioon
- Metoodika
- Meetod

Kõige kõrgemal üldistustasemel on **juhtimisparadigmad**. Paradigma on kõige üldisem fundamentaalne või põhjanev arusaam sellest, kuidas mingi valdkond,

antud juhul siis juhtimine, töötab. Varasem traditsiooniline juhtimisparadigma käsitles juhtimisena töötajate kontrollimist ja piiramist, millega seonduvad ranged reeglid ja subordinatsioon. Praegu aga on väidetavasti toimumas juhtimisparadigma muutus, mille kohta ei peeta paljaks kasutada isegi sõna „revolutsioon“ (vt. näiteks Draft 2000, lk. 23). Uut paradigmat võrdsustatakse mõnikord ka P. Senge'i õppiva Organisatsiooni visiooniga (pälvis esmakordselt laiemat tähelepanu tema tähtteoses *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organisation* (1990)), kus iga organisatsiooni liige on kaasatud probleemide tuvastamise ning lahendamisse, võimaldades organisatsioonil tervikuna pidevalt eksperimenteerida ja edasi areneda, seega õppida. Edukat juhtimist nähakse “südame ja vaimu kaasamises”, loovuse ja entusiasmi äratamises, jagatud visioonides ja väärtustes. Samas tuleb märkida, et on autoreid, kes viimasel ajal on täheldanud ka tagasilükkumist vana paradigma põhimõtetele (nn. *back to basics* lähenemine) ning küsivad, kas see pole mitte uusim trend (Matthew, 2003).

Paradigma(de)st üks aste madalamateks juhtimisteooriateks on konkreetsemad mõtteviisid, mida võib kutsuda näiteks koolkondadeks (ingliseelses kirjanduses enamasti *management perspectives*). Traditsioonilise paradigma piires on tavaliselt eristatud kolme koolkonda: klassikaline, humanistlik ja juhtimisteaduslik.

Koolkondadest kui ikka veel väga üldistest mõttesuundadest astme võrra madalamaid abstraktsioone võib nimetada kontseptsioonideks. Kuskil siin ongi erinevate juhtimisvõtete klassifitseerimise seisukohast kriitiline ala. Näiteks Täielik Kvaliteedijuhtimine (TQM - *Total Quality Management*) on juhtimiskontseptsioon, mis rõhutab totaalset või täielikku kvaliteeti, selle sisu aga ilmneb konkreetse meetodite kogumina. Samas on näiteks Kuus Sigmat samuti kvaliteedi juhtimise kontseptsioon, kuid pakutav metoodika selle saavutamiseks on TQM-iga võrreldes mõneti teistsugune, kuna TQM ei ole mitmete autorite arvates täitnud talle pandud lootusi (vt. näiteks Nwabueze 2001). Kontseptsioon määrab üldisemad prioriteedid või eesmärgid, metoodika (meetodite süsteem) aga määrab nende eesmärkide saavutamise konkreetsema(d) viisi(d). Selles mõttes on juhtimismudelid tegelikult kahesugused – ühed on kontseptuaalsed, tõstes esile üldisemaid prioriteete, teised aga metoodilised juhtimismudelid. Kui rääkida juhtimisinnovatsioonidest, siis enamasti piirdub see ainult metoodikaga, kontseptsioon uueneb harvemini – seega on enamik juhtimisinnovatsioone uudsed metoodikad, mitte kontseptsioonid.

Madalaimaks juhtimisteooria üldistustasemeks oleksid konkreetsed meetodid, mis on mõeldud konkreetsete ülesannete lahendamiseks – matemaatilised meetodid, SWOT analüüs, mitmesugused maatriksid andmete erineval eesmärgil süstematiseerimiseks jne.

Juhtimismudeli rakendamise eesmärgid ja objektid

Kõige üldisemalt on mistahes juhtimismudeli eesmärk ettevõtte edukuse suurendamine. Samas saab eristada üldise edu erinevaid komponente ehk valdkondi, kus teatavatel etappidel konkreetsemalt edasiminekut taotletakse. See sõltub nii ettevõtte lähtepositsioonist konkurentidega võrreldes kui ka konkreetsest

keskkonnasituatsioonist. Bain & Company Bostonis, kus juba kümmekond aastat erinevate juhtimismudelite kasutamist uuritakse, eristab ettevõttes näiteks viit juhtimismudelite rakendamise erinevat konkreetset valdkonda või eesmärki (Rigby 2001, b):

- Finantstulemuste parandamine;
- Kliendibaasi parandamine;
- Tegevuspotentsiaali suurendamine;
- Konkurentsipositsiooni parandamine;
- Organisatsiooni toimimise efektiivsuse tõstmine.

Varasematel aastatel käsitleti ettevõtte eduna põhiliselt häid finantstulemusi, viimasel ajal on aga esiplaanile tõusnud konkurentsieelse loomise ja säilitamisega seotud aspektid, nagu näiteks kvaliteedi- või hinnaeelse saavutamine, turunishi leidmine jt. Mõningatel juhtudel aga toetutakse ka käesoleval ajal veel vaid finantstulemuste parandamisele suunatud juhtimisvõtetele, mis aga võib ettevõttele strateegilises plaanis isegi ohtlikuks saada.

Bain & Co uurimused näitavad, et erinevad juhtimismudelid toimivad erinevaid eesmärgi silmas pidades oluliselt erineva tõhususega – kõigis valdkondades universaalselt hästi töötavat mudelit pole. See omakorda tähendab, et mistahes mudel tõstab ettevõtte üldist edukust sedavõrd, kuivõrd õnnestub välja selgitada ettevõtte edu seisukohast antud hetkel kõige kriitilisem valdkond ning rakendada seal niisugust mudelit või mudeleid, mis just selles valdkonnas kõige efektiivsem(ad) on.

Juhtimismudeli rakendamise konkreetne objekt

Juhtimismudeleid eristatakse ka selle alusel, missugusele ettevõtte sise- või väliskeskkonna konkreetsele elemendile seda rakendatakse.

Erinevate konkreetsete juhtimisobjektidena võidakse finantstulemuste parandamise eesmärgil käsitleda näiteks tootmistsükli või ka kogu pakkumisahelat (varustaja-tootja-vahendaja-tarbija), samuti töö tasustamise süsteeme, kliendibaasi parandamiseks näiteks kliendiuuringuid või üks-ühest turustamist (vastandina massturustamisele), tegevuspotentsiaali tõstmiseks näiteks tootearendust, konkurentsipositsiooni parandamiseks aga näiteks strateegilisi liite, organisatsiooni toimimisvõime tõstmiseks näiteks virtuaalseid meeskondi. Ning on selge, et juhtimismudelid ei sobi erinevate objektide juhtimiseks ühtmoodi.

Käesoleva artikli autorite arvates oleks siinkohal mõttekas eristada ettevõtet kui tervikut haaravaid juhtimismudeleid ja selle üksikuid valdkondi ning aspekte käsitlevaid mudeleid.

Juhtimismudelis käsitletav juhtimise faas

Nagu eespool märkisime, kritiseeritakse erinevaid juhtimisvõtteid muuhulgas sel põhjusel, et neis on rõhuasetus mitte juhtimisprotsessil tervikuna, vaid selle teatud osa(de)l. Autorite arvates võiks seda asjaolu vaadelda mitte puudusena, vaid hoopis teadliku valiku tegemise ühe võimaluse või alusena.

Juhtimisteadust käsitletakse tsüklilise protsessina, mis koosneb üksteisele järgnevat neljast faasist koos nendevaheliste tagasimõjudega (Lawrence, Pasternack 2002, lk. 9): probleemi defineerimine; matemaatiline modelleerimine; mudeli lahendamine; lahenduste teadvustamine ja elluviimine.

Üritades vältida kvantitatiivsete analüüsimetodite ületähtsustamist, mida mitmete autorite arvates on tehtud (vt. Karlöf, 1989; Gummesson 1991), võiks kaks keskmist faasi asendada üldisema määratlusega „probleemile lahenduse leidmine“, teisisõnu juhtimisotsuse väljatöötamine. Sel viisil saadud kolm faasi annavad veel ühe dimensiooni juhtimiskontseptsioonide kaardistamisel – juhtimismudel võib keskenduda või suurema rõhu asetada mõnele neist kolmest erinevast juhtimisfaasist:

- Probleemi defineerimine (diagnostika);
- Juhtimisotsuse väljatöötamine (probleemile lahenduse leidmine);
- Juhtimisotsuse elluviimine (teostus).

Nagu artikli algul märkisime, eristatakse juhtimisõpikutes traditsiooniliselt nelja juhtimise funktsiooni: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Probleemi defineerimise faas seonduks sel juhul planeerimisfunktsiooniga, juhtimisotsuse väljatöötamine organiseerimisega, elluviimine aga eestvedamise ja kontrollimisega. Samas võib olla otstarbekas hoopiski otsustamise kui iseseisva funktsiooni sissetoomine, mida mõned autorid ka teinud on.

Kokkuvõtteks

Erinevate juhtimismudelite suur hulk võib praktiseerivatel juhtidel tõrjuvat hoiakut tekitada. Nendega tegelemist võidakse käsitleda paremal juhul vaid intellektuaalse meelelahutusena, eelistades praktikas lähtuda „tervest mõistusest“ ja traditsiooniliste juhtimisõpikute klassikalistest seisukohtadest.

Erinevaid juhtimisinnovatsioonide- ja mudeleid tutvustavad algallikad on enamasti mahukad teosed. Samas kannab teatud osa tekstist vahel mitte niivõrd juhtimismeetodi sisu objektiivse avamise, kuivõrd selle propageerimise eesmärki. Kuna juhtide töökoormus enamasti ei võimalda paljude erinevate juhtimiskontseptsioonidega sügavuti tutvuda, siis neid kas ignoreeritakse või vaimustutakse liialt ainsast kuulnud või parasjagu moesolevast kontseptsioonist, rakendades seda ilma piisava teoreetilise põhjendusega, rääkimata teadlikust valikust.

Seega oleks juhtimismudelite teadliku rakendamise seisukohast vajalik erinevaid juhtimismudeleid süsteemsemalt kirjeldada ja analüüsida, mis eeldaks põhjaliku empiirilise uuringu läbiviimist.

Kasutatud kirjandus:

1. **Draft, R.L.** Management. Fifth edition. The Dryden Press, 2000.
2. **Rigby, D.K.** Management Tools 2001. An Executive`s Guide. Bain & Company, Inc. 2001.
3. **Rigby, D.K.** Putting Tools to the Test. Strategy ja Leadership 29.3 2001. pp.4-12.
4. **Lawrence J.A., Pasternack, B.A.** Applied Management Science. Second Edition, John Wiley & Sons, Inc. 2002.
5. **Matthew, B.** Fads for Any and All Eras. U.S. News & World Report 2/24/2003, vol.134, Issue 6.
6. **Nwabueze, U.** How the Mighty Have Fallen: The Naked Truth About TQM. Managerial Auditing Journal, Volume 16, Number 9 2001 pp.504-513.
7. **Karlöf, B.** Business Strategy in Practice. John Wiley&Sons, Courier International Ltd, 1989.
8. **Gummesson, E.** Qualitative Methods in Management Research. Sage Publications, 1991.

Mart Sõrg
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Eesti Vabariigis on loodud kommertsbankadekeskne finantssüsteem. Kuigi kommertsbankade eesmärgiks on oma kasumite maksimeerimine, aitavad nad kaudselt säästmise ja laenamise ergutamise kaudu kaasa ka majandusarengu kiirenemisele. Kuid pangad on üha enam hakanud enesele võtma ka vastutust ühiskonna sotsiaalselt tasakaalustatud arengu eest. Selle peamotiiviks on soov tõsta oma mainet ühiskonnas ja kindlustada sellega klientide ja kasumiallikate säilimine. Pensionireformist osavõtt võimaldab neil aga saada enda käsutusse pikaajalist riskivaba lisaressurssi. Artiklis valgustatakse Eesti pankade rolli säästmise ja sotsiaalse arengu toetamisel nii tuginedes finantsstatistikale kui ka pankade näidetele. Pakutakse ka nende sotsiaalse rolli edasise tõstmise võimalusi.

1. Finantssektori areng Eestis on loonud objektiivsed eeldused sotsiaalarengu toetamiseks nende poolt

Eestis algas finantssektori käsumajanduslikust turumajanduslikuks rekonstrueerimine 1988. aastal, mil asutati esimesed kommertsbankad. Mõned aastad hiljem toimus ka kindlustustegevuse üleminek turumajanduse põhimõtetele, tekkis väärtpaberitur ja asutati väärtpaberivahendusega tegelevad institutsioonid. Finantssektori areng on möödunud 15 aasta jooksul olnud tormiline ja läbinud kriise, kus märkimisväärne osa elanikkonnast kaotas kas otseselt säästnud või jäi ilma suurest osast selle vahetusväärtusest [Zirnask, 2002].

Selline areng on teinud elanikkonna umbusklikuks finantssektori suhtes. Seda kinnitavad nii Eestis jooksvate hoiuste suur osakaal panga deposiitides, elukindlustuse arengu mahajäämus võrreldes kahjukindlustusega kui ka kohalike investorite vähenenud huvi väärtpaberituril pakutavate toodete vastu.

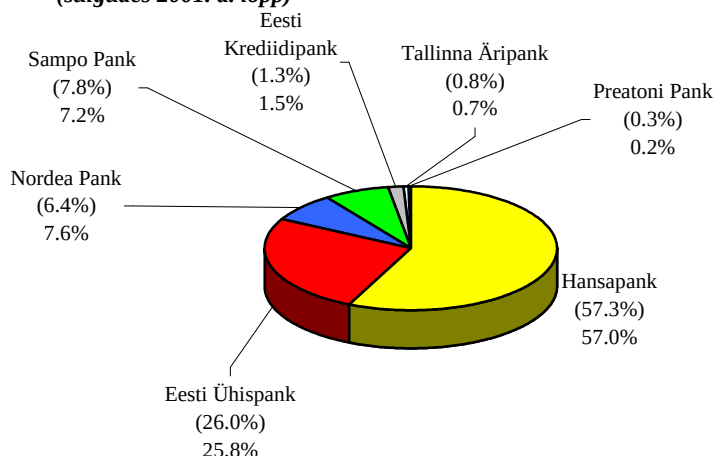
2002. a. lõpuks moodustas Eestis kogutud kindlustusmaksetest elukindlustus 20,4%, varakindlustus 78,5% ja edasikindlustus 1,1% [Estonian Financial Supervision Authority Yearbook 2002, 2003, lk. 43]. Samuti olid 31.12.2002 Tallinna Väärtpaberibörsil kaubeldavate väärtpaberite omanikest Eesti residendid vaid 19,4% [Estonian Financial Supervision Authority Yearbook 2002, 2003, lk. 50].

Elanike ja ettevõtjate negatiivsed kogemused finantssektorist sunnivad finantsasutusi pingutama oma maine ja usaldusväärsuse tõstmise nimel. Kuivõrd siirderiigid on raskustes sotsiaalsfääri arendamisel finantsressursside piiratuse tõttu, siis on pankade maine tõstmiseks kasulik nende sotsiaalprogrammides osalemine. Näiteks sotsiaalse kaitse kulud olid Eestis aastatel 1995–1999 16–17% võrreldes SKP-ga, aga aastatel 2000 ja 2001 nende osatähtsus vähenes vastavalt 15,6% ja 14,8%-ni SKP-st.

Sotsiaalse kaitse kulud EU riikides olid keskmiselt 27,3% SKP-st aastal 2002 [Püss, Viies, 2003, lk. 257].

Seega võib väita, et Eesti finantssektorile on sotsiaalse arengu toetamine üks abinõudest oma madala maine tõstmiseks. Sellega peavad kaasa minema kõik turuosalised, et äärmiselt kontsentreeritud turul konkurentidele kliente mitte kaotada. Jooniselt 1 näeb, et kolme suurema kommertsbanka hoiuste turuosa Eestis oli 2002. aasta lõpuks 91%, kusjuures kaks kõige suuremat pankat olid oma hoiuseturgu hakanud väiksematele tegijatele loovutama.

Joonis 1. Pankade turuosad bilansimahu alusel 2002. aasta lõpuks (sulgudes 2001. a. lõpp)



Allikas: Eesti Panga 2002. aasta aruanne.

Kindlasti avaldas Eesti pankade sotsiaalse orientatsiooni järkjärgulisele tugevnemisele kaasa ka kahe suurema kommertsbanka (Hansapanga ja Eesti Ühispanka) minek 1998. aastal Rootsi suurpankade SEB ja Swedbanki omandusse. On teada, et Rootsis on eriti populaarsed sotsiaalse vastutuse ideed, millel on kindlasti oma mõju ka nende pankade poliitikale (vt. The Future of Retail Banking and Customer Relations, 2001). Pärast Hansapanga ja Eesti Ühispanka ülevõtmist määrati nende pankade nõukogudesse Rootsi poole esindajad ja anti ka emapankadest juhtnööre, et tuleb rohkem tähelepanu sotsiaalarengu toetamisele osutada.

Eesti suuruselt kolmanda ja neljanda kommertsbanka (Nordea Pank, Sampo Pank) omanikpangad on Soome päritoluga. Soomes, nagu Rootsis, on tähelepanu sotsiaalarengule eriti suur. Seega on kergesti seletatav, miks Nordea Pank ja Sampo Pank ei taha samuti oma sotsiaalsete programmidega liiderpankadele alla jääda.

Tabelist 1 näeme, et kommertsbankad Eestis on põhilised liisingkompaniid, elukindlustusseltsid ja investeerimisfondide omanikud. Ka Tallinna Väärtpaberibörsi käibest vahendavad nad ligi 85%. See kommertsbankade kontroll Eesti finantssektori üle tähendab suure tõenäosusega seda, et pankade sotsiaalne orientatsioon kandub edasi ka nende tütarettevõtetele olevatesse finantsinstitutsioonidesse ja börsile, kujundades ka nende poliitikat sotsiaalse vastutuse suunas.

Tabel 1. Pankade osalus muudes finantsvahendajates

	1998	1999	2000	2001	2002
Liising	96,4	97,5	99,1	99,7	99,1
Elukindlustus	16,6	43,6	74,2	71,2	73,0
Kahjukindlustus	6,8	11,1	38,8	35,6	38,7
Investeerimisfondid	89,9	90,3	91,7	96,6	95,2
sh.: pensionifondid	–	100,0	100,0	94,6	73,8
Tallinna Börsi tehingute käive	60,0	79,0	71,4	75,5	84,5

* Tallinna Börsi tehingute käibe puhul on arvatud pankadest börsi liikmete vahendatud tehingute osatähtsus tehingute kogukäibest.

Allikas: Eesti Panga 2002. aastaaruanne, lk. 33.

