

LÄÄNE – VIRU RAKENDUSKÕRNGKOOI



ETTEVÕTLUSE JA MAJANDUSARVESTUSE ÕPPETOOL

ÜLIÕPILASUURIMUSTE KOGUMIK VI

2013

Koostajad: Virve Transtok, Raili Kuusik, Siiri Luts, Malle Kasearu, Helle
Noorväli, Liina Maasik, Laivi Annus-Anijärv, Heve Kirikal, Heli Freienthal

Toimetaja: Ülle Kalvik ja Heli Freienthal

Lääne- Viru Rakenduskõrgkooli toimetised

Mõdriku 2014

ISBN 978-9949-9426-3-3 (pdf)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
I ÄRIJUHTIMISE ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD	6
PERSONALI VALIK JA MEETODID MUNITSIPAALETTEVÖTTES AASTAIL 2007-2012	
<i>Kätlin Mürsepp</i>	6
INIMVARA VÄÄRTUSE HINDAMINE ÄRIETTEVÖTTES <i>Eve Tellisaar</i>	10
HULGIMÜÜGIFIRMA FINANTSANALÜÜS <i>Andra Burmeister</i>	15
EELARVEMUUDATUSTE JA FINANTSARUANDLUSE PROBLEEMISTIK	
RAHVUSVAHELISTES PROJEKTIDES <i>Kairi Jõesalu</i>	20
HIND JA HINNAKUJUNDAMISE VÕIMALUSED ETTEVÖTTE X NÄITEL <i>Kaido Lasberg</i>	29
JAEKAUBANDUSETTEVÖTTE FINANTSANALÜÜS <i>Agnija Matsiselts</i>	34
ETTEVÖTTE MAKSEVÕIME HINDAMINE KAUBANDUSKETI NÄITEL <i>Anu Pilt</i>	39
II KAUBANDUSÖKONOOMIKA ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD	43
KLIENDIRAHULOLU UURING KAUBANDUSETTEVÖTTE NÄITEL <i>Kristi Kokkar</i>	43
ETTEVÖTTE TURUNDUSSEISUNDI ANALÜÜSIMISE JA TURUNDAMISE OLULISUS	
EESTI JAEKAUBANDUSETTEVÖTETES <i>Angela Ojakäär</i>	49
TÖÖJÕU TOOTLIKKUSE MÕÕTMINE MÖÖBLI JAEMÜÜGI ETTEVÖTTE NÄITEL	
<i>Inga Meier</i>	55
KLIENDITEENINDUSE JA -SUHETE HINDAMINE TOOTMISETTEVÖTTE NÄITEL	
<i>Meryl Krimm</i>	60
BRÄNDILOJAALSUSE SUURENDAMISE VÕIMALUSED RÕIVABRÄNDI NÄITEL	
<i>Maiki Uusküla</i>	67



III MAJANDUSARVESTUSE ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD.....	72
MATERIAALSE PÕHIVARA ARVESTAMISE VASTAVUS EESTI HEALE	
RAAMATUPIDAMISTAVALE VALLAVALITSUSES <i>Agne Matso</i>	72
TÖÖLEPING JA SELLE SÕLMIMINE PUIDUTÖÖSTUSETTEVÕTTE NÄITEL <i>Rita Rado</i> .	76
PUIDUTÖÖTLEMISETTEVÕTTE FINANTSOLUKORRA ANALÜÜS <i>Piibe Truus</i>	81
RAAMATUPIDAMISE SISE-EESKIRJA KOOSTAMINE OSAÜHINGULE <i>Triin Siim</i>	86
EELARVESTAMISE PROTSESSI JA ARENGUKAVA ANALÜÜS KOLME KOHALIKU	
OMAVALITSUSE NÄITEL <i>Piret-Küllli Veitmann</i>	90
ELEKTRITÖÖDEGA TEGELEVA ETTEVÕTTE FINANTSOLUKORRA ANALÜÜS	
<i>Kertu Neerot</i>	97
ERISOODUSTUSI VÕIMALDAVATE MAJANDUSTEHINGUTE ARVESTUS UURITAVA	
ETTEVÕTTE NÄITEL <i>Kaidi Rand</i>	101
IV JUHIABI ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD.....	105
SISEKOMMUNIKATSIOON JA SELLE ARENDAMINE MINISTEERIUMI	
ARENDUSKESKUSES <i>Mari-Liis Kallikorm</i>	105
TEGEVJUHI JUHTIMISSTIILI. SOBIVUSKINNISVARAFIRMA X NÄITEL <i>Kairi Kolbin</i> .	110
SPETSIALISTIDE MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU UURING	
TOOTMISETTEVÕTTES <i>Aili Lindebrg</i>	116

SISSEJUHATUS

Hea lugeja!

Valminud on järjekorras juba kuues LVRKK ettevõtluse ja majandusarvestuse õppetoolis 2013. aastal koostatud parimate lõputööde teeside kogumik. Ülesehituselt järgib kogumik eelmise viia aasta vormi, sisaldades lõputööde eesmärki, uurimisülesandeid või –küsimusi, sobivate meetodikate valikute põhjendusi, uuringust saadud tulemusi koos järelduste ja ettepanekutega. Samuti on lisatud enamviidatud olulisemate allikate loend. Teesid on koostatud lõputööde juhendajate poolt.

Kuna 2012/2013 õppeaastal toimus üleminek ISO 690 viitamissüsteemilt APA standardile, esineb töödes stiililist ebahühtlust, mis ei vähenda antud uurimistöode sisulist tähendust.

Kogumiku eesmärk on:

- Anda ülevaade 2013. aastal läbi viidud rakendusuuringutest ja nende tulemustest.
- Tunnustada sisukamate uurimuste autoreid.
- Innustada üliõpilasi süsteemsele uurimistööle oma erialal.
- Anda ettevõtjatele/tööandjatele ülevaade meie õppetoolis läbiviidavatest uuringutest ning julgustama tellima rakendusuuringuid oma ettevõtte jaoks.

Konfidentsiaalsuse tagamiseks on kõikide ettevõtete/asutuste nimetused eemaldatud ning esitatud on ainult vajalik taustainfo.

Põnevat lugemist!

Virve Transtok

Ettevõtluse ja majandusarvestuse õppetooli juhataja



I ÄRIJUHTIMISE ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD

PERSONALI VALIK JA MEETODID MUNITSIPAALETTEVÖTTES AASTAIL 2007-2012

Kätlin Mürsepp

Juhendaja: Heve Kirikal, MA

Sissejuhatus

Ettevõtte edukus sõltub sellest, millised on tema töötajad. Kui ettevõtte suudab ligi meelitada piisavalt kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid, on tal lihtsam saavutada oma eesmärged.

Õige personali valik aitab kokku hoida rahalisi kulusi. Hetke majandussituatsioonis on vabade töökohtade olemasolul arvukate kandidaatide seast sobiva töötaja leidmine suhteliselt keerukas ja aeganõudev protsess. Õige töötaja õigel ametikohal tagab aga ettevõttele konkurentsieelise, mistõttu on personali valikul tehtavad otsused määrava tähtsusega, nõudes tööandjatelt oskuslikku valikumeetodite kasutamist ja professionaalsust otsustamisel.

Ettevõtte süda on tema töötajad, kuigi traditsiooniline finantsarvestuse metodoloogia on pidevalt keeldunud tööjõudu põhivaraks tunnistamast. Ettevõttel võivad olla parimad töökojad ja seadmed, aga kui palju teadmisi ja pühendumust, kui palju oskusi ja isiksusi vajab firma, et ellu jääda ja edukas olla? Inimesed on need, kes loovad või lammutavad ettevõtte; kes toodavad ja turustavad, pakuvad teenust. Kui räägime ettevõttest, siis räägime selle eluvaimust, töötajatest, keda juhitakse (Yate 2001: 12).

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on määratleda munitsipaalettevõtte personali valiku põhimõtted, et korrastada ja ühtlustada personali valiku protsess erinevates struktuuriüksustes.

Eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetilistele allikatele tuginedes ülevaade personali valiku eesmärkidest, kasutatavatest meetoditest ja protsessist;
- leida sobiv metodika empiirilise uuringu läbiviimiseks;



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

- kaardistada munitsipaaltegevõttes kasutatavad personali valiku meetodid ajavahemikul 2007 - 2012;
- analüüsida uurimistulemusi ja teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid personali valiku põhimõtete määratlemiseks.

Uurimistöö metoodika

Empiirilise uuringu läbiviimisel kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmekogumismeetodina kasutatakse dokumendivaatlust, osalusvaatlust ja kirjalikku ankeetküsitlust, mis sisaldab põhiliselt valikvastustega- ja skaalaküsimusi.

Andmed kogutakse personaliandmebaasi PERSONA ja dokumendihaldussüsteemi POSTIPOISS vahendusel. Dokumendivaatluse käigus vaadeldi personaliandmeid aastatel 2007-2012. Graafikutes ja tabelites on töötajate tööstaaži arvestatud seisuga 26. oktoober 2012. Andmete täpsustamiseks vaadeldi ka käskkirju, ametijuhendeid, organisatsiooni struktuuri jm dokumente, mis aitasid arvandmete sisu tõlgendada.

Kirjalik ankeetküsitlus viidi läbi oktoobris 2012 aastal ja sellest võttis osa 10 erineva taseme juhti ja spetsialisti. Küsimustikke jagati välja 10 ja tagasi saadi täidetult kõik, seega kujunes lõplikuks valimiks 100%. Küsimustik jagati välja suletud ümbrikus personaalselt. Vastamine oli vabatahtlik. Täidetud vorm tagastati kokkulepitud ajaks samuti suletud ümbrikus selleks ettenähtud kasti, millega tagati anonüümsus.

Dokumendivaatluse käigus koguti andmeid munitsipaaltegevõttes seisuga 01.11.2012 tööloleva 163 ametniku kohta staaži, soo, vanuse, hariduse jm kriteeriumite alusel.

Järeldused ja ettepanekud

Peaaegu kõik antud lõputöö teoorias käsitletud personali valiku meetodeid on uuritavas ettevõttes reaalselt kasutust leidnud. Kahjuks ei ole varem neid eraldi analüüsitud ning kaalutud ühe või teise rakendamise eeliseid. Kasutusel on olnud liialt palju erinevaid valikumeetodeid. Läbiviidud uurimus ja uurimistulemuste analüüs loob võimaluse personalivaliku põhimõtete sõnastamiseks.

Kui 2007. aastal kasutati meetoditest enim telefoni- ja struktureerimata intervjuud, siis 2012. aastal on enimkasutatavad valikumeetodid kirjalik test, hindamisintervjuu ja komisjoniintervjuu. Kasutatud on ka kahe viimase meetodi rakendamist samaaegselt.



Suure hulga kandidaatide seast valiku tegemisel on vähenenud telefoniintervjuu, mis üldjuhul on asendunud e-kirjade vahetamisega. Kandidaatide väiksema arvu puhul võib aga olla põhjendatud telefoni- ja struktureeritud intervjuu ühendamine, mis tagab, et esitatavast tekstist saadakse ühtviisi aru ning vajadusel on võimalus esitada lisaküsimusi ja saada koheseid vastuseid. Samas on see tööandjale kulukam.

Kuigi struktureerimata intervjuu on olnud vaadeldavas organisatsioonis teatud etapil edutegur (valituks osutunud kandidaadid on teenistuses ka praegu), on sellel intervjuuvormil olulisi puudusi, millega tuleb arvestada. Struktureerimata intervjuude läbiviimine nõuab palju aega, intervjuueerija professionaalsust ja kogemust. Lihtsam on kutsuda kandidaadid kohe komisjoni ette, et kandidaat saaks ühe korraga hinnatud kõigi asjaosaliste (so otsustajate) poolt, et hoida kokku kõigi aega. Selline lähenemine annab võimaluse komisjonil kohe peale kandidaatide hindamist otsust langetada.

Motivatsioonikiri suure hulga kandidaatide puhul on analüüsimiseks liialt mahukas. Efektivsem on sellisel juhul kasutada kirjalikku testi. Juhtivate ja kitsama spetsialiteediga ametnike valikul on aga motivatsioonikirjal oluline roll.

Tulenevalt avaliku teenistuse seaduse nõuetest on kindlaks valikumeetodiks igal juhul CV ja taustauuring. Kindla koha on leidnud sobivustabel. See annab hea ülevaate kõigist kandidaatidest ning võimaldab koheselt välistada kandidaadid, kes ei vasta esitatud nõuetele. Ka võimaldab sobivustabel suure hulga kandidaatide puhul teha esmased valikud dokumendipõhiselt.

Suure hulga kandidaatide selekteerimisel on sobivaks hindamismeetodiks kujunenud kirjalik test. Spetsiifilise testiga saab kindlaks määrata ka spetsiaalsete tööülesannetega ametikohale kandideerivate isikute ettevalmistust (näiteks tõlk või avalike suhete peaspetsialist). Sellisel juhul on kandidaadi leidmisel valikumeetodina kasutatud struktureeritud intervjuud ja kirjalikku testi.

Vähemspetsiifiliste ametikohtade täitmisel on väga hea tulemi andnud komisjoni- ja hindamisintervjuu ühendamine. Sellega on võimalik kokku hoida aega ning üheaegselt hinnata kandidaadi isikuomadusi, erialast ettevalmistust, tööoskusi, pingetaluvust,



kohusetundlikkust, väärtushinnanguid ja motiveeritust konkreetset tööd teha. Et komisjonis on üheaegselt erinevate struktuuriüksuste juhid, siis on võimalik koheselt hinnata, millisesse osakonda kandidaat kõige paremini võiks sobida.

Töö tulemina sõnastas lõputöö autor munitsipaaltegevõtte personali valiku põhimõtted, et neid oleks võimalik igapäevatoos edaspidi kasutada. Personali valiku põhimõtete dokument peaks lihtsustama ja ühtsustama personali valikut uuritavas ettevõttes.

Tähtsamad allikad

Allikvee, T., Kalamees, U., Lember, M., Lilleorg, K., Nurme, H., Rae, I. & Sutt, K. (2002).

Kuidas leida ja valida inimesi. Tartu: Fontes.

Cook, M. (2007). *Personnel selection: adding value through people. 4th Edition.* Chichester: Wiley.

Fernandez-Araoz, C. (2005) Täppispalkamine. *Director*, 7, 16-30.

Hindle, T. (2000). *Töölevõtuvestlus.* Tallinn: Koolibri.

Luminita, P. (2009). The assessment center, a new “fashion” in personnel selection. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18 (4), 439-441.

Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine.* Tallinn: Äripäev.

Vahur, A. (2007). *Tõhus värbamine.* Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Yate, M. (2001). *Palgake parimaid: efektiivse tööintervjuu käsiraamat.* Tartu: Elmatar.



INIMVARA VÄÄRTUSE HINDAMINE ÄRIETTEVÖTTES

Eve Tellisaar

Juhendaja: Heve Kirikal, MA

Sissejuhatus

Majanduse muutumine üha enam teadmuspõhiseks on 21. sajandi eripära, kus teadmuse loojaks ja kandjaks on inimene. Teadmismajanduse keskmeks on mittemateriaalne vara ja väärtuse mõiste. Inimest koos oma teadmistega saab käsitleda kui ettevõtte vara, mida on hakatud nimetama inimkapitaliks.

Ettevõtete edu peitub tema inimestes ja edu saavutamine nende inimeste soovis ja tahtes luua väärtust konkreetsele ettevõttele. Meeskondlike organisatsioonide kaudu on võimalik tagada nii sise- kui välisklientidele paremat klienditeenindust, tõsta sisemiste protsesside efektiivsust ja töötajate pühendumust. Meeskondliku mõtteviisi rakendustes on olulisel kohal tunda oma inimeste tugevusi ja osata moodustada väikeseid ülesandekeskseid tiime. Arvestades muutuvat majanduskeskkonda on võtmeküsimuseks organisatsioonide ees: kuidas avastada töötajate individuaalsus ja siduda see ettevõtte väärtusloomesse (Tõnismäe, Virovere, Ennulo 2012).

Paljud ettevõtted on hakanud mõistma, et intellektuaalne kapital on palju olulisem kui materiaalne kapital. Ettevõtte edu aluseks on väärtus. Ainult inimesed suudavad luua ja anda väärtust nii ettevõtte juhtidele, aktsionäridele kui ka teistele huvigruppidele (Mayo 2004: 2).

Enamus ettevõtte juhte kinnitab, et töötajad on ettevõtte suurim vara, kuid kui vaadata kuidas nad seda vara haldavad, siis see kuvand muutub. Tänu majanduslangusele hakati ka Eestis rohkem tähelepanu pöörama inimvara väärtusele ja selle hindamise vajalikkusele.

Vajadus uuringu läbiviimiseks tulenes ettevõtte soovist viia läbi muudatusi ettevõtte struktuuris. Sellega kaasneb ametikohtade vähenemine ja sellega seoses ka töötajate arvu vähenemine. Seega on tekkinud vajadus personali hindamiseks, et teha õigeid otsuseid. Üheks võimaluseks personali hindamisel on inimvara väärtuse hindamine.



Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on viia läbi inimvara väärtuse hindamine äriettevõttes, et toetada ettevõtte juhtkonda personalialaste juhtimisotsuste tegemisel.

Eesmärgini jõudmiseks püstitas töö autor järgmised ülesanded:

- teoreetilistele allikatele tuginedes kirjeldada, mis on inimkapital, inimvara väärtus ja millised on mõõdikud inimvara väärtuse hindamiseks;
- leida sobiv meetod inimvara hindamiseks;
- arvutada inimvara väärtus tegurite lõikes;
- analüüsida uurimistulemusi ja teha nende põhjal ettepanekuid inimvaraväärtuse arvestamiseks personalialaste juhtimisotsuste tegemisel äriettevõttes.

Uurimistöö metoodika

Lõputöö uuringu läbiviimisel kasutati andmete kogumismeetodina kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivse meetodina oli kasutusel dokumendivaatlus ja kvalitatiivse meetodina osalusvaatlus, mille abil hinnati inimvara väärtuse komponente. Osalusvaatlus on vaatlemise viis, kus lisaks vaatlusele osaleb töö autor uuritava rühma/kogukonna tegevuses.

Ettevõtte inimvara väärtuse hindamiseks valiti Mayo inimkapitali monitor, mis hindab inimesi kui vara. Antud töös arvutati inimeste suhteline väärtus kulude põhjal, mis on mingil määral nende turuväärtuse näitajaks. Lisaks kasutati individuaalset varakordajat, mille arvutamisel võeti arvesse ettevõttele väärtust lisavad inimvara hindamise neli tegurit, milledeks on võimekus, potentsiaal, panus ja väärtuste järgimine. Inimvara väärtuse arvutamisel kasutati inimkapitali monitoris soovitatud valemit, kus tööjõukulu korrutatakse individuaalse varakordajaga ja jagatakse 1000-ga. Kuna inimvara väärtus võimaldab määratleda inimvara suhtelist positsiooni organisatsioonis (struktuuriüksuses jne), siis tulemuse 1000-ga jagamine väldib näitaja väljendamist rahasummana, mida saaks kuludega vahetult võrrelda, kuna see oleks antud metoodika puhul eksitav.

Uuringu käigus hinnati äriettevõtte kahe osakonna, müügi- ja turundusosakonna töötajaid. Müügiosakonnas oli hinnatavaid 12 ja turundusosakonnas 9. Nimetatud osakonnad ja nende töötajad valiti hinnatavateks seetõttu, et äriettevõttes oli tekkinud äriprotsessidest tulenevalt



vajadus struktuurimuudatusteks, millega kaasneb kahe osakonna töötajate vähendamine ja võimalusel ümberpaigutamine.

Inimvara väärtuse hindamiseks arvatati esmalt töötajate tööjõukulu (TJK). See hõlmab endas inimese töölevõtmiskulu (palgakulu), soodustusi ja tööandja poolt makstavaid makse, nagu sotsiaalmaks, töötuskindlustusmaks jne.

Tööjõukulu väljaarvutamiseks uuritavas ettevõttes võeti aluseks 2011–2012. aasta palgalehtedel olevad andmed, kus oli välja toodud töötajate töötasud, lisatasud, puhkusetasud ja soodustused. Nii arvatati müügi- ja turundusosakonna iga töötaja tööjõukulu ning analüüsiti seda ametikohtade lõikes ja osakonniti.

Individuaalse varakordaja väljaarvutamiseks kaalus töö autor koos ettevõtte personalijuhiga igat tegurit ja seejärel hindas neid osalusvaatluse käigus hindamiskriteeriumite järgi skaalal 0,5–2,0. Töötajate hindamiseks inimvara tegurite lõikes vestles töö autor kahe uuritava osakonna töötajate otseste juhtidega, vaatles tööprotsessi kulgu ja tegi märkmeid. Hindamise aluseks lisaks osalusvaatlusele olid personalialased dokumendid (ametijuhendid, töölepingud, töösoorituste tulemused ja projektide aruandlused).

Tööjõukulu ja individuaalse varakordaja väljaarvutamise tulemusena koostati müügi- ja turundusosakonna inimvara register, mis annab ülevaate osakondade kaupa ja ametkohtade lõikes töötajate tööjõukulust, iga töötaja inimvara iseloomustavate tegurite väärtusest ja kaalutud väärtusest ning inimvara väärtusest töötajate ja osakondade lõikes. Töötajate järjestamisel kasutati paarisvõrdluse meetodit.

Andmeid analüüsiti Microsoft Excel tabelarvutusprogrammi abil. Dokumendi- ja osalusvaatlusest saadud tulemused süstematiseeriti ja liigitati. Tulemused esitati tabelite ja joonistena. Toodi välja andmete analüüsile tuginevad järeldused, mille alusel tehti äriettevõtte juhtkonnale ettepanekud inimvara väärtuse arvestamiseks personalialaste juhtimisotsuste vastuvõtmisel.



Järeldused ja ettepanekud

Uurimistöö tulemuste analüüsimisel selgus, et müügiosakonnas on töäjõukulud väiksemad kui turundusosakonnas, seega on turundusosakonna töötajatel suuremad sissetulekud, mis on õigustatud, kuna turundusosakonna inimvara väärtus on 16 punkti võrra kõrgem kui müügiosakonnas. Inimvarakordaja tegurite paarisvõrdluse tulemus näitas, et müügiosakonna ühel müügisekretäril on kõigi nelja teguri näitajad kõrgemad – summa kokku 182, kui müügijuhtidel ja teistel töötajatel. Seega ületavad antud müügisekretäri teadmised, kogemused ja võimed antud ametikoha piire.

Uurimistulemustele tuginedes ja töö efektiivsemaks muutmiseks tuleb lähtuda inimeste individuaalsest panusest ja võimetest, mistõttu soovitab töö autor juhtkonnal kaaluda müügisekretäri edutamist müügijuhi kohale.

Paarisvõrdluse meetodil inimvara analüüsidest selgus, et müügiosakonna müügijuhi nelja põhiteguri summa on sama osakonna kõrgemast tulemusest 182 (müügisekretär) 40 võrra väiksem. Seega müügijuhi inimvaraväärtus antud ametikoha jaoks on liiga madal ega ei loo ettevõttele võrreldes teiste müügijuhtide ja müügisekretäridega sarnast väärtust.

Lähtudes uuritava ettevõtte soovist muuta ettevõtte struktuuri ning vähendada ametikohti ning töötajaid, tuleb kaaluda müügijuhi tagandamist antud tööülesannetelt, kuna olemasolev müügijuht ei loo ettevõttele piisavalt väärtust. Eelnevalt peab personalijuht koos juhtkonnaga täpsustama võimekuse komponente, et välja selgitada, millest tuleneb madal punktisumma.

Paarisvõrdluse analüüsist selgus, et müügimeeste inimvaraväärtusele antud hinnangute punktisumma kõigub 144 ja 78 vahel. Tulemus näitab, et antud ametikoha töötajate tase on väga erinev, olenemata sellest, et tööandja kulu on neil sarnane. Antud olukord tekitab ebavõrdsust töötajate seas. Ilmnes ka olukordi, kus müügimehed on müügisekretäridega punktisumma poolest võrdsed ehk nende teadmised, oskused ja võimed on saanud sarnase hinnangu.

Sellest lähtuvalt tuleb personalijuhil ja juhtkonnal kindlasti läbi viia lisauuringud, et täpsustada, millest tuleneb nii suur tasemete vahe ning teha omapoolsed otsused, kuidas müügimeeste taset võrdsustada ning vastavalt ka tasustada. Eriti tähelepanelikult tuleks vaadelda ühele müügimehele antud hinnanguid, kuna tema näitajad olid võrdsed



müügisekretäridega. Et ettevõtte saaks kasutada oma inimvara potentsiaali maksimaalselt, tuleks kaaluda vaadeldava müügimehe edutamist müügisekretäriks.

Paarivõrdlus turundusosakonnas näitas, et ühel turundusjuhil on nelja põhiteguri summa 82, mis on madalam teiste turundusjuhtide (vastavalt 100 ja 98) summaga ning võrdne projektijuhtide omaga. Tulemuste erinevus viitab vaadeldava turundusjuhi sobimatusele oma ametikohale. Ettevõtte konkurensivõime tagamiseks ja inimvara potentsiaali maksimaalseks kasutamiseks soovitab töö autor juhtkonnal kaaluda turundusjuhi üleviimist teisele tööle, näiteks projektijuhiks, kuna töötaja kõikide tegurite näitajad on projektijuhtidega võrdsed, kuid tootejuhile liiga madalad. Lõputöös läbiviidud inimvara väärtuse hindamise tulemused äriettevõttes toetavad ettevõtte juhtkonda personalialaste juhtimisotsuste elluviimisel.

Tähtsamad allikad

Bullen, M. L., Eyler, K. A. (2004). *Human resource accounting and international developments: implications for measurement of human capital*. Kasutamise kuupäev: 20.03.2011. a, allikas <http://www.aabri.com/manuscripts/09342.pdf>

Käesel, K. (2011). *Vaimse võimekuse skaala*. Kasutamise kuupäev: 18.04.2011. a, allikas <http://psyhholoog.weebly.com/isiklikud-votildeimed-ja-andekused.html>.

Laroche, M., Merette, M. & Ruggeri, G. C. (1999). On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context. *Canadian Public Policy*, XXV(1). Kasutamise kuupäev: 10.04.2011, allikas <http://qed.econ.queensu.ca/pub/cpp/mar1999/LAROCHEchap.pdf>

Le, T., Gibson, J. & Oxley, L. (2006). A Forward-Looking Measure of the Stock of Human Capital in New Zealand, *The Manchester School*, Vol.74, No.5, 593-609. Kasutamise kuupäev: 18.04.2011, allikas http://www.econ.canterbury.ac.nz/personal_pages/les_oxley/pdf_files/forward_lookin_g_hk.pdf

Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Pegasus

Tender, T. (2011). Meie suurim vara on töötajad. Miks sa siis nendega ei tegele? *Director*, 4, 46-47



HULGIMÜÜGIFIRMA FINANTSANALÜÜS

Andra Burmeister

Juhendaja: Helle Noorväli, *PhD*

Sissejuhatus

Praeguse seisuga pööravad paljud ettevõtted suurt tähelepanu finantsseisundile, et võimalikult hästi tulla välja halvast majandusolukorrast. Majanduslanguses on tähtis mineviku analüüsimine, et tulevikus vähem eksida ja kaalutud juhtimisotsuseid teha.

Teema on aktuaalne seetõttu, et eelnevatel aastatel majanduskasv pidurdus, mistõttu ettevõtete müügitulu, käibekapital ning varud vähenesid. Alljärgnevalt on esitatud mõned majanduskasvu langust iseloomustavad näitajad.

Tuginedes Eesti statistika aastaraamatule mõjutas majanduskriis ettevõtete varade juurdekasvu. Tootmiskahtude ja nõudluse vähenemise tõttu kahanesid ettevõtete varud kiiresti. Ettevõtetele oli vähem nii müügiks ostetud kaupade kui ka lõpetamata toodangu varusid. Üksnes valmistoodangu varusid oli aasta lõpus rohkem, kui aasta alguses. Ka kõige likviidsem käibevara (raha ja lühiajalised finantsinvesteeringud) vähenes aasta jooksul, mõjutades ettevõtete maksevõimet.

Ettevõtete tulukust näitav omakapitali ja vara puhasrentaablus on majanduslanguse tõttu oluliselt vähenenud. Kasumi vähenemine piirab ettevõtete finantseerimisallikate ulatust ja investeerimisaktiivsust.

Ettevõtete müügitulu kasv peatus. Nõudluse vähenemise tõttu jäi ettevõtete müügitulu 2007. aasta tasemele, kuid neile vastavad kogukulud siiski kasvasid.

Ettevõtete investeerimisaktiivsus vähenes. Ettevõtted investeerisid põhivarasse 17% vähem kui aasta varem. Ettevõtete investeerimisvõimalusi piiras vähenenud kasum, samal ajal oli raskem ka laenu saada.

Kuna majanduskasvu pidurdumine oli ettevõtete müügitulu, käibekapitali ning varusid vähendanud, siis on otstarbekas analüüsida hulgimüügifirma finantsseisukorda peale kriisi, kasutades finantsanalüüsi metoodikat.



Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on analüüsida ja hinnata hulгимүүgifirma finantsmajanduslikku olukorda perioodil 2008-2011 ning esitada järeldused ja ettepanekud ettevõtte juhtkonnale.

Eesmärgi täitmiseks on seatud järgmised ülesanded:

- luua metoodiline raamistik finantsanalüüsi läbiviimiseks ettevõttes, sh
 - a) kirjeldada finantsanalüüsi teoreetilisi lähtekohti ja nõudeid;
 - b) tutvustada erinevate finantsanalüüsi meetodite – vertikaal- ja horisontaalanalüüsi ning suhtarvudest maksevõime, efektiivsuse ja tasuvuse kasutamist;
 - c) uurida ettevõtte finantsolukorra halvenemise teoreetilisi põhjuseid;
- teostada finantsanalüüs, kasutades sobivat metoodikat;
- analüüsi tulemuste põhjal teha järeldusi ja ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale.

Uurimistöö metoodika

Uurimistöö on üles ehitatud deduktiivselt. Deduktsioon hõlmab faktide kogumist hüpoteetiliste seoste kinnitamiseks või ümberlukkamiseks väidetest tuletatud muutujate vahel. See tähendab, et uurimistöös liigutakse üldiselt üksikule ehk järeldusi tehakse loogilise arutlusega.

Deduktiivse uurimistöö korral on teooria väga tähtis, olles uuringu raamistikuks. Ettevõtte hindamiseks annab töö autor ülevaate finantsaruandlusest, analüüsi infoallikatest ja meetoditest. Maksevõimet hinnatakse lühi- ja pikaajalise maksevõime näitajate, rahavoogudega seotud näitajate ning pankrotiohu analüüsi abil. Tasuvuse hindamisel analüüsitakse käibe-, varade ja omakapitali rentaabluse näitajaid.

Uurimuse läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset metoodikat:

1. Dokumendivaatlust, kus andmekogumisvahendina kasutatakse kvantitatiivset struktueeritud dokumendivaatlust, kus vaatlusandmete allikaks on ettevõtte majandusaastaaruanded (bilanss, kasumiaruanne, rahavoogude aruanne) aastatel 2008-2011, mis aitavad läbi viia finantssuhtarvude analüüsi.
2. Finantsaruannete muutuste analüüsi, mille käigus viiakse läbi:



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

- horisontaalanalüüs, kus kajastatakse muutusi aastast aastasse rahas ja protsendina;
 - vertikaalanalüüs, kus uuritakse konkreetse aruande näitajate vahelisi seoseid.
3. Suhtarvude analüüsi, mille käigus viiakse läbi maksevõimeanalüüs, efektiivsuse hindamine ja rentaabluse analüüs.
 4. Pankrotiohu hindamine, mille käigus viiakse läbi Altmani ja Springate'i mudelite analüüs.
 5. Kirjeldamine - saadud tulemused esitatakse tabeli ning tekstikirjeldusena. Analüüsi andmete töötlemine viiakse läbi Excel ja Word programmi abil.

Kogutud andmete analüüsimine, tõlgendamine ja järelduste tegemine on uurimuses otsustava tähendusega. Kvantitatiivse andmete kogumise tulemuseks on arvulised ja standardiseeritud andmed.

Analüüsitulemused ja järeldused

Lõputöö uurimuse osast selgus, et nii nagu majanduslangus mõjutas kliente, nii mõjutas see ka uuritava ettevõtte finantstulemusi. Ostujõu vähenemise tõttu langes ka ettevõtte käive.

Ettevõtte müük on võrreldes 2008. aastaga suuresti kasvanud, mille põhjuseks võib nimetada majanduse paranemist, mis on toonud kaasa tarbijate järk-järgult suureneva tarbimise. Analüüsi käigus on näha, et ettevõtte juhatus on teinud targa otsuse laiendada tootevalikut, mis on aidanud leevendada müügitulu langust. Analüüsi põhjal selgus, et ettevõtte finantstulemused on mõjutatud sesoonsusest, mis on tingitud põhitegevusala iseärasustest. Ettevõtte majandustulemused on paremad alati kevadel ja suvel, mil müüakse põhiline osa toodangust ja laekub raha.

Lühiajalise likviidsuse analüüsist järeldus, et firma on maksevõimeline. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, likviidsuskordaja kui ka maksevalmiduskordaja olid Eesti keskmisest tasemest paremad. Ettevõtte likviidsus oli majanduslanguse ajal väga nõrk, mida põhjustasid ettevõtte suuremahulised lühiajalised kohustused ning raha paigutus varudesse, kuhu see kinni pidama jäi.