Tugev konkurents finantsturul tähendab seda, et pikas perspektiivis on kasulik võtta kiire kasvu strateegia. Tabelist 2 näeme, et kui 1992. aasta lõpuks oli ühe kommertsbanka varade mahuks Eestis keskmiselt 130 miljonit krooni (16 mln. DEM), siis see summa on 10 aastaga ligi 100-kordistunud. Pankade varade kasv on olnud üle 2 korra kiirem GDP kasvust Eestis.

Tabel 2. Eesti kommertsbankade kasvuindikaatorid (aasta lõpp)

Aasta	Tegutseva- te pankade arv	Kokku, mlrd. EEK		Panga kohta, mlrd. EEK		SKP jooksvates hindades (mlrd. EEK)	Pankade varad võrreldes SKP-ga (%)
		varad	aktsia- kapital	varad	aktsia- kapital		
1992	41	5.2	0.5	0.13	0.01	14.3	36.4
1993	22	6.4	0.4	0.29	0.02	21.8	29.4
1994	24	10.1	0.6	0.42	0.03	29.9	33.8
1995	18	14.9	1.1	0.83	0.06	40.9	36.4
1996	13	21.9	1.4	1.68	0.11	52.4	41.8
1997	11	38.8	2.4	3.53	0.22	64.0	60.6
1998	6	41.0	6.1	6.83	1.02	73.5	55.8
1999	7	47.1	6.3	6.73	0.90	76.3	61.7
2000	7	57.8	5.9	8.26	0.84	87.2	66.2
2001	7	68.4	6.1	9.77	0.87	96.6	70.8
2002	7	81.7	6.2	11.67	0.89	106.3**	76.9

* kaasa arvatud välisbankade osakonnad

** prognoos

Allikas: Eesti Pank.

Pankade varade kasvu võidujooksus oli nii võitjaid kui ka kaotajaid. Pankade arv on kahanenud pankrottide ning ühinemiste/ülevõtmiste tõttu kuus korda ja praegu on Eestis vaid seitse tegutsevat kommertspanka. Eriti vedas Hansapangal, sest nad kasvasid kiiresti just kriisiperioodidel. Pärast esimest panganduskriisi kasvasid Hansapanga varad 1993. aasta jooksul 379 miljonilt 988 miljoni EEK-ni. Teine panganduskriis 1998. a. andis Hansapangale võimaluse liita Eesti Hoiupank ja muutuda liiderpangaks Eestis.

Varade kiire kasvu saavutamiseks on tarvis tagada nii klientide arvu suurenemine kui ka nende finantsvarade kasv pangas. Klientide ülelöömine konkureerivatelt pankadelt ei ole kerge ega odav. Seetõttu on klientide juurdesaamiseks sobivaks meetodiks uute klientide otsimine, pakkudes neile mitmesuguseid soodustusi ja investeerimisvõimalusi.

Üheks uute klientide saamise ja pangaga tugevalt sidumise meetodiks on õppe-laenude andmine. Tegemist on soodsaimate tingimustega laenuga, mida Eesti pangad pakuvad. Riikliku õppelaenu maksimummäär on 15 000 krooni aastas ja intressimäär 5%. Seda saab kahe käendaja või kinnisvara tagatisel kogu keskkoolijärgse hariduse perioodiks. 2002/2003 õppeaastal oli õppelaenu esmataotlejaid 7178 ja korduvtaotlejaid 18 080. Seega oli 25 258 õppurit saanud seda laenu summas üle 370 miljoni krooni [Kurik, 2003, lk. 48]. Kuivõrd riiklikku õppelaenu ei saa taotleda kaugõppes ja tasulistel õppekohtadel õppijad, siis on pangad oma initsiatiivil hakanud ka nendele omal riisikol õppelaene väljastama.

Lisaks uute klientide otsimisele on finantsasutuste kasvustrateegiates tähtsal kohal ka selliste toodete pakumine, mis ahvatleksid kliente rohkem säästma. Siit ka üks põhjendus, miks pankade osalus muudes finantsvahendajates (tabel 1) on nii kõrge.

Pangad on alandanud tänaseks Eestis jooksva deposiidi intressi juba 0,20–0,25% aastas. Kuivõrd inimestel on Eestis säästmismotiividest esikohal ettevaatusmotiividel säästmine, siis pangad ei karda hoiuste väljavoolu. Kuid deposiitide kasvu tagab vaid uute säästmismotiivide lisandumine. Nendeks motiivideks võib olla oma tuleviku finantsiline kindlustamine kas õnnetusjuhtumite puhuks või vanaduspäevadeks. Seetõttu pole ka üllatuseks, et pangad pakuvad lisaks tavalistele investeerimisvõimalustele ka pensionikindlustust nii kindlustuslepingu kui ka pensionifondi vormis. Viimane variant on pankadele eriti soodus, sest kindlustab neile väga pikaks ajaks stabiilse riskivaba ressursi finantsinvesteeringuteks. Kuivõrd pensionifondidest hakatakse väljamakseid tegema pensionärile mitte tegelikult sissemakstud summat aluseks võttes, vaid arvestades selle summa nüüdisväärtust, siis saab fond seda raha riskivabalt kasutada, sest võimalik kahjum ja fondi ülalpidamiskulud vähendavad väljamakstavaid pensione.

Eeltoodud analüüs näitas, et Eesti finantssektor toetab ühiskonna sotsiaalset arengut mitmetel motiividel, mis suurendavad elanikkonna pikaajalisi sääste ja lõppkokkuvõttes ikkagi taotlevad pankade maine paranemist ja selle kaudu aitavad kaasa kasumite kasvule.

2. Eesti pankade sotsiaalarengu toetamise praktika

Kuivõrd eesti finantssektor on pangakeskne, siis loomulikult on Eesti sotsiaalarengu toetamisel kandev roll ka Eesti kommertsbankadel. Nad kasutavad selleks uute säästuskeemide pakkumist, mitmesuguseid soodustusi vähemkindlustatud elanike gruppidele ja sponsortegevust. Nende programmide juhtimise ja reklaami kulud on märkimisväärsed. Näiteks selgub, et Sampo Panga 2002. aasta aruandest, et viimasel aastal olid reklaamikulud 17,7 miljonit krooni. Nende olulisusest annab aimu võrdlus Sampo 2002. a kasumiga, mis oli 52,9 miljonit krooni [Sampo Annual Report 2002, 2003, lk. 14].

Kõige olulisemana finantssektori sotsiaalsest vastutusest tundub olevat pankade osavõtt Eesti kolmesambalise pensionisüsteemi juurutamisest. Juba 90-ndate aastate alguses alustati Eestis diskussiooni pensionireformi ümber, sest oli selge, et riiklik pension ei suuda kindlustada tulevikus enamikule pensionäridest elamisväärsset sissetulekut. Eurostat ennustab europiirkonnas, et pensionäride suhe töötavasse elanikkonda tõuseb 2000. aasta 25%-lt 36%-ni 2025. aastaks ja jõuab üle 50% aastaks 2050 [ECB, April 2003, lk. 39]. Seetõttu võeti 12. septembril 2001. a. Eestis vastu "Kogumispensionide seadus", millega pandi alus kolmesambalisele pensionisüsteemile.

Kolme samba teoreetiline raamistik on rahvusvaheliselt võetud kasutusele eeskätt selleks, et võimaldada pensionisüsteemide mugavat kirjeldamist ning rahvusvahelisi võrdlusi. Esimese(I) samba (riiklik pension) finantseerimine toimub jooksva finantseerimise printsiibil ehk töötava generatsiooni maksudest-maksetest finantseeritakse pensionieas inimeste pensione. Kogumispension ehk pensioni II sammas on eelfinantseeritud erakapitalil põhinev kohustuslik pension. Pensionisüsteemi III sammas on vabatahtlik kogumispension, mis on mõeldud eelkõige inimestele, kes soovivad vanaduspõlves riigi poolt pakutavast kõrgemat elustandardit. Pensionisüsteemi kolmas sammas on justkui kokkulepe inimeste ja riigi vahel, et kui inimene hoolitseb ise oma tuleviku eest, siis nõuab ka riik temalt vähem makse. Kui senini on pensioni saamisel pea täielikult jäänud lootma riigi peale, siis nüüd tuleb inimestel osa vastutust ka enda peale võtta.

Riikliku toetusega kohustuslike pensionifondide haldamine on tulus ettevõtmine. Soodsa äri võimaluse tõttu on Eestis pensionituru hea positsiooni eest võitlemas kuus finantsinstitutsiooni – Hansapank, Eesti Ühispank, Seesam, Sampo Pank, LHV ja ERGO, kes kokku on turule toonud 15 pensionifondi. Kuna pensionifondide haldustasudest kujuneb stabiilne tuluallikas, on kogumispensionid fondihalduri jaoks olulised.

Vabatahtliku pensionikindlustuse (III sammas) võimalusi pakuvad Eesti viis elukindlustusseltsi ning lisaks on kasvamas ka neli vabatahtlikku pensionifondi. Enamikel turuosalistel on mitu erinevat toodet – kokku on valikuvõimalusi kuni paarkümmend.

Pensionisüsteemi II samm käivitus Eestis 2002. aasta mais. Pankade ja kindlustusorganisatsioonide reklaamikampaania tõi 2002. a. lõpuks üle 200 tuhande liituja (üle 18 aasta vanustele oli liitumine vabatahtlik), mis ületas ka kõige optimistlikumad prognoosid. Ühe aastaga (1. juuliks 2003) on II samba fondidesse kogunenud 530,5 miljonit EEK. Kui arvestada, et inimese tööperiood kestab normaalselt 40 aastat, saab välja arvutada selle võimaliku ressursi, mis pankade kätte 2040. aastaks koguneb.

Kolmanda pensionisamba fondides, kuigi nad käivitusid juba 2001. aastal, on ressursse 1. juuliks 2003 kogunenud oluliselt vähem (ca 100 mln. EEK), kuid sellega liituvad vaid üle keskmise sissetulekuga inimesed. Neid on praegu Eestis veel vähe, kuid nende osatähtsus tulevikus kasvab. Seega on see pensioniskeem pankadele samuti väga perspektiivikas.

Tunnetades elanikkonna varandusliku ebavõrdsuse süvenemist Eestis, kus heaolulase pensionäridel ja lasterikastel peredel on keskmisega võrreldes alaneva trendiga, on valitsus kehtestanud mitmed soodustused nendele. Mainida võib nii lastetoetusi kui ka soodustusi ühistranspordis nii alaealistele kui ka pensionäridele. Pankadel on oma maine tõstmiseks mõttekas ka analoogilisi soodustusi pakkuda. Seda muidugi ka tehakse.

Enamus pankades on seenior- ja juuniorklientide pangatehingute hinnad tavahindadest madalamad. Tabelis 3 on toodud Eesti Ühispanga hinnakiri eraklientidele. Sellest on näha, et mõned soodustused kehtivad lisaks juuniorklientidele ka üliõpilaseas noortele (18–25 a.). Seenioride hinnakiri kehtib alates 60. eluaastast. Lisaks eeltoodutele on hinnasoodustusi vanadus- ja invaliidsuspensionäridele erastamisväärtpaberikonto avamisel ja noortele eluasemelaenu vormistamisel.

Tabel 3. Eesti Ühispanga tähtsamate pangateenuste hinnakiri kliendigruppide lõikes 1. juuli 2003 seisuga (kroonides)

	Tavaklient	Seenioriklient (üle 60 a.)	Juuniorklient (alla 18 a.)	Noorklient (18–25 a.)
Konto avamine pangasaalis	30	30	tasuta	30
Ülekanne kontoris	12	12	12	12
Ülekanne interneti- ja telefonipanga kaudu	3	tasuta	tasuta	tasuta
Sularaha väljamakse kontoris	0,25% summast, min. 20 kr.	0,25% summast, 500 kr. tasuta	0,20% summast, 500 kr. tasuta	0,25% summast, min. 20 kr.
VISA Elektron väljastamine	30	30	30	30
VISA Elektron hooldus kuus	15	tasuta	15	10
VISA Elektron pikendamine	30	30	tasuta	tasuta

	Tavaklient	Seenioriklient (üle 60 a.)	Juunioriklient (alla 18 a.)	Noorklient (18–25 a.)
ISIC Scholar Maestro väljastamine	X	X	tasuta	tasuta
ISIC Scholar Maestro hooldus kuus	X	X	tasuta	15

Allikas: <http://www.eyp.ee>

Lisaks sotsiaalsele suunitlusele on pankade ja teiste finantsasutuste hinnasoodustustel noortele ja vanadele ka praktiline kasu pangale. Kuivõrd need elanike grupid teevad pangatehinguid harva, siis aktiivsete klientidega sama kõrged teenustasud võivad nad eemale peletada ja stimuleerivad sularahakasutusele üleminekut. See aga tähendaks ka hoiuste võimalikku väljavõtmist pangast.

Juunioride puhul näivad hinna soodustused olevat isegi suuremad kui eakate grupil. Siin on põhjuseks ka see asjaolu, et juuniori ei taheta kaotada, kartes jääda ilma tuleviku potentsiaalselt kasulikust kliendist. Pensionäride puhul vastupidi, on aga eeldada nende säästude ja tehinguaktiivsuse edasist vähenemist.

Lisaks soodustustele tegelevad pangad ka otseselt sponsorlusega. Sellega teevad nad end ühiskonnas nähtavateks ja lugupeetavateks. Hansapanga koduleheküljel on toodud sponsorluse printsiibid [<http://www.hansa.ee>]. Nendes öeldakse, et Hansapank on ettevõtte, mis tunnetab tulenevalt oma suurusest teatud vastutust ühiskonna ees [<http://www.hansa.ee>]. Põhilised sponsorlusvaldkonnad on haridus, kultuur ja sport. Näitena olgu siin toodud Hansapanga hariduse sponsoreerimise eesmärgid ja põhimõtted.

Inimressursid, haritus ja uued ideed on märksõnad, mida rõhutatakse, rääkides Eesti võimalustest silma paista teiste arenenud riikide seas. Sarnaselt kogu ühiskonnale on ka Hansapanga kui tööandja jaoks haritud inimesed väärtuslikem ressurss.

Just seepärast mõtleme homsele ja toetame täna noori erinevate stipendiumite, soodsate õppe-, haridus- ja magistrilaenude andmisega ning konverentside korraldamisega.

Alates 1999. aastast anname koostöös Tallinna Tehnikaülikooliga välja iga-aastaseid stipendiume sealse magistri- ja doktoriõppe toetuseks. Aastast 2000 toetame iga-aastase omanimelise stipendiumiga ka kümmet tublimat Eesti Infotehnoloogia Kolledzi üliõpilast.

Omapoolse panuse oleme andnud ka majandusalaste keskkooliõpikute ja -töövihikute kirjastamiseks, mis ilmuvad Junior Achievement Arengufondi eestvõttel [<http://www.hansa.ee>].

Ka teised pangad ja muud finantsasutused on järgnenud Eesti liidripanga eeskujule, püüdes olla üldsuse tähelepanu köitvate kultuurisündmuste sponsorite hulgas ja

pääseda pressi huviorbiiti sellega, et toetatakse ühiskonnas prioriteetseid valdkondi nagu haridus ja tervishoid.

3. Finantssektori sotsiaalse vastutuse suurendamise kasutamata võimalused

Eestis on finantssektoris põhitegijad kommertsbankad ja ka aktsiaseltside põhimõttel toimivad muud finantsvahendajad. Nende põhieesmärk on maksimaalse kasumi teenimine ja sotsiaalset vastutust võtavad nad vaid sedavõrd kui võrd see toetab põhieesmärgi saavutamist. Finantssektori sotsiaalset vastutust aitaks tõsta see, kui seal suureneks kooperatiivsete finantsasutuste osa, kes juba oma omandivormist tulenevalt on rohkem sellele orienteeritud.

Krediidikooperatiivid on kogu aeg tundnud tugevat sotsiaalset vastutust. Nad püüavad suunata sotsiaalsele arengule nii oma liikmeid kui ka kogu ühiskonda, kus nad töötavad ja elavad [Baltaša, 2001, lk. 12].

Siirderiikidest on kooperatiivsete krediidasutuste turuosa märkimisväärne Hiinas, 2000. aastal oli see 10%. Seal asutati 1980. aastal maa ja linna krediidikooperatiive ja nende roll on tugevnenud [China: the challenges ..., 2003, lk. 3].

Eestis on hoiu- ja laenuühistute turuosa pangandusega võrreldes tühine, vaid 0,1% ehk 100 korda tagasihoidlikum kui Hiinas. Meil on vaid 9 maapiirkonna hoiu- ja laenuühistut, kelle varade maht oli 31. mail 2003 vaid 63 miljonit EEK.

Eeltoodud tagasihoidlik turuosa on tingitud sellest, et hoiu- ja laenuühistud on kommertsbankadega võrreldes ebasoodsamas olukorras. Neid pole lubatud asutada linnades, nad ei tohi võtta avalikkuselt deposiite vastu ja omanikud maksavad deposiitide intressidelt tulumaksu (26%), kuigi kommertsbankade hoiustajatel on deposiitide intressitulud maksuvabad. Leedus, kus selliseid piiranguid pole, on 42 laenuühistut, kelle bilansimaht viimastel aastatel pidevalt kasvanud aastas 30–40% ja ennustatakse sellise kasvu jätkumist ka lähitulevikus [Levišauskaitė, Kaupelytė, 2003].

Finantssektori sotsiaalse vastutuse suurenemisele aitaks kaasa kooperatiivse finantssektori arengu takistuseks olevate piirangute kaotamine Eestis, mis loodetavasti nende turuosa tõstab.

Teiseks teeks finantssektori sotsiaalse vastutuse tõstmisel oleks uute säästuskeemide riigipoolne toetamine. Eelnevalt oli kirjutatud, et pangad on huvitatud õppelaenude väljaandmisest ja pensionifondide haldamisest. Need on ka elanike hulgas populaarsed, sest õppelaenude puhul võtab riik endale nii intressi- kui ka krediidiriski, aga pensionimaksed fondidesse on tulumaksuvabad.

Meie ettepanek on juurutada pikaajalised säästuskeemid (võtta vastu vastavad seadused), kus inimesed koguvad raha tasuliseks õppeks või töötusperioodiks. Pangad oleks kindlasti väga huvitatud selliste säästude haldamisest ja kodanikke

motiveeriks riigipoolne toetus sellisele säästmisele. Selline toetus võiks olla nii tulumaksuvabastuse kui ka otsese juurdemaksu näol.

Näiteks Kanadas saab pangas avada registreeritud haridussäästu hoiuse. Sinna kantakse vanemate või vanavanemate poolt regulaarselt lepingulisi summasid lapse või lapselapse keskharidusjärgseks koolitamiseks. Need säästud on maksuvabad ja riik maksab kuni 20% aastast sissemaksust (max \$400) iga aasta juurde. Seda säästu saab kulutada üksnes registreeritud õppeasutuse õppekulude tasumiseks. Lubatud on ka säästusumma paigutamine investeerimisfondi, et kogumisperioodil lisatulu teenida [<http://www.estoniancu.com>].

Eeltoodud säästukonto oleks ahvatlev ka Eesti pankadele, sest seal olev raha üksnes suureneb seoses liitujate arvu kasvu ja palgatõusuga. Teiseks kasuks pankadele on uute noorklientide, millised loodetavasti jätkavad sama panga teenuste kasutamist ka hiljem, saamine.

Selle süsteemi juurutamine Eestis aitaks tulevikus leevendada kõrghariduse finantseerimise üha teravnevat probleemi. Selleks tuleb valitsusel vaid osa summasid, mis on suunatud õppetoetusteks, toimetulekutoetusteks või sünnitoetusteks, ümber suunata haridussäästude ergutamiseks. Riskiks on muidugi käivitusperiood, mil ressursside ümberpaigutamisega võib raskusi tulla, nagu näitas pensionisüsteem II samba käivitamise kogemus.

Meie säästuskeemil on palju kasutegureid, seda just veidi kaugemat tulevikku silmas pidades.

- ☐ Maksumaksja raha kasutatakse sotsiaalselt õiglasemalt ja eestluse säilimise huvides – paljulapselised pered saavad rohkem toetust, aga lastetud üldsegi mitte.
- ☐ Riigieelarve abisummasid ei kasutata jooksvateks kuludeks, vaid nad lisanduvad säästudena riigis olevatele finantsreservidele, ühtlasi kümnekordistudes laste sugulaste säästude arvel.
- ☐ Tõuseb lapsevanemate ja sugulaste motivatsioon säästa laste tuleviku tarbeks ja regulaarse säästmisega saab kuni 18-aastase perioodi jooksul ka väikestest maksetest suurema summa koguda.
- ☐ Väheneb õppelaenu vajadus ning koolilõpetajate riskid, sest laenu tagasimaksmise vajadus sunnib neid kulusid säästma ja tihti loobuma sel perioodil laste muretsemisest.
- ☐ Paraneb kutse- ja kõrgkoolide rahastamine, sest neid säästetud summasid saab kasutada riigieelarvevälistel kohtadel õppimiseks või osalise õppemaksu kehtestamiseks kõigile õppijatele.
- ☐ Suurenevad pankades olevad deposiidid, väheneb pankade sõltuvus rahvusvahelistest rahaturgudest ja avarduvad ettevõtete krediteerimise võimalused.
- ☐ Ühiskonnas tugevneb arusaam omavastutusest enda ja oma pere tuleviku kindlustamisel. Seega väheneb tulevikus surve valitsusele ja Riigikogule üha rohkem ja rohkem raha ümber jagada.

Kasutatud kirjandus

1. **Baltača, B.** Education, Training and Information As Credit Union Principle. Quantitative Integration of the Learned Society and New Economy. Proceedings of the international scientific conference, Riga, Banking Institution of Higher Education, 2001, pp. 12–16.
2. China: the challenges of financial transition. Economic Notes may 2003, No. 151. Groupe Caisse Des Dépôts. Economic and financial analysis. 6 p.
3. Eesti Pank. Aastaaruanne 2002. Tallinn, 2003. 158 p.
4. Estonian Financial Supervision Authority Yearbook 2002. Tallinn, 2003. 57 p.
5. European Central Bank Monthly Bulletin. April 2003. 112 p.
6. [http:// www.hansa.ee](http://www.hansa.ee)
7. <http://www.estoniancu.com>
8. <http://www.eyp.ee>
9. **Kurik, K.** 3000 õppelaenu võlglast. Ärielu, veebruar 2003, pp. 48–49.
10. Levišauskaitė, K., Kaupelytė, D. Kredit Unions in Lithuania, their Regional Development and Perspectives. – Management of Organizations: Systematic Research No. 26. Kaunas: Vytautas Magnus University, 2003, pp. 113–129.
11. **Püss, T., Viies, M.** Impact of Socio-Demographic Changes on the Convergence. Reports-papers of the XI scientific and educational conference (Tartu-Värskä, June 26–28, 2003). Berlin-Tallinn, 2003, pp. 257–264.
12. Sampo Annual Report 2002. 64 p.
13. **Zirnask, V.** 15 Years of New Estonian Banking. Bank of Estonia, Tallinn, 2002. 248 p.
14. The Future of Retail Banking and Customer Relations. A report from the first workshop of The Göran Collert Research Foundation. Stockholm, September 13–14, 2001.

Summary

ESTONIAN BANKS SUPPORT SAVING AND SOCIAL DEVELOPMENT

Mart Sõrg
University of Tartu

The financial system in the Republic of Estonia is centered around commercial banks. Although the objective of a bank is to maximize its profits, indirectly it also accelerates economic development through facilitating saving and borrowing. However, banks have also increasingly started to take responsibility for socially balanced development in the economy. The main motive behind this is to increase the resources of banks and to improve their reputation in the society and thus ensure that they retain their clients and sources of profit. Also, participation in the pension schemes gives them access to additional risk-free resources. The article sheds light on the role of Estonian banks in supporting social development, based on financial statistics as well as examples of banks. Possibilities of further enhancement of the social role are also offered.

KAUBAKATEGOORiate JUHTIMISE KONTSEPTSIOON KONKURENTSIEELISE ALLIKANA JAEKAUBANDUSETTEVÕTTES

Krister Tamm
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Tihenev konkurentsikeskkond jaekaubanduses ning kaupmeeste vähenevad kasumimarginaalid on viinud uute juhtimis põhimõtete rakendamisele jaekaubandusettevõtetes. Kaubakategooriate juhtimine (*category management*) on mujal maailmas kasutusel olnud viimased kümme aastat, Eestis on selle juhtimiskontseptsiooni esimesed rakendused alles kujunemas.

Tootjate poolt pakutav sortiment on muutunud sedavõrd laiaks, et edasimüüjatel on täielik vabadus otsustada, milliseid tooteid vastavates kaubakategooriates (nt. leib, kartulikrõpsud, õlu jms.) müüa ja mida mitte. Teiselt poolt, menukate ja kõrge marginaaliga toodete kaasamine sortimenti ja nende õige asetus kaupluses võimaldavad jaekaupmeestel teenida suuremat kasumit. Seega on vajalik järjepidev turu, tarbijate ja kaubakategooriate analüüsimine, mis põhiolemuselt moodustavadi aluse kaubakategooriate juhtimise kontseptsioonile.

Käesoleva artikli eesmärgiks on anda ülevaade nimetatud juhtimiskontseptsiooni olemusest ja rakendamisest jaekaubandusettevõtetes. Samuti vaadeldakse kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamise seost konkurentsieelise saavutamisega. Artikli kirjutamisel toetutakse põhiliselt J. Singhi ja R. Blattbergi käsitlesele ning Nielsen Category Managementi Grupi kaubandusteoreetikute seisukohtadele. Lisaks kasutatakse mitmetes erialajakirjades väljendatud seisukohti kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni temaatikal.

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni olemus

Telereklaam ei taga enam sellist edu nagu vanasti, kuna konkurentsikeskkond turul ja ostukohtades on muutunud väga tihedaks ja tarbijad langetavad ostuotsuseid põhiliselt ostukohas viibides. Üheks põhjuseks, miks kaubakategooriate juhtimine on muutunud väga levinuks, on tootja ja jaemüüja muutuvad rollid. Kui varasematel aastatel dikteerisid tootjad edasimüüjatele tingimusi, siis praegusel ajal on olukord vastupidine.

Nielsen Grupi kaubandusteoreetikute tõlgenduse kohaselt on kaubakategooriate juhtimine protsess, milles kaubakategooriaid juhitakse kui iseseisvaid äriühikuid (*business units*), kohandades need vastavalt ostukoha eripäradele ja ostjate soovidele ning rahuldades seeläbi tarbijate vajadusi (Category ... 1992, lk. 8). J. Singh ja R. Blattberg väidavad, et kaubakategooriate juhtimine on tootja-edasimüüja vaheline protsess, milles juhitakse kaubakategooriaid kui strateegilisi äriühikuid ning keskendutakse tarbijale väärtuse loomisele, saavutades seeläbi konkurentsieelise ja paremad majandustulemused ettevõttele (Singh *et al.* 2001, lk. 14).

Käsitletud tõlgendused kirjeldavad üheselt, et kaubakategooriate juhtimise puhul on tegemist tarbijale suurema väärtuse loomisega. See osutub võimalikuks, kuna protsessi ühe osana uuritakse väga täpselt ostukoha põhiliste tarbijate ostukäitumist, sortimendieelistusi ja hinnatundlikkust. Saadud informatsioonile tuginedes luuakse kaubakategooriate plaanid, mis viiakse ellu konkreetseid taktikalisi elemente kasutades. Vaatamata oma lihtsusele osutub kaubakategooriate juhtimine mõttekaks eelkõige erinevates jaekaubanduskettides, väiksemates ostukohtades on kogu protsessi läbiviimine liialt kulukas võrreldes protsessist saadavate kasudega.

Kaubakategooriate juhtimise strateegilised eesmärgid saavutatakse hinnapoliitika, kaupade paigutuse, ostukohas tehtava reklaami ja ostukoha sortimendi kujundamise abil. Seejuures toetutakse kaubakategooria eesmärkidele, konkurentsikeskkonna eripäradele ja tarbija ostukäitumisele. (Singh *et al.* 2001, lk. 15)

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendades saavutavad jaekaupmehed suurema kasumlikkuse ja konkurentsivõime, kuna protsess tõstab jaekaupmehe teadlikkust tarbija tegelikest vajadustest ning asetab tarbija vajadused kõikide äristrateegiade aluseks. Täpsemalt, jaekaupmees saab oma kaupluse kujundada täpselt nii, nagu tarbija seda ootab ja soovib. Kaubakategooriate juhtimist kasutades võetakse otsustuskriteeriumiks alati tarbija eelistused, kui tegeletakse järgmiste küsimustega: milliseid tooteid ja millistes kogustes kategooria sortimenti võtta, milliste hindadega ja millistes kauplustes neid müüa, millise riulipinna ja milliste kaubandusturunduse meetoditega toodete müüki toetada. (Category ... 1992, lk. 30)

Kaubakategooriate juhtimise protsess ja selle etapid

Kaubakategooriate juhtimise protsess hõlmab erinevaid omavahel tihedasti seotud etappe. Etappide vahel kehtivad eelnevus-järgnevus seosed, professionaalse lõpptulemuse saavutamiseks on vaja kindlakäeliselt läbi viia kõik protsessi etapid. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni etapid on järgmised (Category ... 1992, lk. 44):

1. kaubakategooria ülevaatamine ja defineerimine,
2. tarbijate identifitseerimine,
3. kaupade väljapaneku planeerimine,
4. strateegia elluviimine (taktikaliste elementide juhtimine),
5. tulemuste hindamine.

Kõik need etapid sisaldavad järjepidevaid tegevusi ning teevad kaubakategooria juhtimise tsükliliseks protsessiks. Tulemuste hindamine annab ülevaate, kas püstitatud eesmärgid saavutati ja kui mitte, siis mis olid selle põhjusteks. Saadud teadmised rakendatakse uuesti protsessi esimesse etappi, kus vaadatakse läbi kaubakategooria olemus ja tõlgendamine.

Kaubakategooria professionaalne juhtimise protsess toimub kaubakategooria juhi eestvedamisel, kes toetub nii kaupluse sisemisele ostude skaneerimisest pärinevale

informatsioonile, teistele analüüsidele kui ka tootjafirmade ekspertiisile ja soovitudele. Kaubakategooriate juhtimise strateegiate koostamine eeldab tihedat infovahetust jaekaupmehe ja tootjate vahel, iseseisvalt esmaste turuandmete hankimine muudaks kaubakategooriate juhtimise strateegia rakendamise liiga kulukaks.

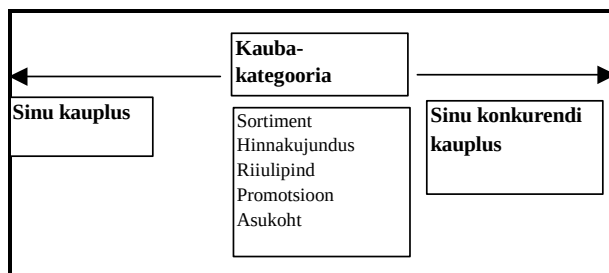
Kaubakategooria ülevaatamise ja defineerimise etapis pakub olulist statistikat kaupluse skaneerimissüsteemi vahendusel salvestatud informatsioon: milliseid tooteid müüdi, millises koguses, millal ja millise hinnaga. Skaneerimissüsteemina mõistetakse toodete vöötkoodide vahendusel skaneeritud informatsiooni, mis talletatakse analüüsimise eesmärgil keskses infosüsteemis. Sellise informatsiooni õige kasutamine kombineerituna tootjafirmadelt saadud kategooriat puudutava informatsiooniga võimaldab jaekaubandusettevõttel aru saada, millised on konkreetse kaubakategooria piirid ja millised tooted antud kategooriasse kuuluma peaksid. Selle etapi käigus saadakse vastused järgmistele küsimustele: millised on vastava kategooria erinevate toodete turuosad; millised tooted on menukad, millised mitte; millised alamkategooriad liiguvad tõusujoones, millised mitte; kuidas spetsiifilised reklaamikampaaniad ja kaubandusturundusmeetodid mõjutavad kategooria tarbijate ostukäitumist; kuidas kategooria sortiment, hinnakujundus, riulipinna asetus, promotsioon ja toodete asukoht poes on võrreldavad konkurentide samade näitajatega. (Category ... 1992, lk. 45-46)

Tarbijate identifitseerimise etapis defineeritakse kategooria põhilised tarbijad konkreetse ostukoha ümbruses. Larry Koester on rõhutanud, et kaubakategooriate juhtimise protsess algab tarbijast. Ettevõtte peavad kindlaks määrama erinevad tarbijate profiili selgitavad aspektid: kes on nende põhiline tarbija (vanus, majanduslik staatus, elukoht); mida tarbija kauplusest ostab (tootemargid, brändid, värvid, lõhnad); milline poeskäik on tüüpiline; kuidas tarbija ostab (reklaami tagajärjel, hinnataseme tõttu, toote omaduste tõttu); kui tihti oste sooritatakse (iga päev, iga nädal, kord kuus). (Koester 2002, lk. 5)

Uuritakse ostukoha ümbruskonnas elavate tarbijate demograafiat, elustiile ja ostukäitumist. Kaubakategooria juht hangib informatsiooni tarbijate keskmiste sissetulekute, haridustaseme, ametite ja perekondade suuruste kohta; samuti infot selle kohta, mida tarbijad osta tahavad ja kus nad seda ostu sooritada soovivad. Kindlasti on vaja uurida, kuidas piirkonna tarbijad reageerivad erinevatele reklaamidele ja promotsioonidele ostukohas. Vastused sellistele küsimustele võimaldavad kaubakategooria juhil teada saada kategooria põhilised tarbijad ning kohandada kategooria tegevusi vastavalt nende soovidele ja eelistustele. (Category ... 1992, lk. 47)

Kaubakategooria juht peab lisaks hankima infot selle kohta, milliseid meediakanaleid kategooria põhilised tarbijad eelistavad. Uuritakse, milliste kanalite vahendusel (TV, raadio, ajalehed, ajakirjad, kliendilehed) soovitakse põhiliselt infot saada ning millisest konkreetsest kanalist (raadiokanal, TV kanal) tüübisiselt soovitakse infot omandada.

Omades kategooria tarbijaid puudutavad laialdast informatsiooni, saab kaubakategooria juht grupeerida sarnaste tarbijaprofiilidega poed. Igale profiilile luuakse kohandatud tootesortiment, hinnakujundus, promotsioonid ja riiulipinna jaotusskeemid, et rahuldada poe tarbijate vajadusi ning suurendada kaupluse külastajate arvu (Category ... 1992, lk. 47). Seejuures on vaja hinnata suurimate konkurentide tegevusi samade kaubakategooriate lõikes (vt. joonis 1).



Joonis 1. Kaubakategooria plaanide tegemine konkurentsikeskkonnas.

Kaupade väljapaneku planeerimise etapis koostatakse täpsed turundus- ja finantsplaanid kaubakategooriale, et jõuda kaubakategooriale püstitatud müügi ja kasumi eesmärkideni. Mitmesugused arvutiprogrammid aitavad kategooria juhil läbi mängida erinevaid hinnakujundusskeeme, promotsiooniskeeme ning kaupade asetuse skeeme riiulis, võttes aluseks kategooriale püstitatud müügi- ja kasumieesmärgid. Kaupade asetusskeemid kujundatakse vastavalt jaemüüja turundus- ja asetuspoliitikale, vastavalt taktikalistele ja finantsplaanidele ning vastavalt kaupluse tarbijate profiilile. Sellised programmid võimaldavad kauplusel optimeerida kategooria müüki ja rentaablust, minimeerida laoseisu ning suurendada väljapanekute efektiivsust tarbijate poolt eelistatud kaupade väljapaneku pinna suurendamise läbi. (Category ... 1992, lk. 47)

Strateegia elluviimise etapis viiakse plaanides kavandatud tegevused kaupluses ellu. Selleks kasutatakse mitmeid taktikalisi vahendeid, millest olulisemad on pakutav sortiment, toodete hinnakujundus, toodete paigutus ostukohas ja ostukohas tehtav tootereklaam. Seda teematikat vaadeldakse täpsemalt käesoleva artikli järgmises punktis.

Tulemuste hindamise etapis hinnatakse kaubakategooriale püstitatud eesmärkide täituvust. Vaadeldakse erinevate plaanide elluviimise edukust ning konkurentide tulemusi samal perioodil. Tuleb välja selgitada, miks ei saavutatud teatud eesmäärke 100%-liselt ning seejärel viia sisse muudatused järgmise perioodi taktikalistesse plaanidesse. Eesmärkide mittedaavutamist võivad segada nt. taktikaliste tegevuste vähenemine rakendamise kaupluses, konkurentide edukas promotsioonikampaania, riiulipindade jaotusest põhjustatud tootepuudujäägid (tootja ei suuda tarnida õigeaegselt) või liiga kõrged hinnad. (Category ... 1992, lk. 52)

Eelnevalt vaadeldud etappe ei viida tänapäeval läbi vaid kaupluseketi siseinfole tuginedes. Üha tähtsamaks on muutumas tugevate ja usaldusväärsete tootjate roll kaubakategooriate juhtimise protsessis. Tootjad valdavad palju tähtsat informatsiooni kaubakategooria tarbijate, läbimüükide ning kategoorias toimuva tootearendustegevuse kohta. Seetõttu otsivad kauplusteketid kategooriate lõikes tootjatest partnereid, kes annaksid infot ja soovitusi adekvaatsete kaubakategooriate plaanide koostamiseks. Selliseid tootjaid nimetatakse kategooria kapteniteks (*category captain*).