Varude kiiremaks müümiseks oleks võibolla olnud vajalik teha uurimustöö, mille põhjal parandada kauba sortimenti. Varude käibekordaja parandamiseks oleks saanud teha allahindlusi ja kampaaniaid kõigis tootegruppides.



Aastatel 2008 ja 2009 finantsnäitajad langesid ning ettevõttel oli makseraskusi. Seega võib öelda, et majanduslangus mõjutas oluliselt ettevõtte tegevust. Aastatel 2008 ja 2009 oli ettevõttel tõsine pankrotioht. Nad pidid kulutusi kärpima ja pangalt lühiajalist laenu võtma.

Tasuvuse näitajad (v.a müügikäibe brutorentaablus) on aastast 2008 kuni 2010 tõusnud ning 2011. aastal langenud. Brutorentaablus näitas, et 2011. aastal teenis ettevõtte müügikäibe arvelt 7 senti kahjumit, sest brutokasumi asemel saadi kahjumit – kaupade/teenuste kulu oli suurem kui saadud müügitulu.

Hoolimata sellest, et ettevõtte sai brutokahjumit, katsid muud äritulud kahjumi ning ettevõtte sai kokkuvõttes kasumit. Seda näitab puhasrentaablus, kus ettevõtte teenis müügikäibe arvelt kõige rohkem 2010. aastal 27 senti ning 2011. aastal 2 senti peale kõigi kulude ja maksude mahaarvamist.

Tasuvuse näitajad on aastatega paranenud, kuigi müügitulude ning muude ärituludega on kasvanud ka kulud.

Pankrotianalüüs näitas, et pankrot enam ettevõtet tõenäoliselt ei ohusta. Kõige kehvemad tulemused olid majanduslanguse aastatel 2008 ja 2009 ning pankroti madalseisust tuldi välja tänu majandusliku olukorra paranemisele. Kuna ettevõtte on nelja aasta jooksul pidevalt kasvanud, siis tulevikus on oodata tõenäoliselt sarnase kasvutempo jätkumist.

Selleks, et ettevõtte olukord paremaks muutuks, teeb autor järgmised ettepanekud:

1. Käibe suurendamiseks peaks ettevõtte koostama ja kasutama selliseid müügistrateegiaid, mis suurendaksid veelgi ettevõtte käivet ning meelitaksid kliente.
2. Vaadata üle ostjatega sõlmitud lepingud maksetähtaja suhtes.
3. Teostada enne uute klientidega lepingute sõlmimist maksevõime analüüs, et selgitada välja, kas ettevõtte/klient on maksuvõimeline.
4. Jälgida klientide maksekäitumisi ja lepingutest kinni pidamist.

Ettevõtte varasem maksekäitumine võib tekitada probleeme tarnijatega, mistõttu müüjad ei ole nõus andma pikemaid maksetähtaegu ja nõuavad sageli kauba eest ettemaksu. Puidu kokkuostuga tegeleb palju ettevõtteid ja konkurents on suur, mis tingib ka nõude, et tarnijatele tasutakse kiiresti konkurentsipüsimiseks.



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

Selleks, et agada ettevõtte jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime, peab olema pidevalt reservis või tagavaraks vabu finantseerimisvahendeid materjalide osas varude soetamiseks.

Rentaabluse parandamiseks soovitab autor ettevõtte juhil suurendada kulude tõhusamat kontrolli läbi ärikasumi, et viia teenuse hind tegelike kuludega vastavusse.

Tähtsamad allikad

Aruste, V. (Koost). (2006). *Finantsanalüüs ja –planeerimine*. Tallinn: Hansa Äriteenuste OÜ.

Kõomägi, M. (2006). *Ärirahandus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Tearu, A. (2005). *Ettevõtte finantsjuhtimine*. Tallinn: Pegasus.

Zirnask, V. (Koost). (2011). *Finantsaubits: rahaasjade korraldamise käsiraamat*. Tallinn:

NASDAQ OMX Tallinn



EELARVEMUUDATUSTE JA FINANTSARUANDLUSE PROBLEEMISTIK RAHVUSVAHELISTES PROJEKTIDES

Kairi Jõesalu

Juhendaja: Raili Kuusik, MA

Sissejuhatus

Praeguseks on projektipõhine tegevus juurdnud väga paljudes ettevõtetes/asutustes, olles moodustanud kindla osa nende igapäevategevusest. Rahastamisallikate paljusus ning subsiidiumide võimalus panevad juhte pingutama täiendava maksuvaba raha kaasamisel, et seeläbi arendada ja suurendada oma organisatsiooni võimekust. Eestis tegeleb täna Euroopa Liidu struktuurivahendite ja riiklike toetuste korraldamisega üle 13 erineva rakendusüksuse, millele lisanduvad juhtministeeriumid poliitiliste ja ideoloogiliste suundade arendajatena.

Täiendavaid rahastamisvõimalusi koostöökaks ja investeeringuteks pakuvad ka mitmed rahvusvahelised organisatsioonid, kelle kaudu on Eestis tegutsevatel juriidilistel isikutel olemas juurdepääs erinevatele toetuskeemidele. Fondipõhine teadlikkus on aga üldjuhul piiratud ning häid projektijuhte napib. See loob ühelt poolt olukorra, kus avalikkusele rohkem väljapaistvad „rahajagajad“ saavad suurema koormuse rohkete taotluste näol, samas kui samu võimalusi pakkuv rahvusvaheline organisatsioon jääb tahaplaanile. Tihedas konkurentsipaigutuvad projektid pingeritta erinevate hindamiskriteeriumide tulemuse põhised ning rahastuse saavad vaid tugevamad taotlused.

Suurima tähelepanu all on tavaliselt organisatsiooni võimekus projekti ellu viia. Seda nii meeskonna kompetentsi kui ka asutuse finantssuutlikkust hinnates. Viimasel juhul saavad määravaks eelarve läbipaistvus, kulude realistlikkus ning nende põhjendatus, sh kulude jaotus tegevuste põhised koos oodatava tulemiga. Mahukate investeeringuprojektide korral on erilise tähelepanu all kogu hankedokumentatsioon, sh nii pakumuste sisu kui ka „splittimise“ ohud. Seega on projektide eelarve koostamine ning edaspidi ka täitmine äärmiselt oluline, et tagada finantsaruandlus vastavalt programmides sätestatud abikõlblikkusreeglitele.



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

Programmide eripärast tulenevalt varieeruvad eelarvete koostamise põhimõtted. Nõuded finantsaruande formaadile erinevad samuti olulisel määral. Nimetatud põhjustel on osaliselt väljakujunenud projektijuhtide valdkondlik spetsialiseerumine, et tagada maksimaalne teadlikkus programmi nõuetest ning hilisema aruandluse vastavus.

Finantsaruande esitamise regulaarsuse ja korra sätestab konkreetse programmi reeglistik. Mitmel korral on üles kerkinud küsimus, kas oleks võimalik eelarvete koostamise ja aruandluse põhimõtteid ühtlustada? See muudaks võimalikuks projektipõhise tegevuse kompetentsi suurendamise väiksemates organisatsioonides ning kohalikes omavalitsustes, kellel napib ressursse iga uue fondi nõuetega oma projektijuht kurssi viia. Sealjuures jäävad koolitusest hoolimata väikesed, kuid tihtipeale olulised detailid tähelepanuta ning soovitud tulemust ei saavutata. Probleem on seda suurem, et ka sisseostetud projektijuhtimisteenuse puhul ei ole alati tagatud soovitud tulem, sh isikute omavaheline ebakõla või liiga üldised lepingutingimused, mis jätavad vastutuse ulatuse käsitlemata.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on välja selgitada probleemide tegelik ulatus rahvusvaheliste projektide eelarvemuudatuste tegemisel ja finantsaruandluses Central Baltic Interreg IV A programmi 2007-2013 näitel ning teha ettepanekud muudatuste sisseviimise vajaduse ja võimaluste osas uue programmiperioodi 2014-2020 raames.

Uurimistöö tulemusena leitakse lahendused järgmistele küsimustele:

1. Millised on peamised probleemid eelarvemuudatuste tegemisel ning finantsaruandluses kasusaajate tasandil?
2. Millist mõju avaldavad olemasolevad kitsaskohad projektide elluviimise protsessile ning kogu programmi üleselt?
3. Milliste muudatuste juurutamine on otstarbekas ja põhjendatud kasusaajate seisukohalt uue programmiperioodi raames ning mil viisil?

Lõputöös on käsitletud põhjalikumalt projektide finantsaruandlusega seotud temaatikat. Töö teoreetilises osas on peamiselt kasutatud Siseministeeriumi, Phare CBC, ESKO koolituse ja NTI ühistööna koostatud rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamatut, milles sisalduvad põhimõtted on äärmiselt kasulikud ja vajalikud iga projekti koostamisel ning läbiviimisel.



Aruandevormide, kontrollitasandite ning andmebaaside kirjeldamisel on lõputöö autor võtnud aluseks Central Baltic INTERREG IVA programmi 2007-2013 ning töös avaldatud informatsioon baseerub nimetatud programmi erinevatele praktilistele juhendmaterjalidele.

Central Baltic INTERREG IV A programm–2007-2013 on Euroopa territoriaalse koostöö programm, mis rahastab piiriüleseid projekte Kesk-Läänemere piirkonnas. Programmi visioon on luua globaalselt tunnustatud, dünaamiline, jätkusuutlik ning konkurentsivõimeline piirkond, mis on atraktiivne äritegevusele ja turistidele ning kus inimesed tahavad elada, töötada ja investeerida. Programm hõlmab enda alla Eesti, Läti, Ahvenamaa, Lõuna-Soome ja Rootsi erinevaid piirkondi.

Kogu eelarvetega ning finantsaruandlusega seotud vormide juurutamine/muutmine kuulub samuti finantskontrolli osakonna ülesannete hulka. Muudatuste sisseviimine on pikaajaline protsess ning nõuab ühest arusaamist kõikide seotud osapoolte tasandil. Seetõttu ei pruugi näiliselt lihtne muudatus leida alati heakskiitu. Finantsaruandluse muudatustega seonduv viiakse läbi tehnilise sekretariaadi võimaluste ning projekti partnerite vajaduste baasil.

Projekti finantsaruandlusega seotud nüansid

Üldjoontes saab projekti finantsaruandlusega seotud dokumendid liigitada järgmiselt:

1. Projekti partneri maksenõue (PPC).
2. Kombineeritud projekti aruanne ja maksenõue (PR/PC).
3. Kontrollaruanne eelarveridade lõikes.
4. Abikõlblike kulude kinnituskiri.
5. Kinnituskiri kulude ja kaasfinantseerimissummade õigsuse kohta.

Tõendusmaterjalina käsitletakse kuludokumentidena järgmisi materjale:

1. Tööaja arvestustabel.
2. Perioodi kohta koostatav tegevuste sisuaruanne, mis sisaldab ka ülevaadet kuludest.
3. Kuludokumendid (originaaldokumendid).
4. PEARAAMATU väljavõtte rahade liikumise kontrollimiseks.

Kui praegu toimub aruannete esitamine suures osas paberkujul ning originaalallkirju nõudes, siis Euroopa Komisjoni uute nõuete kohaselt peab järgmisel programmiperioodil kogu



andmevahetus kõikide osapoolte vahel üle minema elektroonilisele kujule. Ametlikes dokumentides kasutatakse selle kohta väljendit *e-cohesion*. Nii on erinevate territoriaalsete programmide vahel käivitunud tänaseks koostöö ühtse monitooringusüsteemi juurutamiseks ning selle sidumiseks Euroopa Komisjoni kommunikatsiooniportaali ja aruandlussüsteemiga. Kogu protsess peab olema lõpule viidud 2014. aasta lõpuks.

Tulemused ja järeldused

Aruandluse seisukohalt hinnati raskeimaks suuremahuline eelarvemuudatus, millega kaasneb (lisaks numbrilistele muudatustele) suure hulga muude dokumentide ettevalmistamine ja esitamine. Eelarvete muutmine on suur ja töömahukas protsess ka tehnilise sekretariaadi jaoks, mis kõiki aspekte arvesse võttes (juhendamine, kontroll, kinnitamine jms), moodustab ühe töötaja tööajast keskmiselt neljandiku. Probleemidena toodi välja ka suuremahulise eelarve liigset detailsust, võrreldes seda kohati uue taotlusvormiga. Samuti on probleemina välja toodud andmete ristkontroll, mis on pigem ajamahukas kui keeruline ning vajaks automaatset tehnilist lahendust.

Mõnede vastajate arvates on excel-formaadi kasutamine aruandluses ebaratsionaalne ja vanamoeline – seda just teksti osa täitmise koha pealt, kus vormi täitjal puudub ülevaade, kui palju teksti on võimalik veel täidetavasse lahtrisse sisestada. Vastajate hinnangul on ka näiteks osad, lihtsustamise eesmärgil tehtud muudatused programmis, jäänud kajastamata eelarve vormides ning see nõuab muutuste sisseviimisel täiendavaid ümberarvutusi (eelarveread vs tööpaketid).

Tööajatabelite täitmine on samuti toodud, kui üks probleemsetest aruannetest, kus mitmed vastajad on märkinud, et ajaline mõõde aruannetes ei ole korrektne ($1,5 \neq 1$ tund 30 minutit) ning puhkuse, haiguspäevade ja muu töö arvestus samuti. Paljudel vastajatel on tekkinud vajadus nimetatud aruanne projekti tegelikkusega vastavusse viia teisi arvestusmeetodeid kasutades.

Vastakaid arvamusi on tekitanud partnerlusleping ja selle täitmine. Ühed vastajad on pidanud seda oluliseks abivahendiks, mida on kerge täita, samas kui teised on leidnud, et muutuste sisseviimine on keeruline ning vajalike lisade sh allkirjastamise protseduurid, on äärmiselt ajamahukad. Enim on probleemina välja toodud aruannete funktsionaalsuse puudumist,



millega oleks võimalik oluliselt vähendada ajakulu ning aruannete täitmisel tekkivate vigade arvu. Mitmed vastajad on soovitanud kasutusele võtta digitaalse aruandlussüsteemi (seda juba uuringu algfaasis).

Nii on Rootsi ja Soome projekti partnerite arvates raskeim ja/või aeganõudvaim suuremahuline eelarve muudatus (vastavalt 78% ja 54% vastajatest), samas kui Eesti projekti partneritest pidas antud aruannet keeruliseks vaid 44% vastanuist. Samas nõuab Eesti partnerite hinnangul enim tähelepanu ja aega hoopis kombineeritud projekti aruanne ja maksenõue (78% vastanuist). Läti projekti partner antud küsimuses tagasisidet ei andnud.

Kolme erineva aruandlustaustaga projekti partnerite hinnangud on aruannete täitmise keerukuse ja ajamahukuse seisukohalt veidi erinevad. Lõppenud projektide jaoks on olnud keerulisim ja aeganõudvaim projekti partneri maksenõude aruanne võrdväärselt tööaja arvestustabeliga (67% vastanutest). Samas kui 4-9 aruannet esitanud projektide hinnangul on keerulisim ja aeganõudvaim suuremahuline eelarvemuudatus. Kui analüüsida ka 1-3 aruannet esitanud projektide vastuseid, siis saame järeldada, et nende jaoks on keerulisuse ja ajamahuga seotud aspektid aruannete osas ühtlasemad. See võib olla tingitud asjaolust, et paljudel projektidel puudub kokkupuude või vajadus kõikide loetletud aruannete täitmiseks. Samas ei ole ka välistatud, et vanematelt projektidelt saadud tagasiside põhjal, on tehniline sekretariaat oma seminaridel ja koolitustel pööranud suuremat tähelepanu keerulistele, finantsaruandlusega seotud küsimustele.

Järeldus: Vastanute hinnang programmis kasutusel olevatele eelarvemuudatuste ja finantsaruandlusega seotud vormidele annab märku muudatuste vajadusest. Komplitseerituks teeb aruandluse tõsiasi, et suur osa kõige keerulisemaks hinnatud aruannetest (nende täitmise aspektist), on ühtlasi aruanded, mida tuleb igal perioodil esitada. Keerulisimaks on vastajad hinnanud suuremahulist eelarvemuudatust, mida iga projekt saab teha kaks korda projekti eluea jooksul, kuid see võimalus on 98% juhul projektidest alati maksimaalselt ära kasutatud. Väiksemahulised eelarvemuudatused on programmi juurutatud suhteliselt hiljuti, kuid vastajate tagasiside põhjal on ka neis vajalikud mitmed muudatused, et tegemist oleks tõepoolest abivahendiga, mitte järjekordse "komistuskiviga" projektide eelarvete muutmisel.



Kindlasti tuleb mõelda oluliselt põhjalikumalt läbi tööaja arundlusega seonduv – milliseid vorme kasutada ning kuidas oleks võimalik tagada automaatne, erinevate andmete õigsust tuvastav, ristkontroll.

Keerukuse kriteeriumide hindamisel on uuringus osalenud pidanud eelkõige vajalikuks täpsemate juhiste olemasolu sellise hulga aruannete täitmise juures (abikõlblikkuse reeglid, kuluridade selgitused jms).

Muude tegurite hulgas on välja toodud arvutiprogrammide erinevused, mis ei võimalda teha aruandlust programmis nõutud formaadis, kuid ka seda, et organisatsioonisisised IT-süsteemid on keerulised ning puudub andmete riskasutus. Mitmed vastajad on probleemina maininud aruandluse komplitseeritust tervikuna sh kehv funktsionaalsus, aeglane infovahetus ning liiga kõrgete nõudmiste esitamine tühistele detailidele. Juhtpartnerid on aruannete täitmise probleemidena välja toonud seda, et

- partnerite aruandluse kvaliteet on erineval tasemel;
- puudub projekti personali töökultuur;
- sekretariaadilt ei saa alati selgeid ja üheseid vastuseid;
- ümardamisele ja komakohtade käsitsi sisestamisele kuluv aeg on liiga suur;
- aruandlusperioode on liiga palju ja lühikese ajavahemikuga jms.

Vastajate poolt on lahendusena välja pakutud automaatselt ja korrektselt eeltäidetud aruandlusvormide juurutamist monitooringusüsteemis ning samuti on soovitatud mitte nii tihti muuta juhendeid. Projektid ei jõua järjest uuenevate juhendite/vormide versioonidega end kursis hoida.

Järeldus: Aruandluse muudab vastajate hinnangul keeruliseks see, et programmi juhend on liiga üldine. Nii on võimalik järeldada, et mida keerulisemad on vormid ja rangemad reeglid, seda suurem on vajadus aruandlusvormide täpsete täitmisjuhiste ning kulude abikõlblikkuse reeglite kirjeldamise järgi. Suurem paindlikkus programmis ning lihtsam (sh elektrooniline) aruandlusüsteem võimaldab oluliselt vähendada vigade tekkimise tõenäosust ning aitab projektidel otstarbekamalt planeerida olemasolevaid ressursse (aeg, raha, inimesed).

Aruannete hilise esitamise peamised põhjused on esmatasandi kontrolli ning projekti partnerite sisendite poolt põhjustatud (vastavalt 66% ja 52%). Kolmanda suurema tegurina on



toodud kommunikatsioonihäired muude osapoolte vahel (43%) sh vastuste hilinemisest põhjustatud aruannete täitmine jms.

Hilinemise suurima põhjusena välja toodud esmatasandi kontrolli sisendi viivitus, viitab ühest küljest nende suurele töökoormusele, mis paljudel juhtudel takistab projekti partnerite maksenõuete menetlemist ettenähtud aja jooksul. Suurim koormus lasub Eesti esmatasandi kontrollidel, kellel tuleb igal perioodil sertifitseerida 267 projekti aruanded. Süsteem on tsentraliseeritud ning kokku teevad aruandlust vaid 6-7 kontrolli.

Läti esmatasandi kontrollidel on küll väiksem koormus, kuid samas toimuvad seal suured muudatused riiklikus seadusandluses. Seetõttu tuleb enne projekti aruande kinnitamist ära oodata kas riiklik seisukoht või konkreetne seadusemuudatus. Protsess võtab teinekord aega mitu kuud ning ühe projekti partneri sisend hilineb oluliselt. Puuduva aruande tõttu ei saa projekt tervikuna oma aruannet sekretariaati hindamiseks esitada ning nii aruandlus kui ka projekti edasised planeeritavad tegevused kannatavad.

Soome esmatasandi kontrollide süsteem on detsentraliseeritud ning töö tehakse erasektori tasandil. Süsteemi negatiivsus seisneb suurema osa kontrollide asjatundmatuses ning programmireeglite mittetundmises, mis halvendab paljudel juhtudel nende poolt tehtava töö kvaliteeti.

Vastajatest 43% (sh peaaegu pooled Soome partneritest vastajad) on soovinud rakendada tulevikus ühtset esmatasandikontrolli süsteemi. Samuti on pidanud 43% vastajatest otstarbekaks juurutada elektrooniline andmebaas, millele oleks tagatud kõikide projekti partnerite juurdepääs ning mis võimaldaks jälgida projekti kumulatiivseid kulusid, aga ka üldist finantsprogressi. Lisaks on ära märgitud asjaolu, et juhendis võiks sisalduda info selle kohta, millise piirini ulatuvad erinevate osapoolte tasandite volitused programmis (juhtpartner, projekti partner, FLC, JTS, MA, CA jne).

Järeldus: Programmi parema funktsionaalsuse tagamiseks on vajalik lihtsustada programmi reegleid, juurutada elektrooniline aruandlussüsteem ning vähendada aruandluskoormust. Loetletud aruandluse lihtsustamise võimalused on põhjendatud ja mõistlikud ning suure tõenäosusega uuel programmiperioodil on kõiki neid ka arvesse võetud.



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

Sisuliste ettepanekute osas on tehtud enim aruandluskoormuse vähendamise ja protsessi kui tervikuga seotud ettepanekuid - aruandlusperioodide arvu vähendamine; paindlikkuse suurendamine eelarveridade vahel kulukohtade lõikes ja finanstaruandluses tervikuna; kulude efektiivsuse kontrolli suurendamine; kontrollitasandite vähendamine, *flat rate* kasutuselevõtt jms. Oluliseks on peetud osapoolte vahelise kommunikatsiooni paremat korraldust ja sujuvust ning usaldust üksteise suhtes, samuti ka kontrolliprotsessidele kindla ajapiiri sätestamist.

Küsitavaks on peetud projekti juhtgrupi vajadust, seoses pidevate inimeste vahetusega projektides ning nende omavahelist seotust. Lisaks on tekitanud segadust arhiveerimiskohustuse pikk tähtaeg ning selle nõude tagamine vastavalt etteantud reeglitele.

Tehnilist laadi ettepanekute puhul on peamiselt välja toodud mitmesuguste elektrooniliste vahendite kasutuselevõttu erinevates projekti elluviimise faasides sh taotlemine, aruandlus, monitooring. Oluliseks on peetud nende vahendite funktsionaalsust ja integreeritust, mis vähendaksid olulisel määral vigade teket. Tingimusena on aruandluse juurutamisel nimetatud eelkõige selle kasutajasõbralikkust.

Järeldus: Projektide aruandlust on võimalik oluliselt lihtsustada hetkel kehtivate reeglitega võrreldes. Suur osa vastajate poolt pakutud tehnilisi lahendusi on juba täna uue programmi töögrupi arutelude keskpunktis ning mitmed lahendused soovitakse ellu viia territoriaalsete programmide üleselt. Teisisõnu tähendab see programmide aruandluse ühtlustamist, sarnaseid reegleid, kulude monitooringut jms.

Veel uuriti avatud küsimuse kaudu, kuidas parendada makseprotsessi. Kõige teravamaks loeti pikka tagasimakse aega ja ajalise maksimumina pakuti makse tegemiseks mitte üle kahe nädala. Samas kontrollimises ja makse tegemise protsessis tervikuna ei tohiks aega kokku kuluda üle 3-6 kuu. Probleemi lahenduseks pakuti võimalust, et kontrolliprotsess tuleks maksimaalsete päevade arvuga kindlalt fikseerida. 15% vastajatest on teinud ettepaneku võtta kasutusel ettemaksete süsteem – kindel % või summa projekti eelarvest. Nii oleks tagatud projekti tegevuste kohene käivitumine ja „sujuvam“ rahavoog. Kitsaskohana on toodud välja ka sekretariaadi personali vähesust – väike jõudlus aruannete ja eelarve muudatuste menetlemisel. Samuti on soovitatud suurendada esmatasandi kontrolli tõhusust.

Täiendavate ettepanekutena märgiti ära:

- kohene infovahetus – juhuks kui on ette näha, et maksed mingil põhjusel viibivad jmt;



- finantspersonali koolitus alustavatele projektidele – info kulude abikõlblikkuse, kasutusel olevate vormide, programmi reeglite ja üldiste protsesside kohta.

10% vastanutest märkis positiivse tagasisidena rahade kiiret liikumist koos kommentaariga, et projektil pole kordagi tekkinud probleeme maksete viibimisega.

Järeldus: Vastajate aktiivsus antud küsimusele viitab nii olulisele teemale, kui kindlasti ka probleemidele, mis on projektidel seoses programmipoolsete maksete viibimisega tekkinud. Osa maksete ja hindamisprotsessist tulenevaid viivitusi on kindlasti tekkinud seoses viimase kahe aasta jooksul personali vahetusega finantsosakonnas ja makseasutuses. Samuti ei osatud ette näha Euroopa Komisjoni rahalisi raskusi ja maksetaotluste menetluse tavalisest pikemat aega.

Kokkuvõtte

- Uuringu kokkuvõttena võib väita, et finantsaruandlus ning eelarvemuudatustega seonduvad aspektid rahvusvahelistes programmides on suuremale osale sihtgrupist tervikuna keeruline ja aeganõudev protsess.
- Uuringu sihtgrupp on olnud avatud ja aus oma vastustes, mis on uuringu tegelikku väärtust oluliselt suurendanud.
- Vastuste põhjal on olnud võimalik kaardistada probleemid ning paljudel juhtudel on vastajate poolt pakutud asjalikke ja arvessevõetavaid lahendusi.

Tähtsamad allikad

Leimann, J., Skärvad, P.-H., & Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.

Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat. (2000). Tallinn: Siseministeerium.

Project Applicant's Programme Manual Version 6.0. (2011). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.



HIND JA HINNAKUJUNDAMISE VÕIMALUSED ETTEVÖTTE X NÄITEL***Kaido Lasberg***

Juhendaja: Raili Kuusik, MA

Sissejuhatus

21. sajandil valitseb meie ümber tarbimisühiskond. Inimesed ja ettevõtted tarbivad igapäevaselt erinevaid tooteid ja teenuseid. Kõigi nende toodete ja teenuste eest on vaja tasuda. Praeguse lõppeva majanduskriisi ajal on peaaegu kõik eraisikud ja ka ettevõtted harjunud jälgima tarbitavate toodete hinda. Selleks, et ettevõttel oleks võimalik oma tooteid müüa, peavad nad leidma sobiva hinna, millega kliendid on nõus teatud toodet ostma. Hinna kujundamine on tänapäeval väga tähtis, kuna on öeldud, et halb hinnakujundus „põletab“ ettevõtte kasumi (Baker, W. L., Marn, M. V. & Zawada, C. C., 2010).

Ettevõtte majandustulemused on tihedalt seotud ettevõtte müügitulemustega, mis on omakorda sõltuvuses ettevõtte poolt müüdavate toodete hinnaga. Näitena võib tuua järgmise olukorra: ettevõtte müüb püsikliendile töökindaid. Tooraine hinnatõusu tõttu on ettevõtte sunnitud kinnaste hinda tõstma. Klient aga leiab, et uus hind on liiga kõrge ja loobub ettevõtte pakutavate kinnaste ostmisest. Seega kaotab ettevõtte osa oma müügitulust, kuna tõstis toote hinda. Teema on aktuaalne, sest iga ettevõtte tahab teada tegureid, mis mõjutavad tema tulemusi. Antud valdkonnas on teostatud vähe uuringuid.

Eelnevatest näidetest on näha, et hinna kujundamist võivad mõjutada väga erinevad tegurid. Seega probleemiks ongi – saada selgust, milliste meetoditega võivad ettevõtted hinda kujundada, et see tagaks neile vajaliku müügitulu ja kasumi. Seetõttu ongi lõputöö teemaks valitud “Hind ja hinnakujundamise võimalused ettevõtte X näitel”.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on selgitada hinna olemust ja analüüsida hinna kujunemise viise ettevõttes X. Selleks, et eesmärk täita, on seatud järgmised ülesanded:

- erialaste allikate põhjal kirjeldada hinnakujundamise viise (võimalusi), et luua teoreetiline baas uurimistöö läbiviimiseks;



- tuua välja erinevate hinnakujundamise viiside tugevused ja nõrkused;
- ettevõtte X põhjal analüüsida hinnastamise viise kinnaste kaubagrupi lõikes;
- analüüsida kolme TOP-kliendi kinnaste ostumahtusid ja hinnakujundust neile klientidele;
- koostada koondtabel juhtimisotsuste tegemiseks erinevate hinnakujundusmeetodite rakendamise kohta ettevõttes X.

Teoreetiline raamistik uurimistöö teostamiseks käsitleb kahte suur valdkonda: hind ja hinnakujundust mõjutavad tegurid ning teise osana hinnakujundusmeetodid ja turustruktuuri mõju hinnale.

Lõputöö esimeses peatükis selgitab autor hinna mõistet ja hinnakujundust mõjutavaid tegureid. Hind on toote väärtus rahas väljendatuna ehk summa, mille eest ollakse valmis ostma või müüma. Hind on ühtlasi ka väärtuste kogum, mida ostja on nõus vahetama toote omamise ja tarbimise kasude vastu. Mistahes kasu eest tuleb tasuda, olgu see siis vormi-, aja-, koha- või muu omandamise kasu. Hinda ei saa vabalt kujundada, sest sellele avaldavad mõju mitmed ettevõttesisesed ning -välised tegurid.

Uurimistöö metoodika

Andmete kogumiseks on kasutatud kvantitatiivset metoodikat, dokumendivaatlust. Esmalt uuritakse ja selgitatakse erialase kirjanduse kaudu välja, mis on hind ja kuidas seda saab erinevate meetodite kaudu kujundada. Seejärel liigitakse deduktiivse põhimõtte alusel hinnakujunduse juurest turu-struktuuride juurde.

Andmeid kogutakse ettevõtte X kinnaste kaubagrupi lõikes raamatupidamisaruannetest ja püütakse välja selgitada, milliseid hinnakujunduse meetodeid ettevõttes kasutatakse ning milliseid võimalusi on kasulik edaspidi rakendada.

Andmete analüüsimiseks kasutatakse kvantitatiivset metoodikat. Tulemused esitatakse tabelite ja joonistega, analüüsi osas selgunud järeldused ja ettepanekud tehakse ettevõtte juhtkonnale hinnakujunduse võimaluste kohta.



Kulupõhine hinnakujundus

Kulupõhisel hinnakujundusel võetakse hinna määramisel aluseks toode ning selle valmistamiseks tehtavad kulutused. Juurdehindlusmeetodi korral lisatakse omahinnale teatud arvestuslik juurdehindlus.

Uuritavas ettevõttes määratakse juurdehindlusmeetodit kasutades hinnad, mis kehtivad esindustes. Need on nii-öelda tavahinnad, millega müüakse kliendile, kellel ei ole kliendilepingut.

Konkurentsipõhine hinnakujundus

Turuhinna meetod orienteerub konkurentide toodete tegelikele hindadele. Homogeense ja standardse toote puhul, mille tarbijate ostukäitumine on püsiv, kasutatakse turuhinna poliitikat. Kõrgemat hinda pole mõistlik määrata, sest võidakse turust ilma jääda. Madalama hinna kehtestamine ei tasu ennast ära, kuna teatud tulu on võimalik kõigil saada ja alandaja riskib hävitava hinnasõjaga. Selleks, et kujundada hinda turuhinna järgi, tuleb teada konkurentide sarnaste toodete hindu. Konkurentide hind mõjutab tihti ka ettevõtte X hinnakujundust. Võimaluse korral langetatakse müügihinda allapoole konkurenti hinda. Kuigi marginaal läheb väiksemaks, saavutatakse seeläbi ikkagi edukas müük. Teatud kinnastel aga pole vaja hinda langetada, kuna ettevõtte X hind on juba parem konkurenti omast. Kinda C hinda langetatakse küll mõnevõrra, aga kuna konkurenti hind on ikkagi palju odavam ei tasu edasine hinna langetamine ära. Selle asemel rõhutatakse selle kinda paremat kvaliteeti konkurenti kinda ees. Kindad D ja E on kõige parema marginaaliga antud hinnakujundusmeetodi juures. Nende kinnaste hinda ei ole vaja langetada, kuna konkurentide sarnased kindad on kallimad.

Pakkumishinna meetod põhineb konkurentide oletetavatel hindadel ja seda kasutatakse pakkumiskonkurssidel. Et saada tellimust avalikult võistlusel, püütakse välja tulla konkurentidest soodsama hinnaga. Siingi on alampiiriks kulud. Ettevõttes X kasutatakse pakkumishinna meetodit üldjuhul riigihangetel ja teistel hangetel osalemisel. Pakkumishinna meetodi keerukus seisneb selles, et tuleb ära arvata konkurentide võimalik hinnatase. See ei ole kerge ülesanne, aga pideval pakkumistel ja riigihangetel osalemisel saadaksegi kogemus ja teadmised konkurentide hinnatasemest ja võimalustest. Üldiselt lähtutakse oma hinnataseme kujundamisel sellest, kui palju ressursi kulu tekiks siis, kui hange võidetakse.



(Ressursi kulu sõltub üldjuhul sellest, kui suur osa hankes olevatest toodetest suudetakse ise tarnida). Kui eeldatavad arvutused näitavad, et hanke täitmise kulud võrreldes saadava kasumiga on mõttetult väikesed, pakutakse hankele välja kõrgma marginaaliga hind. Kui aga hanke täitmise kulud on suhteliselt väikesed, võib ka väiksema marginaaliga müüa.

Selgus, et selle meetodi puhul on marginaalid palju väiksemad kui tavamüükide korral. Selline müük on aga ikkagi ettevõttele kasulik, kuna tegu on väga suurte kogustega ja rahaline kasum sellise tehingu õnnestumisel on üsna suur.

Tarbijakeskse meetodi jaoks analüüsiti ettevõtte X Lääne-Virumaa kolme suurima kliendi kinnaste ostusid ja ettevõtte X hinnakujundust neile.

Järeldused ja ettepanekud

Eelnevast analüüsist selgus, et ettevõttes X kasutatakse erinevaid hinnakujundusmeetodeid. Tavahindade määramisel kasutatakse juurdehindlusmeetodit. Riigihangetel osaledes kasutatakse pakkumishinna meetodit. Oma igapäevases töös kasutavat müügimehed enamjaolt turuhinna meetodit.

Töö autor teeb ettepaneku, et juhatusel tuleks välja töötada juhend hinnakujunduse rakendamiseks uue kliendi puhul. Müügimeestel tuleb uue kliendi puhul kõige pealt välja selgitada kliendi prognoositav ostumaht iga toote kohta. Sellele teabele põhinedes saab olemasolevaid TOP-kliente analüüsides välja kujundada hinnad, mis peaksid uuele kliendile sobima.



Tähtsamad allikad

Kerem, K., Randveer, M. (2007). *Mikro- ja makroökonomika põhikursus*. Tallinn: Külim.

Kuusik, A., Virk, K., K. Sepp, Seppo, M., Mehine, T. & Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.

Baker, W. L., Marn, M. V. & Zawada, C. C. (2010). *Do you have a long-term pricing strategy?* Allikas

http://www.mckinseyquarterly.com/Do_you_have_a_long_term_pricing_strategy_2682?srid=520

Nagle, T. T. (2006). *Hind: strateegia ja taktika: kasumliku kasvu käsiraamat*. Tallinn:

Director ja Partnerid.

Pärl, Ü. (2009). *Omahinna arvutamine ehk kuhu kadus kasum?* Allikas

<http://www.rmp.ee/uudised/juhile/7947>

Vihalem, A. (Koost). (1996). *Turunduse alused*. Tallinn: Külim

Vihalem, A. (Koost). (2008). *Marketing: hind, müük ja reklaam*. Tallinn: Külim.



JAEKAUBANDUSETTEVÖTTE FINANTSANALÜÜS

Agnija Matsiselts

Juhendaja: Raili Kuusik, MA

Sissejuhatus

Iga ettevõtte eesmärgiks on omanike jõukuse suurendamine, mistõttu omanikud on huvitatud kompetentsest juhtkonnast, kes suudaks tõsta juhtimise kvaliteeti või vähemalt hoida seda nõutud tasemel. Pidev ettevõtte finantsseisundi jälgimine võimaldab juhtkonnal saada objektiivset infot, et parandada juhtimise kvaliteeti ning hoida ära võimalikud makseraskused.

Eesti ettevõtete maksekäitumise 2008. aasta esimese poole statistikast selgub, et aastaga on makseprobleemidega ettevõtete arv kasvanud 42 protsendi ehk 934 ettevõtte võrra. Maksehäireregistri statistika andmetel ulatus kõigi aktiivselt tegutsevate Eesti ettevõtete (u 52 000) maksehäirete summa 2008. aasta esimesel poolel 1,4 miljardi kroonini ning kasvas võrreldes 2007. aasta sama perioodiga 285 protsendi võrra (CKE Inkasso 2008).

Seoses ettevõtete pankrotistumisega ja majanduslangusest taastumisega, on ettevõtte juhtidel oluline tunda oma ettevõtte finantsseisundit. Finantsanalüüsi tulemused võimaldavad juhtidel hinnata ettevõtte finantsseisu, majanduslikku olukorda ning on abiks edasiste otsuste langetamisel.

Stabiilne areng, mis iseloomustas kaubandust aastatel 2000-2007, peatus 2008. aastal. 2009. aasta kujunes kaubandusettevõtetele raskeimaks – müügitulu vähenes üle neljandiku võrra. Kuigi 2010. aastal hakkas kaubandus tasapisi taastuma ja näitajad paranesid, suurenes 2011. aastal maksehäirete summa hulgi- ja jaekaubanduses 44% (Eesti statistika 2012). Eesti Majanduse Teataja andmetel on toidukaupluste arv viimase kolme aastaga Eestis vähenenud 13 protsenti ehk 1696 kaupluseni 2011. aastal (Eesti majanduskroonika 2012: 17).

Lähtudes antud probleemist, valis töö autor lõputöö uuringu läbiviimiseks jaekaubandusettevõttes, millel on oma keskladu ning 43 toidu- ja esmatarbekauplust mitmel pool Eestis. Lisaks tegeleb ettevõtte ka äriruumide üürimisega ning kruusa ja liiva pealmaakaevandamisega.



Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on teostada finantsanalüüs jaekaubandusettevõttes perioodil 2008-2011 ning teha järeldusi ja ettepanekuid ettevõtte finantsseisundi kohta.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- luua erialase kirjanduse põhjal finantsanalüüsi teoreetiline raamistik;
- selgitada välja sobiv metoodika ettevõtte finantsaruannete analüüsimiseks;
- teostada ettevõtte finantsanalüüs 2008-2011 perioodi kohta;
- teha järeldusi ja ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale.

Finantsanalüüsi käigus püütakse leida vastused järgnevatele küsimustele:

- 1) Mis on finantsanalüüsi eesmärk ning selle vajalikkus ettevõtte juhtimises?
- 2) Millised on finantsanalüüsi teostamise meetodid?
- 3) Milline on finantsanalüüsi läbiviimiseks sobiv metoodika?
- 4) Kuidas tõlgendada ja hinnata finantsanalüüsi uurimistulemusi uuritava ettevõtte näitel?

Esimeses peatükis keskendutakse uurimistöö metoodikale. Teises peatükis on toodud ettevõtte lühitutvustus. Kolmandas peatükis võetakse vaatluse alla finantsanalüüs ja selle tähtsus ettevõtte juhtimisel. Lisaks tuuakse välja finantsaruannete – bilansi, kasumiaruande, rahavoogude aruande ning omakapitali muutuste aruande – olemus ning nende aruannete sisud. Seejärel kirjeldatakse finantsanalüüsi meetodeid (horisontaal- ja vertikaalanalüüs, suhtarvude analüüs ja pankrotiohu analüüs).

Käesoleva töö autor käsitleb finantsanalüüsi kui vahendit ettevõtte finantsseisundi hindamiseks. Tuginedes ettevõtte majandusaasta aruande andmetele, saab finantsanalüüsi abil hinnata ettevõtte hetkeolukorda ning teha prognoose tulevikuks. Samuti võimaldab analüüs välja tuua ettevõtte nõrgad kohad ning leida viise nende kõrvaldamiseks. Enamjaolt tekib ettevõttel vajadus teostada finantsanalüüs, kui ees on laenuaotlus või ettevõtte ost/müük, kui kontrollitakse seaduste täitmist, tahetakse hinnata juhtkonna tegevust, emiteeritakse aktsiad või plaanitakse sõlmida suuremahuline leping.

Uuritav jaekaubandusettevõtte alustas tegevust 1992. aastal kahe kauplusega. Käesolevaks ajaks on ettevõttel oma keskladu ning 43 toidu- ja esmatarbekauplust mitmel pool Eestis. Kauplused asuvad Lääne- ja Ida-Virumaal, Tallinnas, Harjumaal, Jõgevamaal, Järvamaal ja Raplamaal.

Ettevõtte tegevuse põhimõtte võib kokku võtta järgmiselt – olla parimate hindadega, hea kvaliteedi ja koduse toiduga oma segmendi tugev tegija. Igal nädalal on kauplustes erinevaid sooduspakkumisi. Samuti on tarbijate poolt väga hästi vastu võetud päevapakkumised, mil on võimalik saada ühel päeval toodet eriti soodsa hinnaga .

Uurimistöö metoodika

Lõputöö põhineb deduktiivsel (loogilise arutluse) strateegial. Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset metoodikat. Kvantitatiivne metoodika võimaldab läbi viia finantsanalüüsi, uurides ja matemaatiliselt analüüsides erinevaid finantsaruandeid (Hall, Swee, 2011). Finantsanalüüsi käigus hinnatakse ettevõtte maksevõimet, analüüsitakse efektiivsust ja rentaabluste suhtarve. Kvantitatiivsed tulemused võimaldavad võrrelda ja välja tuua selgeid ning konkreetseid erinevusi/sarnasusi.

Töö empiirilises osas kasutatakse andmekogumismeetodina struktureeritud vaatlust, mille käigus analüüsitakse järgmisi ettevõtte majandusaruandeid: bilanssi, kasumiaruannet, rahavoogude aruannet, omakapitali muutuste aruannet ning aastaaruande lisasid. Analüüsiks valiti periood 2008-2011, sest neil aastatel on jaekaupluste arv kõige enam vähenenud ning seetõttu soovitakse teada, milline on uuritava jaekaubandusettevõtte finantsseisund.

Horisontaalanalüüsi puhul võrreldakse 2008. aastat 2011. aastaga, vertikaalanalüüsi ja suhtarvude analüüsi puhul analüüsitakse ja võrreldakse aastate 2008-2011 näitajaid. Finantsanalüüsi tulemuste põhjal annab autor hinnangu ja teeb järeldused ettevõtte finantsolukorra kohta, tuginedes seejuures eespool toodud teooriale.

Tulemused ja järeldused

Nelja aasta bilansside (2008-2011) koondbilansi põhjal toodi välja bilansimahu muutus aastate lõikes. Selgub, et ettevõtte bilansimaht on nelja aasta jooksul kasvanud. Bilansimahu



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

ühiks suurenemise mõjutajaks on nelja aasta jooksul soetatud põhivara. 2011. aastal oli ettevõttel põhivara (sh lõpetamata põhivara) 22 466 414 eurot ning sellesse investeeriti 2011. aastal kokku 2,3 miljonit eurot. Ettevõtte on nelja aasta jooksul suutnud hoida oma kulusid tuludest väiksemana. 2011. aastal oli ettevõtte müügitulu 68 999 665 eurot, mis on 3% rohkem kui 2010. aastal. Puhaskasum kasvas võrreldes aasta varasemaga 28,4% ehk 2011. aastal oli puhaskasum 4 315 378 eurot.

Ettevõttes kasutatakse rahavoogude aruande osas kaudset meetodit. Äritegevuse rahavood kokku on ettevõttes vaadeldud perioodil positiivsed. Investeermistegevuse rahavood näitavad raha väljavoolu põhivara soetamise ja ka kinnisvara investeeringutesse. Finantseerimistegevus kinnitab, et ettevõtte on kasutanud perioodil 2008-2011 võõrkapitali ning on seda tagasi maksnud.

Uuritava ettevõtte omakapital on nelja aasta jooksul suurenenud. Kuigi ettevõttel on vähenenud aktsiakapital 1 065 950 euro võrra, on omakapital kasvanud eelmiste perioodide kasumi mitteväljavõtmise arvelt 10 361 081 euro võrra.

Lühiajalise maksevõime näitajad oli järgmised: puhaskäibekapital 3 908 129, lühiajaline võla kattekordaja 1,58, likviidsuskordaja 0,68 ning maksevalmiduse kordaja 0,59. Ettevõtte lühiajalise maksevõime kiire maksevalmiduse näitaja on nelja aastaga suurenenud, 2011. aastal oli näitaja üle 0,5, mis viitab võimalikule ebaotstarbekale rahajuhtimisele ettevõttes – ettevõtte peaks oma rahajuhtimisele edaspidi suuremat tähelepanu pöörama, et kordaja väärtus paraneks või jääks vähemalt samale tasemele.

Pikaajalise maksevõime näitajad olid järgmised: võlakordaja 22,09%, omakapitali võlasiduvus 28,36%, kapitaliseerituse kordaja 2,16%, omandikordisti 128,36% ning soliiduskordaja 77,91%. Pikaajalise maksevõime näitajad tõid selgesti välja selle, et ettevõtte on vähendanud võõrkapitali ning suurendanud omakapitali osakaalu, seda eelkõige eelmiste perioodide kasumi mitteväljavõtmise arvelt – ettevõtte võiks omakapitali paigutatud raha kas dividendidena välja võtta või selle reinvesteerida ettevõttesse.

Efektiivsuse näitajatest olulisemad tulemused olid järgmised: debitoorse võlgnevuse käibevälde 3 päeva, kreditoorse võlgnevuse käibevälde 26 päeva, talitlustsükkel 36 päeva ning finantseerimistsükkel 10 päeva. Kuna uuritav ettevõtte on põhiliselt jaekaubandusega tegelev ettevõtte (99,8% ärituludest), siis ei ole ettevõttel probleeme debitorsete võlgnevuste



juhtimisega. Finantseerimistsükkel näitas selgesti seda, et ettevõttel on vähenenud päevade arv, mil peab otsima täiendavaid rahalisi vahendeid – seega oskab ettevõtte oma tegevusi korraldada nii, et see oleks piisavalt efektiivne.

Tasuvuse ehk rentaabluse näitajad olid järgmised: käibe ärirentaablus 6,22% ja puhasrentaablus 6,25%, varade rentaablus 13,03% ning omakapitali rentaablus 16,72%. Suhtarvude analüüs üldiselt näitas, et ettevõtte finantsseisund on hea. Pankrotikoefitsient oli 2,84 ning Z-seis 3,79.

Järeldused ja ettepanekud

Üldtunnustatud hindamisvahemike järgi on ettevõtte finantsseis hea ning pankrotioht puudub. Teostatud finantsanalüüsi tulemuste põhjal järeldub, et uuritava ettevõttel läheb hästi ning ettevõtte on hästi juhitud ja tegevus korraldatud. Ettevõtte tugevuseks on kaupluste asukohad ja kontsernipõhine tarneahel. Nõrkuseks võib pidada ettevõtte ketti, sest see on liiga väike võrreldes konkurentidega. Alati ei ole võimalik tarnijatelt madalaid sisseostuhindu saada. Võimalusena käsitletakse otsuste tegemise paindlikkust, ent ohuna käsitletakse siiski konkurente ja nende tegevust just väikestes maapiirkondades.

Tähtsamad allikad

- Eesti majanduskroonika: mai 2012. (2012). *Eesti Majanduse Teataja*, (6), 4-18.
- Pöder, K. (Toim). (2012). *Eesti statistika aastaraamat*. Kasutamise kuupäev: 11.11.2012, allikas http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication_id=29873
- Aruste, V. (Koost). (2006). *Finantsanalüüs ja –planeerimine*. Tallinn: Hansa Äriteenused
- Iilsson, R. (2004). *Finantsanalüüs ja planeerimine*. Tallinn: Nõu.
- Liraz, M. (2011). *Balance Sheet Financial Ratio Analysis*. Kasutamise kuupäev: 19.08.2011, allikas <http://www.bizmove.com/finance/m3b3.htm>



ETTEVÖTTE MAKSEVÕIME HINDAMINE KAUBANDUSKETI NÄITEL

Anu Pilt

Juhendaja: Raili Kuusik, MA

Sissejuhatus

Kuigi ettevõtte peamiseks eesmärgiks on teenida kasumit, ei näita positiivsed tulemused veel seda, et ettevõtte tegutseb ja areneb probleemideta. Ettevõtte finantsiliseks põhiülesandeks on ettevõttesse sisse tuleva ja ettevõtetest välja mineva raha liikumise kontrollimine eesmärgil tagada ettevõtte maksevõime, mis on eksistentsi eelduseks.

Maksevõime on võlgneva ettevõtte võime maksta võlad tähtaegadeks, mis peegeldub tema bilansis ning ettevõtte maksevõimelisus näitab ettevõtte majandustegevuse tulemust. Seega on maksevõimelisus väga oluline valdkond, mida vaadeldakse ettevõtte finantsseisundi analüüsimisel (Teearu 2005: 18).

Teema valiku peamiseks põhjuseks on selle aktuaalsus ja olulisus ettevõtte eduka tegutsemise seisukohast. Kuna uuritava kaubandusketi peamiseks tegevusalaks on jaekaubandus ja raha juhtimisel jälgitakse sesoonsust, arvestades seejuures suurema likviidsusvaruga, on ettevõttel väga oluline omada enda maksevõimelisusest põhjalikku ülevaadet.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on hinnata ja analüüsida kaubandusketi X maksevõimet ning sellest lähtuvalt teha järeldusi ja ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale maksevõime hindamiseks ja parendamiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitab autor alljärgnevad ülesanded:

1. Uurida erinevaid maksevõime analüüsi meetodeid ja finantsaruandeid, mille põhjal analüüs teostatakse.
2. Teostada suhtarvude analüüs ning horisontaal- ja vertikaalanalüüs. Autor analüüsib kaubandusketi kolme aasta (2008-2010) majandusaasta aruandeid.
3. Läbi viia intervjuu ettevõtte finantsjuhiga, et saada teada, kuidas ja kui põhjalikult ettevõttes maksevõimet hinnatakse. Intervjuu tulemused kõrvutatakse analüüsi tulemustega, mis esitatakse tabelite ja jooniste kujul.



4. Hinnangu andmine ettevõtte maksevõimele, järelduste ja ettepanekute tegemine ettevõtte juhtkonnale.

Uurimistöö metoodika

Lõputöö on koostatud deduktiivse lähenemisviisi alusel. Üheks andmete kogumise meetodiks töös on kvantitatiivne meetod, süstemaatiline dokumendivaatlus, mille käigus kogutakse andmeid kaubandusketi majandusaasta aruannetest. Vaatluse alla võetakse majandusaasta aruanded perioodil 2008-2010.

Lõputöö autor kasutab täiendavate andmete saamiseks küsimustikku ja viib läbi intervjuu ettevõtte finantsjuhiga. Intervjuu läbiviimisel kasutatakse kvalitatiivset meetodit, kuna uurimisobjekt on valitud eesmärgipäraselt ja töö koostaja jaoks on oluline, etpääseks esile uuritava seisukoht. Dokumendivaatlusele ja intervjuule järgneb suhtarvude analüüs. Saadud tulemused esitatakse jooniste ja tabelite abil. Analüüsi tulemuste alusel tehakse järeldused ja ettepanekud ettevõtte juhtkonnale maksevõime hindamiseks ja parendamiseks.

Tulemused ja järeldused

Bilansi horisontaalanalüüsi tulemusena selgus, et kõige kriitilisemad olid ettevõtte näitajad 2009. aastal, mille mõjutajateks oli majanduslangus ning investering materiaalse põhivara soetusesse. Teistel vaadeldavatel aastatel (2008, 2010) on ettevõtte seis olnud stabiilne.

Kasumiaruande horisontaalanalüüsi teostades selgus, et 2009. aastal oli ärikasum negatiivne, kuna võrreldes teiste aastatega oli oluliselt suurenenud muude ärikulude osakaal, mille põhjuseks oli kinnisvarainvesteeringute ümberhindlusel tekkinud kahjum. Puhaskasum seejuures oli 2009. aastal võrreldes 2008. aastaga paranenud, mille mõjutajaks oli muude finantskulude vähenemine 98%. Müügitulu igal vaadeldaval aastal on jäänud stabiilseks ning suurenes veidi võrreldes teiste aastatega 2010. aastal.

Bilansi vertikaalanalüüsist selgus, et vaadeldaval kolmel aastal moodustas materiaalne põhivara väga suure osakaalu ettevõtte koguvarast. Analüüsides lühiajaliste- ja pikaajaliste kohustuste suhet omakapitali selgus, et hoolimata raskest majanduslikust olukorrast ja uude hoonesse investeerimisest, on ettevõtte näitajad jäänud stabiilseks ja paranenud 2010. aastal.



Kasumiaruande vertikaalanalüüsi põhjal oli näha, et ettevõtte ärikulud on aastast-aastasse olnud üldjuhul stabiilsed, välja arvatud palgakulu, mis langes veidi 2010. aastal ning muud ärikulud, mis suurenesid oluliselt 2009. aastal.

Igal vaadeldaval aastal on vähenenud kaubad, toore, materjali kirje, mis näitab, et ettevõtte müügitgevus on muutunud efektiivsemaks, kuna otseselt põhitegevuseks soetatud kaupade ja teenuste hulk on vähenenud.

Analüüsides kaubandusketi maksevõimet suhtarvude meetodil selgub, et hoolimata mõne näitaja halvenemisest vaadeldavatel aastatel, on ettevõtte likviidsustase hea. Hoolimata vahepealsest halvenenud majanduslikust olukorrast ja uue kinnistu soetamiseks tehtud investeeringutest, on ettevõtte seis jäänud stabiilseks. Tegemist on kaubandusettevõttega ja asjaoluga, et raha juhtimisel jälgitakse hooajalisust, on ettevõtte suurema likviidsusvaru arvestamise tulemusel suutnud säilitada väga stabiilse ja hea maksevõime.

Töö käigus hinnati ka ettevõtte pankrotiohtu ning teostati E. Altmani pankrotiohuanalüüs. Arvutatud näitajate puhul ettevõttel pankrotioht puudub, veidi kriitilisem on olukord olnud küll aastal 2009. aastal, kuid selle tingis pigem halvenenud majanduslik olukord, kui valed juhtimisotsused.

Autoripoolsed ettepanekud, mis võiksid kaubandusketi maksevõimet parendada:

- iga investeerimisotsus tuleb eelnevalt põhjalikult läbi analüüsida, kuna investeeringute puhul väheneb käibevara. Enne lõpliku otsuse langetamist tuleks veenduda, et raha põhivarasse paigutades ei kannataks likviidsus;
- tagamaks, et ettevõttel ei tekiks probleeme maksevõimega, tuleb püstitada konkreetsed eesmärgid, panna paika strateegiad nende saavutamiseks ning kontrollida pidevalt tegeliku olukorda tehtud plaanidega.

Tähtsamad allikad

Alver, J. (1999). *Juhtimisarvestus*. Tallinn: J. Alver.

Aruste, V. (Koost) (2007). *Finantsanalüüs: vastused igapäevastele küsimustele*. Haabneeme: Forenia.

Bragg, S. (2005). *Uus finantsjuhtimise käsiraamat*. Tartu: Fontese Kirjastus.

Higgins, R. C. (1989) *Analysis for financial management*. Homewood (Ill.): Irwin.

Jablonsky, S. F. (1998). *The manager's guide to financial statement analysis*. New York [etc.]: Wiley.

Järve, V. (1998) *Käibevara ja selle arvestus: teoreetilis-praktiline käsiraamat*. Tallinn: Folio

Rünkla, J. (2003). *Ärianalüüs*. Tallinn: Külim.

Tearu, A. (2005). *Ettevõtte finantsjuhtimine*. Tallinn: Pegasus.

Bõtskova, J. (1997). *Ärirahandus*. Tallinn: Coopers & Lybrand.

White, G. I. (1994). *The analysis and use of financial statements*. New York [etc.]: Wiley.



II KAUBANDUSÖKONOOMIKA ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD

KLIENDIRAHULOLU UURING KAUBANDUSETTEVÖTTE NÄITEL

Kristi Kokkar

Juhendaja: Liina Maasik, MA

Sissejuhatus

Aastas kaotavad ettevõtted keskmiselt 15-20% oma klientidest. Isegi väike muutus ettevõtte kliendikao näitajates võib märkimisväärselt kajastuda kasumlikkuses. Klient on nõudlik. Rimi Eesti Food ASi kommunikatsioonispetsialisti Katrin Batsi sõnul sõltub kliendi rahulolu mitmest asjast, alates kaupluse sortimendist, hinnatasemest, teenindusest ja paljudest muudest kriteeriumidest. Klient on väga tark ja nõudlik ning ootab personaalset lähenemist (Karner 2011).

Globaalse uuringu- ja konsultatsioonifirma Accenture üleilmse uuringu järgi räägib 86% klientidest halvast klienditeenindusest edasi vähemalt 9-15 sõbrale. Veelgi hullem, 26% klientidest läheb ja postitab ebameeldiva kogemuse internetti läbi blogi või sotsiaalmeedia. Kusjuures see trend on kasvav, aasta varem (2010) oli näitaja kõigest 20%. Bain&Company arvates on uue kliendi leidmine 6-7 korda kallim, kui olemasoleva hoidmine (Bankiir, 2012). Käesoleva lõputöö teemavalik tuleneb sellest, et kliendirahulolu on üks olulisemaid ettevõtte edufaktoreid ja olemasolevate klientide rahulolu tagamine muutub üha olulisemaks ning ettevõttes pole varem kliendirahulolu uuringut läbi viidud. Ettevõttel endal on selleks otsene soov ja vajadus. Kliendirahulolu uuring viiakse läbi koostöös kaubandusettevõttega.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on välja selgitada kliendirahulolu tase kaupluseketis ning tulenevalt sellest teha ettevõttele ettepanekuid teeninduskvaliteedi parendamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad ülesanded:

- anda ülevaade teoreetiliste allikate põhjal kliendirahulolu olemusest ning seda peamiselt mõjutavatest teguritest;
- kirjeldada kliendirahulolu hindamist SERVQUALi meetodiga;



- viia läbi kliendirahulolu küsitlus tarbijate seas, et selgitada välja kliendirahulolu tase kauplustes;
- viia läbi intervjuu ettevõtte juhiga, et saada ettevõttepoolne hinnang oma kaupluseketi kaupluste teenindustasemele ning võrrelda seda tarbijauuringust saadud tulemustega;
- analüüsida ja võrrelda uurimise tulemusi ja teha omapoolseid ettepanekuid kaupluseketi kuuluvate kaupluste klienditeeninduse parendamiseks.

Empiirilise uuringu metoodika

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kombineeritud meetodit, nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit.

Kliendirahulolu taseme mõõtmiseks, viidi läbi kvantitatiivne uurimus tarbijate seas, kasutades selleks struktureeritud ankeetküsitlust. Ankeetküsitlus põhineb SERVQUALi meetodil ning aluseks on võetud Chingang, D.N., Lukong, P.B. artikkel „*Using the SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction*“.

Tegemist on Likerti 5-pallisel skaalal põhineval küsimustikul, mis koosneb 27 väitest, millele igale küsimusele peavad vastajad andma oma hinnangu. Küsimustiku väidete osas konsulteeriti ettevõttega, et oleksid kirjas olulised aspektid, millest lähtuvalt oleks võimalik saada objektiivset tagasisidet. Küsimustik koosneb viiest dimensioonist:

- 1) teenindusettevõtte füüsilise keskkonna sobivus kliendile (sisustus, tehnika, personali välimus)- väited 1-10;
- 2) teenindaja usaldusväärsus ja kiirus kliendi probleemide lahendamisel- väited 11-16;
- 3) teenindaja kompetentsus (teadmised, kogemused, usaldusväärsus, sõbralikkus) – väited 17-20;
- 4) teenindaja empaatiavõime (valmisolek lahendada kliendi individuaalseid soovide) – väited 21-22;
- 5) kaubavalik – väited 23-27.

Ankeetküsitluse valimi suuruseks planeeriti 280 respondenti, et saaks teha järeldusi üldkogumi kohta. Mugavusvalimit kasutati Interneti teel kogutavate andmete puhul. Nendega, keda küsitleti kaupluses kohapeal, oli tegemist lihtjuhuvalimiga, seega kõikidel kaupluse



külastajatel oli võrdne võimalus valimisse sattuda. Kliendirahulolu uuring kauplustes viidi läbi ajavahemikul 08.01.2013- 28.02.2013. Paber kandjal jagati välja 210 ankeetküsitlust, igasse kauplusesse 15. Ankeete jagati kauplustesse laiali töö autori enda poolt ise kohale viies ja postiga saates. Elektroonset küsimustikku levitati nii meili kui ka sotsiaalvõrgustiku teel. Küsimustikule vastasid kokku 220 respondenti, neist 102 Interneti teel ja paber kandjal laekus tagasi 128 ankeeti, millest 10 ei olnud korrektselt täidetud ning neid ei saanud seetõttu uurimises kasutada, seega paber kandjal vastanuid oli 118.

Kvalitatiivne intervjuu ettevõtte tegevjuhiga viidi läbi kirjalikult meili teel 15.04.2013.

Uurimistöös kogutud kvantitatiivseid andmeid analüüsiti statistiliselt Microsoft Office Excel 2010 tabelarvutusprogrammiga, sest kogutud andmed olid arvulised ja analüüsimeetodiks oli kirjeldav statistika. Laekunud küsitlusankeetide vastustest koostati andmebaas. Arvutati SERVQUALi viie dimensiooni lõikes ootuse ja tegelikkuse keskmine vahe ehk lõhe algul allüksuste lõikes ja siis terve keti kohta. Saadud tulemused esitatakse tabelite ja diagrammidena. Ettevõtte juhi intervjuud analüüsitakse lähtuvalt käesolevas lõputöös kasutusel olevast SERVQUALi viiest dimensioonist ja tuuakse välja kattuvused ja erinevused.

Uurimistulemuste analüüsimisel tuginetakse ettevõtte enda poolsele kaupluste kategoriseerimisele. Kategoriseerimise info on saadud ostuosakonnalt, kellega koostöös kliendirahulolu küsitlusankeete laiali jaotati. Kauplused jaotatakse käibe alusel AA, A ja B kategooriatesse.

Järeldused ja ettepanekud

Järeldused on välja toodud lähtuvalt SERVQUALi viiest dimensioonist.

Füüsiline keskkond: Läbiviidud uurimise tulemustest selgus, et respondendid on rahulolevad kaupluste füüsilise keskkonnaga. Kaupluste lahtiolekuajad on klientidele sobivad ning teenindajad kannavad rinnas nimesilti, kuid selles dimensioonis tekitab suurt rahulolematust kaupluste sisustus. Vastanute kvalitatiivsetest tähelepanekutest tuleb välja, et väiksemad kauplused vajaksid remonti, kaupluste sisustus on „ajast maha“ jäänud, müügisaal on akendel olevate kleebiste tõttu pime ning tihti on riiulid kaupadega ülekoormatud ja seetõttu on



kauplustes liikumine raskendatud. **Järeldus:** Väikekauplused on ajast „maha jäänud“ ja vajaksid remonti.

Usaldusväärsus: Respondendid ei ole rahul kaupluste teenindajate usaldusväärseusega. Usaldusväärseuse dimensiooni lõhe on kogu ettevõtte keskmisest lõhest suurem. Töötajad on küll valmis kliente suunama ja juhendama kaupade valikul, aga nad ei tunne uusi tooteid ja ei oska neid ka klientidele tutvustada. Respondendid ei ole rahul kaupluste teenindajate usaldusväärseusega. Usaldusväärseuse dimensiooni lõhe on kogu ettevõtte keskmisest lõhest suurem. **Järeldus:** Kaupluste töötajad ei tunne uusi tooteid ega oska neid ka klientidele tutvustada. Teenindus on aeglane.

Kompetentsus: Respondendid on kõige rahulolevamad ettevõtte teenindajate kompetentsusega. Üldiselt tunnevad kliendid end müüjatega tehinguid tehes turvaliselt ning müüjaid peetakse viisakateks ja sõbralikeks, kuid nende käitumine ei sisenda klientidesse usaldusväärust. Arvatavasti on vähene usaldusväärsus tingitud sellest, et kauplustes kipuvad kassasüsteemid tihti kokku jooksuma ning see on klientidele ebameeldiv, sest nad on sunnitud ootama ning neil ei ole toimiva üle mingit kontrolli. **Järeldus:** Töötajate käitumine ei sisenda klientidesse usaldusväärust.

Empaatiavõime: Vastanud ei ole rahul teenindajate empaatiavõimega. Ka selle dimensiooni keskmine lõhe on suurem kui üldine ettevõtte lõhe. Rahul ollakse personaalse tähelepanu ja personaalse teeninduse pakkumisega aga rahulolematust põhjustab klientide spetsiifiliste vajaduste mõistmine. Ka vastanute kvalitatiivsetest tähelepanekutest tuleb välja, et osades kauplustes ei tulda klientide soovidele vastu. Kui klient on avaldanud soovi tellida mõnda kaupa, mida muidu kaupluses müügil ei ole, on lubatud uurida, kuid tihtipeale asi sinnapaika jääbki. **Järeldus:** Kaupluste töötajatel on raskusi klientide spetsiifiliste vajaduste mõistmise ja nende täitmisega.