Kaubakategooriate juhtimise põhilised taktikalised elemendid kaupluses

Taktikaliste elementide juhtimise abil saavad jaekaupmehed ellu viia kaubakategooriate juhtimise plaane ning oluliselt mõjutada tarbijate ostusid. Põhilised taktikalised elemendid on järgmised (Singh *et al.* 2001, lk. 54):

pakutav sortiment – toodete lisamine või eemaldamine kaupluse sortimendist;

1. hinnakujundus – kõrged, madalad või igapäevaselt soodsad hinnad;
2. toodete paigutus – kategooriale eraldatud pind ning kategooriasisene pinnajaotus, konkreetse brändi asukoht riulis (üleval, all, keskel);
3. promotsioon – erinevad müügitoetusmoodulid, kaupluste sisemoodulid, ühismarketing, proovitoodete jagamine jms.

Efektiivse sortimendi kujundamine ostukohas tähendab erinevate tootegruppide ja tootekombinatsioonide loomist, mis on kasumlikud ning rahuldavad parimal viisil tarbijate vajadusi. Eesmärgiks on kasutada väljapaneku pinda efektiivsemalt ning ellimineerida toodete puudujäägid laos. Nimetatud tegevuste teostamiseks on kriitilise tähtsusega ostukoha ostude informatsioon (*point-of-sale data*). (Koester 2002, lk. 4)

Jaekaupmehed peaksid pakkuma maksimaalselt laia sortimenti, ent mitte pakkuma samaotstarbelisi tooteid ühes kaubakategoorias. Ehkki lai sortiment pakub paremat valikut tarbijale, võib see teiselt poolt tarbija hoopis segadusse viia. Võtmesõnaks sortimendi kujundamisel on tarbija poolt tajutava laia sortimendi saavutamine. Sortiment tuleb kujundada vastavalt tarbija eelistustele jaekaupmehe kauplemispiirkonnas, ideaalis sarnaste poodide lõikes või isegi üksikute ostukohtade lõikes. (Singh *et al.* 2001, lk. 54)

Hinnakujunduse juhtimisel tuleb arvestada, et tarbijad tajuvad hindasid kolmel viisil: teadlikkus, võrdlus konkureeriva ostukoha hinnaga ning käitumine hindade tõusu ja languse korral. Ehkki hind on üks määravamaid ostuotsuse mõjutajaid, ei taju tarbijad alati absoluutset hinda mõne konkreetse toote ostmisel. Tavaliselt kujundab tarbija enese jaoks teatud hinnataseme, millele toetudes hinnatakse iga toote hinda kõrgeks või madalaks. Nimetatud hinnatase võib tekkida ostukohas oleva hinnainfo alusel või mõnes teises ostukohas eksisteerivate hindade alusel. Silmas tuleb pidada ka seda, et tarbijad on rohkem häiritud sama % suurusest hinnatõusust kui positiivselt mõjutatud sama % suurusest hinnalangusest. Seega tuleks vältida sagedasi hinnatõuse. (Singh *et al.* 2001, lk. 54)

Toodete paigutuse määramise ehk planogrammingu (planogramming) teostamine on võrreldav matemaatilise võrrandi lahendamisega. Eesmärgiks on lahendada palju võrrandeid (erinevate kaubakategooriate sisene jaotus) paljude tundmatutega (hinnangud erinevate toodete liikumiskiiruse kohta). Optimaalse planogrammi eesmärgid on järgmised: lihtsustada tarbija ostuprotsessi; logistiliste võimalustega arvestamine viisil, et ei tekiks toodete puudujääke ostukohas; lihtsustada toodete tellimisprotsessi ning väljapaneku pinna taastäitmist; optimeerida väljapanekupinna tootlikkust nii läbimüügi kohta ühikult kui ka kasumi kohta ühikult. (Vuyk 2003, lk. 98)

Toodete paigutuse teostamisel tuleb riiulipinda jaotada vastavalt tarbija ostueelistustele. Otsustuskriteerium riiulipinna jaotuse määramisel peab sisaldama toodete liikumiskiirust poes, toote kasumimarginaali ja toote netomarginaali (arvestades laokulusid, transpordikulusid ja kulutusi laotöölistele). Toodete paigutuse määramise eesmärk on maksimeerida müüki väljapanekupinna ühe ühiku kohta terve kaubakategooria ulatuses. (Singh *et al.* 2001, lk. 55)

Ostukohas tehtav promotsioon muutub järjest olulisemaks, kuna tarbijad langetavad enamuse ostuotsuseid konkreetsete brändide osas just ostukeskkonnas viibides. Seetõttu on ka ostukohas kulutatud summad ettevõtetele efektiivsemad kui näiteks telereklaamidele kulutatud summad. Tarbija tuleb saada konkreetset toodet vaatama ja siis anda talle põhjus seda toodet proovida. Sellise tulemuseni aitavad viia mitmed ostukohareklaamid. Viimase aja trendiks on kujunenud liikuvad animatsioonid ja erinevad ekraanid, mis tõmbavad kõige paremini tarbijate tähelepanu. Ekraanide kasutamine on tõhus ka seetõttu, et erinevatel ajahetkedel saab kasutada erinevaid reklaamklippe, vastavalt sellel ajal ostukohas viibivate ostjate keskmisele profiilile. Kindlasti tuleks välja selgitada suurima liiklusega ostukoha trajektooriid ning asetada kõikisugused reklaamtahvlid ja –ekraanid sinna. (Cioletti 2003, lk. 96)

Ostukoha promotsiooni ühe huvitava ja eduka lahendusena on esile kerkinud ühismarketing. See on tegevus, mille raames kaks või enam tootjat ühendavad oma toodete müügi. Täiendkaupade samaaegne (pakendid ühendatakse) müük lihtsustab tarbija otsustusprotsessi ning lisab väärtust kogu ostuprotsessile. Jaekaupmehed on enamasti huvitatud sellistest tootjate poolsetest pakkumistest, kuna nende huviks on kogu poodi (mitte ainult ühte kitsast kategooriat) hõlmavate kampaaniate korraldamine. (Turcsik 2002, lk. 2)

Tarbijate ostukäitumist saab edukalt mõjutada mitmete lühiajaliste hinnakampaaniatega. Näitena saab tuua erinevad allahindluskupongid tootjate või jaekaupmeeste poolt; ostukohasisesed eriväljapanekud ja moodulid, milles asuvate toodete kampaaniahinda on reklaamitud ümbruskonna põhilises ajalehes või ostukohas jaotatavates flaierites. (Singh *et al.* 2001, lk. 55)

Promotsiooni korraldamiseks kaupluses sobivad hästi mitmed erinevad müügikohamaterjalid nagu näiteks posterid, riiulile kinnitatavad reklaamid, põrandakleebised, ostukärude reklaamid, hinnasildid. Müügikohareklaami suure leviku aluseks on asjaolu, et enamik tarbijaid teeb konkreetse brändivaliku otsuse

kaupluses olles ja on seetõttu ostuotsustes kergesti mõjutatav. Efektiivsete müügikohamaterjalide väljatöötamine eeldab tarbija, toodete paigutuse ja väljapaneku ning tarbija ostuteekonna mõistmist. Konkureerivate brändide puhul on vaja tarbija "üles raputada", et ta kaaluks ka alternatiivbrändi ostmist. Selleks tuleb luua müügikohamaterjalid, mis üllatavad ja isegi häirivad tarbijat. (Kõva 2003)

Kindlasti tuleb jälgida mitmeid üldpõhimõtteid, mis on vajalikud töötava müügikohamaterjali loomiseks. Näiteks on välja selgitatud, et müügikoha posterile ei ole soovitatav trükkida rohkem kui 12 sõna, kuna tarbija vaatab ühte plakatit keskmiselt 2,5 sekundit ning peab selle ajaga reklaami sisu tabama. Seetõttu peab ka reklaamsõnumi sisu olema selline, mis ajendaks tarbijat rohkem mõtlema ja vastava toote ostmist kaaluma. Väga hästi töötavad nn. "käskivad reklaamlauseid", mis kutsuvad tarbijat üles proovima midagi uut või osalema mõnes kampaanias.

Ostukohareklaamplakatil tuleb kindlasti eksponeerida piltidega toodet ennast, mitte ainult sõnumit. (Thornton 2003, lk. 97)

Vaadeldud neljast kaubakategooriate juhtimise taktikalisest elemendist pakub enim võimalusi tarbija ostukäitumise mõjutamiseks just ostukohas tehtav promotsioon. Selle alla kuuluvad nii hinnakampaaniad kui ka kõiksugu erinevad reklaamid ja ostukohamaterjalid. Kindlasti saab konkreetse kaubakategooria müüki edendada ka efektiivse sortimendi kujundamise, hinnakujunduse ja toodete õige asetuse läbi.

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsioon konkurentsieelise tagajana

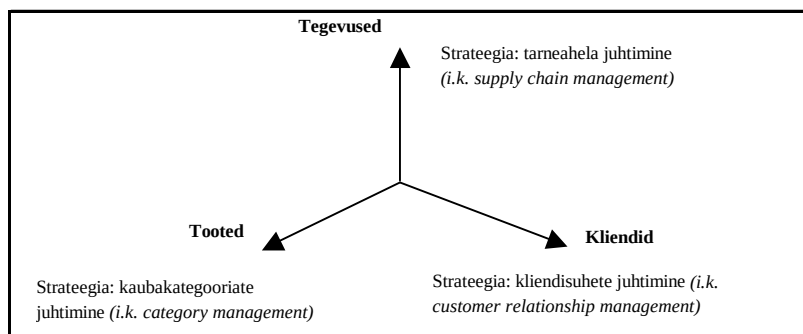
Pikaaegne General Electricu juht Jack Welch toetus ettevõtet üles ehitades lihtsale põhimõttele: kui ettevõttel pole konkurentsieelist, siis pole mõtet ka konkureerida (Danneberg 2002, lk. 13 vahendusel). Konkurentsieelis tähendab lihtsustatud kujul eristumist konkurentidest, kusjuures eristumise võimalusi on väga mitmeid. Kui ettevõtte ei eristu millegagi konkurentidest, on ettevõtte poolt pakutav toode/teenus tarbija jaoks juhuvalik. Eristumise võimalused varieeruvad oluliselt ettevõtete tegevusvaldkondade lõikes. Jaekaubanduses kui ühes suures tegevusvaldkonnas on mitmeid eristumise võimalusi, ühena neist saab vaadelda kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendamist.

Konkurentsieelise saavutamiseks peab ettevõtte näitama paremaid tulemusi kui konkurendid. Iga ettevõtte hõlmab endas mitmeid protsesse, toodete või teenuste tootmist ja kliendisuhetlust (Singh *et al.* 2001, lk. 19). Need kolm suunda on olulised konkurentsieelise tekitamise seisukohast, pakkudes erinevaid võimalusi konkurentsieeliseni jõudmiseks.

Michael Porter on nimetanud kolme suuna põhiseid konkurentsistrateegiad nimetanud järgmiselt: kululiider, eristumislüder ja kohandumislüder (Porter 1985, lk. 56). Kululiidriks olemine tähendab erinevate ettevõtte protsesside juhtimist tegevusharu kõige madalamate kuludega. Eristumislüderiks olemine tähendab kliendile ekstraväärtust loovate toodete või teenuste pakkumist. Kohandumislüder tegeleb

kõige edukamalt erinevate turuniššidega, mis on välja valitud ja millele keskendudes kasutatakse kas kululiidri või eristumislidri strateegiat.

Jaekaubanduses on konkurentsieelise loomise võimalustena defineeritud konkreetsed konkurentsistrateegiad, mille edukas rakendamine võimaldab ettevõttel saavutada ajas püsiva konkurentsieelise (vt. joonis 2).



Joonis 2. Konkurentsistrateegiad jaekaubanduses (Singh *et al.* 2001, lk. 21).

Kaubakategooriate juhtimise strateegia võimaldab konkurentsieelise saavutada toodete dimensioonist, võimaldades toodete õige sortimendi ja hindade kujundamise, strateegilise ostukoha reklaami ning tootjatega professionaalsete kaubandussuhete kujundamise abil saavutada paremaid tulemusi kui konkurendid. Tootmisettevõtete puhul vaadeldakse kaubakategooriate juhtimise strateegia kasutamist (ehk professionaalsete suhete kujundamist jaekaupmeestega) konkurentsieelise loomisel kliendisuhetluse juhtimise dimensioonis. Oluline on märkida, et jaekaupmees saab vaatlusalust strateegiat edukalt kasutada juhul, kui tootmisettevõtte mõistab kaubakategooriate juhtimise strateegia olemust ja on avatud tihedaks koostööks jaekaupmehega. (Singh *et al.* 2001, lk. 20)

Eristumise ehk konkurentsieelise saavutamise võimalusi jaekaubanduses on mitmeid. Näiteks toode/teenus, teenindus, uuenduslikkus, personaalsus, bränd, kommunikatsioon, mugavus, hind, kodumaisus, kõigi töötajate kliendile orienteeritus. Eristumisel tuleks vahet teha taktikalisel ja strateegilisel tasandil. Soovides olla eristuv ja luua ajas püsiv konkurentsieelis, tuleb leida kõigepealt strateegiliselt erinev äripositsioon, mida siis lühiajaliselt kaitsta taktikaliste eristuvustega. (Danneberg 2003, lk. 13)

Kaubakategooriate juhtimine võimaldab jaekaubandusettevõttel saavutada ajas püsiva konkurentsieelise. See on strateegiliselt erineva äripositsiooni valik, mida lühiajaliselt toetatakse taktikaliste elementide juhtimisega (sortiment, hinnakujundus, toodete asetus ja ostukohareklaam). Rakendades eristumisalusena kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni, ei pea jaekaubandusettevõtte kaasa minema lühiajaliste hinnasõdadega, vaid kindlakäeliselt jätkama tarbijate soovidest lähtuvate tegevuste läbiviimist ja tarbijatele suurema kasu loomist võrreldes konkurentidega.

Kaubakategooriate juhtimise tulemusena paraneb otsustusprotsess ning kaasneb võime reageerida kiiresti ootamatutele turumuutustele, mis mõjutavad kas tervet kaubakategooriat või alamkategooriaid, spetsiifilist kauplust või spetsiifilisi tooteid kaupluses. Selle asemel, et teha kitsaid brändikeskseid otsuseid, võimaldab kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamine langetada kogu kategooriat puudutavaid brändiotsuseid. Äritegevus kohandatakse ümber vastavalt tarbija vajadustele, sisemine tegevuste koordineerimine ja juhtimine paraneb ning sellest tulenevalt suureneb kaubakategooriate müük ja kasum. (Category ... 1992, lk. 30)

Toodete dimensioonist konkurentsieelise saavutamise ühe osana tuleb vaadelda püsivalt piisavate laovarude olemasolu. Kaubakategooriate juhtimise protsess peab viima olukorrani, kus tarbijad saavad alati ostukohas osta kaubakategooria põhilisi tooteid. Laovarude mittepiisavus ja vale planeerimine on igapäevane probleem erinevates jaekaubandusettevõtetes, vähendades toodete müüki ja tarbijate rahulolu ostukohaga. Erinevad uuringud on tõestanud, et 45% tarbijatest ei osta supermarketites asendustoodet, kui soovitud toode on otsa saanud. Mitteostjatest ligikaudu 25% lahkub ja ostab soovitud toote ning tihti ka mitmeid muid tooteid teisest ostukohast. (Turcsik 2002, lk. 2) Seega jääb toodet hetkel mitte omav ostukoht ilma nii täiendavast käibest kui ka rahulolevast tarbijast, kes võib väga lihtsalt muuta oma ostukoha eelistusi.

Need eelised koos võimaldavadki jaekaubandusettevõtte saavutada ajas püsiva konkurentsieelise, mis on väga oluline tänapäeva väga tiheda konkurentsiga kaubandusturul. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamine viib äritegevuse vastavusse tarbijate vajadustega, võimaldab eristuda konkurentidest, parandab ettevõtte sisemist juhtimist ja koordineeritust ning garanteerib suurema müüginimahu ja kasumi. (Category ... 1992, lk. 31)

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamisel konkurentsieelise loomisel ei tohiks ettevõtte teisi olulisi valdkondi toodetele keskendudes (kliendid ja tegevused) unarusse jätta, vaid saavutama ka nendes vähemalt keskmise taseme võrreldes konkurentidega. Ainult sellisel juhul on võimalik kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendamise abil tagada ajas püsiv konkurentsieelis, vastasel juhul on ettevõtte muudes valdkondades konkurentide poolt väga kergesti haavatav.

Kokkuvõte

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni saavad rakendada väga erinevad jaekaubandusketid. Selle kontseptsiooni eeliseks on erinevate keti kaupluste väljapanekute kindlakäeline kujundamine ja piirkonna tarbijate soovidega arvestamine. Kaubakategooriate juhtimise protsess saab alguse kategooriate määratlemisest, seejärel defineeritakse kategooriate põhilised tarbijad, kujundatakse toodete väljapaneku põhimõtted ning taktikaliste elementide juhtimise abil viiakse strateegia ostukeskkonnas ellu. Taktikalisteks elementideks on ostukoha sortimendi kujundamine, hinnakujundusmeetodi valimine, kaupade asetuse teostamine ja ostukohas tehtav promotsioon. Protsessi viimaseks etapiks on tegevuste hindamine ja

kaubakategooriate eesmärkide saavutamise hindamine. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni juurutamisel oleks jaekupmehel otstarbekas teha koostööd suuremate tootjatega, kes saaksid väärtuslikku turuinformatsiooni omades olla erinevate kaubakategooriate juhtimisel väärtuslikeks nõustajateks.

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni abil saab jaekaubandusettevõtte saavutada ajas püsiva konkurentsieelise. Jaekaubanduses on konkurentsieelise saavutamiseks kolm põhilist valdkonda: tegevused, tooted, kliendid. Kaubakategooriate juhtimine hõlmab keskendumist eelkõige toodetele, mille parema juhtimise tulemusena saavutatakse ajas püsiv konkurentsieelis. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamine viib äritegevuse vastavusse tarbijate vajadustega, võimaldab eristuda konkurentidest, parandab ettevõtte sisemist juhtimist ja koordineeritust ning garanteerib suurema müüginimahu ja kasumi.