Kaubavalik: Suurim rahulolematust väljendub kaupluste kaubavalikus. Vastanute arvates ei ole kaupluste sortiment piisavalt lai ega vasta nende vajadustele. Ka uudistooted ei jõua nii kiiresti müügile kui respondendid eeldavad. Kvalitatiivsetest tähelepanekutest tuli välja, et tihti ei leita kauplustest vajaminevat, vahel on kauplustes nii palju kaupa, et kõik ei mahu



riiulitele ära, aga seda õiget ikka ei ole. **Järeldus:** Kaupluste sortiment ei ole piisvalt lai ega vasta klientide vajadustele. Uudistooted ei jõua nii kiiresti müügile kui kliendid eeldavad.

Intervjuust ettevõtte juhiga selgus, et nad arendavad kaupluste füüsilist keskkonda vastavalt vajadusele ja võimalustele. Kliendirahulolu uuringust selgub, et vajadus on täiesti olemas aga ettevõtte pole sellist teavet klientidelt otsinud. Samas väidab ettevõtte juht, et nende maapiirkonna kauplused võrreldes teiste (konkurentide) kauplustega on maakoha kohta heas korras, sest nad ei hoiu töövahendite pealt kokku ning hoiavad neid parimas korras. Läbiviidud uurimistulemustes see aga kahjuks ei kajastu.

Põhjus, miks kliendid ei ole rahul teenindajate usaldusväarsuse, uute toodete tundmise ja teeninduse kiirusega, võib peituda selles, et teenindajaid ei koolitata. Intervjuust selgus, et kaupluse juhatajaid koolitatakse teeninduse kvaliteedi parendamisest, uute toodete turule tulemisest ja muudest vajadustest lähtuvalt. Kaupluse juhatajad on pärast koolitust kohustatud oma teadmisi kauplusetöötajatega jagama. Uurimistulemustest selgub, et selline süsteem ei ole efektiivne ega toimi. Koolitada tuleks esmajoones ikka neid, kes puutuvad klientidega otseselt kokku.

Ettepanekud teeninduskvaliteedi tõstmiseks

Füüsiline keskkond:

- parendada kaupluste üldist väljanägemist, sisustust ja valgustus ning pöörata suuremat tähelepanu kaupluse üldisele korrashoiule ning kasutatavate ostukärude ja korvide puhtusele.

Usaldusväarsus:

- selleks, et müüjad tunneksid uusi kaupu ja oskaksid neid ka vajadusel klientidele tutvustada, tuleks kaupluste juhatajatel uute toodete koolitusel saadud teadmised anda edasi müüjatele süsteemselt ning ettevõtte juht võiks teadmiste edasiandmise kontrolliks rakendada tagasiside süsteemi;
- kindlustada klientidele kiire teenindus, võimaldades tõrgeteta müügitehinguid ja piisava arvu kassade töötamise tipptunnil.



Kompetentsus:

- viia läbi teenindusalaseid koolitusi, et tõsta müüjate teadmisi heast teenindusest ning klienditeenindajate kindlustunde tõstmiseks.

Empaatiavõime:

- klientide soovil tuleks klienditeenindajatel anda suulist tagasisidet ning tagada klientide spetsiifiliste vajaduste täitmine;

Kaubavalik:

- tagada, et müügil oleks kvaliteetne ja värkse kaup;
- rakendades sortimendi süsteemset analüüsi tagamaks klientide vajadustest lähtuv kaubavalik;
- töötada välja info liikumise süsteem klientidelt saadava tagasiside kiireks liikumiseks ettevõtte ostuosakonnale ning pöörata suuremat tähelepanu klientide soovidele vastutulekuks.

Tähtsamad allikad

Cant, M. (Ed) (2010). *Introduction to Retailing*. South Africa: Juta Legal and Academic Publishers.

Fowler, D. (2011). *Retail category management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. Chichester : Wiley.

Harris, E. K (2006). *Customer service: a practical approach*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Min, S., Khoo, C. C. & Tan, B. L. (2012). Motives, Expectations, Perceptions and Satisfaction of International Students Pursuing Private Higher Education in Singapore. *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 122-138.

Mitchell, J. (2003). *Kallista oma kliente: tõendatud viis, mille abil muuta müük isiklikumaks ja saavutada üllatavaid tulemusi*. Tallinn: Varrak.

Underhill, P. (2006). *Miks me ostame : ostuteadus*. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus.



ETTEVÕTTE TURUNDUSSEISUNDI ANALÜÜSIMISE JA TURUNDAMISE OLULISUS EESTI JAEKAUBANDUSETTEVÕTETES

Angela Ojaäär

Juhendaja: Eva Vahtramäe, MA

Sissejuhatus

Ettevõtte kasum, koguni firma püsijäämine sõltub sellest, kas ta suudab rahuldada klientide vajadusi kaasaegses keerulises ja kiiresti muutuvas ärikeskkonnas. Kui käive on stabiilne või kasvab võidakse turundusprogrammiga rahul olla, kuid midagi tuleb ette võtta kui aruanne näitab läbimüügi vähenemist või kui senised tulemused ei rahulda enam.

Teema aktuaalsus tuleneb olukorrast, kus konkurents praeguses majanduses on väga tihe ja kõik ettevõtted pingutavad turule jäämise nimel. Ettevõtte turundustegevuse analüüsimine ja turundusseisundi hindamine ning õigete meetmete kasutamine aitab suuresti kaasa ettevõtte edule. Probleemid ettevõttes tekivad enamjaolt vajaliku informatsiooni puudumisest. Tihti teadvustatakse endale probleemide olemasolu, kuid lahenduse leidmine on komplitseeritud. Minnakse lihtsamat teed ja leitakse süüdlane, kuid tegelik põhjus võib olla hoopis milleski muus. Tuleb ette ka seda, et tegutsema hakatakse alles siis, kui asjad on läinud päris käest .

Uurimustöö probleem seisneb selles, et praegusel ajal on tarbija ratsionaalsem ja paljudel ettevõtetel on müügitulemused langenud. Jaekaubandusettevõtete müügi tsüklilisus sõltub sageli tarbija ostukäitumisest ja rahakotist ning sihtturundamisest. Ressursid küll turundamiseks vähenevad, kuid müügi aktiveerimiseks on turundustegevused ellujäämise võimalus ja seetõttu on ettevõtetel vajadus analüüsida, millisel määral peaks turundamisse panustama ja kas see on üldse vajalik, et olla edukas.

Kuusik jt (2010, lk 5) on välja toonud, et kui ettevõtetel hakkab raha nappima, siis loobutakse sageli esimesena just turundusosakonna teenetest, sest müügimeestes nähakse tegutsejaid (müük), turundajad on aga rohkem kulutajad ja jutustajad (eelarved, plaanid ja strateegiad). Seega peab autor oluliseks antud teemat uurida, arvestades seda, et Eesti



jaekaubandusettevõtete hulgas ei ole enne ega ka pärast majanduslangust sellisel teemal uuringut läbi viidud.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on välja selgitada turundusseisundi analüüsimise ning turundamise olulisus Eesti jaekaubandusettevõtetes. Uurimustöö vajalikkus seisneb selles, et teada saada, kui oluliseks peavad jaekaubandusettevõtted turundamist, turundusanalüüsi ja auditit oma turundusseisundi hindamisel ning milliseid turundamise meetmeid ettevõtte edu tagamiseks rakendatakse.

Uurimisülesanded on:

1. Luua teoreetiline raamistik turundusseisundi hindamise ja turundustegevuste uurimiseks Eesti jaekaubandusettevõtetes.
2. Välja selgitada firma turundusseisundi hindamise, turundusauditi ja turundusanalüüsi rakendamine Eesti jaekaubandusettevõtetes.
3. Välja selgitada turundamise ja sellesse ressursside panustamise osakaal Eesti jaekaubandusettevõtetes ning hinnata nende mõju ettevõtte läbimüügile.
4. Välja selgitada kaubandusturundus meetmete rakendamise vahekord Eesti jaekaubandusettevõtetes ning hinnata milliste meetmete kasutamine on tõhusaim.
5. Teha järeldusi ja anda soovitusi uurimustööst saadud tulemuste põhjal Eesti jaekaubandusettevõtete turundusseisundi parendamiseks.

Uurimistöö metoodika

Uurimuse empiirilises osas viidi läbi kvantitatiivsel meetodil põhinev uuring. Eesmärgiks oli turundusseisundi analüüsimine ning turundamise rakendamine Eesti jaekaubandusettevõtetes. Selleks koguti andmeid struktureeritud küsimustega elektroonilise anonüümse ankeetküsitluse abil. Küsimustikus kasutati avatud ja suletud küsimusi. Suletud küsimusi seetõttu, et need on lihtsalt ja kiiresti vastatavad, info on konkreetne ja hõlpsasti töödeldav ning vastuseid on kerge liigitada ja võrrelda. Avatud küsimuste puhul oli küsimus vabas vormis vastatav, mõju saadud vastusele on väiksem kui etteantud alternatiivil ning uurija ei saanud mõjutada



küsitletavat.

Küsitluse valim moodustus juhuslikult valitud erineva suurusega Eestis jaekaubandusega tegelevatest ettevõtetest. Valik tehti lähtudes uuringu eesmärgist ja sellest, et oleks võimalik välja selgitada, millised on erinevate kaubanduslike vormidena töötavatel ettevõtetel võimalused panustada turundusse ja milline on sellest tingitud ettevõtte turundusseisund.

Uurimistöö raames teostatud ettevõtete ankeetküsitlus viidi läbi ajavahemikul 17.03 - 08.04.2013 elektrooniliselt Eesti jae-, hulgikaubanduse ja väikekauplustena tegutsevate ettevõtete seas. Lõpliku valimi moodustasid 40 erineva suurusega ettevõtet. Väikekauplused klassifitseerusid töötajate arvu alusel ettevõtete hulka, kus oli alla kümne töötaja. Autor saatis pöördumise turundus- või juhtivtöötajate e-posti aadressile. Pöördumises selgitati lühidalt respondentidele uurimuse teemat, eesmärki ja vajalikkust. Toodi välja küsitlusele kulutatav orienteeruv ajavahemik ja anti juhiseid, kuidas küsimustikku täita. Kinnitati turvalisuse ja anonüümsuse tagamist ning tänati.

Andmeanalüüsiks kasutati samuti kvantitatiivset meetodit. Parema ülevaate saamiseks on küsitluse tulemused kajastatud lõputöös tabelite ja joonistena. Kvantitatiivsete andmete analüüsimisel kasutati Microsoft Excel tabelarvutusprogrammi. Likerti skaalaküsimuste korral hinnati vastustevariantide keskväärtusi. Madalaks keskväärtuseks hinnati tulemusi alla 3,5 palli ja kõrgeks üle 4,5 palli. Kõigi küsimuste puhul hinnati vastusevariantide esinemissagedust ja osakaale.

Järeldused ja ettepanekud

Lõputöö raames läbiviidud empiirilises uuringus oli valimi profiil eži-järgmine: vastajatena olid ülekaalus väikesed ja keskmised (kaubandus)ettevõtted. Kõige rohkem tegeletakse hulgikaubandusega ja alla kümne töötajaga ettevõtteid oli valmimis enim (just hulgimüügifirmade ja väikekaupluste seas). Turundusosakondi omavad peamiselt jaekaubanduskettidena töötavad ettevõtted. Hulgikaubanduses on neid poole vähem ja väikekauplustena tegelevatel ettevõtetel enamuses turundusosakondi ei ole, kuna turundusosakonna kulud oleksid väiksemale ettevõttele ülejõukäivad. Turundusteenuseid ei osteta sisse 78% firmadest, vaid sõltumata kaubanduslikust tegutsemise vormist eelistatakse Eesti jaekaubandusettevõtetes jaotada turundusega seotud tööülesanded erinevate töötajate



vahel, olgugi, et teoreetikute arvates turunduse roll ettevõttes kasvab. Edukaid kaubandusettevõtteid iseloomustab ühine põhimõte: turundus on kaasatud strateegilise otsustamise protsessi.

Uuringus selgus ka see, et suuremas osas hulgi- ja ketikauplustes tehakse turundusanalüüsi. Väikekauplustes turundusanalüüsi enamjaolt ei tehta. Firmadest 40% moodustub nendest, kus tehakse turundusanalüüsi vaid vajadusel ja sama suures osas ettevõtetest tehakse turundusanalüüsi regulaarselt. Seega saab järeldada, et suuremad ettevõtted, kus on turundusosakonnad ja tegeletakse turundamise ja turundusseisundi analüüsimisega, on ka edukamad. Seoses eelnevaga võib soovitada, et ettevõtetes tasub kindlasti turundamisega tegeleda, et olla edukas. Samuti võib soovitada, et turundusanalüüsi võiks regulaarselt teha ja kindlasti rakendada seda ka väike-jaekaubandusettevõtetes.

Turundusauditit firma turundusseisundi hindamisel Eesti jaekaubandusettevõtetes suuremas enamuses ei rakendata, kuigi võib öelda, et auditit tehakse selleks, et:

- saavutatakse ülevaatlik pilt hetkeolukorrast: auditiga luuakse selge ülevaade hetkeseisust ja tuvastatakse probleemid, mis ei võimalda kliendil suuremat turuedu saavutada;
- paraneb turundustegevuse efektiivsus: konkreetsete kitsaskohtade tuvastamine firma toodete, hinnapoliitika, müügitegevuse, teeninduse ja muu turundustegevuse juures aitab fokuseerida ettevõtte raha ja töötajate tegevuse kriitiliste edutegurite parandamisele, et suurendada firma konkurentsivõimet;
- tekib fundamentaalne baas edasiseks turundustegevuseks: moodustub alus turundusstrateegia/ -plaani väljatöötamiseks ja rakendamiseks.

Firmadest 40% korraldatakse turundusauditit ise, vaid 3% tellitakse see teenusena sisse. Vaid 33% respondentidest arvasid, et turundusauditit kasutamine on andnud neile vajalikku informatsiooni ettevõtte majanduslike tulemuste ja turundustegevuste parendamiseks. Kuna see osakaal on väike, siis järeldub sellest, et Eesti jaekaubandusettevõtetes ei toetuta teoorias tõestatud turundusauditit vajalikkusele.

Üle 30% saavad ressursse panustada turundusse (eelarvest) vaid üksikud ettevõtted, peamiselt kaks jaekaubandusketina tegutsevat firmat.



Majanduslanguse perioodil enamuses suuremates ettevõtetes ei vähendatud turundusse panustatavaid ressursse, mis on kindlasti väga mõistlik otsus. Ka nende hulgas, kus kärpeid tehti, suuremal osal läbimüügid üle 9% ei langenud.

Turundusmeetmestiku rakendamisel ei eelistata Eesti jaekaubandusettevõtetes ühtegi meetet teisele. Samuti peetakse firma edule oluliseks kõiki kaubandusturundus meetmeid. Sellega seoses võib kinnitada, et turundusmeetmete kõik osad on omavahel seotud, ükski osa ei ole teisest olulisel määral tähtsam/vähem tähtsam ning koos moodustavad need terviku.

Toetudes teooriale, analüüsile ja uurimistulemustele, annab autor omapoolsed soovitused, seda Eesti kaubandusettevõtetele suunatult:

1. Selleks, et edukamalt tagada turundamine ettevõttes, kus puudub turundusosakond, on soovitatav võimalusel luua vastav ametikoht ja palgata turundusharidusega spetsialist. Väikekaupluste juhtivtöötajatel on soovitatav võtta osa turundusalastest koolitustest.
2. Et hinnata firma turundusseisundit on soovitatav Eesti jaekaubandusettevõtetes suuremat tähelepanu pöörata turundusseisundi analüüsimisel auditi kasutamise võimalusele. See protsess võimaldab ettevõttel minimaalsete vahenditega identifitseerida puudujäägid senises turundusalases tegevuses ja tuvastada probleemsed valdkonnad. Turundustegevuse mõõtmise viisid kannavad kõik sama eesmärki: tagada võimalikult õige turundustegevus ja seeläbi firma edukas käekäik.
3. Selleks, et väikesed jaemüügiettevõtted oleksid edukamad on soovitatav teha turundusanalüüsi regulaarselt, kuna informatsiooni omamine hetkeolukorrast annab teadmise kuidas edasi talitada. Et teada saada, kui efektiivselt ettevõtte tegutseb, on mõistlik analüüsida pidevalt firma turundustegevust, et õigel ajal kasutusele võtta vajalike meetmete rakendamine.
4. Selleks, et jaemüügiettevõtete püsimine jätkusuutlikuna toimiks ka majanduslanguste perioodidel on soovitatav turundusse panustatavaid ressursse mitte vähendada, sest ka teoreetikud on väitnud, et turundustegevuse pealt ei tohiks kunagi koonerdada. Tegevus peaks igal juhul olema läbi mõeldud, kuna sellest võib sõltuda väga palju.
5. Et, tagada ettevõtte edukas käekäik on soovitatav rakendada kaubandusturundus meetmeid proportsionaalselt kuna turundusmeetmete kõik osad on omavahel seotud, ükski osa ei ole teisest tähtsam ning koos moodustavad need terviku.

Tähtsamad allikad

Fossyth, P. (2009). *Karmi aja taktikad: kuidas rasketes majandustingimustes äriedu säilitada.*

Tallinn: Äripäev.

Hougaard, S. (2009). *Relationship Marketer: rethinking Strategic Relationship Marketing.*

Berlin: Springer.

Kotler, P. (2002). *Marketing moves : a new approach to profits, growth, and renewal.* Boston

(Mass.): Harvard Business School Press

Kotler, P. (2002). *Kotleri turundus: kuidas luua, võita ja valitseda turgusid.* Tallinn: Pegasus.

Kuusik, A., Virk, K., K. Sepp, Seppo, M., Mehine, T. & Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.



TÖÖJÕU TOOTLIKKUSE MÕÕTMINE MÖÖBLI JAEMÜÜGI ETTEVÕTTE NÄITEL

Inga Meier

Juhendaja: Heve Kirikal, MA

Sissejuhatus

Tihenev konkurents ja ettevõtete rahaliste võimaluste piiratus võrreldes eelmise majandusbuumiga, on sundinud ettevõtteid üha enam oma ressursse säästlikult kasutama. Täna majanduses püüavad ettevõtted vähendada tööjõukulusid, nõudes töötajatelt efektiivsemat panustamist. Kuna tööjõud on paljudes majandusharudes kõige olulisemaks tootmisteguriks ning tööjõukulud moodustavad sageli olulise osa ettevõtte tegevuskuludest, siis on oluline, et tööjõudu rakendatakse viisil, mis võimaldab ettevõttel konkurentsitingimustes ellu jääda ja ka kasumit teenida. Tööjõu kasutamisest saadavat väljundit nimetatakse tootlikkuseks. Selleks, et tööjõu tootlikkust suurendada, on vaja seda mõõta.

Eesti ettevõtete puhul on oluliseks probleemiks madal tootlikkus. Kuigi see on aasta-aastalt kasvanud, moodustab see siiski veidi enam kui poole Lääne-Euroopa ettevõtete tootlikkusest (Lõun, *et al* 2008, lk 4). Vajadust suurendada tööjõu tootlikkust Eestis on väljendanud ka Vabariigi Valitsus konkurentsivõime kavas „Eesti 2020“.

Uuritavas ettevõttes tööjõukulu ei ole varem mõõdetud ega analüüsitud.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on hinnata tööjõu tootlikkust mööbli jaemüügiga tegelevas ettevõttes.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- määratleda tööjõu tootlikkuse mõiste ja selgitada tööjõu tootlikkuse tähtsust ettevõtete jaoks;
- anda ülevaade tööjõu tootlikkuse kirjeldavatest näitajatest ja tööjõu tootlikkuse hindamise meetoditest;
- selgitada tööjõu tootlikkuse hindamise eripära jaekaubanduses;



- leida sobiv metoodika tööjõu tootlikkuse hindamiseks uuritavas ettevõttes;
- viia läbi tööjõu tootlikkuse hindamine uuritavas ettevõttes perioodil 2009 kuni 2012;
- teha analüüsi tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud, mis esitatakse ettevõtte juhatuse esimehele, et võtta neid arvesse juhtimisotsuste tegemisel.

Uurimistöö metoodika

Uuringu läbiviimisel kasutatakse kvantitatiivset lähenemisviisi. Andmekogumismeetodina on kasutusel dokumendivaatlus.

Töös analüüsitakse mööbli jaemüügiga tegelevas ettevõttes tööjõu tootlikkust perioodil 2009-2012. Analüüs viiakse läbi nii kogu ettevõtte tasandil kui ka kaupluste viisi. Nii ettevõtte kui müügiüksuse tasandil arvatud näitajate puhul võrreldakse nende väärtusi aastail 2009 kuni 2012. Müügiüksuse tasandi näitajate puhul võrreldakse neid erinevate müügiüksuste vahel aastate lõikes. Tööjõu tootlikkuse näitajad ja arvutamise viis on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Tööjõu tootlikkuse näitajad ja nende arvutamise viisid

Tootlikkuse näitaja	Arvutamise viis
Müügitulu töötaja kohta	Kaupluse müügitulu/kaupluse keskmine töötajate arv
Müügitulu töötunni kohta	Kaupluse müügitulu/kaupluse töötundide arv
Brutokasum töötaja kohta	(Kaupluse müügitulu- kaupluses müüdud kaupade maksumus)/ kaupluse keskmine töötajate arv
Brutokasum töötunni kohta	(Kaupluse müügitulu- kaupluses müüdud kaupade maksumus)/ töötundide arv
Tööjõu erikulu	Kaupluse tööjõukulu/kaupluse müügitulu

Töös kasutatavad andmed pärinevad ettevõtte raamatupidamisest. Analüüsitakse järgnevaid tegevusnäitajaid: müügitulu, töötajate arv, müüdud kaupade maksumus, töötundide arv. Andmete töötlemise vahendiks on MS Excel tabelarvutusprogramm.



Järeldused ja ettepanekud

Analüüsile tuginedes saab järeldada, et tööjõu tootlikkus ettevõttes on vaadeldaval perioodil kasvanud. Uurimisperioodi esimesed aastad langesid majanduslanguse perioodi, mille puhul ettevõtte müügitulu vähenes, mistõttu hakkas ettevõtte tööjõu kasutamist vähendama. Vähenesid nii töötajate arv, töötundide arv kui tööjõukulud. Aastatel 2011 ja 2012 on ettevõtte müügitulu hakanud uuesti kasvama. Uus kasv saavutati väiksema tööjõu hulga ja madalama tööjõukulude tasemega, mis tähendab, et ettevõtte oli muutunud tööjõudu efektiivsemalt kasutavaks.

Kõik uurimistöös kasutatud tööjõu tootlikkuse näitajad on aastal 2012 paremad kui 2009. Erinevate näitajate alusel mõõdetuna on tööjõu tootlikkuse kasv võrreldaval perioodil 10-17%. Kuna brutokasumil põhinevad näitajad on kõige paremad 2011. aastal, siis võib väita, et tööjõu tootlikkus on just sel aastal olnud suurim ning 2012. aastal on toimunud kerge tagasimineku, mis aga võib olla suure ulatuses põhjustatud 2012. aasta madalamatest juurdehindlustest võrreldes aastatega 2009-2011.

Ettevõtte erinevad müügiüksused on tööjõu tootlikkuse näitajate poolest üksteisest oluliselt erineva tasemega, parimate ja halvimate näitajate tulemused eristuvad kaks korda. Teistest on paremad Tallinna, Tartu, Viljandi ja Narva müügiüksused. 2012. aasta seisuga on teistest selgelt nõrgem Rakvere. Varem olid madala tootlikkusega ka Kuressaare ja Viljandi, kuid nende puhul on tootlikkus oluliselt paranenud.

Kuressaare ja Viljandi müügiüksuste puhul on perioodi kestel tööjõu tootlikkus kõige enam paranenud. Viljandi saavutas erakordselt suure tööjõu tootlikkuse kasvu 2011. aastal. Aastal 2012 on suutnud tööjõu tootlikkust oluliselt parandada ka Tallinna ja Tartu müügiüksused. Narva müügiüksus oli väga tugevate näitajatega 2009-2010, kuid edaspidi on seal tööjõu tootlikkus langenud. Pärnu müügiüksusel on tööjõu tootlikkus püsinud enam-vähem samal tasemel, kuigi 2011. aasta olid näitajad paremad. Rakvere puhul on olnud tootlikkuse näitajad kogu aeg madalad ning need on aja jooksul mõnevõrra halvemaks muutunud.

Eelneva põhjal teeb autor järgmised ettepanekud:



- Kõige enam tuleb tööjõu tootlikkuse juhtimisel pöörata tähelepanu Tallinna ja Tartu müügiüksustele, sest need on kõige suurema müügi mahuga ja mõjutavad kogu ettevõtte tulemusi kõige enam. 2012. aasta kokkuvõttes moodustasid need müügiüksused müügitulust 45% (Tartu 20% ja Tallinn 25%). Müügiüksused on saavutanud nelja aastaga tootlikkuse kasvu ning seda kasvutempot on oluline konkurentsisis püsimiseks tulevikus säilitada.
- Narva müügiüksus on varasematel aastatel olnud hea tootlikkusega, kuid see on viimastel aastatel langenud. Tuleb välja selgitada selle põhjused. Arvestades Narva müügiüksuse suurt mahtu, on see ettevõtte jaoks olulise tähtsusega. Aastal 2012 oli Narva müügiüksus müügitulu poolest kolmandal kohal 18%-ga.
- Rakvere müügiüksuse puhul tuleb hinnata selle tegevuse majanduslikku tasuvust. Kuna ettevõtte müügitulu on kogu aeg olnud tagasihoidlik (aastal 2012 kogu ettevõtte müügitulust 7%), siis on sellest tulenevalt ka tööjõu tootlikkus olnud madal. On selge, et kasutatavat tööjõu hulka ei ole võimalik seal teatud piirist allapoole langetada. Seetõttu tuleb kaaluda, kas olukorras, kus müügikäivet ei suudeta tõsta, on kaupluse tegevus otstarbekas.
- Viljandi ja Pärnu müügiüksuse puhul tuleb välja selgitada, millest oli tingitud tööjõu tootlikkuse tugev kasv 2011. aastal ja sellele järgnenud langus 2012. aastal.

Kuigi uuritava perioodi alguses ettevõtte müügitulu vähenes, on ettevõtte suutnud oma tootlikkust ikkagi suurendada tööjõu hulka vähendades, muutes seega tööjõu kasutamise ettevõttes efektiivsemaks.



Tähtsamad allikad

- Bryan, L. L. (2007). The new metrics of corporate performance: Profit per employee. *The McKinsey Quarterly*, 1, 57-65.
- Coelli, T. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. New York; London: Springer
- Freeman, R. (2008). *Labour productivity indicators*. Kasutamise kuupäev: 17.04.2012, allikas <http://www.oecd.org/dataoecd/57/15/41354425.pdf>
- Inman, R. A. (s.a.) *Productivity concepts and measures*. Kasutamise kuupäev: allikas <http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/Productivity-Concepts-and-Measures.html>
- Konkurentsivõime kava "Eesti 2020"*. (2012). Kasutamise kuupäev: 09.05.2012, allikas http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/_b_konkurentsivoime-kava_b/_b_eesti-2020-strateegia/Eesti%202020%20%282012%20uuendamine%29/eesti%202020.pdf
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Manser, M. E. (2005). Productivity measures for retail trade: data and isuses. *Monthly Labour Review*, July 2005,30-38.
- Ospina, S.& Schiffbauer, M. (2010). *Competition and Firm Productivity: Evidence from Firm-Level Data*. Kasutamise kuupäev: 18.04.2012, allikas <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1067.pdf>

KLIENDITEENINDUSE JA -SUHETE HINDAMINE TOOTMISETTEVÖTTE NÄITEL

Meryl Krimm

Juhendaja: Heli Freienthal, *MBA*

Sissejuhatus

Lõputöö autor valis lõputöö teemaks klienditeeninduse ja -suhete hindamise teema kuna klientidele suunatud juhtimine muutub üha tähtsamaks. Muutused konkurentsikeskkonnas, mis on toimunud alates 1980. aastast, sunnivad ettevõtteid keskenduma rohkem klientidele. Kliendisuhete juhtimine on oluline valdkond ettevõtte edukuses ning klientide vajaduste rahuldamine on konkurentsisis edu saavutamise eelduseks (Kiisler, 2011, lk 113). Headest klientidest koosneva tugeva klientuuri loomiseks on paljud firmad läinud üle toodete juhtimiselt klientide juhtimisele.

Lähtuvalt kliendisuhete hindamise olulisusest on vaja teha kindlaks kliendisuhete tase. Tasemel klienditeeninduse osutamiseks, peab ettevõtte olema suuteline mõistma klientide ootusi mõõdetavates ühikutes (*Ibid.*, lk 134 *op. cit.* Grant *et al.* 2006, lk 55). Kliendisuhete kasumlikkus ei sõltu vaid müügituludest vaid hindamisel tuleb lähtuda paljudest parameetritest. Tuleks selgeks teha hetkeolukord kliendisuhtluses nii uute klientide otsimise puhul kui olemasolevate klientide hoidmises ning nendega suhtlemises.

Empiiriline uuring viiakse läbi ettevõttes, mis turustab ise oma tooteid lõpptarbijale ning mille põhieesmärkide hulka kuulub kliendikesksus. Antud ettevõttes pole kliendirahulolu mõõdetud juba paar aastat. Ettevõtte juhtkonnale pakub kliendisuhete hindamine huvi.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on hinnata tootmisettevõtte klienditeenindust ja -suhted, et teha ettepanekuid klienditeeninduse ja -suhete parendamiseks.



Eesmärgist tulenevalt on lõputöös järgnevad ülesanded:

1. Koostada kliendisuhete juhtimise ja hindamise teoreetiline raamistik empiirilise uuringu läbi viimiseks.
2. Välja valida sobiv metoodika empiirilise uuringu läbiviimiseks.
3. Kaardistada kliendisuhete juhtimise viisid ning hetke olukord klienditeeninduses uuritavas ettevõttes.
4. Lähtuvalt uuringu tulemustest esitada ettepanekuid kliendisuhete ning klienditeeninduse parandamiseks.

Uurimistöö metoodika

Teoreetilises uuringus toob autor välja kliendisuhete hindamise olulisuse ja vajalikkuse. Lisaks kliendisuhete juhtimise teooria ning lojaalse kliendi eelised. Lõputöö autor toob ka välja erinevad meetodid klienditeeninduse hindamiseks.

Empiirilise uuringu läbiviimisel kasutati kombineeritud meetodit. Andmete kogumiseks kasutas autor poolstruktureeritud süvaintervjuid juhtkonna liikmega ning viidi läbi kliendiküsitlus telefoni teel. Intervjueerimiseks valiti juhtkonna liige, kes on otseselt seotud ettevõtte juhtimisega ning puutub kokku müügiosakonnaga igapäevaselt.

Küsitluse valim moodustati kihtvalimi põhimõtetest lähtuvalt. Kihtvalim on valim, mille puhul jaotatakse kogu sihtrühm mingi tunnuse alusel alamsihtrühmadeks. Seejärel valitakse igast kihist juhuvaliku teel valim. Moodustati kolm kihti ABC- analüüsi alusel. ABC- analüüsi käigus seati kliendid käibe alusel järjekorda ning sealt moodustati valim, kajastades erineva käibega kliente, et vältida ühetüübiliste klientide sattumist valimiks. Eelnevalt ABC- analüüsi alusel gruppidesse jaotatud klientide seast valiti igast grupist juhuvalimi alusel respondendid.

Andmete kogumiseks kasutati autori poolt koostatud uurimuse teoreetilisest raamistikust lähtuvat küsimustikku. Andmete analüüsimisel kasutati Microsoft Excel tabelarvutusprogrammi, millega leiti kõikide küsimuste puhul keskväärtused (m) ja standardhälbed (SD). Lisaks hinnati iga vastuse osakaalu. Rahulolu ja olulisust hinnati viie palli skaalal. Milles üks on mitte üldse rahul/oluline ning viis väga rahul/oluline. Andmete



analüüsil eraldati viie palli skaalalt vastus number kolm, mis tähistas ei tea. Erinevate tunnuste vahel hinnati ka seoseid. Selleks kasutati korrelatsiooni.

Lisaks kasutati uurimistulemuste analüüsimiseks Söderlundi väärtust loovate meetmete prioritseerimise maatriksit (Leimann, Teder, & Skärvad, 2003, *op. cit.* Söderlund, 1997), mis aitab tulemustest ning tegutsemisvajadustest paremat ülevaadet saada ning annab juhtkonnale selge tegutsemisjuhise. Käesoleva uuringu kontekstis loetakse kõrgeks rahulolu, mille keskvärtus jääb vahemikku 4,5 ja olulisust, mille keskvärtus jääb vahemikku 4.

Tulemused ja järeldused

A-grupi kliendid kuuluvad enamasti lojaalsuse neljandasse tasemesse, käitumuslikku lojaalsuse astmesse. Sellest tulenevalt tuleks tugevdada kliendisuhteid veelgi nii usalduse poole pealt kui ka tuua ratsionaalset informatsiooni. A-grupis kuuluvad mõned kliendid ka konatiivsesse lojaalsuse gruppi ehk käitumuskasvatuslikku lojaalsus gruppi. Sellest tulenevalt tuleks rõhku pöörata positiivsele emotsioonile, mida saab näiteks esile kutsuda tänamisega.

Klientide säilitamine on suhtlusturunduse põhieesmärk. Kliendisuhete juhtimise strateegia alusel kuuluvad A-grupi kliendid viimasesse kliendisuhete juhtimise staadiumisse, kus ettevõtte ülesandeks on luua väärtuslike klientidega veelgi enam rahuldust pakkuvad ja kestvamad suhted. Paindlik ja arukas kliendisuhete juhtimine toetub kolmele põhiväärtusele: siirus, ausus, usaldus. Seega tuleks pöörata rõhku usaldusele ning aususele.

Probleemseks kohaks osutus A-grupi klientide puhul tähtaegadest kinnipidamine. Selle puhul toodi probleemiks lisatoodete transpordi kiirus. Nende arvates võtab liiga kaua aega näiteks katkiläinud käepideme tarnimine või puuduolevate liistude kohale jõudmine objektidele. Selle tulemusena kannatab kogu ehitus, renoveerimine või objekti üleandmine. See on osa, mis vajab ettevõtte poolt tähelepanu, kuna tähtaegadest kinnipidamist peetakse klientide poolt väga oluliseks.

Kuna A-gruppi kuuluvad edasimüüjad ja majatootjad siis nõustamise rahulolu parendamiseks soovib autor üle vaadata kliendikoolitused. Vajaduselt peaks kliente toodete kohta rohkem koolitama. Oluline on ka uurida klientidelt tagasisidet toodete koolituste kohta. Näiteks võib klientidega üle vaadata paigaldamised ja reguleerimised, kuna see on selline osa müügist,



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

mida on raske seletada sõnadega, kui ei ole ise asja läbi teinud või näinud kuidas seda tehakse. Lõppklientide rahulolu suureneks kui suureneb edasimüüjate ja majatootjate teadlikkus toodetest. Autor soovib ka üle vaadata sisekoolitused müügiosakonnale. Koolituste tulemusena oskavad müügiinimesed anda adekvaatsemat informatsiooni klientidele. Näiteks soovitada tooteid, anda teada toodetes leiduvatest puudustest, et vältida hilisemaid probleeme, samas ka anda kiiret infot probleemide tekkimisel, et see probleem ei süveneks. Näiteks juhul, kui tootel lekib vesi raami ja lengi vahelt, siis anda kiireid soovitusi, mida teha, et vesi ei rikuks ära põrandaid. Selle tulemusena välditakse taas tekkivaid probleeme kui näiteks klient esitab kaebuse kahjustada saanud põranda kohta.

Päringute puhul on nendele vastamise kiirusega kliendid väga rahul, aga päringute täpsusega on nurinaid. Päringutele vastamise kiirus on ettevõttes kontrolli all ning selle üle käib pidev kontroll. Et päringud oleksid täpsemad, peaks autori arvates müügiinimene rohkem tegelema kliendiga. Näiteks kui müügijuht ei tea päris täpselt, mida klient soovib, tuleks see täpsustada. Tuleks klientidega rohkem suhelda. Samas tuleb leida tasakaal, et klienti liialt tüütama ei hakataks. Liigse pärimise tulemusena võib klientidel tekkida ettevõttest ebakompetentne mulje, mis võib kahjustada ka edaspidi ettevõtte mainet.

Autor soovib tõhustada kontrolli toote kvaliteedi üle, et parendada sellega rahulolu taset. Üheks välja toodud probleemiks olid värvidefektid. Selle parendamiseks võiks ~~autori arvates~~ tihendada koostööd tarnefirmaga, kes toodab ettevõttele värve. Probleemidele tuleks leida põhjused ning püüda neid parandada. Lisaks toodi välja silikooni triibud, mille vältimiseks võiks tõhustada kvaliteedi kontrolli enne pakkimist.

B-grupi kliendid kuuluvad lojaalsus ringi neljandasse või kolmandasse tasemesse. Neljanda taseme klientide puhul, kes tellivad oma ressursside piires, on oluline tugevdada veelgi sidet ettevõtete vahel, et kinnistada suhteid. Kliendid, kelle puhul on potentsiaali teenida suuremat käivet, kuuluvad afektiivsesse või konatiivsesse lojaalsuse gruppi. Nende puhul on vajalik luua nii emotsionaalseid suhteid kui tuua ka välja ratsionaalseid põhjuseid. Kliendisuhete juhtimise astmestikus on vajalik liikuda nende klientidega Kotleri kolme astmelise protsessi järgmisesse astmesse, et olles teinud kindlaks oma sihtkliendid, peab ettevõtte vastama küsimustele, kas ettevõtte soovib luua kliendiga tihedaid suhteid ning kas klient soovib luua



ettevõttega tihedaid suhteid. See kehtib eelkõige ettevõtte uute klientide puhul ning nende juures, kellel on parem potentsiaal tuua ettevõttele suuremat käivet.

B-grupi klientide puhul on ohukohaks nõustamine. See nõuab ettevõttelt kohest tähelepanu ning vajalik on oma tähelepanu koondamine selle klienditeenindusaspekti juurde. Nõustamise ja personaalse teeninduse rahulolu suurendamiseks pakub autor välja kõikvõimalike brošüüride ja tootelehtede valiku suurendamise. Lisaks võiks neid tutvustada klientidele. Kuna enamasti on selle grupi puhul tegemist väiksemate edasimüüjate ja ehitajatega, siis nende puhul oleks vajalik suurem teavitustöö. Vajalikud oleksid toodete joonised, paigaldusjuhendid ja toodete tutvustused. Need tuleks üle vaadata ning vajadusel täiendada või parandada.

Sarnaselt A-grupi klientidega aitab siinkohal samuti ka personaalse teenindusega rahulolu suurendamiseks müügiosakonna sisesed toodete koolitused. Kui müügitöötajad on teadlikumad toodetest, oskavad nad paremini nõu anda ka klientidele. Siinkohal on oluline ettevõtte sisene infoliikumine uute toodete ning tootearenduse osas. Oluline on, et info uutest toodetest või muudetud toodetest jõuaks koheselt müügiosakonda. Siia alla kuuluvad ka juhtumid, kui mingil põhjusel tootmine võtab kauem aega või tekivad tarneprobleemid.

Toodete kvaliteedi, probleemide lahendamise kiiruse ja efektiivsuse, tähtaegadest kinnipidamise ja päringutele vastamise kiiruse ning täpsusega on kliendid üldiselt rahul. Nende puhul tuleks hoida sama kõrget taset.

C-grupi klientide arvates pole päringutele vastamine nii oluline, aga samas ei ole kliendid sellega väga rahul. Vastavalt Söderlundi väärtust loovate meetmete prioritseerimise maatriksile, vajab see võimalusel parandamist. Kriitilise tähtsusega on probleemide lahendamine, mis vajab kohest tähelepanu. Toote kvaliteedi, nõustamise ja tähtaegadest kinnipidamise puhul tuleb hoida sama kõrget taset.

Kuna akende soetamine on enamasti ühekordne protsess, sest neid tuleb uuendada väga harva. Seetõttu tuleneb C klientidele hea teeninduse pakkumise tulemuslikkus sellest, et nad võivad soovitada antud ettevõtet ja selle tooteid ka teistele ning sellest tuleneb turustuskulude kokkuhoid. Seetõttu on selle grupi puhul oluline hoida kõrget taset, kuna soovitused on kõige parem turundusviis. Kuna siin grupis on ka ehitajaid, siis tuleks proovida nendega edasi



liikuda Kotleri ja Vihalem'i poolt välja toodud kliendisuhete juhtimise protsessi teise astmesse, kus potentsiaalsed tarbijad muuta olemasolevateks. Tuleks teha kõik, et neis tekiks huvi ja veendumus toote headuses, mis realiseeruks ostuks.

Probleemide lahendamiseks rahulolu tõstmiseks soovitab autor tõhustada infoliikumist ettevõtte siseselt. Vaja oleks, et info müügitöötaja ja reklamatsiooni meeskonna vahel liiguks kiirelt ning operatiivselt, et leida probleemidele kiire ning positiivne lahendus. Samuti tuleks välja töötada ka hea tava kliendiprobleemide lahendamiseks ning jälgida, et müügitöötajad seda järgiksid.

Kuna antud kliendigruppi kuuluvad enamasti erakliendid, on mitmeid probleeme olnud paigaldusega. Paigaldus on ettevõttes alltöövõtu korras ning ettevõttel puudub otsene kontroll selle üle. Ettevõttel on võimalik valida hoolikalt toote paigaldajaid ning tõhustada kontrolli nende tegevuse üle. Lisaks on võimalik teha paigaldajatele ka toote ja paigalduse koolitusi.

Tähtsamad allikad

Becker, B. E. (2009). *Talendijuhtimine*. Tartu: Hermes.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Hea teenindaja oskab olla kliendi nahas. (2011). Kasutamise kuupäev: 16.04.2013,

allikas <http://www.mastery.ee/hea-teenindaja-oskab-olla-kliendi-nahas/>

Humphrey, D. D. (2002). *21st Century Business: Customer Service*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Israel, S. (Koost). (2011). *Küsi, kuula, peegelda: Väärtuspõhise müügi väljakutsed*. Tallinn: Äripäev.

Iglesias, O., Singh, J. J., Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management* 18, 570–582.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2006). *Selling and Sales Management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Kiisler, A. (2011). *Logistika ja tarneahela juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

Koch, R. (2007). *Strateegia käsiraamat*. Tallinn: Tänapäev.

Kotler, P., Jain, D. C., & Maesincee, S. (2002). *Muutuv turundus*. Tallinn: Pegasus.



- Kuusik, A., Virk, K., K. Sepp, Seppo, M., Mehine, T. & Prinshthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Leimann, J., Teder, J., & Skärvad, P.-H. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Mitchell, J. (2003). *Kallista oma kliente: tõendatud viis, mille abil muuta müük isiklikumaks ja saavutada üllatavaid tulemusi*. Tallinn: Kirjastus Varrak.
- ACNielsen. (2003). *Consumer-centric category management: how to increase profits by managing categories based on consumer needs*. Hoboken (N.J.): Wiley.
- Reichheld, F. F. (2002). *Lojaalsuse reeglid*. Tartu: Väike Vanker.
- Soone, I. (2010). *Kliendilojaalsuse kuldraamat: kuidas võita ja hoida kliente* Tartu: Äripäev.
- Wilson, C. (2003). *Tulusad kliendid: kuidas neid ära tunda, arendada ja hoida*. Tallinn: Eesti Ekspress.



BRÄNDILOJAALSUSE SUURENDAMISE VÕIMALUSED RÕIVABRÄNDI NÄITEL

Maiki Uusküla

Juhendaja: Heli Freienthal, *MBA*

Sissejuhatus

Brändilojaalsuse olulisuse ja kasulikkuse kohta kirjutavad pea kõik majandusuudiseid kajastavad ajakirjad. Teemat käsitlevad erinevad teoreetikud, edukate firmade juhid ja töötajad (Handler, 2012, Penjam, 2013, Rooney, 2013). Lojaalsuse vajalikkuses ei kahelda, kuid tihti jäetakse seda kujundades tähtsad tegureid tähelepanuta. Kui aga brändid peavad tõelise kliendilojaalsuse ära teenima, siis kuidas seda teha? Läheb vaja palju kõrgemaid brändi väärtussüsteeme, mis erineksid lihtlabasest äraostmisest, ükskõik, kuidas see poleks ka suunatud (Thompson, Pringle, 2003: 38). Brändilojaalsuse ehitamiseks on vaja teha enam kui lihtsalt luua hea bränd. Edu võti seisneb emotsionaalse sideme mõistmises, mis klientidel on brändide ja armastatud toodete suhtes, ning kõige tähtsamana, austada ja kasvatada seda sidet (Jones, 2013).

Müügiaruanded näitavad, et uuritava rõivabrändi Tartu kaupluse klientide poolt sooritatud ostude sagedused ja maksumused on päevade, nädalate ja kuude lõikes ebastabiilsed, kaootilised. Antud probleem annab hea võimaluse uurida lojaalsust brändile. Tulemuste põhjal saab brändilojaalsuse suurendamiseks pakkuda võimalikke ettepanekuid. Kontserni brändide jaemüügi kasv Eesti turul oli 2012. aastal 11%. Kindlustamaks kontserni positsiooni, on ettevõtte eesmärgiks suurendada olemasolevate kaupluste kasumlikkust ning edukalt käivitada uusi kauplusi. Brändilojaalsuse suurendamine võib olla just üks abistav faktor, mis aitab eesmärke ellu viia.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on brändilojaalsuse tegurite kaardistamine rõivabrändi Tartu kaupluse tarbijate seas. Uurimustöö on vajalik selleks, et kaardistada brändilojaalsuse seisund, selgitada välja lojaalsust mõjutavaid tegureid ja pakkuda ettevõtte juhtkonnale võimalusi lojaalsuse suurendamiseks.



Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

- analüüsida brändilojaalsust mõjutavaid tegureid ning luua teoreetiline raamistik empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- valida sobiv meetodika empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- anda ülevaade uuritava brändi kujunemisest;
- viia läbi tarbijauuring, et kaardistada brändilojaalsuse seisund rõivabrändi Tartu kaupluse tarbijate seas.
- lähtuvalt uuringu tulemuste analüüsist leida võimalusi brändilojaalsuse suurendamiseks.

Uurimistöö meetodika

Uurimus on koostatud deduktiivsel meetodil. Teoreetilises uuringus käsitletakse erinevaid brändilojaalsuse teooriaid, luues alus empiirilisele uuringule. Selgitatakse brändi ja brändilojaalsuse mõistet, kirjeldatakse brändilojaalsuse erinevaid liike ja lojaalsust mõjutavaid tegureid.

Uuringuobjektiks on uuritava meesterõivaste brändi tarbijad. Valimi moodustasid 80 kaupluse meesklienti, kusjuures oli eelduseks see, et klient on olnud, või on, ka tarbija. Moodustati kihtvalim nelja vanusegrupi lõikes, et oleks võimalik võrrelda erinevate tegurite mõju brändilojaalsusele vanuse gruppide lõikes.

Esmased andmed koguti struktureeritud küsitlusega, kus küsimused on valdavalt valikvastustega. Ankeedi koostamisel lähtus autor teoreetilises osas käsitletud lojaalsust mõjutavatest teguritest: rahulolu toodete, teenuse ja ootustega; kuvandit; usaldust ettevõtte, toodete ja teenindajate suhtes; muude teguritena on analüüsitud rahuolu hindade, kliendikaardi soodustuse ja kampaaniatega. Käsitlusest on välja jäetud tegur, mille ühishimmetaja on suhte olulisus.

Ankeedis on hinnanguskaalana kasutusel 5 palli süsteem (Likerti skaala), kus 1 tähendab, et vastaja ei nõustu väitega, 2 tähendab, et vastaja pigem ei nõustu väitega, 3 tähendab, et vastaja



ei oska öelda, millist seisukohta ta väite kohta omab, 4 tähendab, et vastaja pigem nõustub väitega ja 5 tähendab, et vastaja nõustub väitega.

Statistikutena analüüsitakse peamiselt keskväärtusi ja standardhälvet. Suure hajuvuse korral kasutatakse ka osakaalusid. Keskväärtust, mille väärtus on kaasaarvatud ja üle 4,30 loetakse heaks tulemuseks. Keskväärtust, mille väärtus jääb vahemikku 3 - 4,29 loetakse rahuldavaks tulemuseks ja keskväärtust, mille väärtus jääb kaasaarvatud ja alla väärtust 2,99 loetakse kesiseks tulemuseks. Andmed koguti paberikandjal, kuid sisestatakse interneti keskkonnas www.connect.ee, et lihtsustada edaspidist andmete töötlemist.

Teisesed andmed kogutakse dokumendivaatluse ja osalusvaatluse kaudu. Dokumendivaatluse puhul vaadeldakse brändi kujunemise seotud andmeid ettevõtte kodulehel. Analüüsitakse kaupluse väljapanekuid, müügisaali inventari praktilisust ja sortimendi kujundamist. Osalusvaatluse käigus tehakse tähelepanekuid ka klientide kohta. Lisaks vaadeldakse ettevõtte jaemüügi käsiraamatut (*Retail Manual 2011*), kus on lähemalt kirjeldatud brändi kontseptsiooni olemust. Osalusvaatluse abil kogutakse tähelepanekuid kaupluses müüdavate kaupade saadavusest, atraktiivsusest klientidele ja tarbijate ostukäitumise kohta.

Tulemused ja järeldused

Uuringu põhjal väidab autor, et tarbijad peavad uuritavat brändi usaldusväärseks. Selgus, et ostmise sagedus ühe kliendi kohta on oodatust madalam. Kaubaga rahulolu on pooltes vanusegruppides rahuldaval ja pooltes kesisel tasemel. Osalusvaatlusest järeldati, et rõivabrändi sortiment kaupluses on lai ja lame. Brändi kontseptsiooni kohaselt on kaupluse sihtrühmaks mehed alates 35. eluaastast, kuid tegelikkuses püütakse rahuldada 15-65 aastaste tarbijate nõudlusi ja vajadusi kauba suhtes. Rahulolu teeninduskvaliteediga oli kõigis vanusegruppides heal tasemel. Rahulolu ootustega lisateenustele on rahuldaval tasemel. Soodsad hinnad kampaaniate ajal mõjutavad enamuse vanusegruppide ostuotsust ostmise kasuks. Küsitluse tulemustest tuli välja, et 5% kliendikaardi soodustus peaaegu, et ei mõjuta ostuotsust ostmise kasuks. Kui rakendada ettepanekut, kus sortiment tuleks muuta kitsamaks ja sügavamaks ning suunata see kontseptsioonis ette nähtud sihtgrupile, oleks hinnataseme reguleerimine lihtsam. Võimalik, et vähem hinnatundlikuma sihtrühma puhul saaks hinnapunkti isegi tõsta.



Võimalus ostude sageduse tõstmiseks on suurendada impulsskaupade osakaalu. Ettepanek juhtkonnale on analüüsida kaupade valikut ja võimalusel sortimenti suurendada.

Võimalus brändi kuvandi paremaks kujundamiseks on suurendada informatsiooni hulka ettevõtte kodulehel. Lisaks võiks turundusosakond välja töötada informatiivse voldiku huvitavate faktidega uuritava brändi loomise ja kujundamise kohta. Voldikut saaks ostu sooritanud klientidele kaasa pakkuda ning teenindajal oleks hea võimalus mõne faktiga teenindussituatsiooni lõpus klienti informeerida.

Võimalus kaubaga rahulolu tõstmiseks on sortimendi kitsamaks ja sügavamaks muutmine ehk kauba valiku muutmine kontseptsiooniga vastavaks. Teine võimalus kaubaga rahulolu tõstmiseks on kontseptsiooni muutmine praeguse kauba valikuga vastavaks. Sellest tulenevalt on probleemi võimalik lahendada väljapanekute parema korraldamisega. Näiteks tuleks müügi- ja laopinda suurendada või väljapanekuid paremini korraldada läbi müügisaali inventari kaasajastamisega nii, et kaupa mahuks rohkem välja.

Võimalus teeninduskvaliteediga rahulolu tõstmiseks on suurendada erinevate teenindusalaste koolituste arvu. Lisaks koolitustele võiks korraldada teenindajate rotatsiooni, et kinnistada koolitustel omandatud teadmised ja oskused läbi praktilise töö. Võimalus rahulolu ootustega lisateenuste suhtes taseme tõstmiseks on võimaldada kohapeal õmblemise teenust.

Esimene võimalus muude brändilojaalsust mõjutavate teguritega rahulolu suurendamiseks on tõsta kliendikaardi soodustus 10%-le. Teise võimalusena on hinnataseme reguleerimine vastavalt sihtgrupile.



Tähtsamad allikad

- Handler, B. (2012). *A Surprising Trick for Building Brand Loyalty*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2013, allikas <http://www.forbes.com/sites/bradhandler/2012/10/31/a-surprising-trick-for-building-brand-loyalty/>
- Jones, B. I. (s.a.) *Brand Loyalty: Applying Disney's Formula for Long-Lasting Success*. Kasutamise kuupäev: 10.04.2013, allikas <http://www.trainingindustry.com/media/3647005/disney%20brand%20loyalty.pdf>
- Kategooria juhtimine kaubanduses*. (2012). Mõdriku: Lääne-Viru Rakenduskõrgkool.
- Klienditeenindus valguses ja varjus*. (2005). Tallinn: Äripäev.
- Kotler, P. (2007). *Kotleri turundus: kuidas luua, võita ja valitseda turgusid*. Tallinn: Pegasus.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Management*. 13th Edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kuusik, A., Virk, K., K. Sepp, Seppo, M., Mehine, T. & Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Mohammad, A. A. S. (2012). The Effect of Brand Trust and Perceived Value in Building Brand Loyalty. *International Research Journal of Finance & Economics*, 85, 111-126.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. Vol. 63, 33-44.
- Pringle, H. (2003). *Hingega bränd: kuidas sotsiaalseosega turundus kujundab brände*. Tallinn: Pegasus.
- Rooney, J. (2013) *Johnson & Johnson Unveils New Corporate Branding Campaign*. Kasutamise kuupäev: 30.04.2013, allikas <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2013/04/25/johnson-johnson-unveils-new-corporate-branding-campaign/>
- Shih-I, C. (2011). Comparisons of Competing Models between Attitudinal Loyalty and Behavioral Loyalty. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 2. No. 10, 149-166.
- Soone, I. (2010). *Kliendilojaalsuse kuldraamat*. Tallinn: Äripäev.
- Vihalem, A. (2008). *Turunduse alused*. Tallinn: Külim.

III MAJANDUSARVESTUSE ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD

MATERIAALSE PÕHIVARA ARVESTAMISE VASTAVUS EESTI HEALE RAAMATUPIDAMISTAVALE VALLAVALITSUSES

Agne Matso

Juhendaja: Siiri Luts, MA

Sissejuhatus

Omavalitsuste varast on enamik põhivara (90%) ehk vara, mis on omavalitsuse ülesannete täitmisel pikaajalises kasutuses. Riigikontrolli auditi (2009- 2011) kohaselt oli materiaalse põhivara osa nii auditeeritud kui ka ülejäänud omavalitsuste põhivaradest keskeltläbi 93%. Materiaalse põhivara arvestusest sõltub seega suuresti, milline paistab üldiselt välja kohaliku omavalitsuse varaline seis. Põhilised kitsaskohad, mis on Riigikontrolli auditis (2009- 2011) materiaalse põhivara arvestuse osas välja toodud on järgmised:

- raamatupidamise sise- eeskirjad on arvestuspõhimõtete koha pealt puudulikud;
- bilansis on vara, mida seal näitama ei peaks (väheväärtuslik ja 100% kulunud);
- aruannetes on vara ja sellega tehtud tehinguid valedele kirjetel (vara soetusmaksumusele on osa selle kasutuselevõtuks tehtud kulusid lisamata).

Uurija arvates on antud valdkonnas tehtavatest vigadest erialases kirjanduses kajastamist vähe. Eelnevast järeldades võib vigu tekkida igas kohalikus omavalitsuse üksuses, sellest lähtuvalt on vajadus uurida antud valdkonna arvestamiseks loodud seaduseid ja alusprintsiipe ning nendele toetudes viia läbi rakendusuuring. Antud teema uuringust on huvitatud ka uuritava asutuse vallavanem ja pearaamatupidaja.

Eesmärk ja ülesanded

Lõputöö eesmärk on välja selgitada uuritava vallavalitsuse materiaalse põhivara arvestuse vastavus Eesti heale raamatupidamistavale.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:



- välja selgitada ja esitada materiaalse põhivara arvestamiseks kehtestatud arvestuspõhimõtted;
- töötada läbi uuritava asutuse materiaalse põhivara dokumentatsioon aastatest 2010-2012;
- võrrelda materiaalse põhivara arvestuse vastavust Eesti hea raamatupidamistavaga;
- esitada uurimistöö käigus saadud uurimistulemused ja vajadusel teha ettepanekuid.

Uurimistöö metoodika

Uuringu koostamisel kasutatakse kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit ning deduktiivset lähenemist. Andmete kogumise meetodina kasutatakse dokumendivaatlust ja andmete töötlemise meetodina dokumendivõrdlust ja -analüüsi. Vaadeldakse, võrreldakse ning analüüsitakse uuritava asutuse pearaamatupidaja kasutuses olevat dokumentatsiooni materiaalse põhivara kohta, asutuse raamatupidamise sise- eeskirja ja finantsaruandeid. Dokumendivaatluse käigus uuritakse raamatupidamise algdokumente, raamatupidamise registreid ja finantsaruandeid (bilanss, tulemiaruanne, rahavoogude aruanne, raamatupidamise aastaaruande lisad 2010-2012), võrreldes saadud informatsiooni Raamatupidamise Toimkonna juhenditega selleks, et viia läbi dokumendianalüüs.

Rakendusuuringu käigus kasutatakse andmete kogumiseks ka kvalitatiivset uurimismeetodit. Viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu, kus intervjuueeritakse uuritava asutuse pearaamatupidajat. Intervjuu eesmärgiks on välja selgitada, millistest õigusnormidest pearaamatupidaja lähtub materiaalse põhivara kajastamisel ja arvestamisel.

Tulemused ja järeldused

Uuritava vallavalitsuse materiaalne põhivara on vara, mida kasutatakse teenuste osutamisel ja halduseesmärkidel ning mille eeldatav kasulik tööiga on üle ühe aasta ja kapitaliseerimise alampiir alates 01.01.2011 on 2000 eurot ilma käibemaksuta, kuni 31.12.2010 soetatud varadele 1917 eurot ilma käibemaksuta, väljaarvatud maa, mis tuleks arvele võtta soetusmaksumusena olenemata maksumusest. Uuritavas asutuses on materiaalseks põhivaraks hooned ja rajatised ning masinad ja seadmed. Põhivara objektid on põhiliselt ehitised (gümnaasium, lasteaed, kultuurimaja jne), valla teed, autod ja inventar. Maad vallavalitsuse materiaalse põhivara koosseisus ei ole.



Materiaalsele põhivarale määratud eeldatavad eluead olid:

- hooned ja rajatised 10- 50 aastat;
- masinad ja seadmed 5-10 aastat;
- muu materiaalne põhivara 2- 10 aastat.

Materiaalne põhivara oli uuritavas asutuses algselt arvele võetud soetusmaksumuses tarnija arvete või ostu- müügi lepingute alusel. Vallavalitsuses peeti materiaalse põhivara arvestust elektrooniliselt põhivarakaartidel raamatupidamisprogrammis Pmen.

Uuritavas asutuses arvestati materiaalse põhivara amortisatsiooni korra kuus lineaarsel mahaarvestamise meetodil. Antud meetodit kasutati eelkõige selle lihtsuse poolest. Uurija leidis, et kuna asutuse materiaalse põhivara koosseis ei sisaldanud varasid, mille amortiseerimiseks tuleks kasutada mõnda teist meetodit oli lineaarne amortisatsioonimeetod antud juhul sobilik.

Vallavalitsusel oli kapitalirendilepingu kriteeriumitele vastav üürileping Riigi Kinnisvara AS, mis oli sõlmitud kohaliku gümnaasiumiga viimase renoveerimiseks. Uuritaval asutusel oli ka kasutusrendi leping Swedbankiga, millega oli kasutuses sõiduauto.

Materiaalse põhivara parenduse ja remondi all teostati põhiliselt ehitiste renoveerimist. Suuremad remondikulud olid kajastatud põhivara väärtuse kasvuna. Pisiremondid, mis hoidsid varasid kasutuskõlblikena kanti otse kuludesse.

Materiaalse põhivara allahindlust veel uuritavas asutuses ette ei olnud tulnud. Küll oli kajastatud materiaalse põhivara müük, mis oli läbi viidud kooskõlas Riigivara seadusega. Varasid kanti maha ainult juhul kui need olid täielikult hävinenud või muutunud kasutuskõlbmatuks.

Finantsaruannetest oli materiaalne põhivara kajastatud bilansis, tulemiaruanandes, rahavoogude aruanandes ja raamatupidamise aastaaruande lisades.

Materiaalse põhivara arvestuses ja kajastamises finantsaruannetes ei ole vastuolu Eesti hea raamatupidamistavaga. Lõputöö eesmärgi väliselt selgus uuringust, et asutuse raamatupidamise sise- eeskiri ei sisalda materiaalse põhivara arvestuseks vajalikke



arvestuspõhimõtteid. Materiaalse põhivara arvestuses puudus hetkel kehtivas raamatupidamise sise- eeskirjas vara rentimise kajastamine. Kuna varade soetamist rahastatakse tihti laenudega peaks raamatupidamise sise- eeskiri sisaldama ka laenukohustuste arvestust.

Autor soovib vallavalitsusel uuendada oma raamatupidamise sise- eeskirja. Hetkel kehtiv sise- eeskiri on kehtinud 2006. aastast. Vahepealse aja jooksul on toimunud muudatused Raamatupidamise Toimkonna juhendites ja 2011. aastast läks Eesti üle eurole.

Rakendusuring kinnita, et materiaalse põhivara arvestus on uuritavas vallavalitsuses kooskõlas Eesti hea raamatupidamistavaga.

Tähtsamad allikad

Alver, L., Alver, J. (2009). *Finantsarvestus*. Tallinna trükikoda.

Alver, L., Alver, J., Reinberg, L. (2004). *Finantsarvestus*. Tallinn: Deebet.

Karu, S. (2008). *Amortisatsiooni (kulumi) arvestuse käsiraamat*. Tartu: Rafiko Kirjastus

Karu, S. (2008). *Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis. I osa*. Tartu: Rafiko.

Kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadus. (2010). Kasutamise kuupäev: 01.02.2013, allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13361493>

Leppik, E. (2009). *303 majandustehingut raamatupidamises*. Tartu: Rafiko.

Using the Fixed Asset Register. (2013). *Liberty Accounts*. Kasutamise kuupäev: 01.02.2013, allikas http://help.libertyaccounts.com/processes/using_the_fixed_asset_register.pdf

Raamatupidamise seadus. (20.11.2002). Viimati muudetud 15.11.2010. Kasutamise kuupäev: 01.02.2013, allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/116112010012>

Raamatupidamise Toimkonna juhendid kuni 01.01.2013. (2013). Kasutamise kuupäev: 12.02.2013, allikas <http://www.rmp.ee/raamatupidamine/rtj/12670>

Riigi raamatupidamise üldeeskiri (11.12.2003), Rahandusministri määrus nr 105; viimati muudetud 20.04.2009. Kasutamise kuupäev: 12.02.2013, allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13174576>

Tikk, J. (2009). *Finantsarvestus*. Tallinn: AS Pakett trükikoda.

Majandusaasta aruande taksonoomia. (17.12.2009), Vabariigi Valitsuse määrus nr 206. Kasutamise kuupäev: 12.02.2013, allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13248651>



TÖÖLEPING JA SELLE SÕLMIMINE PUIDUTÖÖSTUSETTEVÕTTE NÄITEL

Rita Rado

Juhendaja: Laivi Annus-Anijärv, MA

Sissejuhatus

Töölepingu sõlmimine ja selle tingimused on paljudes ettevõtjates ja töötajates segadust tekitanud. Töösuhete alustamine on seaduses ebapiisavalt reguleeritud ning töötajate kaitset võib pidada puudulikuks. Peamiseks põhjuseks, miks tekivad lahkarvamused, võib pidada töölepingu tingimuste teavitamise korda, kus jääb ebaselgeks, kas andmeid tuleb esitada kirjalikult või suuliselt ja seda just seaduse sõnastuse tõttu. Töösuhete järelevalve tulemused kinnitavad probleeme töölepingu seaduse § 5 lg 1 täitmisega. Tööinspektsiooni külastustest tööandjate juurde kahe kolmandiku puhul on hinnatud töötaja teavitamist töölepingu andmetest ebapiisavaks. Võib kahelda, kas kõik on seadusest tulenevat kohustust täitnud ning kas töölepingud on vastavuses praeguste nõuetega. Tähelepanuta ei saa jätta ka lepingueelseid läbirääkimisi, kus tuleks kindlasti rääkida sellistest eraelulistest asjaoludest, mis võivad töökohustuste täitmist oluliselt mõjutada.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Uurimuse eesmärk on selgitada töölepingu tingimuste ja selle sõlmimise vastavus töölepingu seadusele ja võlaõigusseadusele puidutööstusettevõtte näitel.

Eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- Välja selgitada töölepingu sõlmimisele eelnevatele läbirääkimistele esitatavate nõuete täitmine ettevõttes.
- Välja selgitada nõuded töölepingule, sealjuures analüüsida ja hinnata puidutööstusettevõtte töölepingu sõlmimisele eelnevate läbirääkimistele esitatavaid nõudeid ja töötingimusi, mida tööandja peab teavitama töötajale töölepingu kirjalikus dokumendis.



- Teha järeldusi ja ettepanekuid juhatusele seadustele vastavuse osas töölepingu sõlmimisele eelnevate läbirääkimiste ja töötingimuste esitamise kohta töölepingus.

Uurimistöö metoodika

Uurimuse läbiviimiseks kasutatakse kombineeritud metoodikat: kvantitatiivse meetodina dokumendivaatlust, kus allikaks on ettevõtte töötajatega sõlmitud töölepingud. Samuti vaadeldakse töölepinguga seotud dokumente (ametijuhendid, töökorralduse reeglid jne). Kvalitatiivse meetodina kasutatakse intervjuud, mis viiakse läbi ettevõtte arendusjuhi ja tegevjuhiga, et selgitada välja, kuidas toimuvad töölepingu sõlmimisele eelnevad läbirääkimised ja töölepingute sõlmimine ettevõttes ning kas vajalikud muudatused on töölepingusse sisse viidud, et tööleping vastaks kehtivale töölepingu seadusele.