Kasutatud kirjandus

1. Category management: positioning your organisation to win. Nielsen Marketing Research, 1992. NTC Business Books, USA. 175 p.
2. **Cioletti, J.** Connecting with consumers means knowing how to stop traffic at the point of sale. – Beverage World, March 2003, p. 96.
3. **Danneberg, T.** Eristudes tõhusamaks. – Äripäev 17.06.2003, lk. 13.
4. **Koester, L.** Building a category management capability. UPS Consulting White Paper 2002, 11 p.
5. **Kõva, T.** Müügikohamaterjalid tõmbavad ligi. – Äripäev 02.09.2003, lk. 10.
6. **Porter, M.E.** Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press, 1985, pp. 54-60.
7. **Singh, J., Blattberg, R.** Next generation category management. – Datamonitor PLC 2001, 248 p.
8. **Thornton, D.** Tips on proper use of point of sale. – Beverage World, March 2003, p. 97.
9. **Turcsik, R.** Out of stock, out of luck. – Progressive Grocer, 11.15.2002, Vol. 81 Issue 17, pp. 44-47.
10. **Vuyk, C.** Planogramming: getting better all the time. – Beverage World, March 2003, p. 98.

Summary

EMPLOYMENT OF CATEGORY MANAGEMENT CONCEPTION IN RETAIL COMPANIES

Krister Tamm
University of Tartu

Category management is an evolving management conception offering new possibilities to obtain competitive advantage both for manufacturers and retail companies. The use and benefits of employing category management were described in this article. The employment of category management is based on the specific needs of trading-area customers. According to category management, a retail company must take its assortment, pricing, placement and trade promotion decisions based on the needs of its customers.

A complex process has to be taken in order to implement category management in retail company: first of all, different categories of a chain should be defined; while knowing what product belongs to which category, the typical consumers of each category should be determined; after that there is a need for making a thorough plan for merchandising a category, also defining the goals that need to be achieved; next step is taking tactical decisions in assortment, price, placement and promotion in purchasing environment and implementing the strategy; final step is evaluation of the results and process as a whole.

Employing category management enables a retail company to obtain a competitive advantage. In retail business there are three main areas wherein it is possible to obtain a competitive advantage: processes, products and services, customers. Category management leads to long-term competitive advantage from products dimension through allying the business processes with customers' needs, differentiating the business from competitors, making internal management and coordination better and guaranteeing the increase of turnover and profit.

As implementing category management requires a lot of resources (both finances and staff), it is reasonable only for bigger retail chains with broad base of different outlets. While implementing category management, it is always reasonable for retailers to cooperate with different manufacturers to get better insight into category.

INDIVIDUAL VALUES AND PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG RUSSIAN-SPEAKERS IN ESTONIA AND LITHUANIA

Elina Tolmats
University of Tartu

Introduction

Estonia and Lithuania have been independent for some time and it has been an effective period to recover and develop all aspects of life, including those related to national culture and business environment. With respect to national culture, the influence of Russian culture on native culture has significantly decreased during independence. According to statistical data, the percentage of Russian-speakers living in Estonia is 32 and in Lithuania – 9.5 (http://www.balticsworldwide.com/economic_stats.htm). In addition to Russian nationals, Ukrainians and Belo Russians are included to this group of population (Baltic Media Book, 2001). Though, the ethnical composition regarding Russian-speaking population is different in both countries. Historically the feeling of Russians as a mainstream culture has been replaced by perceiving themselves as a minority people. Still it should be taken into consideration that during a rather long period of time Russians, Russian culture and the Russian language have been given a preferential treatment in Estonia and Lithuania (Runblom 2002).

With respect to business environment, in addition to all the changes at the macro-economic level there was a major shift in the thinking of Estonian and Lithuanian inhabitants about how a free market economy functions. This shift took place due to the transformation of values of the people living and working in both countries. In the present article the values of Russian-speaking people are observed in the organizational context through the phenomena of organizational culture.

The objective of the article is to compare individual values and their patterns of relationships with organizational culture among Russian-speaking members in Lithuanian and Estonian organizations.

Theoretical Background

The construct of organizational culture has a lot of definitions. In general, organizational culture is made up of a common understanding and things that are shared among organizational members (Lau, Ngo, 1996). These shared things include “philosophies, ideologies, values, beliefs, assumptions, expectation, attitudes and norms” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1989, p. 302).

In this particular research the orientations of organizational culture are applied. It is possible to distinguish between two main orientations of organizational culture: task and relationship orientations. While *task orientation* reflects the extent to which all members are willing to support the achievement of common goals (Alas, Vadi,

2003), *relationship orientation* indicates belongingness – people assist one another in work-related problems and discuss all the important topics with one another (*Ibid.*).

M. Rokeach and J.F. Regan (1980) determine a value as a conception of desirable means and end-state actions and they are employed as standards or criteria of action. M. Rokeach (1969) has identified two fundamental types of values: terminal and instrumental. *Terminal values* reflect wants and desires that people wish to fulfill during their life (Vadi, 2000); these are those end-state goals that people prize (Steers, Black, 1994). *Instrumental values* are those that help people to choose a proper behavior (Vadi, 2000); they represent those values that concern the way people approach end-states (Steers, Black, 1994).

Individual values can be seen as a link between national culture and organizational culture; it is necessary to focus on organizational culture and individual values with the aim of clarifying what values members of organization carry and how they affect organizational culture (Vadi, 2001). Organizations consist of individuals each having a set of values obtained in a certain cultural context. Guided by these values, people behave within their organization, thus influencing the culture and behavior of the entire organization.

Organizational culture consists of two basic and interrelated components: namely cultural forms and practices and the substance (deeper level of culture) (Lau, Ngo, 1996). One element of the substance is shared values that could be seen as a deeper level of culture. Cultural forms and practices reveal in prevalence of orientation of organizational culture and in patterns of relationships between individual values and organizational culture.

Method

The current research applied M. Rokeach's values methodology giving 18 terminal and 18 instrumental values. For each list, the respondents were asked to rank the statements according to how important each was to the respondent personally. It was necessary to place "1" next to the value that was the most important to the respondent, "2" next to the second most important and so on. (Vadi, 2002)

In order to measure organizational culture, a questionnaire with 43 statements was compiled (Organizational Culture Questionnaire) (Vadi, 2001). The statements were asked to be assessed on a 10 points scale, where 10 indicated that one agreed completely and one point showed that the given statement was not valid. The contents of these statements were based on the extent of belongingness and the members' readiness to support their organization. (Vadi, 2000)

According to a previously conducted component analysis, a set of 16 items were selected to represent organizational culture orientations (Vadi *et al*, 2002). By employing the concept of organizational culture orientation, task orientation was represented by 8 items in the questionnaire (further OC1) and so was relationship orientation (further OC2) (Vadi, 2002).

The survey in Estonia was conducted in 1996-2001 where 664 Russian-speakers were questioned (173 men and 458 women, 33 participants did not indicated their gender). The average age of the participants was 38.7 years ($SD=9.27$). Three classes of the respondents' positions were formed: workers ($n=347$), specialists ($n=194$) and managers ($n=80$) (43 participants did not indicated their position in the organization). The respondents represented 16 different organizations operating in such areas as processing industry, service, information technology and military forces (Vadi *et al*, 2002).

The survey in Lithuania was conducted in May of year 2003 in the Ignalina Nuclear Power Plant (further on INPP). In 2001 year 4634 people was working in INPP: 1290 women and 3344 men (<http://www.iae.lt>). Altogether, 203 Russian-speaking respondents (123 men and 36 women, 44 participants did not indicate their gender) participated in the survey. The average age of the participants was 40.9 years ($SD=8.48$). Three classes of the respondents' positions were formed: workers ($n=42$), specialists ($n=55$) and managers ($n=24$) (82 participants did not indicated their position in the organization).

In order to find the main terminal and instrumental values, a mean-analysis was used. It is necessary to note here that the importance of values is determined by the decreasing mean value because of the ranking technique of the questionnaire.

Correlations between the values and orientations of organizational culture were performed, using values of Spearman's Correlation Coefficients on the condition that $\rho \geq |0,20|$ at the significance level $p \leq 0,001$ in Lithuanian sample and on the condition that $\rho \geq |0,10|$ at the significance level $p \leq 0,005$ in Estonian sample. Due to the ranking technique of the value statements, the questionnaire correlations were interpreted in opposite way – a negative correlation means the same trend and a positive correlation means the opposite trend between the aspects analyzed.

Results

The mean values of the two organizational culture subscales are shown in Table 1. According to mean analysis it is possible to conclude that organizational culture in INPP is preferably *relationship oriented*. Organizational culture in Estonian organizations with Russian-speakers is also preferably *relationship oriented*, though having lower estimates to this subculture than in Lithuanian organization (see mean values in table 1).

Table 1. The Mean Values, Sample Size and Standard Deviations of the Organizational Culture Subscales in Lithuania and Estonia

	OC1			OC2		
	<i>M</i>	<i>n</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>n</i>	<i>SD</i>
RUSEST*	4.37	629	1.76	6.71	631	1.58
RUSLIT**	5.53	202	1.48	7.45	203	1.33

Note: OC1 – task orientation of organizational culture; OC2 – relationship orientation of organizational culture; * Russian-speakers in Estonia, ** Russian-speakers in Lithuania

Five most important terminal and instrumental values of the Russian-speaking members in Estonian organizations were found. The most important terminal and instrumental values with sample size, mean values and standard deviation are shown in Table 2.

Table 2. The Mean Values and Standard Deviations of Top 5 Terminal and Instrumental Values in Estonian Sample

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Terminal values	1. Family security	654	4.60	3.78
	2. Wisdom	653	6.16	4.32
	3. Self-respect	654	6.56	3.98
	4. A sense of accomplishment	655	6.92	4.08
	5. World at peace	654	7.67	5.93
Instrumental values	1. Imaginative	648	7.35	4.84
	2. Loving	648	7.60	4.93
	3. Logical	649	7.76	5.17
	4. Responsible	648	7.97	5.14
	5. Courageous	649	8.20	5.12

To compare patterns of the most important values, similar analyses were implied in Lithuanian sample. Top 5 most important terminal and instrumental values with the sample size, mean values and standard deviations are shown in table 3.

Table 3. The Mean Values and Standard Deviations of Top 5 Terminal and Instrumental Values in Lithuanian Sample

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Terminal values	1. Family security	202	6.67	4.81
	2. World at peace	202	6.80	4.88
	3. A sense of accomplishment	202	7.34	4.29
	4. Self-respect	202	7.68	4.43
	5. Wisdom	202	7.88	4.73
Instrumental values	1. Honest	199	4.01	3.46
	2. Forgiving	198	6.86	4.97
	3. Responsible	197	7.31	5.20
	4. Loving	197	7.37	4.43
	5. Clean	193	8.12	4.10

The two orientations of organizational culture and two types of values presented a particular pattern of relationships (see table 4 for Estonian sample and table 5 for Lithuanian sample).

The terminal value *a sense of accomplishment* is negatively correlated to task orientation of organizational culture. The terminal value *a world of peace* is

negatively correlated to relationship orientation of organizational culture. The instrumental value *responsible* is positively correlated to relationship orientation of organizational culture. No correlations between instrumental values and task orientation of organizational culture were found.

Table 4. The Spearman's Correlation Coefficients ($\rho \geq |0.10|$; $p \leq 0.005$) between Organizational Culture Orientations and Values in Estonian Sample

	Terminal Values	Spearman's rho	Instrumental Values	Spearman's rho
OC1	A sense of accomplishment	-0.14		
OC2	A world at peace	-0.11	Responsible	0,11

Note: OC1 – task orientation of organizational culture; OC2 – relationship orientation of organizational culture.

The terminal value *a world of beauty* is positively correlated to task orientation of organizational culture and the terminal values *family security*, *true friendship* and *equality* are positively correlated to relationship orientation of organizational culture. The instrumental value *ambitious* is negatively correlated to task orientation of organizational culture. No correlations between instrumental values and relationship orientation of organizational culture were indicated.

Table 5. The Spearman's Correlation Coefficients ($\rho \geq |0.20|$; $p \leq 0.001$) between Organizational Culture Orientations and Values in Lithuanian sample

	Terminal Values	Spearman's rho	Instrumental Values	Spearman's rho
OC1	A world of beauty	0.24	Ambitious	-0.26
OC2	Family security	0.22		
	True friendship	0.22		
	Equality	0.30		

Note: OC1 – task orientation of organizational culture; OC2 – relationship orientation of organizational culture.

According to the results of analysis further discussion is developed.

Discussion

Identically to the results of empirical studies in Estonia, where it was found that Russian-speaking members of organizations generally tend to be relationship-oriented (Vadi *et al*, 2002), Russian-speaking members of Lithuanian organization in question are also more relationship-oriented. This facilitates developing warm relationships between the people working in the organization and creates the conditions for forming well-functioning teams. The tendency of Russian-speakers to be more relationship-oriented could be advantageous not only within the organization itself, but also in its contacts with other companies by developing beneficial business relationships with partners and customers.

The analysis of five most important terminal values in Estonian sample, show that the most important terminal value is *family security*. Compared to Lithuanian sample Russian-speakers in Estonia scored higher on this value. The second one from the list of terminal values is *wisdom*. Then come such terminal values as *self-respect*, *a sense of accomplishment* and *a world at peace*.

In Estonian sample the most important instrumental value is *imaginative*, what requires originality and creativity of thinking. Next from the list is *loving*, then *logical* and *responsible*. The last one is *courageous*.

With respect to Lithuanian sample it was found that the most important terminal value is also *family security* – it is obvious that family is very important to Lithuanian inhabitation due to deep religious bonds. The second important value is *a world at peace* that is also clear due to political and military situation in the world. Next from the five most important terminal values two of them are *a sense of accomplishment* and *self-respect* and the last one is *wisdom*.

The most important instrumental value in Lithuanian sample is *honest*. Next two are *forgiving* and *responsible*. In interpretation of the values from the perspective of working environment one rather surprising important instrumental value appeared to be *loving*. But considering the human nature of this value it is not surprising at all. One more from the five most important instrumental values is *clean* which could be interpreted as a peculiarity of studied organization – a nuclear power plant requires observation of high standard of safety.

Important conclusion analyzing terminal value ranking is that for both samples the content of values remains the same, but order changes a bit. The terminal value *family security* remains for both samples on the first place. The terminal value *a world at peace* is placed in Lithuanian sample on the second place and in Estonian on the fifth place. It shows that for respondents in both countries situation in the world is significant. The terminal value *a sense of accomplishment* is having third place in Lithuanian sample and fourth in Estonian. Even though the samples are different in their socio-demographic features this terminal value is relevant due to necessity of lasting contribution for being employed. The terminal value *self-respect* is placed in the fourth place in Lithuanian sample and in third in Estonian sample, though in the last one the mean value is higher. The last from the Top 5 of terminal values is *wisdom* having in Lithuanian sample fifth place and in Estonian second.

This matter of having in both countries the same content of terminal values could be explained by two assumptions. Firstly, both countries had similar historical, political and economical space during “Soviet-time” and it has influenced terminal values of respondents making ranking similar. Secondly, it is possible that just Russian-speakers have this kind of set. The last matter needs to be confirmed by additional survey whether using additional sample in third Baltic country, Latvia, or sample in Russia, or both of the alternatives.

Considering instrumental values more differences come into account. Similar instrumental values in both samples are *loving* and *responsible*. Being affectionate and tender is human and needs no arguing and being responsible is crucial feature to keep well functioning human relations at home and at work. In Lithuanian sample differences illuminates in such instrumental values as *honest*, *forgiving* and *clean*. The last one is possibly having a place due to the peculiarity of the surveyed company (nuclear power plant) and two previous showing the peculiarity of the current sample. In Estonian sample differences occur in such instrumental values as *imaginative*, *logical* and *courageous*. The presence of last one is possible to explain by the fact that Russian-speakers in Estonia are forced to stand for their beliefs in order to keep their social-status. Two previous are obviously showing the properties of Estonian sample.

Going into discussion of relationships between individual values and organizational culture orientations great differences in two samples come into a place. In Estonian sample the terminal value *a sense of accomplishment* is negatively correlated to task orientation of organizational culture, what means that those who prize highly lasting contribution are giving higher estimates to task orientation of organizational culture. This is rather logical relationship whether concerned terminal value is supporting achievement of the task.

The terminal value *a world at peace* is negatively correlated to relationship orientation of organizational culture in Estonian sample. It means that those people who are concerned about situation in the world are more focused on relationships in organization and they tend to perceive and create sense of belongingness. The instrumental value *responsible* is positively correlated to relationship orientation of organizational culture – those who do not prize this value, prize highly relationships in organizations and the opposite way – those who prize value of being responsible are less committed to relationships in organizations.

In Lithuanian sample different pattern of relationships is followed. The terminal value *family security* is the most important terminal value and is positively correlated with relationship orientation of organizational culture. It means that those members of organization who prize family do not prize highly relationships in organization, because it is difficult to be equally loyal to both groups. Family security as terminal value was also the most important in Estonian sample, but such relationship was not found.

The terminal value *equality* is positively correlated with relationship orientation of organizational culture. So, people who prize inequality are supporting relationship orientation of organizational culture. The terminal value *true friendship* is also positively correlated to relationship orientation of organizational culture. It means that those members of organization who do not prize true friendship are giving higher estimates to relationship orientation of organizational culture. Here the case of loyalty comes up – it is difficult to be equally loyal to one's organization and a true friend while it is possible to develop a high level relationship with a friend, which makes it unnecessary to develop deep relations within the organization.

The terminal value *a world of beauty* is positively correlated to task orientation of organizational culture in Lithuanian sample. It means that those who do not rank highly the beauty of the world are more rational and support task orientation of organizational culture. The results of the correlation analysis show that the instrumental value *ambitious* is negatively correlated to task orientation of organizational culture. Ambitious people are focused on success that comes through achievement of goals.

Analyses show that general relationships between values and orientations of organizational culture are totally different in both samples. It is possible to conclude that business environment in both countries differ in such extend that even Russian-speakers with their similar set of values perceive organizational culture variously.

Hofstede (1991) argued that national level cultural differences reside mostly in values, less in practices. At the organizational level, however, cultural differences reside mostly in practices, less in values (Lau, Ngo, 1996). This matter is approved by the current study: on the national level values of Russian-speakers are similar, no big differences occur, but on organizational level through relationships between values and organizational culture, dissimilarities appeared due to the differences in practices of organizations. So, country of residence is having a stronger impact on organizational culture than use of language.

This empirical study is a contribution to organizational studies in Estonia and Lithuania. However, more studies should be conducted to confirm current findings. The information about the values held by speakers of Russian and about their perception of organizational culture will help to predict their behavior, to prevent destructive conflicts in organizations and to compose teams. This is the starting point for a comparative study of organizational cultures in the Baltic countries.