Rakendusuuringu läbiviimisel kasutatakse võrdlust, mille puhul analüüsitakse dokumente ja olukorda ettevõttes ning tuuakse välja erinevused kehtivate seadustega. Andmete töötlemisel kasutatakse dokumendivõrdlust ja sisuanalüüsi, kus tuuakse välja põhilised erinevused antud ettevõtte töölepingute ja nende sõlmimise ning seaduste vahel. Samuti analüüsitakse arendusjuhi ja tegevjuhiga läbi viidud intervjuusid, millest lähtuvalt tehakse järeldusi lepingueelsete läbirääkimiste ja töölepingu sõlmimise tingimustest ettevõttes. Intervjuu käigus selgitati välja, kuidas näevad välja lepingueelsed läbirääkimised ning kuidas toimub töölepingute vormistamine ja sõlmimine.

Järeldused ja ettepanekud

Lepingueelsete läbirääkimiste käigus järgitakse võrdse kohtlemise põhimõtet ja arvestatakse üksteise huve ja õigusi. Samuti arutatakse läbi ja lepitakse kokku kõigis vajalikes punktides töölepingu sõlmimiseks. Eellepingut puidutööstusettevõttes ei sõlmita. Andmete esitamine on sõlmitavates töölepingutes korrektne, kuna kõik nõutavad andmed on olemas. Töölepingutes on punkt lepingu kestuse kohta: *leping on määramata ajaks*. Vananenud mõiste „määramata“ asemel tuleks kasutada mõistet „tähtajatult“. Antud punkt ei ole aga kohustuslik, kui soovitakse sõlmida tähtajatu tööleping. Mõningates töölepingutes on ka punkt katseaja kohta, kus selle kestuseks märgitakse 4 kuud. Kui soovitakse kohaldada seadusest tulenevat neljakuulist katseaga, võib punkti katseaja kohta lepingust välja jätta.



Töölepingutes on välja toodud detailselt ametikoha tööülesanded, kuid parema loetavuse tagamiseks võiks antud punkti töölepingus lühendada ning vastavalt Kutsekoda SA-le kirjeldada peamiseid tööülesandeid töölepingu asemel ametijuhendis. Kutsekoda SA koduleheküljelt saab kutsestandardile leida ametikohale vastavad tööosad ja tööülesanded. Puidutööstusettevõttes ei ole töötajaid, kellel oleks õigus soodustingimustel vanaduspensionile.

Töölepingutes on tööandja poolt töötajale makstav töötasu välja toodud brutotöötasuna kuus, arvestusega 168 töötundi kuus. Töötasu võib olla kokku lepitud ka tunnitasu. Töölepingus on kasutatud mõistet „ajatöö“, kuid selle asemel tuleks kasutada „tunnitasu“ (töötasu arvestatakse tunnitasu alusel). Töölepingus on kirjas, et tööandja maksab õigusaktidest tulenevaid tööandja poolt maksmisele kuuluvaid makseid või makse töötasust ning peab kinni töötaja töötasult kinni tulumaksu maksmisele kuuluva osa ning muud õigusaktidest tulenevad töötaja poolt maksmisele kuuluvad maksed või maksud töötasult. Töötasu maksmine on töölepingutes täpselt ära määratud – töötasu makstakse töötaja poolt tööandja raamatupidamisele teatatud pangaarvele hiljemalt palgaarvestuse aluseks olevale kuule järgneva kuu 10. kuupäevaks.

Täieliku või osalise tööaja määratlemine on töölepingutes märgitud korrektselt. Samas on töölepingutes kasutuses mõiste „summeeritud tööaeg“, mis kehtib vaid töögraafiku alusel töötavate ametikohtadele. Seega ei saa kasutada sama terminit töötajate puhul, kelle tööaeg on kella 8.00-st kella 17.00-ni. Tööaeg oli määratletud tööaja korraldust reguleerivates töökorralduse reeglites, kuid samas puudus viide, kus on antud dokument kättesaadav.

Enamiku töötajate puhul on töölepingutes märgitud töö tegemise kohaks tööandja asukoht, samuti on töökohana märgitud näiteks firma kontor või tootmise osakond. Töötajate puhkus on ettevõtte töölepingutes määratud vastavalt seadusele. Töötaja põhipuhkuse kestus on 28 kalendripäeva.

Töölepingutes on viide töölepingu ülesütleamise etteteatamise tähtaegadele välja toodud korrektselt – käesoleva töölepingu lõpetamise etteteatamistähtaegade osas lähtuvad pooled töölepingu seadusest. Viide tööandja kehtestatud töökorralduse reeglite kohta on märgitud „Muude tingimuste“ all järgmiselt: tööandja on kehtestanud 01. juulil 2009. a. Töökorralduse



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

reeglid, milliste täitmise kohustus on kõigil töötajail. Reeglid on kättesaadavad infostendidel ning arvutivõrgus. Enne 2009. aastat sõlmitud töölepingute puhul vajalik viide puudub. Põhjus, miks sõlmitakse tähtajalisi töölepinguid, on töömahu ajutine suurenemine. Töölepingus märgitakse tähtajalise lepingu puhul kuupäev töösuhte lõpetamiseks.

Konkurentsipiirangu kohaldamist või saladuse hoidmise kokkulepet töölepingutes ei märgita kuna vajalik informatsioon on olemas töökorralduse reeglites ning töötajate puhul ei rakendata kaugtööd. Tööaja jagunemine arvestusperioodi jooksul ebavõrdselt ehk summeeritud tööaeg on -kokku lepitud valvuritega, kelle tööaeg on kehtestatud töökorralduse reeglitega (nagu kõigi teiste tööaeg). Töögraafik koostatakse vähemalt kuu enne tööperioodi algust.

Ettepanekud ettevõtte juhtkonnale

- Töölepingu ja töösuhte määramisel tuleks vananenud mõiste „määramata ajaks“ asemel kasutada „tähtajatult“.
- Juhiabiga sõlmitud töölepingus tuleks kasutada sõna „assistent“ asemel „juhiabi“, mis tuleneb Kutsekoda SA kutsestandarditest ja nendele vastavatest tööülesannetest. Kutsekoda SA määratleb täpselt ära kutsestandarditele vastavad nõuded ja tööülesanded ning seetõttu on soovituslik kasutada töölepingute ja ametijuhendite vormistamisel nende kodulehel olevaid kutsestandardeid.
- Enamikes töölepingutes oli tööülesannete kirjelduse juures viidatud ametijuhendile, kuid mõnes töölepingus vajalik viide puudus (kuigi ametijuhend oli olemas). Viide ametijuhendile, kui see on olemas, tuleks alati töölepingusse märkida.
- Mõnede ametikohtade puhul võiks aga rakendada kaugtöö varianti ja seetõttu võiks töölepingus töö tegemise kohaks märkida piirkonna, mis hõlmab tööandja asukohta kui ka töötaja reaalset töö tegemise kohta. Sel juhul tuleks kaugtöös töölepingus kokku leppida.
- Enamike ametikohtade töö ei ole määratud töögraafikuga - seega ei saa kasutada mõistet „summeeritud tööaeg“.
- Töölepingus ei ole vaja välja tuua, et sõltuvalt töö iseloomust võivad muutuda töö algus ja lõpp, samuti lõunavaheajad. Antud punkt on lahti kirjutatud töökorralduse reeglites ning töölepingus peaks olema vaid viide sellele.
- Töötasu arvestuse juures tuleks kasutada „ajatöö“ asemel „tunnitöö“ mõistet.



- Seadusega ettenähtud põhipuhkuse kestuse võib töölepingust selle mitte ülereguleerimise eesmärgil välja jätta.
- Töötaja ja tööandja kohustusi pole vajalik töölepingus lahti kirjutada, kuna need on seadusest tulenevad ja kirjalikus dokumendis neid loetlema ei pea. Kui aga sõlmitakse tööleping töötajaga, kellel on saladuse hoidmise ja konkurentsipiirangu kohustus, siis tuleks töölepingus või ka eraldi lepingus kokku leppida antud tingimustes. Muude tingimuste punkti all viidatud töökorralduse reeglid peaksid olema kirjas ka tööaega selgitavas punktis. Samuti tuleks enne 2009. aastat sõlmitud töölepingutesse antud viide sisse viia.
- Vastutusrikka ametikoha puhul on soovituslik töötajaga kokku leppida konkurentsipiirangu kohaldamises ja saladuse hoidmises eraldi lepinguga, kus tuleks kokku leppida ka leppetrahvides antud kokkulepete rikkumise eest.

Tähtsamad allikad

Hanson, U. (2011). Töölepingu seadus ja selle ellurakendumise probleemid. *Õiguskeel*, 2/2011.

Employment Law Guide: Laws, Regulations, and Technical Assistance Services. (2009).

Allikas <http://www.dol.gov/compliance/guide/index.htm>

Lauren, A. (Koost). (2009). *Töölepingu seadus: seaduse tekst, milles on arvestatud 28.01.2009 tehtud muudatusi. Seletused*. Tallinn: Agitaator.

Miidla-Vanatalu, M. (2012). Töölepingu kirjalikud dokumendid. *Personali Praktik: Pp 11, 8-9*

Raidve, H. (2010). *Töölepingu seadus praktikas. Esimene raamat. Töölepingu sõlmimine, töötajate vastutus, tähtajaline tööleping*. Tallinn: Äripäev.

Raidve, H. (2010). *Töölepingu seadus praktikas. Teine raamat. Töötaja ja tööandja kohustused*. Tallinn: Äripäev.

Selgitused töölepingu seaduse juurde. Allikas http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/TLS_kasiraamat_2011.pdf

Siigur, H. (2009). *Töölepingu seadus*. Tallinn: Ilo

Tsiviilseadustiku üldosa seadus. (27.03.2002). Viimati muudetud 17.11.2010. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/106122010012>

Töölepingu seadus. (17.12.2008). Viimati muudetud 12.12.2012. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/122122012030>

Võlaõigusseadus. (26.09.2001). Viimati muudetud 19.10.2005. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/961235>



PUIDUTÖÖTLEMISETTEVÖTTE FINANTSOLUKORRA ANALÜÜS

Piibe Truus

Juhendaja: Helle Noorväli, *PhD*

Sissejuhatus

Ettevõtte juhtkonna võime langetada õigeid juhtimisotsuseid võib osutada ettevõtte tugevaks või nõrgaks küljeks. Nõrk ettevalmistus ja suutmatuse ohusignaale õigel ajal märgata, võib äritegevusele saatuslikuks saada (Ilisson, 2004).

Ettevõtte juhtimises on finantstulemuste analüüs omandanud ühe olulisema koha. Analüüsi eesmärgiks on majandusliku tegevuse tulemuse hindamine, et selgitada reserve ja teha optimaalseid juhtimisalaseid otsuseid (Alver, Reinberg, 2002).

Uuritava ettevõtte omanikud on mõistnud, et ilma pideva finantsmajandusliku olukorra analüüsita on raske teha adekvaatseid finantseerimis- ja juhtimisotsuseid. Lõputöö teema on aktuaalne, kuna ettevõtte juhatus huvitub edaspidisest edukast jätkamisest, kuid põhjalikku finantsanalüüsi pole ettevõttele aastaid tehtud. Analüüsist lähtub aga tulevaste plaanide kvaliteet.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on analüüsida puidutöötlemisettevõtte finantsolukorda, toetudes finantsanalüüsi meetodikale.

Antud eesmärgi saavutamiseks on autor seadnud järgnevad ülesanded:

- 1) esitada finantsaruannete analüüsi teoreetilised lähtekohad;
- 2) teostada finantsaruannetele horisontaal- ja vertikaalanalüüs, leida muutused, mis on toimunud ettevõtte näitajates aastatel 2009 – 2011;
- 3) arvutada välja finantsolukorda iseloomustavad suhtarvud, et hinnata ettevõtte maksevõimet, efektiivsust, tasuvust, võõrkapitali kasutamist ning pankrotiohtu;
- 4) teha läbiviidud analüüsi põhjal järeldused ning vajadusel ettevõtte juhtkonnale ettepanekud finantsolukorra parandamiseks.



Uurimistöo meetodika

Lõputöö koostamisel kasutatakse kvantitatiivset meetodikat, eesmärgiga testida finantsanalüüsi teooriaid. Kvantitatiivne meetodika on klassikaline uuringumetodika, mille tunnuseks on mõõdetavus. Uurimiskäik on täpselt ette määratud, kindlapiiriline, eesmärgistatud, saadavad tulemused on mõõdetavad ja kontrollitavad.

Empiirilise uuringu osas kasutatakse andmete kogumise meetodina struktureeritud dokumendivaatlust: vaatlusandmete allikaks on ettevõtte raamatupidamise aastaaruande osad (bilanss, kasumi- ja rahavoogude aruanne) ja aruande lisad, mis aitavad läbi viia finantssuhtarvude analüüsi. Empiirilise materjali analüüsis esitatakse andmed numbrite ning tabelite ja jooniste kujul.

Teostatakse finantsaruannete analüüs, viiakse läbi horisontaalanalüüs (muutused aastast aastasse rahas ja protsentides) ning vertikaalanalüüs (konkreetsete aruande näitajate vahelised seosed). Analüüsitakse ja võrreldakse peamisi suhtarve (maksevõime analüüs, efektiivsuse analüüs, tasuvuse analüüs, võõrkapitali kasutamise ning pankrotiohu analüüs). Põhilisi valemeid kasutades arvutatakse kogutud arvandmetest suhtarvud, mille analüüs võimaldab esile tuua finantsnäitajate vahelisi seoseid.

Vertikaal- ja horisontaalanalüüsi puhul analüüsitakse aastaid 2009 ja 2011, baasaastaks on 2009. Suhtarvude analüüsi puhul analüüsitakse ja võrreldakse 2009. – 2011. aasta näitajaid.

Kui näitajad on arvutatud ja analüüs tehtud, siis tehakse nende põhjal järelused:

- 1) kas aktsiaselts on maksevõimeline;
- 2) kui efektiivselt kasutab ettevõtte varasid;
- 3) kas ettevõtte tegevus on stabiilne ning genereerib piisavalt kasumit;
- 4) kas aktsiaseltsi ähvardab pankrot.

Vajadusel tehakse ettevõtte juhtkonnale ettepanekud tulemuste parandamiseks.

Tulemused ja järelused

Bilansi horisontaalanalüüsist oli näha, et bilansimaht oli uuritava perioodil kasvanud 18%. Tooraine ja materjali maksumus oli tõusnud 63,7%, mille tingis saematerjali hinnatõus



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

võrreldes baasaastaga ning suurenenud laojääk. Raha jääk ja nõuded ostjate vastu olid kahanenud 37%.

Bilansi vertikaalanalüüs näitas, et käibevara osatähtsus koguvarest langes uuritavatel aastatel 47,2%-lt 45,2%-ni. Varude osakaal koguvarest oli tõusnud 39,2%-ni seniselt 33,8%-lt. Materiaalne põhivara moodustas 2009. aastal 52,8% koguvarest, mis 2011. aastaks oli tõusnud 54,8% - ni.

Passivas toimus kõige suurem muutus lühiajalistes võlakohustustes, mis olid vähenenud 32,6%, summas 132484,00 eurot. Pikaajalised laenukohustused on kasvanud 79,4% summas 102980,00 eurot, kuna aktsiaselts sõlmis uue liisinglepingu tootmisseedme ostuks.

Passiva poolel lühiajaliste ja pikaajaliste kohustuste osatähtsused bilansi mahust vähenesid. 2009. aastal moodustas omakapital 56,2% kogupassivast, 2011. aastaks oli osatähtsus suurenenud 60,6%-ni.

Kasumiaruande horisontaalanalüüsist oli näha, et aktsiaseltsi müügitulu oli kasvanud 16,6% võrra summas 743174,00 eurot. Kauba, toorme ja materjali kulud olid suurenenud 599172,00 euro võrra. See oli tingitud toodangu mahu suurenemisest ning ehitusmaterjalide kaupluse läbimüügi kasvust.

Aruandeaasta kasum oli võrreldes 2009. aastat 2011. aastaga teinud 66,3% kasvu. Kasumit oli teenitud suurenenud toodangu mahust tuleneva müügitulu tõusuga.

Kasumiaruande vertikaalanalüüsist oli näha, et aastatel 2009 ja 2011 moodustasid kuludest kõige suurema osa kaupade ja toorme kulu, kahanevalt järgnesid tööjõukulud ning põhivara kulum.

Rahakäivete analüüs näitas, et 2009-2011. aastatel laekus raha ettevõttele peamiselt põhitegevusest ja pikaajalise laenu võtmisest. Raha kasutati sellel perioodil peamiselt laenu tasumiseks ja põhivara soetamiseks.

Likviidsuse analüüsist selgus, et ettevõttel võib tekkida raskusi lühivõlgade tasumisega, kuna lühiajalise võlgnevuse ja maksevõime kordajad olid liiga madalad, mis näitasid likviidsuse vara vähesust.



Efektiivsuse analüüs näitas, et ettevõtte oli kehtestanud lühikesed maksetähtajad. Kreditoorse võlgnevuse käibevälde näitas, et ettevõtte enda maksedistsipliin oli väga hea. Üks varasse investeeritud euro teenis aastast aastasse enam müügitulu. 2011. aastaks oli debitoorse võlgnevuse käibevälde 7,27 päeva, kreditoorse võlgnevuse käibevälde 19,64 päeva. Varade ning põhivarade käibekordajad vastavalt 2,8 ja 2,08 korda. Varude välde 77,75 päeva.

Rentaabluse analüüs näitas, et vastavad suhtarvud olid iga aastaga järjest paranenud. Koguvara puhasrentaabluse tase oli kõrgeim 2011. aastal, kus ettevõttesse paigutatud iga euro teenis 0,08 eurot puhaskasumit.

Pankrotikordajate analüüs näitas, et ettevõtet pankrot ei ohusta. Altmani pankrotikordaja oli vahemikus 3,47 – 3,85, ning Z – seis vahemikus 3,93 – 4,89.

Lõputöö koostamise tulemusena järeldati, et:

- 1) ettevõtte on maksevõimeline, kuid ohumärgid on lühiajaliste kohustuste tasumise võimega;
- 2) ettevõtte kasutab oma varasid efektiivselt;
- 3) ettevõtte tegevus on stabiilne, kuid kasumit võiks rohkem genereerida;
- 4) aktsiaseltsi pankrot ei ähvarda.

Lõputöö autor teeb ettevõttele soovitusi saematerjali varu ja tootmiskulude vähendamiseks ning müügitulu suurendamiseks. Samuti on selge, et ettevõtte peab leidma enda jaoks optimaalse saematerjali varu, sest liigne varu ja selle hoidmine on väga kulukas. Saematerjali all seisab raha kinni ning ettevõtte lühiajaline maksevõime on mitterahuldav. Varude ringlus ettevõtte tootmistsüklis on madal. Väiksema laovaru pidamine tõstaks varude käibekordajat ja vähendaks nende käibevälde. Tagada tuleks momendil vajaliku ristlõikega saematerjali kogus. Sõlmida tarnelepinguid müüjatega, kes suudavad saematerjali lisatellimusi kiiresti täita.

Ettevõtte aiamajade turg on olnud aastaid sama. Hinnad on küllaltki jäigalt paigal ja neid olemasoleval turul tõsta on raske. Tuleks kasvatada tootmismahu, mille võrra suureneks müügitulu. Välja võiks reklaamida enam just standardmaju, mille tootmiskulud oleks masstoodangu puhul madalamad. Eritellimuse majade kulud on suuremad ja sellise toodangu



hinda tuleks tõsta. Leida võimalusi materjalikulude vähendamiseks läbi saematerjali otstarbekama kasutamise.

Tähtsamad allikad

Alver, J., Reinberg, L. (2002). *Juhtimisarvestus*. Tallinn: Deebet.

Aruste, V. (2006). *Finantsanalüüs ja –planeerimine*. Tallinn: Hansa Äriteenuste OÜ.

Ilisson, R. (2004). *Finantsanalüüs ja planeerimine*. Tallinn: Nõu

Kõomägi, M. (2006). *Ärerahendus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.



RAAMATUPIDAMISE SISE-EESKIRJA KOOSTAMINE OSAÜHINGULE

Triin Siim

Juhendaja: Malle Kasearu

Sissejuhatus

Vastavalt raamatupidamise seaduse §-le 11 on kõik raamatupidamiskohustuslased kohustatud koostama raamatupidamise sise-eeskirja, kuid paljudel ettevõtetel on see kas nõuetele mittevastav või puudub üldse. Kuna uuritava osaühingul nimetatud dokumenti ei eksisteeri, siis on vajalik koostada Eesti heale raamatupidamistavale vastav ning ettevõtte iseärasusi arvestav raamatupidamise sise-eeskiri.

Raamatupidamise sise-eeskiri pole tarvilik mitte ainult seetõttu, et on seadusest tulenevalt kohustuslik, vaid nimetatud dokumendile toetutakse finantsarvestuse korraldamisel igapäevaselt. Vajadusel on sise-eeskirja põhjal võimalik ka ettevõtet mittetundvatel inimestel (maksuameti revideerija, audiitor jne) omandada ülevaade konkreetse üksuse raamatupidamise korraldamisest. Teema aktuaalsusele viitab ka A. Mobel märkides, et kuigi raamatupidamise sise-eeskirjade kohta on aegade jooksul ilmunud mitmeid artikleid, on ajakohane ning piisavalt detailselt ettevõtte spetsiifikat ning kajastusviise lahtikirjutav eeskiri olemas vähestel ettevõtetel. Uurimuse tulemusena valmiv raamatupidamise sise-eeskiri aitab paremini ja selgemini korraldada ettevõtte finantsarvestust.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Töö eesmärk on koostada uuritavale osaühingule Eesti heale raamatupidamistavale vastav ning ettevõtte vajadusi arvestav soovituslik raamatupidamise sise-eeskiri.

Eesmärgi täitmiseks uuritakse seadusandlust ja kirjandust, mis reguleerib raamatupidamise sise-eeskirjas kehtestatavate nõuete kajastamist. Allikate põhjal tuuakse välja nõuded sise-eeskirjale ning intervjuueeritakse osaühingu juhatuse liikmeid, et välja selgitada ettevõtte vajadused erinevatest arvestuspõhimõtetest, informatsiooni esitusviisist ja



raamatupidamislikest hinnangutest lähtuvalt. Lõpuks koostatakse kogutud informatsiooni põhjal ettevõttele soovituslik raamatupidamise sise-eeskiri.

Uurimistöö metoodika

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks valiti kombineeritud uurimismeetod, kus kasutatakse nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid meetodeid. Kvantitatiivsete meetoditena kasutatakse käesoleva töö teostamisel teemakohaste allikate läbitöötamist ning sise-eeskirja koostamise jaoks olulise ülestähendamist, mille põhjal selgitatakse välja ettevõtte vajadused. Teoreetilises osas seletatakse lahti ka olulisemad mõisted, et anda tööst selgem, ühemõttelisem ja täpsem pilt. Lisaks teooria läbitöötamisele ja mõistete seletamisele tuleb hoolikalt kavandada andmete kogumine, et võimalikult täpselt ettevõtte eripära ja vajadusi arvestades koostada sobilik ja nõuetele vastav raamatupidamise sise-eeskiri. Kogutud andmetele tuginedes tehakse järeldused, millist informatsiooni ning mil viisil tuleks uuritava ettevõtte raamatupidamise sise-eeskirjas kajastada. Selleks, et anda soovitusi raamatupidamise sise-eeskirja koostamiseks, on vaja läbi vaadata ettevõtte finantsarvestuse dokumendid ning seeläbi koguda andmeid majandusüksuse raamatupidamise senisest korraldamisest. Uuringu läbiviimisel tutvutakse ettevõtte raamatupidamise dokumentatsiooniga, milleks on raamatupidamisregistrid, algdokumendid, põhikiri, erinevad aruanded, kontoplaan, kasutatav tarkvara jms.

Kvalitatiivse meetodi rakendamine käesolevas töös tähendab seda, et intervjueritakse ettevõtte juhatuse liikmeid. Uuritavas ettevõttes on võimalik andmeid koguda vaid kahelt isikult ning seda ei saa teha küsitluse teel, kuna vastuseid on vaja täpsustada ning põhjaliku teabe hankimiseks on võimalik intervjuu korral esitada lisaküsimusi ja paluda seisukohtade põhjendamist. Juhatuse liikmeid intervjuerides on võimalik välja selgitada ettevõtte vajadused, et võimalikult täpselt ja ettevõtte spetsiifikat arvestades täita raamatupidamise sise-eeskirja nõuded. Intervjuu teemad on toodud töö lisa nr 2. Nimetatud intervjuu liik on sobilik, sest ettevõtte vajaduste väljaselgitamine peab toimuma arutluse teel lähtudes ette antud nõuetest. Intervjuu viiakse läbi paariintervjuuna, st vesteldakse mõlema juhatuse liikmega korraga, et saavutada konsensus raamatupidamise sise-eeskirjas kajastatavate sätete osas.

Analüüsimeetodina kasutatakse peamiselt seletamist taotlevat lähenemisviisi, kus dokumentide inspekteerimisel ning intervjuu litereerimisel analüüsitakse saadud andmeid, kontrollides nende ühtelangevust ja vastavust seadusandlusele ning raamatupidamise sise-eeskirja nõuetele. Järelduste tegemisel kasutatakse deduktsiooni, kuna otsustusi tuletatakse üldmõistetest ja üldprintsipidest, st õigusaktides jms allikates sätestatud teoreetilisest taustast lähtuvalt viiakse läbi empiiriline uuring konkreetses ettevõttes, antud juhul osäühingus. Uurimistulemused esitatakse töö lisan nr 1 välja toodava soovitusliku raamatupidamise sise-eeskirjana.

Tulemused ja järeldused

Töö käigus tehti juhtkonnale raamatupidamise sise-eeskirjas sätestatava informatsiooni osas järgmised ettepanekud:

- 1) märkida finantsarvestuse korraldamise üldsätted, eesmärk, kasutatav raamatupidamistava ning majandusaasta pikkus;
- 2) tuua välja kasutatavad kontod ning nende sisu kirjeldus;
- 3) sätestada kasutatavad algdokumendid ning nende käive ja säilitamine;
- 4) fikseerida majandustehingute kirjendamise, paranduste tegemise ja raamatupidamisregistrite pidamise kord;
- 5) esitada raamatupidamises kasutatav tarkvara ning raamatupidamiskirjete grupeerimiseks kasutatavad koodid;
- 6) kirjeldada tulude ja kulude kajastamist rakendatava kasumiaruande skeemi kirjetel, kehtestada tulude ja kulude saldeerimise ja inventeerimise kord;
- 7) sätestada kassa ja pangakontode, nõuete ja ettemaksete ning materiaalse põhivara arvestuse kord;
- 8) fikseerida kohustuste ja omakapitali arvestuse kord;
- 9) tuua välja varade ja kohustuste inventuuri läbiviimise üldpõhimõtted, kassa ja pangakontode, nõuete ja kohustuste ning materiaalse põhivara inventuuri korraldus;
- 10) märkida esitatavad aruanded ning nende koostamise ja presenteerimise kord;
- 11) kirjeldada rakendatavaid sisekontrolli põhimõtteid;



- 12) eeskirja lisas välja tuua kontoplaan, raamatupidamise aruannete skeemid ning algdokumentide ja registrite vormid.

Uurimistöö käigus valmis soovituslik raamatupidamise sise-eeskiri osaühingule, mis vastab RPS-st tulenevatele nõuetele, on ajakohane ja piisavalt detailselt ettevõtte spetsiifikat ning kajastusviise lahtikirjutav.

Tähtsamad allikad

- Allikvee, A. (2006). *Raamatupidamise sise-eeskirjade koostamine*. Tallinn: Teabekirjandus.
- Alver, J., Alver, L. (2009). *Finantsarvestus: põhikursus* 2. tr. Tallinn: Deebet.
- Kikas, E., Treumann, M. (2003). *Raamatupidamise sise-eeskirjade koostamine: kommenteeritud juhend*. Tallinn: Agitaator.
- Linnasmägi, P. (2012). Raamatupidamise sise-eeskiri. *Spetsialist*, 3, 11-13. Allikas <http://www.rmp.ee/data/RMP-ee-SPETSIALIST-september2012.pdf>
- Mobel, A. (2013). Raamatupidamise sise-eeskirjad aastal 2013. *Raamatupidamisuudised*, 1, 38-43.
- Märitz, E. (2009). *Mittetulundusühenduste raamatupidamine: juhendraamat. II*. Tallinn: RMP Eesti.
- Raamatupidamise seadus*. (20.11.2002). Viimati muudetud 02.05.2012. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016>
- Raamatupidamise Toimkonna juhendid nr 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12. Allikas Raamatupidamise Toimkond: <http://www.easb.ee/index.php?id=1255>
- Tikk, J. (2009). *Finantsarvestus*. Tallinn.

EELARVESTAMISE PROTSESSI JA ARENGUKAVA ANALÜÜS KOLME KOHALIKU OMAVALITSUSE NÄITEL

Piret-Küllli Veitmann

Juhendaja: Raili Kuusik, MA

Sissejuhatus

Lähtuvalt kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadusest on kõigile Eesti Vabariigi territooriumil asuvatele kohalikele omavalitsustele (edaspidi KOV) antud ülesanded, millega neil tuleb igapäevaselt tegeleda oma piirkonna elanike heaolu nimel. KOV-i ülesanneteks on korraldada antud vallas või linnas sotsiaalabi ja –teenuseid, vanurite hoolekannet, noorsootööd, elamu- ja kommunaalmajandust, veevarustust ja kanalisatsiooni, heakorda, jäätmehooldust, territoriaalplaneerimist, valla või linna ühistransporti ning kohalike teede ja tänavate korrashoidu (*Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus* § 6). Lisaks avaliku teenuse pakkumisele oma piirkonna elanikele, on KOV-i ülesandeks ka kohaliku omavalitsuse üksuse eelarve koostamine, vastuvõtmine ja täitmine (*Kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadus*, § 1).

Igal vallal või linnal peab olema arengukava. Arengukava on omavalitsusüksuse pika- ja lühiajalise arengu eesmäärke määrav ja nende elluviimiseks tegevusi kavandav dokument, mis tasakaalustatult arvestab majandusliku, sotsiaalse ja kultuurilise keskkonna ning looduskeskkonna arengu pikaajalisi suundumusi ja vajadusi ning on aluseks erinevate eluvaldkondade arengu integreerimisele ja koordineerimisele (*Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus* § 37 lg 1).

Seadusega on pandud kohalikele omavalitsustele palju ülesandeid, kuid ressursid nende täitmiseks on tihti puudulikud ning rahastamine ebapiisav. Siit joondub välja ka teema aktuaalsus, kuna on selge, et kohaliku omavalitsuse eelarvestus on keeruline ja paljusid nüansse sisaldav mahukas ettevõtmine. Näiteks on Noorkõiv, Pirso ja Reineberg (2004) arvamusel, et Eesti kohalike omavalitsuste arengukavad on liialt ühesugused ja sarnase



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

ülesehitusega: arengukavade koostamisel võetakse aluseks seaduses ettekirjutatud nõuded, kuid paljudes kohalikes omavalitsustes

võetakse arengukavade koostamist pigem formaalse kohustusena, mida ei saa tegemata jätta.

Kuna ühe kohaliku omavalitsuse üksuse arengukava on osake kogu Eesti arengust, siis arengukavade korrektne planeerimine ja täideviimine on uurimuse üheks põhiliseks probleemiks. Kuna KOV-i eelarve koostamisel võetakse aluseks just arengukava, siis on nii kohaliku omavalitsuse eelarve koostamine kui ka arengukavad omavahel tihedalt seotud.

Uurimistöö antud valdkonnas on autori arvates väga oluline, kuna see võimaldab analüüsist lähtuvalt võrrelda erinevate piirkondade kohalike omavalitsuste eelarvete ja arengukavade koostamist ning nende täitmist. See kõik kokku annab võrreldava pildi Eesti kohalike omavalitsuste rahaliste ressursside kasutamisest kohalike inimeste visioonide täitmisel ja paremate elutingimuste loomisel ning puudutab laiemalt kogu Eesti elanikkonda.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Uurimuse eesmärk on läbi analüüsi anda võrreldav pilt kolme kohaliku omavalitsuse eelarvete ning arengukavade koostamisest ja nende täitmisest, et seeläbi leida võimalusi nende kohalike omavalitsuste eelarvestamise ja arengukavade koostamise täiustamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- uurida kolmele kohalikule omavalitsusele seadusega ettenähtud ülesannete täitmist;
- võrrelda kolme valla eelarveid ja nende täitmist;
- võrrelda kolme valla arengukavasid, hinnata nende pikkust ja arengukavas soovitud eesmärkide teostumist;
- teha järeldusi ja ettepanekuid eelarveprotsesside ja arengukavade koostamise kohta.

Lõputöös uuritakse kolme kohaliku omavalitsuse eelarvete ja arengukavade koostamist ning nende täitmist. Uurimisobjektideks on vald Lääne-Virumaal (LV), vald Tartumaal (T) ja vald Võrumaal (V). Viimati mainitud kolm valda said valimisse võetud oma sarnase struktuuri tõttu. Nimelt on kõigi kolme uuritava kohaliku omavalitsuse territoorium umbes 200 km² ning alaliste elanike arv alla 5000 inimese.