References

1. **Alas, R., Vadi, M.** (2003) The Impact of Organizational Culture on Attitudes Concerning Change in Post-Soviet Organizations. Accepted for publication in *Journal for East European Management Studies*.
2. Baltic Media Book (2001). BMF Gallup Media, Tallinn, Riga, Vilnius.
3. City Paper's Baltics Worldwide.
[http://www.balticsworldwide.com/economic_stats.htm]. 24/11/2003.
4. **Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W.** (1989) Organizational Behavior. 5th Ed. West Publishing Company.
5. **Hofstede, G.** (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
6. Ignalina Nuclear Power Plant's homepage. [<http://www.iae.lt/>]. 29/05/2003.
7. **Lau, C.-M., Ngo, H.-Y.** (1996) One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins. *International Business Review*. Vol.5, No.5, pp. 469-486.

9. **Rokeach, M., Regan, J.F.** (1980) The Role of Values in the Counseling Situation. *Personnel and Guidance Journal*. Vol.58, Issue 9, pp. 576-583.
10. **Rokeach, M.** (1969). The Role of Values in Public Opinion Research. *Public Opinion Quarterly*. Vol.32, Issue 4, pp. 547-560.
11. **Runblom, H.** (2002) The Cultural Diversity of the Baltic Sea Region. In: Maciejewski, W. (Eds) *The Baltic Sea: Cultures, Politics, Societies*, pp. 373-374. The Baltic University Press.
12. **Steers, R.M., Black, J.S.** (1994) *Organizational Behavior*. 5th Ed. Harper Collins College Publisher.
13. **Vadi, M.** (2000) Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel). *Dissertationes Rerum Oeconomicarum*. Tartu Ülikooli Kirjastus (in Estonian).
14. **Vadi, M.** (2002) Organisatsioonikultuuri ja väärtuste seosed eestlastel ja venelastel. Koostanud: Valk, A. *Eesti ja eestlased võrdlevas perspektiivis*, lk. 74-86, Tartu Ülikooli Kirjastus (in Estonian).
15. **Vadi, M.** (2001) The Impact of Individual Values on Organizational Culture in a Transitional Economy. *Studies in Industrial Engineering and Management*. No.16, pp. 302-319. Lappeenranta University of Technology.
16. **Vadi, M., Allik, J., Realo, A.** (2002) Collectivism and Its Consequences for Organizational Culture. University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, *Working Paper Series*, Number 12.

Kokkuvõte

VEENE KEELT KÕNELEVATE ORGANISATSIOONILIHKMETE VÄÄRTUSED JA ORGANISATSIOONIKULTUURI TAJUMINE EESTIS JA LEEDUS

Elina Tolmats
Tartu Ülikool

Organisatsioon koosneb indiviididest, kellel on oma teatud kultuurilises kontekstis kujunenud väärtuste süsteem. Organisatsiooni liikmed käituvad vastavalt sellele väärtuste süsteemile ning mõjutavad seega organisatsioonikultuuri ja kogu organisatsiooni käitumist. Käesoleva artikli eesmärgiks on võrrelda vene keelt kõnelevate organisatsiooniliikmete väärtusi ja nende vahelisi seoseid organisatsioonikultuuriga Eestis ja Leedus tegutsevates organisatsioonides.

Indiviidi väärtuste mõõtmiseks kasutati modifitseeritud M. Rokeach'i metodoloogiat, kus eristatakse kaht peamist väärtuste tüüpi: põhi- ja tugiväärtused. Organisatsioonikultuuri mõõtmiseks kasutati M. Vadi poolt koostatud metodoloogiat, mille järgi organisatsioonikultuuri iseloomustab kaks orientatsiooni: ülesande ja suhete orientatsioon.

Uurimuste tulemustest selgus, et mõlemas riigis on vene keelt kõnelevatel organisatsiooniliikmetel viis kõige olulisemat põhiväärtust samad, erines vaid nende esitamise järjekord. Olulisemateks põhiväärtusteks on *elutarkus*, *eneseteostus*,

eneseaustus, perekonna turvalisus ja rahu kogu maailmas. Viiest olulisemast tugiväärtusest on mõlema valimi puhul sarnased armastav ja vastutustundlik. Eesti valimis olid ülejäänud väärtusteks kujutlusvõimeline, loogiline ja julge ning Leedu valimis – aus, andestav ja korralik.

Uurimuse tulemusena selgus, et need Eestis tegutsevad organisatsioonide liikmed, kes hindavad kõrgelt põhiväärtust *eneseteostus*, toetavad organisatsiooni üldise eesmärgi saavutamist. Kõrgemaid hinnanguid organisatsiooni kultuuri suhete orientatsioonile annavad aga need liikmed, kelle jaoks on oluline põhiväärtus *rahu kogu maailmas*. Madalamaid hinnanguid organisatsioonikultuuri suhete orientatsioonile annavad need liikmed, kelle jaoks on oluline tugiväärtus *vastutustundlik*.

Uurimuse tulemused näitasid, et Leedu valimis annavad madalamaid hinnanguid organisatsioonikultuuri ülesande orientatsioonile need organisatsiooni liikmed, kes väärtustavad kõrgelt *ümbritsevat ilu*. Madalamaid hinnanguid organisatsioonikultuuri suhete orientatsioonile annavad aga need liikmed, kelle jaoks on olulised järgnevad põhiväärtused: *perekonna turvalisus, tõeline sõprus ja võrdsus*. Samas kõrgemaid hinnanguid organisatsioonikultuuri ülesande orientatsioonile annavad need organisatsiooni liikmed, kelle jaoks on oluline tugiväärtus *edasipüüdlik*.

Uurimuse tulemused aitavad aru saada ja ennustada vene keelt kõnelevate organisatsiooniliikmete käitumist ja seega kogu organisatsiooni käitumist.

THE ROLE OF TRUST IN BUSINESS RELATIONS IN ESTONIA²

Urve Venesaar, Ene Kolbre

Institute of Business Administration at Tallinn Technical University

Introduction

Great changes have occurred both in the external and internal environment of enterprises in Estonia during the period of more than ten years since the restoration of national independence. Also the relationships between people and business ethics have changed (Neivelt, 1999; Vetik, 2002). This presumes changes in the enterprises' behaviour and in the mechanisms that influence this behaviour – e.g., in different phenomena of trust.

By today, Estonia has reached a kind of economic and institutional stability, the regulation system developed by now should lead the inter-firm relationships to be more predictable and consensual compared with the previous period and promote development of mutual trust in their co-operation. The institutional environment provides safeguards to the implementation of business deals and reduces managers' risks in making decisions. Notwithstanding the fast systemic turn in the country and success in many spheres, it is needful to emphasise that the market orientated reform processes are long-term and gradual and to a certain extent still going on in the country, especially on micro level. This requires repeated amendments to laws and other institutional changes in the course of their implementation to adapt them to the needs of real life. Therefore, entrepreneurship environment may still be unstable in details, though general market economy principles have been accepted in the society.

Along with political, economic and social changes, value judgements and attitudes of people change, which can also happen gradually and which are of great importance in the development of business relations. With changes in these attitudes relationships between enterprises and their behaviour change, which in turn are influenced by changes in the external (political, economic, social) as well as internal (organisation and management) environment of enterprises. However, the external environment has been assessed as the dominant feature influencing the nature and pace of entrepreneurship in transition economies in situations where market reforms are partly installed, and particularly the institutional context of business environment (Smallbone & Welter, 2001). The roles of formal and informal institutions are considered mutually dependent and needful for a consistent institutional framework. Here, the role of trust can be considered as an important informal mechanism in shaping enterprises' behaviour.

² The article is based on the international research project: „Entrepreneurial strategies and trust. Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in „low-trust“ and „high-trust“ environments of East and West Europe“ and on the research grant of Estonian Science Foundation: „Adaption of Enterprises in the Changing Economic Environment and Development of Business Policy“

As a number of authors have estimated, trust is connected with the creation of knowledge or learning (Blois, 1999; Humphrey and Schmitz, 1998). This applies also to Estonian entrepreneurs who have obtained their knowledge as a result of long-term learning process, changing with changes in legislation and other institutional changes in the country. In the initial phase of transition, during the process of creation and improvement of formal institutional framework, the economic processes could have been led rather by informal institutions (values, norms), reflected by personal trust. Alongside with institutional development, the role of institutional trust is increasing. It would be interesting to know what are the external circumstances which encourage trust, and processes which encourage the development of trust in individuals over time.

Development and changes of trust in business relations are evaluated on the basis of quantitative as well as qualitative analysis. For that purposes 105 owners/managers of small businesses were interviewed in Estonia in summer of 2002 in three sectors (food processing, trade and business services), distinguishing firms also between their size (micro & small firms), age and other features. In addition, case study interviews with managers were completed at the beginning of 2003, which have helped to illustrate enterprise behaviour in more detail.

An aim of this article is to analyse the development of trust in the inter-and intra-firm relationships, as well as evaluate the importance of trust in different groups of enterprises and situations in Estonia. For this purpose, a brief overview of the development of entrepreneurship and changes in the business environment gives an idea of the trends of development and changes in society. A brief review of the role of trust in business relations also characterises behaviour of enterprises and criteria of choice in the establishment of business relations. The research showed also that trust relationships may change in time due to many factors (e.g. in case of different relations, regulations, etc) and that different types of trust have their impact on entrepreneurial behaviour.

Theoretical background is based on the methodology of the research, where three kinds of trust, i.e. personal, collective and institutional trust (Höhmman & Welter, 2003) are distinguished. We have tried also to find theoretical support from the works of authors who have discussed enterprises' behaviour based on various concepts of trust (Bachmann, 2001; Lane, 1997; Williamson, 1993; Nooteboom and Six, 2003). The authors have tried to give their contribution to the research of trust development in business, based on the opinions of entrepreneurs.

1. Enterprise development and changes in business environment

Since the restoration of independent statehood, Estonian government policy can be characterised by a free market philosophy and commitment to the institutionalisation of private ownership and market reforms. The privatisation model used in Estonia contributed to the creation of competition, promotion of changes in economic performance of privatised enterprises, development of private enterprise mentality in

society and positive changes in entrepreneurship. Private ownership, which became dominant in the economy relatively quickly (90% in 1995) as a result of rapid privatisation, helped to destroy old business networks, create new business contacts and integrate into global networks. As a result of the development of the enterprise sector, by most indicators of market reform Estonia scores high in comparison with other Central and Eastern European countries and former Soviet republics. For example, progress in small-scale privatisation and development of the foreign exchange system was rated as 'meeting the standards and performance norms of advanced industrial countries' (Transition Report 2001). Estonia also scores highly in the 2002 Index of Economic Freedom, being ranked fourth in the world and classified as a 'free market economy' (O'Driscoll et al, 2002).

In addition, a specific features of Estonia has to be considered (e.g. small size, the aim to build up almost a new state; broad support to reforms by population) which supported to carry reforms out quite efficiently and ensure economic growth. However, there were a number of implementation inefficiencies and failures taken place during the reform processes and building up the institutional environment for business development. While the state became the main initiator in the reforming process, because of a high complexity of reforms it was hard to anticipate all details, as a result of which many processes turned out to be regulated by the market rather than the state. In different phases of development of the private sector, many factors can be detected that have been (and still are) an obstacle to enterprises' performance (e.g. tax system; licensing activities, crediting policy). At the same time, extremely liberal economic policy has been regarded as a lever of fast development of market and competition in the country (The state of Small Business..., 1998). This has inevitably influenced business relations and required strategies, which helped enterprises to adapt in the specific (changing) external environment.

Affected by the fast changes in the business environment in transition from planned to market economy in Estonia, enterprising spirit, ability to see opportunities and boldness to take risks were used in order to achieve success in the initial period of transition to market economy. The objectives of enterprises were mostly short-term, caused by the unstable environment for activity. Along with the stabilisation of the economic situation and development of institutions in the country, enterprises have started to pay more attention to long-term plans, strategic management and elaboration of visions. This is evidenced also by the following analysis of survey results of the role of trust in processes over time in market entry, relationships with customers and suppliers, in managers' decisions on the need of assistance, in planning new business deals and making decisions over agreement forms, payment modes and co-operation in business relations.

2. Trust in inter-firm relationships

The results of questioning of entrepreneurs indicated that when entrepreneurs prepare a new business deal they think the most important is the experience of the firm in this kind of deal. This shows that they attach importance to personal trust or trust builds on the basis of created knowledge or learning by manager (and/or partner), which

may be based on long-standing relationships between firms. However, there are small differences in a number of firms who attached the greatest significance to economic aspects, good business plan and guarantees for failure of delivery or payment (collateral, fines) (table 1). This indicates that in addition to economic aspects, in parallel with personal trust they attach quite similar importance to institutional trust, that legal safeguards and sanctions would guarantee delivery of goods or payment.

Table 1. If you prepare a new business deal what aspects are relevant for your decision making? (% of respondents)

Factors	3=Most important	2=Also important	1=Not important
Expected profit	38.1	61.0	1.0
Experience of your firm in such kind of deals	40.0	54.3	5.7
Good business plan	38.5	43.3	17.3
Guarantees for failure of delivery or payment	37.1	59.0	2.9
Recommendation from your bank	5.7	36.2	57.1
Recommendations from your regular commercial partners	24.8	55.2	20.0
Juridical form of new partner	7.6	30.5	61.9
Advance payment	12.4	40.0	47.6
Familiarity with new partner	29.5	52.4	18.1

However, differences can be found between groups of enterprises by their age, size or sector. Hereby, the development of formal institutional environment has increased the importance of institutional trust. Less important aspects are considered such factors as juridical form of new partner, recommendations from the bank and advance payment. That can be explained by acceptance of enterprises' in the society, role of banks or nature of activities. When entrepreneurs consider new business transactions, most of them think the existing business relations with customers/suppliers are as important as the business deal and contractual terms or even more important.

Case studies give also evidence of failures, where inter-firm trust has turned into distrust when agreements are not fulfilled. In these cases, it is a tradition that enterprise tries to solve the problem itself before turning to the law court. For that purpose, they have worked out strategies that they recommend also to their business partners who may encounter problems with getting money or goods from their supplier/or client. Such behaviour indicates weakness of the judicial system (e.g. too slow court proceedings). Formerly they turned to cashing firms, but according to managers, due to many hindering factors (e.g. amount of money, previous negative experience, high price) a number of enterprises have abandoned to use cashing firms. Strategies used by enterprises to deal with debtors rely first of all on personal trust, but when the problem cannot be solved otherwise, they prefer next going to court, i.e. rely on institutional trust.

When deciding how to regulate customer/supplier relationships (i.e. which kind of agreements), the importance of previous experiences indicates the role of personal

trust (table 2). After that the importance of collective trust is valued in the form of reputation, followed by the amount of expected deal and safeguards in the form of guarantees (collaterals). A small variance between these preferences enables to conclude again that business relations are not very focused on one type of trust but are based on different types of trust depending on the different factors (e.g. amount of deal, location of markets). Decision-making criteria for regulations depend also much on the type of business and their clientele (number, location, etc). The managers confirmed that strong competition in the market has influenced their efforts to get closer to consumers, contacting them personally and trying to establish trust relations with their clients even if the scope of trust extends beyond the number of people manager know personally (e.g. retail trade).

Table 2. Criteria managers and entrepreneurs are considering when they decide on the type of agreement (% of respondents).

Criteria managers and entrepreneurs are considering	Size group		Total
	0-9 employees	10-49 employees	
Reputation of the customer /supplier	89.6	96.5	93.3
Recommendation from business partner	66.7	84.2	76.2
Previous experience with this firm	93.8	98.2	96.2
Amount of the expected deal	79.2	98.2	89.5
Guarantees with respect to delivery of payment failure	64.6	89.5	78.1
Total	100.0	100.0	100.0

Agreements are used mostly in the form of written contract, but in parallel oral agreements are also used between suppliers and customers (Table 3). By size groups micro firms are using less written agreements because of different reasons (amount of deals, personal contacts, etc). The managers in case studies confirmed the inevitability of written agreements when credit payment terms are to be fixed, in case the firm takes long-term responsibilities (e.g. design) or in the case of agreements with public institutions (many persons are responsible, not clear relations). In the latter case institutional trust is dominating. In addition, in the opinion of a number of managers' in the survey contracts are regulating business relations between friends and acquaintances to keep individual and business aims separated. In that case personal trust is ensured by institutional trust.

The development of supplier-client relations depends on personal as well as institutional trust, where payment terms are considered. For example, when a new client is found, co-operation may start with cash or advance payments for goods or services. Inter-firm relations are fragile at first, but if co-operation is successful, after some time, the client can receive favourable payment terms, which may be postponed up to 1 month. Thus, trust may arise in the course of longer co-operation. Until enterprises are mutually satisfied with each other's activity, their knowledge about each other and their mutual trust may increase and they are interested in continuing their relationships during a longer period of time. In case the supplier's goods do not

satisfy the client any more, with the growing activity of supply and competition it has been possible for the managers to find a new supplier quickly. However, managers still valued long-term relations. Traditionally, these relations are regulated with written contracts to avoid problems or if problems still arise, then the parties have something to rely on. The use of long-term relations and written contracts is motivated by managers mostly by the need to reduce transaction costs and to ensure stability in business relations.

Table 3. Regulation of inter-firm relationships, % of respondents

Type of agreements	Size group		Total
	0-9 employees	10-49 employees	
Regulation of customer relationships			
No agreements	20.8	14.0	17.1
Oral agreements	66.7	43.9	54.3
Written agreements	56.3	89.5	74.3
Regulation of supplier relationships			
Oral agreements	39.6	24.6	31.4
Written agreements	47.9	75.4	62.9
Total no in sample	48	57	105

The use of contracts in the case of smaller enterprises is motivated by protection against market leaders who in the name of saving costs do not want to supply smaller clients in connection with the small quantity of their orders. Despite the long-term previous relations, now when the market situation changes (increase in competition and need to save costs) contracts can be considered as a safeguard for smaller firms against large-scale suppliers and their market power. In the opinion of managers, the inter-firm trust has been supported by increasing competition in the market, where only honest companies can survive, those who can be trusted. In Estonia this obviously means also that the entrepreneurship environment is growing more stable and the role of institutional trust is increasing. At the same time, there may be cases where contracts are not the first priority, depending on the manager's experience in taking a risk, or based on personal trust.

The fact that most of the suppliers are serving enterprises regularly (i.e. long-term) explains the creation of a trustworthy environment for business relations between enterprises and suppliers. Therefore, most of the managers interviewed have estimated trust to be very important for making decisions to offer credits to customers. When dealing with regular suppliers and customers, entrepreneurs are using the following forms of transactions: often commercial credit, and sometimes mutual guarantees. Entrepreneurs have never used payments to third parties that can be made in favour of the firm's partner, or firm's partner can make in favour of firm.

This indicates that institutional trust and relationships supported by formal network have been developed in the country.

More than half of the enterprises surveyed co-operated with other entrepreneurs in ways other than selling to them or buying from them. There are “informal” (mostly exchange of information), and “formal” (joint production, training) forms of co-operation used. Development of institutional structures such as trade associations, chambers of commerce, technology transfer and other institutions are encouraging the inter-firm co-operation and the importance of institutional trust. In the small business community such as Estonia’s, collective trust plays also a role in business relations. This was reflected in cases where managers changed information about suppliers or clients who have delayed with payments, or supplied low quality services (e.g. cashing firms). Exchanging of information between competitors helps to improve and develop more trustworthy business environment.