Tähtsamateks autoriteks, kelle refereeringuid töös kasutatakse, on Sander Karu, Villu Zirnask ning Rivo Noorkõiv. Olulisemad seadused, mida antud töös kasutatakse, on Kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadus ja Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus.

Selleks, et saavutada võrreldavaid tulemusi, on kasutatud kolme analüüsitava kohaliku omavalitsuse arengukavasid ning eelarve koostamist ja täitmist viimase aruandeaasta (2012) jooksul.

Uurimistöö metoodika kirjeldus

Uurimistöös on kasutatud kvalitatiivse ja kvantitatiivse analüüsi metoodikate kombineerimist. Poolstruktureeritud intervjuude käigus on informatsiooni kogutud eelarvete koostamisest ja täitmisest ning arengukavadega seonduvast kolmes uuritavas vallavalitsuses.

LV Vallavalitsust puudutavates küsimustes oli põhiliseks intervjuueeritavaks valla finantsnõunik. T ja V Vallavalitsustes vastasid uurimistöö andmeid puudutavatele küsimustele vastava üksuse sotsiaaltöõspetsialistid ja pearaamatupidajad. T ja V vallavalitsustes intervjuueeriti pearaamatupidajaid seetõttu, et nendes asutustes tegelevad eelarvelise poolega just nemad. Sotsiaaltöõspetsialiste intervjuueeriti seetõttu, et valdade kodulehekülgedelt ei kajastunud sotsiaalasutuste, nende paiknemise ja rahastamisega seotud olulist teavet.

Poolstruktureeritud intervjuude käigus saadi selgitavat informatsiooni, mida dokumentide vaatlusel numbrilisest infost välja lugeda polnud võimalik. Kvalitatiivselt oli võimalik uurida näiteks erinevate uuritavate piirkondade haridusasutuste rahalise toetuse jaotumise põhimõtteid, sotsiaalasutuste paiknemist administratiivselt ning nende rahastamist kohalike omavalitsuste eelarvetest.

Uurimistöös on kasutatud järgmisi uurimismeetodeid:

- dokumendivaatlust – võrreldakse kolme erineva kohaliku omavalitsuse eelarveid ja eelarvete täitmist ning nende kolme omavalitsuse arengukavade pikkust ning planeeritud arengukavade ülesehitust;
- poolstruktureeritud intervjuud – info on kogutud intervjuu käigus poolstruktureeritud küsimustega uuritavate kohalike omavalitsuste arengukavade ning eelarve



koostajatega. Lisaks kirjalikult kogutud informatsioonile e-maili teel, intervjueris autor kohalike omavalitsuste vastava alade spetsialiste ka telefoni teel.

Kasutades deduktiivset uuringuprotsessi, viib autor teoreetilistele alustele toetudes läbi empiirilise uuringuprotsessi. Uurimistöö analüüs ja võrdlused on esitatud tabelitena ning selgitused on lisatud juurde tekstina.

Võrreldud on kolme omavalitsuse eelarvete koostamist ja täitmist viimase aruandeaasta (2012) jooksul ning uuritavate valdade arengukavade planeeritust ja arengukavade vastavust riigiseaduses etteantud punktidele. Samuti antakse lühitutvustus valdade hetkeolukorrast. 2011. aasta kohta teostatud Riigikontrolli aruande alusel on välja toodud neli rahvale kõige enam huvipakkuvat ja igapäevaelu puudutavat valdkonda - haridus-, sotsiaal-, kultuurivaldkonna ning üldvalitsemise rahastamine.

Järeldused ja ettepanekud

Olles analüüsinud eelarvest eraldatud summasid hariduskuludeks, sotsiaalkaitsekuludeks, kultuuri ja vaba aja kuludeks ning üldvalitsemise kuludeks Eesti kolmes kohalikus omavalitsuses, tehakse järgnevalt kokkuvõtte 2012. aasta eelarve täitmisest. Eelarve täitmine näitab eelkõige seda, kui hästi on kohalikud omavalitsused toime tulnud oma kulutuste planeerimisega eelarveperioodil.

Uuritava kolme kohaliku omavalitsuse arengukavades püstitatud prioriteetsetest valdkondadest pidasid kõik kolm tähtsaimaks hariduse ja õpikeskkonna arendamist. Soovitud sihid arengukavas ja tegelik rahaliste vahendite jaotumine hariduskuludesse ühtivad selles osas täielikult. Kõikides uuritavates omavalitsustes on suurim protsent eelarvest kulutatud just hariduskuludeks.

Nelja tegevusvaldkonna uurimise põhjal saab järeldada seda, et kui hariduskulude jaotumise osas on eelarvest eraldatud summade osakaalud suhteliselt võrdses järgus, siis see, palju kulutavad kohalikud omavalitsused näiteks kultuuri ja vaba aja tegevustele või hoopis üldvalitsemisele, on väga erinev. uuemad erinevused olid üldvalitsemiskuludes, mis LV vallavalitsusel moodustasid 13,02% eelarvest, olles seega ligi 26% suuremad T vallavalitsuse ja isegi 120% suuremad kui V vallavalitsusel.



2012. aasta eelarvest suurimad kulud kultuuri ja vaba aja sisustamiseks olid T vallavalitsusel, moodustades eelarvest koguni 15,51%, LV ja V vallavalitsustel vastavalt 9,35 % ja 9,23%.

Kui vaadelda arengukavas püstitatud eesmärkide ja eelarvest nende tegevuste teostamiseks eraldatud rahalisi vahendeid, siis võib öelda, et paremini on oma tegevuste teostumist vaadeldaval perioodil täitnud T vallavalitsus, kelle üheks prioriteetseks sooviks lisaks hariduse edendamisele arengukavas oli luua aktiivne kogukondlik läbikäimine ja külaliikumise arendamine. Eelarvest on T vallavalitsus kulutanud ka teiste omavalitsustega võrreldes suurima protsendi just kultuuri ja vaba aja veetmise võimalusteks. Samuti tuli uurimusest välja, et ka eelarve täitmise protsent on T vallavalitsusel kolmest võrreldavast omavalitsusest suurim. Seega oskab just see omavalitsus hinnata kõige reaalsemalt oma soovitud eesmärkide saavutamist läbi eelarveliste vahendite.

Üheks suuremaks puuduseks peab töö autor V vallavalitsuse eelarvestrateegia puudumist asutuse koduleheküljelt ning sama omavalitsuse arengukava kehtivuse peatset lõppu, kuna kehtiv arengukava peab hõlmama vähemalt nelja eelseisvat eelarveaastat.

Samuti võimaldaks LV vallavalitsuse arengukava üheks osaks oleva eelarvestrateegia dokumendi eraldamine arengukava dokumendist teha selles kergemalt muudatusi, kuna eelarvestrateegia on muutmata kujul lühikese kestvusajaga.

T valla arengukava juures jääb veidi mõistmatuks selle arengukava perioodiline pikkus - tervelt 26 aastat. See on ju päris mitu kohaliku omavalitsuse juhi ametiaega. Seega võivad nii pika perioodi vältel olla muutunud nii valitsuse kui ka kohalike inimeste visioonid oma kodukoha parema tuleviku saavutamiseks.

Uurimusest selgus, et kõik kolm uuritavat kohalikku omavalitsust täidavad seaduste piires neile etteantud kohustuslikke ülesandeid ning suuremas osas on prioriteetsete eesmärkide saavutamine arengukavades kooskõlas eelarvetest eraldatud rahaliste vahenditega perioodi lõpuks.

Lähtuvalt püstitatud eesmärkidest, on soovitud uuritud kohalikele omavalitsustele järgmised:



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

- V vallavalitsuse koduleheküljel on tarvis välja tuua eelarvestrateegia, et vastava info tarbijatel oleks võimalik tutvuda arengukavas seatud sihtide finantseerimisega eelarvest pikema perioodi jooksul;

samuti peaks V vallavalitsus hiljemalt käesoleva aasta lõpuks koostama uue arengukava, sest seaduse kohaselt neljaks eelseisvaks eelarveaastaks koostatud arengukava hakkab oma kehtivust kaotama;

- LV vallavalitsuse arengukava üheks osaks on eelarvestrateegia. Kuna arengukava on koostatud pikaks perioodiks (14 aastaks), aga eelarvestrateegia vaid seadusest tulenevate nõuete kohaselt neljaks aastaks, siis ei ole lühikese kestvusajaga dokument pikemaajalise dokumendi ühe osana hästi jälgitav. Eelarvestrateegia võiks olla arengukavast eraldiseisev dokument. Sel juhul oleks eelarvestrateegia dokumenti ka parem muuta, kuna igal aastal lisandub strateegiasse vähemalt üks uus eelarveaasta. Samuti venitab eelarvestrateegia dokument arengukava liiga pikaks;
- T vallavalitsuse arengukavas on liiga palju tabeleid ja jooniseid – arengukava kui dokument peab olema küll värvikas, kuid asjakohane ja konkreetne;
- T vallavalitsus võiks lühendada arengukava perioodilist pikkust. Praegu on see 26 aastat, kuid tuleb mõelda sellele, et võimalik oleval valitsuse vahetumisel ning kohalike inimeste visioonide muutumisel, võib muutuda ka see, kuhu tahetakse välja jõuda või mida soovitakse saavutada.

Lõputöö andis mitmeid teoreetilisi ja praktilisi teadmisi nii eelarveprotsessidest kui ka arengukavadega seonduvatest aspektidest erinevates Eesti kohalikes omavalitsustes.

Kohalike omavalitsuste jaoks selgus, et kuigi kõik seaduses etteantud punktid arengukavade ja eelarvestrateegiade kohta on täidetud, siis leidub ka puudusi, mis võivad info tarbijale jätta mulje, et koostatavad dokumendid on vaid formaalse olemuslikkusega ega ole kooskõlas tegelike eesmärkide saavutamiseks. Seega on töö oma eesmärgi täitnud.



Tähtsamad allikad

- Alas, R., Oltjer, R., & Sepper, R. (2006). *Kas juhtida avalikus või erasektoris?* Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Aru, H. (2001). *Strateegiline juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: Riigikantselei.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Needles, B. E. (2005). *Managerial accounting*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Crosson, B. E. Needles, S. 2005. *Managerial Accounting*. Boston. Houghton Mifflin Company.
- Ilisson, R. (2004). *Finantsanalüüs ja planeerimine*. Tallinn: Nõu.
- Karu, S., Milt, T., Albi, P., Jaansoo, J., Liivik, S., Erlenheim, M., *et al.* (2007). *Eelarvejuhendi koostamine : kohalikele omavalitsustele, riigiasutustele, äriühingutele*. Tartu: Rafiko.
- Karu, S., & Zirnask, V. (2004). *Eelarvestamine - üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Tartu: Rafiko.
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus*. (02.06.1993). Viimati muudetud 14.03.2013. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013006>
- Kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seadus*. (16.09.2010). Viimati muudetud 12.12.2013. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/128122012004>
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., & Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim
- Lääts, K. (1999). *Vastutuspõhine arvestus - üks controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Tartu: Rafiko.
- Noorkõiv, R. (2002). *Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitusel*. Tallinn; Tartu: Siseministeerium.
- Noorkõiv, R., Pirso, A., & Reineberg, M. (2004). *Kohaliku omavalitsuse arengukava Eestis: ülevaade olukorrast*. Tartu: Geomedia.
- Ülevaade riigi raha ja vara kasutamisest 2011. aastal*. (2011). Allikas Riigikontroll: <http://www.riigikontroll.ee/LinkClick.aspx?fileticket=7mkwmEL2vIc%3D&tabid=110&mid=732&language=et-EE&forcedownload=true>
- Jones, J. (2011). *Financial and managerial accounting : the cornerstones of business decisions*. Mason, Ohio: South-Western; Andover: Cengage Learning.



ELEKTRITÖÖDEGA TEGELEVA ETTEVÕTTE FINANTSOLUKORRA ANALÜÜS

Kertu Neerot

Juhendaja: Helle Noorväli, *PhD*

Sissejuhatus

Otsustada ettevõtte tervisliku seisundi üle vaid aruandeid lugedes on raske. Ettevõtted peaksid suutma lugeda finantssuhtarvudest välja varajasi hoiatusmärke ja oskama neid õigesti tõlgendada. Juhtkonnal tuleb iga planeeritav ja tehtav samm hoolega läbi mõelda. Seda, kui hästi möödunud perioodil ressursse juhiti, kajastab majandusaasta aruanne, mida omakorda peetakse ka ettevõtte visiitkaardiks, mis edastab otseselt numbriinfot ja mille tagant paistab välja ka kvalitatiivne informatsioon (Kuusik, 2013, lk 61). Iga ettevõtte eesmärk on tegevuse jätkusuutlikkus, rahavoogude genereerimise võime, kuid ka oma tegevusega kasumi maksimeerimine ehk kaasata oma tegevusega maksimaalne tulu teenimine. See puudutab kõiki ettevõttes osalevaid siseseid ja väliseid infotarbijaid. Sisesteks infotarbijateks on ettevõtte juhtkond, töötajad ja nende poolt moodustatud ametiühingud. Välisteks infotarbijateks on ettevõtte jaoks omanikud, kreditorid, tarnijad, analüütikud, maksu- ja tolliamet, tarbijad jne (Krumm ja Teearu, 2005, lk 15). Kõik infotarbijad on huvitatud finantsaruannete analüüsi teel leitud näitajatest ja nende analüüsimisest.

Finantsaruannete eesmärk on välja selgitada kõik nõrgad kohad ettevõtte rahandusseisundis, mis tekitavad praegu ja ka tulevikus probleeme ning leida kõik eelised, millest võiks tulu saada. Teisisõnu öeldes on analüüsi eesmärk kaardistada ettevõtte tugevaid ja nõrku külgi ning võimalikult palju seoseid, et aru saada, mis võib mõjutada, kui tegevuse suund ja finantsstrateogia muutub (Ilisson, 2004, lk 11).

Lõputöö põhiprobleemiks on uuritava ettevõtte puudused praktilisest finantsanalüüsist. Läbi aastatepikkuse tegutsemise pole uuritavas ettevõttes kasutatud ka kõige lihtsamaid finantsanalüüsi meetodeid, selgitamaks välja oma finantsseisukorda.



Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on analüüsida ettevõtte finantsolukorda, hindamaks ettevõtte finantsmajanduslikku olukorda aastatel 2008-2011 ning saadud tulemustele toetudes teha ettepanekud finantsolukorra parandamiseks.

Antud eesmärgi saavutamiseks on autor seadnud järgnevad ülesanded:

1. Luua erialase kirjanduse põhjal teoreetiline raamistik finantsanalüüsi läbiviimiseks. Selleks tutvustatakse finantsanalüüsi teoreetilist poolt ja vajalikke finantsaruandeid finantsanalüüsi koostamiseks. Seejärel kirjeldatakse lühidalt finantsanalüüsi kasutatavaid meetodeid - finantsaruannete horisontaal- ja vertikaalanalüüsi ning suhtarvude meetodit (maksevõime, efektiivsuse ja tasuvuse hindamist).
2. Teostada ettevõttele finantsanalüüs, et anda hinnang ettevõtte finantsmajanduslikule olukorrale aastatel 2009 kuni 2011.
3. Esitada tulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud juhtkonnale.

Uurimistöö metoodika

Empiiriline uuring viiakse läbi toetudes finantsanalüüsi teoreetilistele alustele ja selle koostamiseks kasutatakse kvantitatiivset metoodikat. Kvantitatiivne meetod annab eelduse läbi viia ettevõttes finantsanalüüsi, millega kaasneb finantsaruannete matemaatiline analüüsimine.

Uurimistöö on ülesehitatud deduktiivsel meetodil ehk teooria testimisel, sest finantsanalüüs tugineb kokkulepitud valemitele. Andmete kogumise meetodiks kasutatakse kvantitatiivset meetodit, mis eeldab teooria teaduslikku lähenemist, numbriliste andmete kogumist, nende vastandamist perioodide lõikes ja lõpuks analüüsides tegemist, mis annab ülevaate ettevõtte olukorrast (Lee ja Lings, 2008, lk 32).

Andmed kogutakse läbi struktureeritud dokumendivaatluse, mille käigus vaadeldakse uuritava ettevõtte majandusaasta aruandeid - bilanssi, kasumiaruannet ja rahavoogude aruannet. Arvandmeid rakendatakse valemites ning saadud tulemuste abil koostatakse võrdlev analüüs, millised on olnud muutused läbi aastate ja millist mõju nad on avaldanud.



Tulemused ja järeldused

Lühiajalise maksevõime hindamine kinnitas, et ettevõtte on maksevõimeline. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, likviidusukordaja ja maksevalmiduse näitajad oli antud hindamiskriteeriumitest paremad. Ettevõttel on piisavalt likviidseid vahendeid, et oma kohustusi õigeaegselt tasuda, mida iseloomustab 2011. aasta puhaskäibekapitali 422 965 eurot, lühiajalise võlgnevuse kattekordaja 4,23 ja likviidsuskordaja 4,23.

Pikaajalist maksevõimet 2011. aastal iseloomustavad võlakordaja 12,59% ja soliidsuskordaja 87,41%.

Efektiivsuse analüüsi puhul hinnatakse, kas ja kui hästi ettevõtte oma varasid kasutab. Analüüsi käigus jõuti järeldusele, et ettevõtte kasutas oma varasid efektiivselt. Kõige kõrgemad efektiivsuse näitajad olid 2010. aastal. Koguvara käibekordaja oli 1,26 korda, põhivarade käibekordaja 2,65, debitoorse võlgnevuse käibesagedus 9,03 korda, debitoorse võlgnevuse käibevälde 40 päeva ja lühiajaliste kohustuste käibevälde 26 päeva.

Tasuvuse ehk rentaablu suhtarvud näitavad, kui hästi suudab ettevõtte genereerida kasumit müügist, varadelt ja omakapitalilt. Rentaablu suhtarvud 2009. aastal olid ettevõttes negatiivsed, alates 2010. aastast hakkas olukord paranema, kujundades 2011. aastaks rentaablu suhtarvud väga heale tasemele. 2011. aastal oli puhasrentaablus 21%, omakapitali rentaablus 24%, investeeringute rentaablus 21%, müügikäibe ärirentaablus 19% ja müügikäibe puhasrentaablus 19%.

Altmani Z-seisu analüüsis tuleb välja, et ettevõtte ei pea muretsema finantsseisukorra pärast. Krediidihinne 2009. aastal oli 4,97- mis näitab, et ettevõttes on hea finantsseisukord. Läbi uuritud aastatel on Altmani Z-seisu analüüsi tulemused tõusnud kujundades krediidihinde 2010. aastal 5,83 ja 2011. aastal 6,11.

Uuritava ettevõtte üldist finantsseisundit (bilanssi) ja finantstulemusi (kasumiaruannet) võib hinnata analüüsitud aastatel väga heaks, olenemata 2009. aastal tekkinud negatiivsest ärikasumist.

Olukorra parandamise võimalused, mida ettevõtte võiks rakendada:

- üle vaadata klientidega sõlmitud lepingud maksetähtaegade osas;



- rakendada veelgi detailsemalt kulude arvestust, et oleks ülevaade kuludest, mis ettevõttes tehakse - seeläbi on võimalik vähendada ebavajalikke kulutusi;
- enne investeerimist analüüsida, kui kiiresti antud materiaalne põhivara tulu hakkab sisse tooma, vältimaks sellist olukorda, kus soetatud põhivara kahe aastaga pole müügitulule mingit mõju avaldanud;
- rakendada ettevõttes lühiajalist finantsplaneerimist;
- aegajalt koostada mikro- ja makrokeskkonna analüüsi ning SWOT- analüüsi;
- enne suuremate otsuste tegemist analüüsida ja planeerida oodatavat tulemust.

Tähtsamad allikad

Ilisson, R. (2004). *Finantsanalüüs ja -planeerimine*. Tallinn:-Nõu.

Kikas, E., Treumann, M. (2004). *Majandusaasta aruande koostamine*. Tallinn: Agitaator.

Tearu, A. (2005). *Ettevõtte finantsjuhtimine*. Tallinn: Pegasus.

Kuusik, R. (2013). Finantsjuhtimine kui ettevõtte edu alus. *Eesti Majanduse Teataja*, 3(262), 61-66.

Lee, N & Lings, I. (2008). *Doing business reasearch*. London: SAGE Publications Ltd.



ERISOODUSTUSI VÕIMALDAVATE MAJANDUSTEHINGUTE ARVESTUS ETTEVÕTTE NÄITEL

Kaidi Rand

Juhendaja: Siiri Luts, MA

Sissejuhatus

Viimasel ajal on erisoodustuste teema leidnud laia käsitlust erinevates raamatupidamise ajakirjades ja maksufoorumites. Samuti korraldatakse palju erisoodustustega seonduvaid koolitusi, mille eesmärgiks on anda maksumaksjatele ülevaade maksustamise põhimõtetest ja tutvustada muudatusi seoses erisoodustuste arvestusega.

BDO Eesti AS partner ja maksu- ja äriõiguse teenuste juht Urmas Võimre on öelnud, et erisoodustuste teema on väga oluline, sest sageli leidub olukordi, kus on keeruline vastata küsimusele, kas kulutuse näol on tegemist tulumaksuseaduse mõistes erisoodustusega või mitte. Taolised olukorrad tekitavad tihti maksumaksjatele palju küsimusi, sest sellistel puhkudel on tegemist nii-öelda piiripealsete juhtumitega, kus lõplik vastus sõltub teistes seadustes defineeritud mõistetest või kohtupraktika käigus kujunenud seisukohtadest.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Käesoleva lõputöö eesmärk on analüüsida majandustehinguid, millega võivad kaasned erisoodustuste maksud ja välja selgitada majandustehingute arvestuse vastavus seadusandlusega.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on lõputöö autor püstitanud järgmised ülesanded:

- kirjeldada ettevõttes toimunud majandustehinguid, mis võivad kaasa tuua erisoodustuste maksude arvestuse;
- analüüsida neid majandustehinguid, mis on seotud erisoodustuste arvestusega;
- teha järeldusi majandustehingutest ja välja selgitada tehingute vastavus seadusandlusega.



Uurimistöö metoodika

Tulenevalt lõputöö eesmärgist kasutati töö koostamisel kvantitatiivset uurimismeetodit. Käesoleva lõputöö uurimisobjektiks on ettevõtte, kus uuring teostatakse ja valimiks ettevõttes olemasolevad dokumendid, mis tõendavad majandustehingute toimumist, millega võivad kaasneda erisoodustuse maksud. Lisaks sellele intervjueritakse ettevõtte finantsjuhti.

Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks on lõputöö autor kasutanud järgnevaid andmekogumismeetodeid:

- dokumendivaatlust, et vaadelda ja koguda andmeid ettevõttes olemasolevate dokumentide kohta, millega võivad kaasneda erisoodustuste maksud;
- poolstruktureeritud intervjuud, mis viiakse läbi ettevõtte finantsjuhiga, et saada vastused küsimustele, mis tekivad ettevõttes erisoodustustega seonduvate dokumentide vaatluse käigus.

Ettevõttes on vaatluse alla võetud komanderingu aruanded, sõidulehed, majanduskulude aruanded, arved, kulutšekid, ja raamatupidamise pearaamatu erisoodustuste liikidega seonduvad kontod. Dokumendivaatlus on vajalik selleks, et välja selgitada, milliseid majandustehinguid on ettevõttes tehtud ja sellest tulenevalt, milliste majandustehingutega on kaasnenud erisoodustuste maksud. Autor pidas otstarbekaks kasutada poolstruktureeritud intervjuud, sest see on kombineeritud kindlatest küsimustest ja vabast vestlusest.

Lõputöö analüüsi teostamisel kasutatakse deduktiivset lähenemist, liikudes teoorialt andmetele. Deduktiivne lähenemine toetub seadustest tulenevatele nõuetele ja teoreetilistele lähtekohtadele ning seejärel antakse töö autori poolt hinnang erisoodustuste arvestusest ja maksustamisest uuritavas ettevõttes.

Lõputöö autor kasutab statistilist analüüsi selleks, et analüüsida erisoodustuste arvestusega kaasnevate arvutuste ja erisoodustuste hindade õigsust ja vastavust seadusandlusega.

Uuringust saadavad andmed esitatakse kirjaliku tekstina, et kirjeldada ja selgitada ettevõttes tehtud majandustehingute sisu, millega võivad kaasneda erisoodustuste maksud. Samuti kasutab lõputöö autor uuringust saadud tulemuste esitamisel andmete modelleerimist tulpdiaagrammina, et saada uuringu tulemustest kokkuvõtlik ja illustreeriv võrdluspilt.



Tulemused ja järeldused

Uuringu tulemusena selgus, et uuritavas ettevõttes lähtuti erisoodustuse määratlemisel tööandja kantud kulu sisust. Tuli kindlaks teha, kas antud kulud tehti töötaja või tööandja enda huvides ning kas ja kuidas sai neid seostada tööandja ettevõtlusega seotud tegevusega.

Ettevõttes tehtud empiirilise uuringu tulemusel selgus, et uuritavas ettevõttes on töötajatele aastatel 2011 ja 2012 tehtud järgnevaid erisoodustusi:

- pensionikindlustuse hüvitamine;
- töötajatele korraldatud üritused;
- töötajate toitlustamine;
- töötajate tähtpäevakulud, mille alla kuulusid töötajatele tehtud sünnipäevakingitused, lapse sünni puhul tehtud kingitused, töötajatele ja nende lastele tehtud jõuluingitused ja pensionikingituse tegemine ettevõtte pikaajalistele töötajatele;
- töötajate spordikulude hüvitamine, mille alla kuulusid töötajatele hüvitatud ujulate, spordikeskuste kasutamine ja spordiüritustel osalemise kulud.

2011. aastal tehti ettevõttes töötajatele erisoodustusi kokku 24 202,20 euro ulatuses ja sellest maksis ettevõtte erisoodustuse tulumaksu 6435,51 eurot ja erisoodustuse sotsiaalmaksu 10 109,41 eurot. Kokku maksis ettevõtte 2011. aastal erisoodustustelt makse 16 544,92 eurot. Aastal 2012 tehti ettevõttes töötajatele 59 607,09 euro eest erisoodustusi ja sellest maksis ettevõtte erisoodustuse tulumaksu 15 845 eurot ja erisoodustuse sotsiaalmaksu 24 899,18 eurot. 2012. aastal maksis ettevõtte erisoodustustelt makse kokku 40 744,18 eurot.

Kuna ettevõtte raamatupidamise sise-eeskirjas puudus erisoodustuste kajastamine, tegi lõputöö autor uuringu koostamise käigus ettevõtte finantsjuhile igasuguste segaduste ärahoidmiseks ja erisoodustuste arvestuse kohta täpsemate selgituste saamiseks omapoolse ettepaneku sätestada ettevõtte raamatupidamise sise-eeskirjas erisoodustuse olemus ja erisoodustuse arvestamise kord.

Uurimuse tulemusel selgus, et uuritavas ettevõttes tehti 2011. ja 2012. aastal enda töötajatele igal kuul erisoodustusi, et tehtud erisoodustustelt arvestati tulu- ja sotsiaalmaksu ning arvestatud maksumäärad vastasid tulumaksuseaduse § 4 ja sotsiaalmaksuseaduses § 7 kehtestatud määradele. Samuti olid täidetud vajalikud maksudeklaratsioonid, mis olid



esitatud õigeks ajaks ning tasutud õigeaegselt. Uurimise käigus ei leitud ühtegi sellist tõendit, et uuritav ettevõtte oleks vältinud erisoodustuste arvestamist ja hoidunud erisoodustustega kaasnevatest maksukohustustest.

Tähtsamad allikad

Aruste, V. (Koost). (2007). *Erisoodustused: töösuhetest tulenevad hüved*. Haabneeme: Hansa Äriteenused.

Avaliku teenistuse seadus. (25.01.1995). Viimati muudetud 01.01.2012. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011166>

Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Huberg, M., Lehis, L. (2009). Sõidupäevik jälle moes. – *Maksumaksja*, 2009, nr 1, lk 11-18.

Kitter, J. (2007). *Raamatupidaja teejuht 2007*. Tallinn: Agitaator.

Lehis, L. (2000). *Tulumaksuseadus: kommenteeritud väljaanne*. Tartu: Casus.

Teddle, C., (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks; London: SAGE.

Teenistus-, töö- või ametiülesannete täitmisel isikliku sõiduauto kasutamise kohta arvestuse pidamise ja hüvitise maksmise kord (14.07.2006), Vabariigi Valitsuse määrus nr 164; viimati muudetud 23.08.2010. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13351696>

Teenistustõenduse kulude hüvitamise ja päevaraha maksmise tingimused, ulatus ja kord. (28.03.2001), Vabariigi Valitsuse määrus nr 178; viimati muudetud 15.12.2011. Allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/121122011011>

Tingas, R. (2006). *Erisoodustus*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Villems, T. (2005). *Erisoodustused: näited ja kommentaarid*. Tallinn: Teabekirjandus



IV JUHIABI ÕPPEKAVA LÕPUTÖÖD

SISEKOMMUNIKATSIOON JA SELLE ARENDAMINE MINISTEERIUMI ARENDUSKESKUSES

Mari-Liis Kallikorm

Juhendaja: Heli Freienthal, *MBA*

Sissejuhatus

Inimestevaheline suhtlemine on loomulik igapäevane asi, mille sügavama tagapõhja üle eriti pead ei vaevata. Organisatsioonilises olukorras, eriti seoses juhtimisega, on suhtlemine ehk kommunikatsioon oma mitmepalgelisuses ja rolli tõttu ulatuslik ja keeruline käsitlusvaldkond. Suhtlemine on organisatsiooni üks ulatuslikumaid ja mahukamaid tegevusi – see esineb igal pool ja kogu aeg. Suhtlemiseta ei saa inimesed kooskõlastatult koos töötada ja ühiseid eesmärke saavutada (Üksvärav, 2004).

Me elame infoühiskonnas ning elu ilma infotehnoloogiliste vahenditena tundub paljudele võimatu. Inimesed veedavad järjest rohkem aega tööl, kus põhilisteks suhtluskaaslasteks on kolleegid. Ilma sisekommunikatsioonita ei saaks organisatsioon toimida. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks tuleb teha koostööd kolleegidega. Puuduliku suhtlemisoskuse tõttu võib nii mõnigi suurepärane idee kaduma minna. Suhtlemises on alati vähemalt kaks osapoolt. Töötajatele meeldib, kui nende arvamust kuulatakse ja arvesse võetakse. Kahjuks on tihti just kuulamine juhtidele kõige raskem. (Remmelg, 2009)

Uuritavas asutuses 2012. aastal läbi viidud töötaja pühendumuse uuringus selgus, et töötajad ei tunne, et nende tööülesanded oleks selgelt määratletud. Koostöö osakondade vahel ei suju. See kõik viitab sellele, et omavaheline suhtlus ei toimi. See avaldab mõju ka tööülesannetele. Arenduskeskus pakub teenust tervele ministeeriumi haldusalale ja seega on asutusel väga palju kliente ja erinevaid teenuseid. On olnud juhuseid, kui vähese või puuduliku suhtlemise tõttu on kannatajaks jäänud klient.



Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on analüüsida sisekommunikatsiooni hetkeolukorda asutuses, kaardistada infovõrgustik ja teha ettepanekuid selle arendamiseks.

Lähtuvalt eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Luua asutuse sisekommunikatsiooni probleematika uurimiseks teoreetiline raamistik empiirilise uuringu läbiviimiseks.
2. Analüüsida asutuse sisekommunikatsiooni hetkeolukorda, kaardistada asutuse infovõrgustik ja peamised suhtluskanalid.
3. Teha ettepanekuid sisekommunikatsiooni arendamiseks.

Uurimistöö metoodika

Uurimuses kasutatakse deduktsiooni ehk liikumist üldisemalt nähtuselt üksiku suunas. Teoreetilises uuringus annab autor ülevaate kommunikatsiooni teoreetilistest lähtekohtadest ning sisekommunikatsiooni olulisusest organisatsioonides. Uurimismeetodina kasutab autor empiirilist kvantitatiivset uuringut, mille abil kaardistatakse sisekommunikatsiooni hetkeolukord ühe ministeeriumi arenduskeskuses. Uuritava ministeeriumi haldusalas töötab üle 10 000 inimese ning kasutusel on umbes 200 erinevat arenduskeskuse hallatavat ja arendatavat teenust.

Kasutatakse Andrus Viru (2012) Tartu Ülikooli bakalaureusetöö „Organisatsiooni sisekommunikatsioon Icosagen Grupp näitel“ küsimustikku, mille väljatöötamisel on tuginetud Richard Dafti (1995) kommunikatsioonisuundadele ja Downs ja Hazeni poolt välja töötatud kommunikatsiooni rahulolu faktoritele ja küsitlusele *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ). Downs ja Hazen (1977) järeldasid oma empiirilise uuringu tulemustele tuginedes, et kommunikatsiooniga rahulolu on otseselt seotud tagasiside saamisega, üldise kommunikatsiooni keskkonnaga (Viru, 2012).

Küsimused on jagatud kaheksasse gruppi: üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima; suhtlemine juhtidega; tööalase info kättesaadavus; kommunikatsioonikanalite kasutatavus;



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

horisontaalne ja vertikaalne suhtlemisvoog; probleemid infovahetusega; organisatsiooni üldine toimimine; individuaalne tagasiside; üldine info.