3. Trust in intra-firm relationships

Intra-firm relationships between employer and employee are regulated with labour contracts, required by law. This means that official relationships are based on institutional trust. Everyday relations and decision-making are regulated informally, where personal trust is playing a role. Here, changes have happened since the beginning of transition period. Managers admitted that when earlier they have made more decisions themselves, then now they are trying to divide their responsibilities and delegate them more to employees. Managers confirmed that this experience has brought better economic results, and helps to control employees. Survey results confirmed also that intra-firm relationships may depend also on the experience and management style of manager, firm’s size, type of activity and characteristics of employees. Although the organisational culture in firms has changed a lot toward democracy, institutional regulations (e.g. social and tax policy) in force in the country have influenced managers to use some non-formal strategies of behaviour (unreported wages, evasion of taxes, illegal activity, etc). Tenuous labour market situation causes excessive efforts in the form of long working days of managers or employees, creating stress and injuring their health and decreasing satisfaction with achievement of personal goals.

Personal trust is highly emphasised when managers are searching for new employees. Although by the law the announcement of employee searches is required publicly, managers are trying to hire people they know personally (e.g. knowledge about the competences, personal characteristics) or listen to recommendations (colleagues, friends) (table 4). For all 3 priorities combined the range of criteria is same as in the case of first priorities. The fourth more frequently answered characteristics is motivation. Other aspects are less important.

In rare cases managers turn to Labour Offices to find an employee. This is influenced by formal regulations of the behavior of both employer and employee. On the one hand, institutional development has conducted to diminishing of the informal part of the economy, but on the other hand, the growth of institutional trust has been limited

by labor market regulations, e.g. employment protection measures. Here, institutional development has changed intra-firm relationships between managers and employees, making them more regulated (e.g. employment contracts).

Table 4. Criteria used by entrepreneurs to select employees, % of respondents

Criteria	1 st priority	Total
I know future employees	10.5	20.0
Recommendations	12.4	62.9
Professional experience	61.0	90.5
Age		11.4
Gender		
Motivation	2.9	40.0
Personal characteristics	11.4	50.5
Other (please specify)	1.9	2.9
Not applicable	1.9	21.9

Relying on different types of trust indicates the efforts of managers to use as many relations (e.g. memberships in associations) as possible to ensure fulfilment of their objectives. The survey results show the satisfaction of managers more with economic goals (profit, turnover), but less with personal goals. Reasons for this should be searched from the conditions for business activity, to a large extent from the main constraints for business development connected with institutional trust-relations (e.g. legal regulation, macroeconomic environment).

Conclusions

Estonia has experienced major changes in entrepreneurship, in people's attitudes and business relations environment in connection with the development of market relations. With the stabilisation of the environment, trust relations have developed and changed in all their forms, while the improved institutional regulation has started to promote development of business relations more toward stability and predictability. This article has discussed development of trust relations and reached the conclusion that business relations are not very focused on one but are based on all three types of trust depending on the need to adapt with specific environment conditions. The role of and changes in trust relations depend on many features of enterprises (size, age, sector, etc) and progress of reform processes in society. Partners use as agreements more written contracts, indicating observance of fixed rules and norms and the wish to guarantee stability by enterprises. Managers value creation of long-term relations. In intra-firm relations also they rely on institutional regulation and development of democracy in management.

New mechanisms of regulatory framework in the firm have been influencing changes in enterprises' strategies, which enables them to adapt in external environment, especially in the cases where institutional regulations (legal, financial, etc) restrict accomplishment of their objectives. The analysis of survey results and case studies have helped to understand conditions in the entrepreneurship environment and

processes that also support development of trust in both inter- and intra-firm relations.

References

1. **Bachmann, R.** 2001. Trust, Power and Control in Trans-Organisational Relations. *Organisation Studies* 22/2, pp. 337-365;
2. **Blois, K.** 1999. Trust in business to business relationships. An evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, 36(2), pp. 197-215;
3. **Humphrey, J. and Schmitz, H.** 1998. Trust and inter-firm relations in the developing and transition economies. *The Journal of Development Studies*, 34(4), pp. 32-61;
4. **Höhmnn & Welter, 2003.** Trust and Entrepreneurial Behaviour;
5. **O'Driscoll, G., Holmes, K., O'Grady M.** 2002. Index of Economic Freedom. The Heritage Foundation and The Wall St Journal, Washington DC and New York.
6. **Lane, C.**1997. The Social Regulation of Inter-firm relations in Britain and Germany: Market rules, legal norms and technical standards. *Cambridge Journal of Economics*, 21, pp. 197-215;
7. **Neivelt, I.** 1999. Business Ethics Reflects the State of Economy. In: *Creating a Sense of Business Ethics in Estonia. Materials of the International Seminar*, May 25-26, 1999, pp. 8-10;
8. **Nooteboom, B., Six, F.** (Eds) 2003. *The Trust Process in Organisations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development.* Edward Elgar;
9. **The State of Small Business in Estonia:** Report 1998, Phare Support to SME Development in Estonia, Tallinn;
10. **Transition Report** 2001: Energy in Transition. EBRD, European Bank for Reconstruction and Development, London;
11. **Vetik R.** 2002. Trust in state institutions in Estonia. In: *Riigikogu toimetised*; www.riigikogu.ee ;
12. **Welter F., Smallbone D.** 2001. Entrepreneurship and Enterprise Strategies in Transition Economies: An Institutional Perspective;
13. **Williamson, O.E.** 1993. Calculativeness, Trust, and Economic Organisation. *Journal of Law & Economics*, vol. 36, pp. 453-486;

USALDUSE TÄHTSUS ÄRISUHETES EESTIS

Urve Venesaar, Ene Kolbre
Tallinna Tehnikaülikooli Ärikorralduse Instituut

Eestis on seoses turumajanduslike suhete arenguga toimunud suured muutused ettevõtluses, inimeste hoiakutes ja ärisuhetes. Usaldussuhete tähtsus ja selle muutused sõltuvad ühiskonna arengus edasiliikumise kiirusest ja paljudest teistest teguritest (ettevõtte suurus, tegutsemise aeg, tegevusala jm). Ettevõtete praktika kinnitab, et koos ettevõtluskeskkonna stabiliseerimisega on ka ärisuhted muutunud stabiilsemaks ja rohkem ettearvatavamaks. Artiklis toodud ärisuhete analüüsis jõuti järeldusele, et küsitletud ettevõtjad ei olnud koondanud oma ärisuhted ainult isiklikule usaldusele, vaid kõigile kolmele (isiklik, kollektiivne, institutsionaalne) antud töös vaadeldud usalduse liigile, mida on mõjutanud eelkõige ettevõtete kohanemise vajadus tänaseks välja kujunenud Eesti ärikeskkonnas. Siiski kasutavad Eesti ettevõtjad ärisuhete loomisel rohkem kirjalikke lepinguid, mis kinnitab kindlate reeglite ja normide järgimist ning soovi tagada ärisuhete stabiilsust. Ettevõtjad väärtustavad ka pikaajaliste suhete loomist klientide ja tarnijatega. Ettevõttesisestes suhetes toetuvad nad institutsionaalsele regulatsioonile ja demokraatiale juhtimises.

Uued regulatsioonimehhanismid on kaasa toonud muutusi ettevõtete strateegiates, mis on aidanud neil paremini välistingimustega kohaneda, eriti juhtudel kui institutsionaalne regulatsioon (e.g seadusandlik) on ettevõtetel takistanud oma eesmärkide saavutamist. Küsitluse ja juhtumite analüüs on aidanud paremini mõista ettevõtete väliskeskkonna tingimusi ja nende muutumise protsessi, mis on toetanud usalduse arengut Eestis nii ettevõtete sise- kui ka väliskeskkonnas.

TURUNDUSUURINGUTE PAKKUMINE JA KASUTAMINE EESTIS

Kristina Värno
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Adekvaatse turuinformatsiooni vajadus muutub tänapäevases kiiresti muutuv keskkonnas üha aktuaalsemaks. Olemasolevast informatsioonist sõltub, kas (turundus)otsused osutuvad ettevõtte jaoks kasulikuks või kahjulikuks. Eriti suurt tähtsust omab spetsiifiline informatsioon, mida on võimalik saada tellides erinevaid turundusuuringuid. Turundusuuringud saavad määravaks ettevõtte võimaluste analüüsimisel ning võimaldavad suurendada äritegevuse efektiivsust. Turundusuuringute laienevat kasutamist tingib ka üha tähtsamaks muutuv globaalne turunduskontseptsioon.

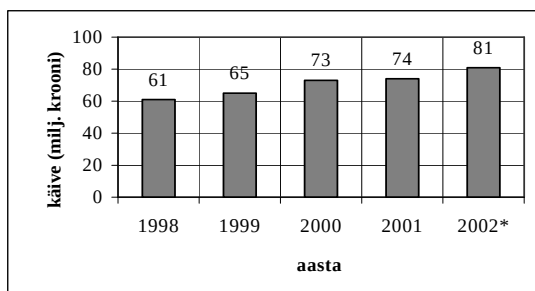
Eestis on turundusuuringute puhul tegemist suhteliselt uue tööstusharuga. Veel mõnikümmend aastat tagasi Eestis antud kogemused puudusid. Alles 90-ndatel aastatel tulid turule esimesed rahvusvahelised uuringufirmad ning hakati ka looma kodumaiseid. Turg on kiires tempos arenenud ning nüüdseks juba teatud määral stabiliseerunud, kuid kompleksset ülevaadet turul toimuva kohta pole seni antud. Tuginedes autori poolt kogutud esmastele ja teistele andmetele käsitletakse käesolevas artiklis Eesti turundusuuringute pakkumist ja nõudlust ning analüüsitakse, milline on olukord turundusuuringute turul.

Turundusuuringute pakkumise väljaselgitamisel kasutatud teisesed andmed koguti erinevate uuringufirmade kodulehekülgedelt ning esmased andmed koguti küsitluste ja intervjuude teel. Turundusuuringute nõudluse välja selgitamiseks viidi Eesti suurettevõtete seas ajavahemikul 24.–28. märts 2003.a. läbi internetiküsitlus. Tegemist oli 150 ettevõttest koosneva mittejuhuvalimiga s.t. ettevõtete valimisse sattumise tõenäosus oli erinev. Valim moodustati enamasti aktsiaseltsidest eeldusel, et tegemist on kõige vähem hinnatundliku ettevõtete grupiga. Valimi koostamise aluseks oli Eesti Tööstus- ja Kaubanduskoja klassifikaator, millest valiti erinevate tegevusalade ettevõtteid. Lisaks täiendas autor klassifikaatori põhjal moodustatud valimit 2001.a. Äripäeva TOP 100 edukama ettevõtte ja TOP 500 käivate nimekirja alusel valitud ettevõtetega. Kokku laekus 42 täidetud ankeeti.

Turundusuuringute pakkumine Eestis

Turundusuuringute areng on Eestis toimunud stabiilsemalt kui mõnel teisel suhteliselt uuel alal, näiteks reklaamis või suhtekorralduses. Seda nii uurijate kui ka klientide osas. Turundusuuringud arenesid kiires tempos 90-ndate algusaastatel, mille põhjuseks on ka asjaolu, et meie põhjanaabritel oli 90-ndateks välja arendatud edukalt toimiv turundusuuringute süsteem ja kui Eesti iseseisvus, oli seda suhteliselt lihtne ja kasulik siin rakendada. (Sirkel 2001, lk. 24)

Viimastel aastatel on Eesti turundusuuringute turu kasv olnud keskmiselt 10–12% aastas. Uuringuturu käibeid viimase viie aasta jooksul iseloomustab joonis 1. Joonis peaks ligilähedaselt kajastama uuringuturu kogukäibeid, kuna arvestatud on kõigi põhiliste turundusuuringute pakkujatega Eestis. Väiksemaid ettevõtteid pole arvesse võetud, samas on aga ka nende käivate maht liiga väike, et avaldada olulist mõju turundusuuringute tööstusele.



Joonis 1. Turundusuuringu turu dünaamika Eestis 1998–2002. a. (autori koostatud Ettevõtteregistri, Äripäev 21.03.01 ning uuringufirmadelt saadud andmete alusel). Märkus: * – auditeerimata andmete põhjal

Jooniselt on näha, et viie aasta jooksul on turg stabiilselt kasvanud ja võib arvata, et seda eelkõige nõudluse suurenemise arvelt, mitte hindade tõusu tõttu. 2001. aastal oli kasv väiksem, mille põhuseks võis olla ES Turu-uuringute AS tegevdirektori Raul Uhsi sõnul septembrikuu sündmused (Uhs 2003). 2003. aastaks prognoosivad erinevate ettevõtete juhid samuti ligi 10% turu kasvu.

Turul tegutsevad mitmed uuringute pakkujad. Antud artiklis käsitletakse firmasid, kes pakuvad turundusuuringuid täis- või osateenusena. Selliseid ettevõtteid on Eestis üle kümne ning nende ettevõtete loetelu koos omanikega on välja toodud tabelis 1. Tabel kajastab ettevõtteid, kes on Eesti turul tegutsenud viimase kümne aasta jooksul. Selle aja jooksul on mõned ettevõtted omavahel ühinenud, mõni on lõpetanud tegutsemise ning juurde on loodud ka uusi ettevõtteid. Kodumaisel kapitalil põhinevate ettevõtete kõrval tegutseb Eestis ka kolm rahvusvahelist turundusuuringute ketti: Gallup International, Taylor Nelson Sofers Group ja ACNielsen.

Tabel 1. Turundusuuringuid teostavad ettevõtted

Ettevõte	Omanikud
1. AS Emor	Taylor Nelson Sofres 74%
2. ACNielsen Eesti OÜ	ACNielsen 100%
3. ES Turu-uuringute AS	Taloustutkimus OY 100%
4. AS Eesti Konjunkturiinstituut	EKTK 35%, BCS 35%, eraisikud

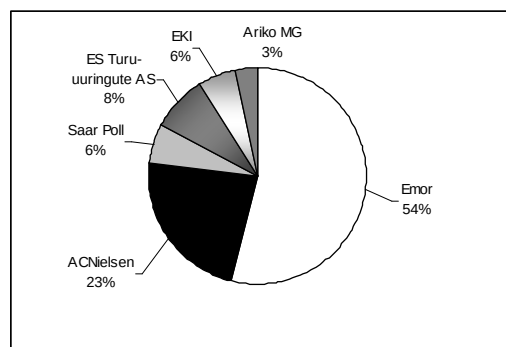
	30%
5. OÜ Ariko Marketing	EKE Ariko 35%, eraisikud 65 %
6. AS Havera	A.Hanson 50%, S.Rannaväli 50%
7. OÜ Saar Poll	Andrus Saar 100%
8. OÜ Zavod	Marek Reinaas
9. OÜ Markuur Arvamusuuringud	Eesti eraisikud 100%
10. AS Profindex**	Taylor Nelson Sofres 100%
11. OÜ Faktum Uuringukeskus	Juhan Kivirähk
12. AS Balti Meediateabe *	

Allikas: Niinas 2001, lk. 27.

* liitus AS Emoriga 2001.a alguses.

** 2002.a. keskel lõpetas tegevuse.

Turundusuuringute turu jagunemist erinevate ettevõtete vahel iseloomustab joonis 2. Jooniselt on näha, et poole turust on endale haaranud AS Emor, teine pool turust jaguneb erinevate ettevõtete vahel, kus suurimat turuosa omab ACNielsen Eesti OÜ. Samuti selgub jooniselt, et suurimaid turuosasid omavad just väliskapitalil põhinevad ettevõtted ning Eesti kapitalil põhinevate ettevõtete turuosad jäävad keskmiselt viie protsendi piirimaile.



Joonis 2. Turu jagunemine erinevate firmade vahel aastal 2002 (autori koostatud Äripäeva 15.05.2003 andmete alusel).

Enamikel uuringufirmadel on välja kujundatud oma kindlad pidev- ehk baasuuringud, millega kogutakse teavet teatud valdkonna näitajate kohta. Nendest andmebaasidest võivad erinevad kliendid osta neid huvitavaid andmeid. Samas on võimalik uuringufirmadest tellida eriuuringuid ehk *ad hoc* uuringuid. Samuti on võimalik lülitada tellijat huvitav küsimus omnibuss-uuringusse, mis viiakse läbi mitme tellija soovi korral. Kõige üldisemat informatsiooni toote ja majandussektorite kohta on võimalik saada Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt avaldatavatest andmetest, mis on kättesaadavad kõigile asjast huvitatutele.

Võrreldes Eesti ettevõtteid mujal maailmas tegutsevate uuringufirmadega, seisneb erinevus spetsialiseerumises. Välisriikide praktikas on levinud ettevõtete klassifitseerimine lähtuvalt teenuse pakkumisest järgnevalt (Crask *et al.* 1995, lk. 11):

1. sündikaatteenuseid pakuvad ettevõtted – pakuvad omnibuss- ja baasuuringuid;
2. eriteenuseid pakuvad uuringufirmad – ainult *ad hoc* uuringute pakkujad, mis omakorda jagunevad:
 - täisteenuse pakkujad,
 - osateenuse pakkujad;
3. standardiseeritud teenuste pakkujad – koostavad projekte individuaalsetele klientidele, kuid alati koostavad projekti täpselt samal viisil (meetodil) iga kliendi jaoks.

Kuna Eesti turg on väike, siis ei tasuks ettevõtetele ära spetsialiseerumine lähtuvalt teenuse iseloomust ning prognoosida võib, et sellist spetsialiseerumist ei tule ka tulevikus. Seetõttu pakubki enamuse Eesti ettevõtteid kõiki uuringuteenuseid (eri-, valmis- ja omnibuss-uuringuid) koos ning spetsialiseerumine toimub tavaliselt lähtuvalt uuringu valdkonnast.

Kõige laiahaardelisemad teenustepaketid on turuliidril Emoril ja tugevat turupositsiooni omaval ACNielsenil. Mõlemad nimetatud ettevõtted pakuvad ka ainulaadseid teenuseid, mida ükski teine ettevõtte turul ei paku, nt. Emoril on 24h uuringuabi ning ACNielsenil "Jaemüügi kaupluste register". Mitmekülgsed teenustepaketid üheks põhjuseks on kindlasti ka asjaolu, et antud ettevõtete omanikud on tuntud rahvusvahelised ettevõtted, kes kannavad oma oskusteabe üle Eestis tegutsevatele filiaalidele. Seetõttu on need ettevõtted kiiresti arenenud ja saavutanud tugeva turupositsiooni. Kodumaisel kapitalil põhinevad ettevõtted pakuvad samuti erinevate valdkondade lõikes uuringuid, kuid võrreldes eelpool nimetatud ettevõtetega on nende teenuste hulk siiski piiratud, mis on selgitatav nende ettevõtete teatava spetsialiseerumisega. Lisaks uuringute läbiviimisele pannakse rõhku kliendi nõustamisele ja andmeanalüüsile ning üha tähtsamaks muutub kliendi ja uuringufirmade andmebaaside seostamine.