Autor soovis uurida üldvalimit, st saada teada kõigi asutuse töötajate arvamust. Uuring viidi läbi ajavahemikus 19.03.2013 – 01.04.2013. Uuring koostati elektrooniliselt Google Docs keskkonnas ning saadetakse laiali e-posti teel. Küsitlus oli avatud kaks nädalat, selle aja jooksul peaksid küsitluses osalejad leidma endale sobiva aja vastamiseks. Küsimustiku edastamise ajahetkel töötas arenduskeskuses 288 inimest, vastajaid oli 73. Vastamisaktiivsus oli 25%.

Järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemustele tuginedes võib öelda, et töötajad soovivad omavahel suhelda ning sisekommunikatsiooni arendada. On asju, millega ollakse täiesti rahul, sõltumata tööstaažist, kuid on ka parendamist vajavaid kohti. Lähtudes ankeetküsimustiku tulemustest teeb autor ettepanekuid uuritava asutuse sisekommunikatsiooni parendamiseks.

- Küsitluses osalenud alla aastase tööstaažiga vastajate usalduse tase juhtkonna vastu on kõrge. Tuleb tähelepanu pöörata ka inimestele, kes on kauem tööl olnud. Juhtkonna suhtlus töötajatega peab muutuma rohkem avatumaks ja konkreetsemaks.
- Siseveebi tuleb täiustada ning hoida ajakohasena. Siseveebi keskmine kasutatavuse hinnang oli 3, mis asetab selle 16 kommunikatsioonikanali pingereas 14-dale kohale. Samas oli kuulujuttude keskmine hinne 3,68 ehk oluliselt kõrgem kui siseveebil. Siseveeb tuleb muuta kohaks, kus töötaja leiaks enda jaoks olulise ning huvitava info. Töötajaid huvitab see, mis toimub organisatsioonis. Koosolekutel vastu võetud olulised otsused ning sõlmitud kokkulepped võiks siseveebi üles panna, et kõik saaksid kursis olla.
- Tööalaste lahkumise tekkimisel tuleb keskenduda pigem probleemide lahendamisele professionaalsel tasemel, mitte üksteise asjatule süüdistamisele. Kui probleemi lahendamiseks vajalik aeg kulub süüdistamise peale, siis kannatajaks pooleks jääb lõpuks klient. Arenduskeskusel on palju kliente ning nemad ei tohiks sellise asja tõttu kannatada. Oluliste ning tihedamini esinevate tüüpprobleemide kaardistamine ning lahenduste protseduuri kirjeldamine aitab kindlasti kaasa sujuvamale lahenduskäigule. Probleemide kaardistamisele tuleb kaasata töötajaid.



- Töötajad soovivad, et juhtkonnas vastu võetud otsused jõuaksid nendeni. Otsese juhi ülesandeks on teha oma töötajatele arusaadavalt selgeks, mida neilt oodatakse selle otsuse täitmiseks.
- Töötajaid peab heade saavutuste eest tunnustama. Väikesed saavutused on samuti olulised. Unustada ei tohiks kindlasti meeskondlikke saavutusi. Selleks, et teada, milliste saavutuste eest tuleb tunnustust avaldada, peavad olema kaardistatud töötajate eesmärgid näiteks arenguestlusel kogutud teabe kaudu. Samuti tuleb kaardistada osakondade eesmärgid. Tihti on avalik tunnustus parem motivaator kui raha. Tagasiside peab olema vahetu ning avalik.
- Asutuses liigub palju infomüra. Paljude arenduskeskuse poolt hallatud teenuste dokumentatsioon on poolik, aegunud või halvemal juhul olematu. Samas jääb tööks vajalik informatsioon tihtipeale hiljaks. Töökohtadel, kus nõutakse kiiret reageerimist (nt kasutajatoe operaatorid), kannatavad töötulemused selle. Suurem osa tugidivisjoni vastajatest tõid välja, et Wikist oleks kasu siis, kui seal oleks korrastatud ja ajakohased andmed.
- Iga teenuse juures võiks olla kasutajatoe vastused korduma kippuvatele küsimustele. Aegunud info peaks liigutama Wiki digiarhiivi. Kasutajatoe tööd hõlbustaks Wiki lehekülg, kus oleks kirjas arenduskeskuse poolt hallatavad teenused ja nende teenusehaldurid. Samuti võiks olla siseveebis link, kus oleks kirjas planeeritud teenuste katkestused või muudatused.
- Töötajad tunnevad puudust osakondade vahelistest suhtlemisest. Tuleb korraldada rohkem ühisüritusi ning soodustada töötajate ühiseid sotsiaalseid tegevusi väljaspool tööaega. See parandaks töötajate omavahelist suhtlemist ning pikemas plaanis ka töötulemusi, kuna enamus küsitluses osalenutest aitaksid heameelega oma kolleege ja on valmis nendega suhtlema. Lähtuvalt ühistest projektidest võiks korraldada meeskonnatöö koolitusi erinevatele osakondadele.

Töö autor leiab, et kui sisekommunikatsioonis korralduses teha mõningad muudatused, on võimalik seda oluliselt tõhustada. Oluline on see, et töötajad tunnevad asutuse käekäigu vastu huvi ega ole ükskõiksed. Toimiv sisekommunikatsioon on samuti üks



motivatsiooni tõstmise vahendeid. Töötajad tunnevad kaasatust ning nende side organisatsiooniga tugevneb ning seeläbi paranevad ka töötulemused.

Tähtsamad allikad

- Alas, R. (2007). *Kriisijuhtimine: kriis kui võimalus*. Tallinn: Külim.
- Alas, T. (2012). Motivatsioonist Põhjalas. *Personali Praktik*, 14-15.
- Bogges, S. (14.06.2012). *ragan.com: news and ideas for communicators*. Kasutamise kuupäev: 21.02.2013., allikas
http://www.ragan.com/Main/Articles/15_tips_for_effective_employee_communication_45031.aspx#
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Tänapäev.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Goleman, D. (2007). *Sotsiaalne intelligentsus*. Tallinn: Väike Vanker.
- Lään, I. (Toim). (2011). *Kommunikatsiooni käsiraamat kutseõppeasutustele*. Tallinn: Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove.
- Lehtonen, J., & Saksakulm-Tampere, K. (2009). *Head halvad sõnumid*. Tallinn: Äripäev.
- Palmaru, R. (2003). *Juhatus kommunikatsiooniteooriasse*. Tallinn: Akadeemia Nord.
- Past, A. (2008). *Juhtimine ja suhtekorraldus: meespealilledega tass*. Tallinn: Pegasus.
- Past, A. (2009). *Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides*. Tallinn: Äripäev.
- Varts, R. & Laurson, K. (Toim-d). (2012). *Personali juhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.
- Pöldvee-Mürk, K. (22.04.2002). *Info liikumine motiveerib töötajaid*. Kasutamise kuupäev: 14. Jaanuar 2013. a., allikas Äripäev: <http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=86021>
- Reinsalu, A. (2007). *Praktiline ajajuhtimine*. Tallinn: Äripäev.
- Rommelg, T. (2009). *Edukad suhted. Konfliktide ennetamine ja lahendamine*. Tallinn: Äripäev.
- Rentz, K. (2011). *Lesikar's business communication : connecting in a digital world*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Tuul, H. (2012). Maailma parimad näevad vaeva motiveerimisega. *Personali Praktik*, 28-29.
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Viru, A. (2012). *Organisatsiooni sisekommunikatsioon Icosagen grupp näitel*. Bakalaurusetöö. Tartu: Tartu Ülikool.

TEGEVJUHI JUHTIMISSTIILI. SOBIVUSKINNISVARAFIRMA X NÄITEL***Kairi Kolbin***

Juhendaja: Virve Transtok, MA

Sissejuhatus

Kuidas juhina edukalt juhtida on aktuaalne olnud alati. Kuna juhi töö tulemused sõltuvad eelkõige sellest, kuidas juhil õnnestub endale alluvad inimesed organisatsiooni eesmärkide täitmise nimel tööle panna, on väga palju tähelepanu pööratud erinevate juhtimisstiilide uurimisele.

Ettevõtluse Arendamise sihtasutus tellimusel viisid ka Tartu Ülikooli, Tallinna Ülikool ja OÜ EBS Education 2010-2011. aastal läbi mitmetahulise juhtimisuuringu. Uuringu tulemusel selgus, et mõjutamise ja motiveerimise juures peetakse oluliseks palga ja tasudega seotud tegureid ning töötajate arengut toetavate vahendite kasutamist on motiveerimisel vähem, ehkki tunnetatakse mitterahaliste võtete rakendamise vajadust. Kui uudseid juhtimisvõtteid rakendatakse, siis on motiveerimine ka mitmekesisem (*EAS juhtimissuuring*, 2011).

Tänapäeva tippjuhid on üha enam hakanud tähelepanu pöörama oma juhtimisstiili hindamisele ja alluvate motiveerimisele. Paljud juhid on endale teadvustanud, et hea juht ei saa mõelda, vaid enda heaolu peale. Firma edukuse aluseks on rahulolevad alluvad. Kui juhi ja alluvate koostöö sujub on kogu õhkkond firmas sobilik tegemaks efektiivset tööd ja saavutada püstitatud eesmärke. Tulenevalt sellest on ka Kinnisvarafirma X tegevjuht seisukohal, et kuna juht ise oma juhtimisstiili ja isikuomadusi samaväärselt alluvatega ei näe, siis oleks tänuväärne, kui seda tema alluvate seas uuritakse. Autor arvab, et see on oluline nii juhile kui alluvatele ning läbiviidud uurimustulemuste analüüsi põhjal saab juht selgema ülevaate kasutuseloleva juhtimisstiili sobivusest.

Üsna oluliseks põhjuseks Kinnisvarafirma X töötajate arvamuste kogumiseks on ka asjaolu, et viimasel aastal on personali voolavus suurenenud ning selle täpsemad põhjused on teadmata.



Eesmärk ja uurimisküsimused

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Kinnisvarafirma X tegevjuhi juhtimisstiil ja selle sobivus alluvatele ning tuua välja võimalikud kitsaskohad, mis takistavad ettevõttes motiveeritud koostööd.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimusküsimused:

1. Millised on juhile olulised isikuomadused?
2. Millised on levinumad klassikalised ja kaasaegsed juhtimisstiilide käsitlused?
3. Milline seos on juhi juhtimisstiilil alluvate töö tegevuse motiveerimisel ning koostöö edukusel?
4. Milline on Kinnisvarafirma X tegevjuhi juhtimisstiil ning millist juhtimisstiili ootavad alluvad?

Uurimistöö metoodika

Uurimuses otsitakse vastust küsimusele, milline on Kinnisvarafirma X tegevjuhi juhtimisstiil ning millist juhtimisstiili ootavad alluvad.

Lõputöö on üles ehitatud deduktiivselt, see tähendab, et teooriat testitakse praktilises olukorras ja järelduste tegemisel lähtutakse teoreetilistest seisukohtadest. Uuring on läbi viidud „*survey*” meetodil, kus andmeid kogutakse küsimustike ja struktureeritud intervjuudega (Bell, 2003).

Lõputöös kogutakse andmeid esmastest allikatest ja eelkõige inimeste hoiakute ja arvamuste kohta. Andmekogumise meetoditeks on küsimustik, mis esitati Kinnisvarafirma X töötajatele ning tegevjuhiga viidi läbi intervjuu. Kvantitatiivse analüüsi valiku põhjustas autori soov üldistada maksimaalselt suure respondentide hulga arvamusi. Määravaks oli ka soov saada objektiivseid andmeid, mida võimaldab ankeedi kirjalik vorm. Anketeerimise piiranguid püüdis autor nivelleerida vabade vastuste abil, kus respondentidel oli võimalus avaldada oma arvamust.

Ankeet koosneb 26-st küsimusest, mis on liigendatud kolme plokki. Küsimused on koostatud struktureeritud kujul. Vastajate andmed on anonüümsed ja sellekohane märge on ka ankeetidel, mis peaks vastajalele andma vabaduse väljendada oma tõest arvamust. Igale



ankeedile oli lisatud vaid number, mille alusel autoril oli kergem saada ülevaade tagastatud ankeeditest. Ankeetküsimustiku esimese ploki eesmärgiks on teada saada respondentide hinnanguid tegevjuhi isikuomaduste kohta. Teise ploki (küsimused 1-20) küsimused on suunatud tegevjuhi juhtimisstiili väljaselgitamisele. Antud küsimused põhinevad Robert House (1971) teorial, mille tulemusel saab teada, milliseid erinevaid „tee eesmärgini” juhtimisstiile tegevjuht kasutab ning mis on kõige domineerivamaks juhtimisstiiliks. Vastusevariandid on jagatud 7- palli süsteemi, kus 1 tähistab vastet mitte kunagi, 2 - väga harva, 3 – harva, 4 – vahetevahel, 5 - sageli, 6 - tavaliselt küll ja 7- alati. Kolmas ja viimane plokk (küsimused 1-4) käsitleb tegevjuhi juhtimisstiili sobivust alluvatele, mis koosneb avatud küsimustest ja mis eeldavad kirjalikku vastust.

Lisaks viis autor tegevjuhiga läbi intervjuu, mille eesmärgiks oli välja selgitada tegevjuhi seisukohta enda juhtimisstiili ja alluvatega koostöö edukuse kohta, mida hiljem alluvate omaga võrrelda ja analüüsida saaks. Autori sõnul annab see parema ülevaate ja selgema tulemuste käsitle. Intervjuu koosneb üheksast küsimusest.

Valimi moodustasid Kinnisvarafirma X 55 töötajat ja tegevjuht. Ettevõtte töötajaid oli eelnevalt teavitatud ning autor jagas isiklikult välja 55 ankeeti ja palus need kokkulepitud ajaks ära täita ning tagastada. Tagastati 52 ankeeti (90,9%), millest valimi kriteeriumile vastavaks osutus 50. Seega lõplik valim uurimustöök oli 50.

Järeldused ja ettepanekud

Küsimustiku esimese ploki vastustest selgus, et 49 korral märkisid alluvad, et tegevjuhil on hea analüüsivõime. 43 korral nimetati, et tegevjuht on hea suhtleja. 41 korral, et tegevjuht on mõistev. 29 korral nimetati, et tegevjuht on kindlameelne. 24 korral, et tegevjuht on koostööaldis. 23 korral märgiti ära isikuomadusena, et tegevjuht on aus, energiline, hea otsustaja. 21 korral, et tegevjuht on motiveeriv. 11 korral, et tegevjuht on kritiseeriv. 9 korral, et tegevjuht on domineeriv. Muu isikuomaduse märkis neli vastajat. Märgitud isikuomadusteks olid hea pingetaluvus, positiivne ellusuhtumine, hea huumorimeel ja negatiivse märkena, et juht on liialt erapooletu.



Lääne- Viru Rakenduskõrgkool

Teise ploki küsimuste ehk tegevjuhi juhtimisstiili väljaselgitamisel lähtus autor Robert House' (1971) *path-goal leadership* küsimustikust. Küsimustiku 1, 5, 9, 14 ja 18 punktide summa näitab, kas ja mil määral on juhile omane delegeeriv juhtimisstiil. Normatiivseks punktisummaks ja täpsemaiks delegeeriva juhtimisstiili näitajaks on tulemus 23. Punktisumma üle 28 on liiga kõrge ja seda ei peeta heaks näitajaks. Samuti on halvaks näitajaks ka punktisumma, mis on alla 18. Küsimuste 2, 8, 11, 15 ja 20 punktide summa näitab, kas juhile on omane toetav juhtimisstiil. Sobilikuks punktisummaks on 28. Punktisumma üle 33 on liiga kõrge ning alla 23 liiga madal. Küsimuste 3, 4, 7, 12 ja 17 punktide summa näitab kas juhile on omane osalev juhtimisstiil. Täpsemaiks osaleva juhtimisstiili näitaja tulemuseks on 21. Punktisumma üle 26 on liiga kõrge ja alla 16 liiga madal. Küsimuste 6, 10, 13, 16 ja 19 punktide summa näitab kas, juhile on omane saavutusele orienteeritud juhtimisstiil. Kõige kindlamaks tulemuseks saab pidada punktisummat 19. Punktisumma üle 24 on liiga kõrge ja alla 14 liiga madal.

Kinnisvarafirma X töötajate vastuste põhjal saab väita, et juht ei kasuta väga delegeerivat juhtimisstiili.

House (1971) teooria põhjal võib öelda, et Kinnisvarafirma X töötajad jagunevad kaheks nii, et ühed saavad tegevjuhilt selgeid juhiseid oma töö teostamiseks ja teise poole moodustavad need, kes seda kas ei taju või sooviksid tegevjuhilt saada täpsemaid juhiseid ülesannete täitmiseks.

Valdav enamus Kinnisvarafirma X töötajaid on arvamusel, et tegevjuht kasutab saavutusele orienteeritud juhtimisstiili.

Nagu House (1971) on väitnud, siis ongi õige, et üks kindel lähenemine pole võimalik, vaid juhid peaksid kohandama oma juhtimisstiili vastavalt olukorrale. On selge, et tegevjuht peaks töötajate eestvedamisel hoolikamalt mõtlema, millist juhtimisstiili kasutada. Autori arvates on kõige olulisem, et tegevjuht hakkaks alluvatele individuaalsemalt lähenema, et arvestada iga isiku vajaduste ja eripäradega. See mis ühele on sobiv ei pruugi teisele aga mitte sobida.

Paljud ehk 89% vastajatest tõid välja soovitusi, mida tegevjuht võiks muuta. Kinnisvarafirma X töötajad soovivad, et nende */... tegevjuht keskenduks rohkem uute töötajate väljaõpetamisele, annaks täpsemaid juhiseid, motiveeriks rohkem, hajutaks vastutust valdkonna juhtide palkamisega, võiks rohkem ka ise otsustada ja mitte jääda erapooletuks,*



keskenduda firma õhkkonna kvaliteedile ehk kuidas inimesed end kollektiivis tunnevad, võiks ilmutada vähem ootamatuid otsuseid, rohkem alluvatele tähelepanu pöörata ja neid ära kuulata ja mitte unustada varasemalt kokkulepitut .../. 11% vastajatest kirjutasid, et ei ole vaja midagi muuta, sobib või kuna ettevõtte toimib, siis polegi vaja midagi muuta.

Tegevjuhiga läbiviidud intervjuu käigus esitas töö autor juhile üheksa pideküsimumust.

Esitatud küsimuste tulemusel saadi kokkuvõttev informatsioon, et Kinnisvarafirma X tegevjuht on juhina töötanud 2 aastat. Endi sõnul proovib ta olla nõu andev isik ja oma juhtimisstiili ta ideaalseks ei pea. Täpsemalt soovib tegevjuht oma juhtimisstiili muuta sellest küljest, et ta peaks vähem sekkuma konkreetsetesse kaasustesse selleks, et ise mitte kõike ise ära teha. Küsimusele, kui oluline on tegevjuhi jaoks alluvate heaolu ja koostöö edukus, vastas tegevjuht, et : „ *Koostöö on sarnase konsultatsiooniettevõtte puhul vältimatu, sest ettevõtte majandustulemused on otseses sõltuvuses töötajate tegevusest.* ”

Küsimusele, millist juhile omast isikuomadust tegevjuht endas kõige enam hindab, saadi vastus, et tegevjuht suudab sõlmida vastastikku kasulikke leppeid ka endast tunduvalt vanemate töötajatega. Samuti usub ta, et suudab mõista töötajate tööväliseid probleeme, mis mõjutavad oluliselt töötulemusi. Tegevjuhi sõnul peaks ideaalselt toimiva alluva ja juhi koostöö toimuma arutelu alusel. Tegevjuht on ka arvamusel, et lõpliku otsuse, kuidas toimida, teeb ikkagi töötaja.

Ettepanekud ja soovitusid Kinnisvarafirma X tegevjuhile:

- Leida igas situatsioonis sobivaim juhtimisstiil. Selle eelduseks on erinevate juhtimisstiilide tundmine ja nende oskuslik kasutamine.
- Planeerida oma aega paremini, et leida rohkem aega oma alluvatega suhtlemiseks.
- Pöörduda iga töötaja poole individuaalselt, arvestades iga isiku omapäradega.
- Delegeerida ülesandeid, et enda töömahtu veidi vähendada.
- Leida uusi täiendavaid võimalusi oma alluvate motiveerimiseks.

Uurimuse andmete põhjal saab öelda, et Kinnisvarafirma X tegevjuhi juhtimisstiil on üpris mitmekülgne ning alluvate heaolu ja vajadusi arvestav. Tegevjuht toetab oma alluvaid ja hindab neid väga. Samuti selgus, et päris ideaalseks tegevjuhi juhtimisstiili siiski ei peeta.



Enamik töötajaid leiab, et tegevjuht võiks oma juhtimisstiilis muudatusi teha ja keskenduda rohkem uute töötajate väljaõpetamisele, anda täpsemaid juhiseid, rohkem motiveerida, hajutada vastutust valdkonna juhtide palkamisega, rohkem ka ise otsustada, mitte jääda erapooletuks, keskenduda firma õhkkonna kvaliteedile ehk kuidas inimesed end kollektiivis tunnevad, ilmutada vähem ootamatuid otsuseid, alluvatele rohkem tähelepanu pöörata ning neid ära kuulata ja mitte unustada varasemalt kokkulepitut. Kinnisvarafirma X töötajad pidasid oluliseks ka tegevjuhi poolset individuaalset lähenemist. Mitte kõik töötajad, kes pidasid individuaalset lähenemist oluliseks, ei tunnistanud, et tegevjuht seda nendega suhtlemisel ka kasutanud oleks.

Autori arvates eeldab juhtimise tõhustamine paindlikumat lähenemist juhtimisele ja juhtimisstiilide paremat sidustamist olukorra ja töötajate eripäraga. Selleks oleks vaja tegevjuhil endale selgeks teha, kuidas erinevaid juhtimisstiile rakendada ning millega arvestada töötajate valmisolekumäära muutumise korral. Ka samalaadsete uurimuste läbiviimine ja tulemuste tagasisidestamine aitaks tegevjuhi teadlikkust juhtimisstiilide rakendamise osas tõsta, mis oli ka antud töö üheks eesmärgiks. Juhtimisstiilide sobivuse ja tõhususe hindamine ning juhtimise efektiivsuse tõstmine eeldab nii juhtide kui ka nende alluvate eripärade uurimist. Juhtimisstiili rakendamisel tuleb alati arvestada olukorra ja töötajate eripäraga. Ei ole olemas ühte juhtimisstiili, mis on tõhus igas olukorras, vaid juhtida tuleb loovalt ja paindlikult.

Tähtsamad allikad

Vadi, M. (Toim) (2011). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring: uuringu aruanne*. Tartu: Tartu

Ülikool Kasutamise kuupäev: 22.04.2013, allikas

http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuringu-2010_eas-i_final.pdf.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, 321–338.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks [etc.]: Sage Publications.

Kreegimäe, K. (2003). Eesti juhid - klassikalised mänezherid või eestvedajad? *Director* 9, 47-49.



SPETSIALISTIDE MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU UURING TOOTMISETTEVÖTTES

Aili Lindeberg

Juhendaja: Heli Freienthal, *MBA*

Sissejuhatus

Tööpsühholoogias räägitakse üha tihedamini tervetest, toimivatest ja edukatest organisatsioonidest, n-ö heaolu organisatsioonidest. Teadlased ja psühholoogid on pidevalt uurinud, millal ja millises organisatsioonis on inimene rahulolev. Näiteks on täheldatud, et need inimesed, kes saavad oma töötingimusi ise mõjutada ja rääkida kaasa olulistes otsustes, on rohkem rahul kui need, kes seda ei saa. Samuti on rohkem rahul need, kelle töö on varieeruv. Kui varieeruv töö sõltub rohkem inimese enda valikutest, siis inimeste kaasamine otsustesse peaks olema küll iga firma võimuses (Saar, 2006, lk 99). Tööga rahulolu on ametist või tööalaselt tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahulduse astet ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib (Alas, 2002, lk 44).

Tööraahulolu ja motivatsiooni teema on väga aktuaalne ka tänapäeval. Pidevalt ilmub uusi artikleid ja uurimusi, et välja selgitada tähtsamad rahulolu ja motivatsiooniga seotud tegurid, sest viimastel aastatel on suurenenud probleemid tööjõu voolavusega, mis on omakorda tingitud sellest, et töötajad on oma tööga rahulolematud. Teada on, et ka Eestist on palju inimesi, sealhulgas häid spetsialiste ja juhte, läinud tööle välisriikidesse.

Lõputöö teema valik on tingitud uuritava ettevõtte vajadusest saada 2013. aasta sügiseks Kvaliteedijuhtimissüsteemi sertifikaat ISO 9001, mis on levinumaid kvaliteedijuhtimissüsteemi standardeid. Kvaliteedijuhtimissüsteemi standardis ISO 9001:2008 on ära märgitud, et vastavust tootenõuetele võib otseselt või kaudselt mõjutada kvaliteedijuhtimissüsteemi raames mistahes ülesannet täitev personal ja ettevõtte peab tagama, et personal on teadlik oma tegevuste asjakohasusest ja olulisusest ning oma panusest kvaliteedieesmärkide saavutamisse. Töötajate tööraahulolu- ja motivatsioonialast uurimust ei ole ettevõttes varem läbi viidud ja käesoleval ajal on ettevõtte töötajate motivatsioonisüsteem



osaliselt fikseeritud ning erinevate allüksuste puhul rakendatakse erinevaid töötasustamise ja motiveerimise süsteeme.

Eesmärk ja uurimisülesanded

Lõputöö eesmärk on kaardistada ettevõtte spetsialistide tööga rahulolu tase ja välja selgitada olulisemad motivatsioonitegurid, et saadud tulemuste põhjal hinnata olemasolevaid probleeme ja koostada ettepanekud motivatsioonitegurite ja töökorralduse parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

- anda ülevaade töörahulolu ja motivatsiooniteooriatest ning motiveerimise võimalustest;
- viia läbi spetsialistide töörahulolu- ja motivatsiooni uuring, millega kaardistada tööga rahulolu taseme hetkeseis ettevõttes;
- selgitada välja töötajaid enim motiveerivad tegurid;
- esitada ettepanekud ettevõtte spetsialistide motivatsioonitegurite ja töökorralduse parendamiseks.

Uurimistöö metoodika

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade erinevatest töörahulolu ja motivatsiooni teoreetilisest käsitlustest, sh käsitletakse töörahulolu ja motivatsiooni mõisteid, kirjeldatakse erinevaid motivatsiooniteooriaid nagu Maslow, McClellandi, Alderferi vajaduste teooriaid ja Vroomi, Adamsi, Skinneri, Locke, Heideri ja Kelley protsessiteooriad ning kaasaegseid teooriaid Hackmani, Oldhami, Porteri ja Lawleri.

Empiiriline uuring viidi läbi kvantitatiivsel meetodil. Andmeid koguti struktureeritud ankeetküsimustiku abil. Küsimustiku koostas ettevõtte juhtkond koos personalijuhi ja tehnoloogiga. Ankeet koosnes 30 küsimusest, mis jagunesid kahte plokki. Neist 23 oli valikvastustega ja 7 avatud küsimused. Ankeetküsimustik koostati kahes keeles: eesti ja vene keeles, kuna valimis on palju vene rahvusest töötajaid. Andmed koguti 2012. aasta detsembrikuus. Küsimustiku valikvastuste mõõdikuna kasutati Likerti viieballist vahemikskaalat. Uuritavaid paluti hinnata väiteid skaalal 1-5, kus 1 tähendas - ei nõustu üldse ja 5 tähendas – nõustun täielikult.

Lõputöö uurimisobjekt on ettevõtte spetsialistid. Tippjuhte uuringusse ei kaasatud, kuna eesmärk oli uurida ettevõtte spetsialistide rahulolu tööga ja motivatsioonitegurid. Ettevõttes töötab spetsialiste ligemale 10% kogu ettevõtte töötajatest. Ettevõtte spetsialistideks on allüksuste juhid, kelle tööülesanneteks on erinevate allüksuste töö koordineerimine ja juhtimine; juhiabid, kes peavad korras hoidma allüksuste dokumendihalduse; meistrid, kes on enamjaolt allüksuste juhtide paremad käed; tehnoloogid, kes vastutavad tööprotsessi tehnoloogilise süsteemi eest jne.

Ettevõttes töötab 55 spetsialisti, kellest 75% on vene rahvusest. Sooviti moodustada kõikne valm, st küsitleda kõiki spetsialiste, kuid tagasi laekus 35 küsitlusankeeti. Vastanute protsent oli seega 63,6%. Lõplikuks valmi suuruseks on 35 vastajat.

Järeldused ja ettepanekud

Autor jõudis uurimustöö tulemusena järgmistele olulisematele järeldustele: töötajad sooviksid rohkem tagasisidet tehtud töö kohta, sealhulgas saada kiidetud. Rahulolu töötingimustega on madal. Töötingimused on oluliseks motivaatoriks, sest töökeskkonna mugavus ja tervislikud töötingimused soodustavad paremat tööprotsessi. Töö tasustamise kohta arvas suur osa spetsialiste, et nad ei mõista töötasustamise põhimõtteid, seega leiab autor, et ettevõtte juhtkond peaks tegema suuremat teavitustööd ja kirjalikult fikseerima töötasustamise põhimõtted, et need oleksid kõigile arusaadav ja mõistetav. Uurimuse käigus selgus, et spetsialiste motiveerivad kõige enam hästi töötama ettevõttes töö ise, suhted kolleegidega ja töötasu, autor sai ka kinnitust uurimustöö käigus sellele, millele viitvad erinevad teoreetikud, et palk ei ole kõige motiveerivam töörahuloluks, vaid siiski töö ise, töötingimused, suhted kolleegidega ning kindlasti ka tunnustus ja tagasiside ettevõtte juhtkonna poolt. Antud uuringu tulemuste põhjal võib järeldada ka seda, et uuritud ettevõtte spetsialistid saavad antud piirkonnas konkurentsivõimelist palka, sest palka uuringus kõige tähtsamaks motivaatoriks ei peetud, mis on iseenesest hea märk. Ettevõtte spetsialistid on oma tööga pigem rahul, kui rahulolematud ja see on positiivne näitaja.

Uuringust selgunud tulemuste põhjal tehti juhtkonnale järgmised ettepanekud spetsialistide töörahulolu ja motivatsiooni toetamiseks:



- pakkuda spetsialistidele head töökeskkonda, piisavalt huvitavat ja väljakutseid pakkuvat tööd;
- luua tingimused selleks, et spetsialistid tunneksid ennast vajalikuna ja pingutaksid maksimaalselt eesmärkide saavutamiseks;
- vaadata üle töötajate töö tasustamise põhimõtete fikseerimine ja selgitamine;
- et saada põhjalikumat ja individuaalsemat informatsiooni täiendamaks üldiseid tulemusi, tuleks kehtestada arenguveestluste kohustuslik läbiviimine ettevõttes, hetkel seda ei tehta;
- parendada infoliikumist ettevõttes;
- kujundada töötajat toetav ja tunnustav juhtimisstiil;
- innustamaks töötajaid paremini tööle, kasutada teadlikult uurimustöö tulemusena selgunud motivatsioonitegureid: paremad töötingimused, delegeerida spetsialistidele rohkem vastutusrikkamaid ja väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid jne;
- korrata töörahulolu ja motivatsiooni uuringut igal aastal.

Tähtsamad allikad

Aedma, K. (2001). Kas ainult palk paneb tööle? *Director 1*, 40-43.

Soomre, M. (Toim) (2008). *Belbini teejuht: kuidas tööle edu saavutada*. Tallinn: Äripäev.

Denny, R. (2010). *Motiveeritud võitma: kuidas motiveerida ennast ja teisi*. Tallinn: Äripäev.

Jalak, K. (2010). *Tagasiside töötajate arendamisel*. Tallinn: Äripäev.

Kaarma, R. (2012, aprill). Motiveeri võtmetöötajaid opositsioonide abil või siis...osaluse rendi kaudu. *Director, 4*, 16. Kasutamise kuupäev: 10.04.2013, allikas <http://www.director.ee/motiveeri-votmetootajaid-optsoonide-abil-voi-siis-osaluse-rendi-kaudu/>

Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (Eds.) (2008). *Work motivation: past, present and future*. New York; London: Routledge.

Kuusik, A., Virk, K., K. Sepp, Seppo, M., Mehine, T. & Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus

Malmberg, K. (2005). *Tahte tekitajad: kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?* Tallinn: Äripäev.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Hermes.



- Mitchell, J. (2009). *Kallista oma töökaaslast: järeleproovitud viis töötajate palkamiseks, innustamiseks ja tunnustamiseks ning märkimisväärsete tulemuste saavutamiseks*. Tallinn: Varrak.
- Newstrom, J., Davis, K. (1993). *Organizational behavior*. New York: MC Graw-Hill.
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L. (2008, september). Kuidas tõsta töötajate motivatsiooni. *Director*. Kasutamise kuupäev: 10.04.2013, allikas <http://www.director.ee/kuidas-tsta-ttajate-motivatsiooni/>
- Purohit, P. (2004). *Job satisfaction and work motivation*. Delhi: Sharada.
- Remmelg, T. (2006). *Juhi ideelaegas*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Saar, T. (2006). *Karjääri keerdtrepp*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