Lähtudes kogemustest või ettevõtte orientatsioonist turul on kliendil kaubandusuuringuid tellides (tootjale suunatud teave) võimalik pöörduda ACNielseni poole, kes omab antud valdkonnas monopolset seisundit. Meediauuringute puhul on võimalik valida paari uuringufirma vahel, kuid kahtlemata omab suurimaid kogemusi BMF Gallup Meedia, kes alates 2001. aastast ühines AS Emoriga.

Kokkuvõtvalt võib Eesti turundusuuringute turu pakkumise poolt iseloomustada järgmiselt:

- Turu omapäraks on ühe turuliidri (AS Emor) olemasolu juba aastaid, kes nüüdseks omab juba 58%-st osakaalu. Emori turuliidriks saamise põhjus on eelkõige selles, et AS Emor tuli esimesena turule koostöös rahvusvahelise uuringufirmaketiga. Toetudes välisriikide praktikale oli ettevõttele loodud hea stardipositsioon. Positsiooni hoidmise ja paranemise põhjuseks on Emori juhataja Karin Niinase sõnul ennetav toimimine klientide ja turu suhtes,

investeerimine trendiuuringutesse ja andmebaaside loomisse ning tihed seotus rahvusvahelise uuringutööstusega (Niinas 2001, lk 27).

- Enamus ettevõteteid on loodud 80-ndate aastate lõpus ja 90-ndate aastate algul, mis on hästi seletatav sellega, et siis hakkas Eesti majanduselu elavnema ja seega hakati tunnetama ka turundusuuringute vajalikkust. Seega on enamus ettevõteteid umbes kümne aasta pikkuse turul tegutsemise kogemusega.
- Enamuse Eesti uuringufirmade puhul (v.a Emor ja ACNielsen) on tegemist vähese töötajate arvuga ettevõtetega, mis keskmiselt annavad täiskohaga tööd umbes kümnele inimesele. Täiskohaga on tööl eelkõige analüütikud ja andmetöötlusspetsialistid. Ülejäänud töötajad värvatakse tükitöö tegemiseks vastavalt vajadusele (nt. küsitlejad).
- Eesti kapitalil põhinevad ettevõtted on spetsialiseerunud kindlatele teenustele ja klientidele, sest konkureerimine massuuringuid teostavate ettevõtetega ei ole kasulik.
- Enamus ettevõteteid teeb koostööd rahvusvaheliste firmadega, mistõttu on võimalik tellida ka teiste riikide kohta puuduvat informatsiooni – enamasti küll Balti riikide kohta, kuid võimalikud on ka teised riigid. Rahvusvahelisel tasemel uuringu tellimuse vajadus on tingitud üha tähtsamaks muutuva globaalse turunduskontseptsiooni tõttu.
- Autori hinnangul rahuldavad turul tegutsevad ettevõtted turu nõudlust ja turu väiksuse tõttu ei ole vajadust rohkemate ettevõtete järele. Seda seisukohta toetab ka Ariko Marketingi tegevdirektor Kalev Petti (Petti 2003).

Tulevikus on turul kindlasti oodata muutusi, mis on põhjustatud eelkõige Euroopa Liiduga liitumisest. EL-ga liitumisel konkurents kindlasti tiheneb seoses kasvava huviga Balti riikide vastu. Nõudluse suurenemise tõttu on turule oodata ka uusi ettevõtteid, kuid siinkohal lähevad erinevate ettevõtete juhtide arvamused lahku – Raul Uhs peab tõenäoliseks kohalike ettevõtete tekkimist (Uhs 2003), kuid Kalev Petti prognoosib pigem välisfirmade tulekut (Petti 2003). Nii kasvava nõudluse kui ka pakumise tulemusena teravneb turundusuuringute konkurents Eesti turul, mis on aga loomulikult positiivne turundusuuringute tellijate jaoks.

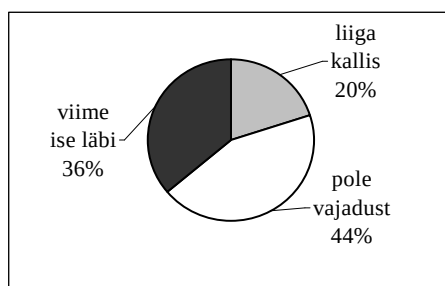
Turundusuuringute kasutamine Eestis

Kevadel läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et 40,5% (17 42-st) ettevõtetest on viimase viie aasta jooksul tellinud turundusuuringuid. Võrreldes antud tulemusi 2001. aasta kevadel läbi viidud sarnase uuringu tulemustega, mil 41-st ettevõttest ainult seitse oli tellinud uuringuid (Vahter 2001), võib järeldada, et turundusuuringute tellimine on märgatavalt suurenenud. Samas tuleb aga siinkohal arvestada asjaoluga, et tulemuste erinevused võivad olla tingitud mõnevõrra erinevatest valimitest.

Ettevõtted, kes ei ole turundusuuringuid tellinud, võivad neid ise läbi viia, seega ei saa uuringute tellimise ja uuringute kasutamise vahele paralleele tõmmata. Rääkides turundusuuringute kasutamisest selgus, et turundusuuringute kasutajate ja mittekasutajate vahel on täpselt vastupidine, st. 59,5% ettevõtetest kasutab turundusuuringuid ja 40,5% ettevõtetest ei kasuta. Seega üle poole vastanud ettevõtetest kasutab turundusuuringuid. See on positiivne tulemus, sest näitab, et

paljudes ettevõtetes on omaks võetud arusaam, et turundusuuringud on turunduse infosüsteemi lahutamatu osa. Efektiivne turunduse infosüsteem on aluseks edukate juhtimisotsuste vastuvõtmisel. Üldjuhul saab infosüsteem olla efektiivne siis, kui temas on esindatud kõik tähtsamad allsüsteemid (turuseire allsüsteem, turundusotsuste tugisüsteem, firmasiseste ettekannete allsüsteem, turundusuuringute allsüsteem).

Uurides ettevõtteid, kes pole turundusuuringuid tellinud, selgus, et peamine põhjus, miks nad seda teinud pole, on vajaduse puudumine (vt. joonis 2). Vajaduse puudumine võib olla tingitud lisaks muudele põhjustele ka teadmatusest – ei teadvustata või ei teata, et turundusuuringuid on võimalik tellida enamuses tegevusvaldkondades ning pea iga teema ja probleemi kohta, nt. konkurentsiuuringud annavad hea ülevaate konkurentide tegevuse kohta ning antud informatsiooni on kasulik ja vajalik teada pea igas tegutsemisvaldkonnas.

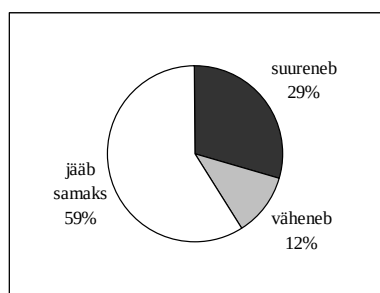


Joonis 2. Põhjused, miks ettevõtted pole tellinud turundusuuringuid (autori koostatud).

Jooniselt on näha, et üsna mitmed ettevõtted viivad uuringuid ise läbi ning selgus, et suuremal enamusel on selleks tööl kindel inimene. Arvatavasti kuulub turundusuuringute läbiviimine mõne keskastme või kõrgema astme juhi töökohustuste hulka. Selliste uuringute kvaliteet on aga mõnevõrra küsitav, sest vigade tekkimise tõenäosus on üsna suur – esiteks pole ettevõtetel sageli vajalikul tasemel andmetöötlusprogramme ning teiseks, juhtide kogemused uuringu läbiviimisel on üsna väikesed. Seetõttu on soovitatav, et ettevõtted, kes tahavad uuringuid ise läbi viia, teeksid siiski koostööd mõne uuringufirmaga, tellides neilt ühe või mitu osateenust, nt. valimi koostamise või andmetöötluse teenuse. Sellisel juhul läheb uuringu läbiviimne veidi kallimaks, kuid samas võib kindel olla adekvaatsetes tulemustes, mille põhjal saab juhtimisotsuseid vastu võtta. Turundusuuringute puhul on enamasti küsimus selles, kas osta kvaliteetne teenus või üldse mitte osta. Sama kehtib uuringu ise läbi viimise puhul – kas teostada kvaliteetne uuring või üldse mitte teostada, sest tegelikku olukorda halvasti kajastavate tulemuste kasutamine võib teha pigem kahju kui kasu.

Uurides uuringute tellimise sagedust selgus, et ainult mõned ettevõtted tellivad uuringuid regulaarselt teatud ajavahemiku tagant. Enamus ettevõtteid tellivad uuringuid vastavalt vajadusele, mis näitab, et valdavalt tellitakse uuringuid teatud probleemi esile kerkides või spetsiifilise informatsiooni vajaduse tekkides. Regulaarse informatsiooni kogumine, mis võimaldab jälgida turul toimuvaid muutusi, peaks aga olema sama tähtis kui spetsiifilise informatsiooni kogumine. Muijal maailmas on regulaarse turu-informatsiooni tellimine ja kogumine väga levinud, kuid meie ettevõtetes võib olla takistavaks asjaoluks selliste ressursside puudumine, mis võimaldaks tellida regulaarselt uuringuid või hoopiski arusaam, et turundusuuringuid tellitakse ainult teatud probleemide lahenduse leidmiseks.

Joonis 3 kajastab ettevõtete hinnangut turundusuuringute kasutamise kohta tulevikus. Enamus ettevõtteid arvasid, et uuringute kasutamine jääb samaks, kuid leidsid ka neid, kes arvasid, et turundusuuringute kasutamine tulevikus suureneb. Antud tulemus on positiivne, sest näitab, et ettevõtetele on turundusuuringute kasutamine avaldanud positiivset mõju ning nad tunnetavad järjest suuremat vajadust uuringute järele. Siiski oli ka selliseid ettevõtteid, kes leidsid, et nende poolt uuringute kasutamine tulevikus väheneb. Põhjuseks võib olla rahulolematust uuringufirmadega, -tulemustega või ei ole siiani läbi viidud uuringud ennast õigustanud.



Joonis 3. Ettevõtete hinnang turundusuuringute kasutamise kohta tulevikus (autori koostatud).

Klassifitseerides uuringud lähtuvalt uuringutüübist eri-, valmis- ja omnibussuuringuteks selgus, et kõige rohkem tellitakse eriuuringuid. Põhjused, miks ettevõtted eelistavad tellida rohkem eriuuringuid kui omnibuss-uuringuid, võivad olla mitmesugused, kuid kindlasti mõjutab erinevate uuringutüüpide tellimist ka see, milline roll on turundusuuringutel ettevõttes täita. Teoorias eristatakse turundusuuringutel kahte võtmerolli (McDaniel *et al.* 1993, lk. 7):

1. Turundusuuring on turundusluure tagasiside protsessi osa. Ta annab otsuste tegijatele informatsiooni jooksva turunduskompleksi efektiivsuse kohta ja annab märku vajalikest muutustest.
2. Turundusuuring on esmatähtis vahend leidmaks turukeskkonna uusi võimalusi. Segmendi uurimused ja uue toote uurimused aitavad turundusjuhtidel ära tunda kõige kasulikumaid võimalusi.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et Eesti ettevõtetes on turundusuuringutel täita põhiliselt teisena nimetatud roll. Asjaolu, et omnibuss-uuringuid tellitakse vähe näitab, et esimesena nimetatud roll on tagaplaanil.

Analüüsides uuringu tulemusi turundusuuringute valdkondade lõikes selgus, et kõige rohkem tellivad ettevõtted tarbijauuringuid. Seega ollakse kõige rohkem huvitatud tarbija rahulolust, eelistustest, ootustest, ostuharjumustest jne. Antud tulemus näitab, et ettevõtete seas rakendatakse enamasti turunduskontseptsiooni, kus kesksel kohal on tarbija. Uurides tarbijaid ja nendega seonduvat püüavad ettevõtted järjest paremini rahuldada tarbijate vajadusi ning leida eeliseid konkurentide ees. Tarbijauuringutele järgnevad toote- ja konkurentsiuuringud, mis on samuti väga lähedalt seotud tarbijaga ja tarbimisega.

Uuringufirmade teenuste sortimendiga ollakse enamasti rahul, leidis ainult kaks klienti, kes pole rahul. Samas võib aga öelda, et uuringufirmadel on veel arenguruumi, kuna enamus ettevõtteid valis vastusevariandi "rahul", mitte "väga rahul" kasuks. Seega on klientidel veel teatud ootusi sortimendi suhtes. Sarnaselt sortimendiga on enamus kliente rahul teenuste kvaliteediga. Põhjuseid, miks mõned kliendid pole kvaliteediga rahul, võib olla mitmeid ning kindlasti vajaks antud valdkond edasist põhjalikumat uurimist.

Kokkuvõte

Turundusuuringute turu areng on viimase viie aasta jooksul olnud stabiilne. Turu kogukäibe kasv on keskmiselt 10% aastas, jõudes 2002. aastal 81 miljonini. Tegemist on noore tööstusharuga, kuna enamus uuringufirmasid on loodud 90-ndate aastate algul, mil tekkis ka vastav nõudlus. Turgu on jaganud läbi aastate keskmiselt kümme ettevõtet. Koostöös rahvusvaheliste firmadega pakutakse teavet kõigi maailma turgude kohta. Kõige laiahaardelisemad teenustepaketid on aga turuliidril Emoril ja tugevat turupositsiooni omaval ACNielsenil, mille üheks põhjuseks on asjaolu, et antud ettevõtete omanikud on tuntud rahvusvahelised ettevõtted, kes kannavad oma oskusteabe siia üle. Seetõttu on need ettevõtted kiiresti arenenud ja saavutanud tugeva turupositsiooni. Turu omapäraks on ühe turuliidri (AS Emor) olemasolu juba aastaid ja nüüdseks omab see ettevõtte juba 58%-st osakaalu.

Rääkides turundusuuringute nõudlusest Eestis, võib öelda, et uuringute tellimine on märgatavalt suurenenud. Enamasti tellitakse uuringuid ebaregulaarselt, järelikult kasutatakse turundusuuringuid eelkõige probleemide üleskerkimisel. Mõned ettevõtted viivad ka ise uuringuid läbi ja tavaliselt on neil selleks kindel inimene, kuid selliste uuringute kvaliteet on kaheldav. Kõige sagedamini tellitavad uuringud on eriuuringud. See näitab, et Eesti ettevõttes on turundusuuringutel täita eelkõige probleemi lahenduslik roll ja/või uute turukeskkonna võimaluste leidmise roll. Kõige populaarsemad on tarbijauuringud, mis näitab, et ettevõtted on keskendunud tarbijale. Turundusuuringute kasutamine peaks aga tulevikus kindlasti suurenema nii olemasolevate kui ka uute klientide arvelt.

Andes eeltoodud järelduste alusel hinnangu Eesti turundusuuringute turule võib öelda, et see on välja kujunenud ja seega jõudmas küpsusfaasi. Uuringufirmad pakuvad rahvusvahelisel tasemel laia spektriga uuringuteenust, mis rahuldab küllaltki hästi olemasolevat nõudlust. Kindlasti ei ole aga turg veel ammendunud, kuna tulevikus on oodata nii uute toodete kui ka ettevõtete turule tulekut, seoses Euroopa Liiduga liitumisega.

Kasutatud kirjandus

1. **Crask, M., Fox, R.J., Stout, R.G.** Marketing Research: principles and applications: international student edition. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, cop. 1995, 697 p.
2. **Kann, E.-L.** Valimised suurendasid vajadust uuringute järele. Turunduse TOP. Äripäev 15/05/2003, lk. 36-37.
3. **McDaniel, C.Jr., Gates, R.** Contemporary Marketing Research. 2nd ed., Minneapolis: West, 1993, 822 p.
4. **Niinas, K.** Eesti turundusuuringutele jätkub kasvuruumi. Turunduse TOP. Äripäev 21/04/2001, lk. 25-27.
5. **Petti, K.** Autori telefoniintervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 10. jaanuar 2003.
6. **Sirkel, R.** Turundusuuring. Tallinn: Ilo, 2001, 141 lk.
7. **Uhs, R.** Autori telefoniintervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 21. jaanuar 2003.
8. **Vaher, A.** Turundusuuringute tööstus ja selle arenguperspektiivid maailmas ja Eestis. Tartu 2001. [Bakalaureusetöö].

Summary

THE SUPPLY AND DEMAND OF MARKETING RESEARCH SERVICES IN ESTONIA

Kristina Värno
University of Tartu

Nowadays, managers need access to a continual flow of information, in order to make right management decisions. A major role is played by specific information that can be obtained by ordering various marketing researches. The more extensive use of marketing research is also caused by the increasingly significant global marketing conception. Marketing research sector is a relatively novel branch in Estonian market. Only a few decades ago, Estonia lacked any kind of experience in this area. The market has developed quickly, and by now has become more or less stable, but no compact review about the market situation has been published as yet. Therefore the objective of this article was to give an overview about the situation of Estonian marketing research industry.

During the last five years, the development of the marketing research market has been stable. The average growth of a market turnover is 10% per annum. The industry is young, because most of the companies have been created in the early 90s. Over the years the market is divided between ten enterprises. The co-operation with

international companies enables to order information for all markets of the world. The services offered are very diverse and extensive. The most extensive service packet is offered by the market leader Emor AS and by another owner of a strong market position, ACNielsen. This has occurred partly because the owners of these companies are international firms, who transfer their know-how. Therefore these companies have developed quickly and established strong market positions. Estonian market is original as it has had one market leader (AS Emor) over the years, and its part has grown over 50 % for now.

The use of marketing research services has grown markedly. Researches are ordered irregularly, showing that research results are mostly used for problem solving and/or in order to find new opportunities in the market environment. The most popular are consumer researches and it shows that companies are focused on consumer and the marketing conception has been accepted. Some companies conduct researches by themselves, but the quality of this kind of researches may be questioned. By the opinion of the author, the main problem lies in possible errors, caused by inexperience and lack of specific knowledge. Still, the demand for marketing research services is likely to increase in the future.

Based on the above-mentioned conclusions, the author estimates that by now the Estonian marketing research market has been developed and is entering the so-called mature phase of existence. The marketing research companies offer a wide range of services with the quality consistent with international standards, and meet more or less the existing demand. But one can also state that the market has not ran low, as new research companies and new products are expected to be introduced in the market as the result of joining the Europe Union.