Elukestva
õppe
programm

Ülikoolide ja ettevõtete koostöömudeli käsiraamat

Sociedade Portuguesa de Inovação

Projekti on rahaliselt toetanud Euroopa Komisjon.

Publikatsiooni sisu peegeldab autori seisukohti ja Euroopa Komisjon ei ole vastutav selles sisalduva informatsiooni kasutamise eest.

www.cubitus-project.eu

Projekt nr 539005-LLP-1-2013-1-DE_ERASMUS-EQR

Sisukord

1. Käsiraamatu sissejuhatus 5
1.1. CUBITUS projektist 5
1.2. ÜEKM käsiraamatu eelised 5
1.3. Konsultantide roll 6
2. ÜEKM-i peatükid 8
2.1. 1. peatükk. Äriarendus ja seire 9
2.1.1. Ärijuhtimise mõiste 9
2.1.2. Äristrateegia määratlemine 12
2.1.3. Personali roll 16
2.1.4. Äriplaani koostamine 20
2.1.5. 1. peatüki viited 23
2.2. 2. peatükk. Kommunikatsioon ja probleemide lahendamine 24
2.2.1. Kommunikatsioon äritegevuses 24
2.2.2. Kliendisuhted 27
2.2.3. Probleemide lahendamine 31
2.2.4. 2. peatüki viited 35
2.3. 3. peatükk. Teadus- ja arendustegevus ning innovatsiooni juhtimine 36
2.3.1. Innovatsiooni mõiste 36
2.3.2. Liideste mõju innovatsiooniprotsessile 40
2.3.3. Innovatiivsed ideed 42
2.3.4. T&A ja innovatsiooniprojektid 44
2.3.5. 3. peatüki viited 47
2.4. 4. peatükk. Uute toodete/teenuste arendus 48
2.4.1. Uue tootetsükli arendus 48
2.4.2. Loov mõtlemine 53
2.4.3. Uue toote arendusfaasid 59
2.4.4. 4. peatüki viited 67
2.4.5. Muud viited 67
3. KOKKUVÕTE 68

Tabelid

Tabel 1 – Näiteid eetilistest juhistest 6
Tabel 2 – ÜEKMi õpiväljundid 8
Tabel 3 – SWOT-analüüsi sisestatavad andmed 15
Tabel 4 – Kaastöötaja töö tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavad strateegiad 17
Tabel 5 – Värbamisstrateegiad 19
Tabel 6 – Aksioomid ja mõju inimestevahelisele suhtlusele 24
Tabel 7 – Suhtlusstiilid 25
Tabel 8 – Kommunikatsioonikanalid 30
Tabel 9 – Ettevõtte mikro- ja makrokeskkond 41

Joonised

Joonis 1. Konsultatsiooniteenuse tüüpilised faasid 7
Joonis 2. Äriplaani väljatöötamise toimingud 10
Joonis 3. Toimingud rollide määratlemiseks ettevõttes 10
Joonis 4. Toimingud kontrollmehhanismi rakendamiseks 11
Joonis 5. Äriplaani struktuur 20
Joonis 6. Johari akna mudel 26
Joonis 7. Näide organisatsiooni struktuurist 29
Joonis 8. Probleemilahenduse etapid 311
Joonis 9. Organisatsiooniliste konfliktide põhjused 333
Joonis 10. Innovatsioon ja majandusareng 366
Joonis 11. Innovatsiooniprotsess 366
Joonis 12. Innovatsiooni olemus ja klassid 377
Joonis 13. Innovatsiooni juhtimistsükli faasid 388
Joonis 14. Innovatsiooniprotsessi kolm liidest 400
Joonis 15. Soovitatav ideede juhtimise protsess 422
Joonis 16. Informatsiooni ülekandmine ja tõlgendamine (tõlkimine) 488
Joonis 17. Innovatsiooni suunajad 49
Joonis 18. Uue toote või teenuse arendusprojekti olulised aspektid 49
Joonis 19. Uue toote või teenuse edu tingimused 50
Joonis 20. Uue toote või teenuse edu tingimused 50
Joonis 21. Projektimeeskonna metoodika 51
Joonis 22. Butleri mudel 52
Joonis 23. NPD metoodika uueks alguseks 53
Joonis 24. Loovuse definitsiooni näiteid 54
Joonis 25. Mõttekaart 55
Joonis 26. Ajurünnaku läbiviimine 57
Joonis 27. Uue toote arendusprotsessi faasid 59
Joonis 28. Tüüpiline väljatoodud nõuete osakaalu kõver vastavalt läbiviidud intervjuude arvule 62
Joonis 29. Intervjuu käigus käsitletavad teemad 63
Joonis 30. Kliendivajaduste häälte transformatsioon 63
Joonis 31. Kano küsitluste tõlgendusmaatriks 64
Joonis 32. Kliendivajaduste kategooriate graafiline kujutis 65
Joonis 33. Kvaliteedimaja 66

1. Käsiraamatu sissejuhatus

1.1. CUBITUS projektist

CUBITUS projekti rahastab Euroopa Komisjon 2013. aastal alanud Erasmuse elukestva õppe programmi raames, mille tegevused hõlmavad kaheksat Euroopa maad: Austriat, Eestit, Saksamaad, Itaaliat, Portugali, Rumeeniat, Türgit ja Suurbritanniat.

CUBITUS on lühend mõistest "Ülikoolide ja ettevõtete vaheline jätkusuutlik koostöö turismisektoris". Projekti eesmärk on uurida erialaseid võimalusi ülikoolide ning väikese ja keskmise suurusega ettevõtete koostööks turismisektoris, et kumbki osapool saaks jagada ja rakendada teineteise teadmisi ja oskusi. Seega püüab CUBITUS arendada koostööd ja vastastikuseid nõustamismudeleid Euroopa turismisektoris, keskendudes eeskätt seeniorturismile, alates ideestaadiumist praktiliste testide kaudu kuni tulemuste avalikustamiseni. Kaheaastase projekti konsortsiumi lõppeesmärgid on järgmised:

- turismisektorile keskenduva ülikoolide ja ettevõtete koostöömudeli (ÜEKM) käsiraamatu koostamine;
- kuivõrd ÜEKM käsiraamatut tuleb testida seeniorturismi juhtumiuuringu põhjal, töötatakse välja ka CUBITUSE seeniorturismi käsiraamat;
- mõlema eespool nimetatud eesmärgi saavutamiseks töötatakse vastavalt ISO-IEC standarditele välja "CUBITUSE koolituskursus";
- CUBITUS-mudelit ja CUBITUS seeniorturismi käsiraamatu põhimõtteid tutvustava koolituse läbiviimine, milles osaleb vähemalt üks esindaja igast partnerorganisatsioonist ning vähemalt üks antud valdkonna välisekspert igast partnerriigist;
- CUBITUS ÜEKM-i piloteerimine seeniorturismile orienteeritud väike- ja mikroettevõtete konsulteerimise ja mentorluse kaudu;
- Strateegilise kontseptsiooni "CUBITUS roheline raamat" väljatöötamine, mis annab sidusgruppidele ja poliitilistele otsustajatele ülevaate projekti tulemustest ja saadud kogemustest, ning milles antakse meiepoolsed soovitused tegevusteks, mida tuleks poliitilisel ja hariduslikul tasandil rakendada Euroopa senise kesise ettevõtete ja ülikoolide vahelise koostöö parandamiseks.

1.2. ÜEKM käsiraamatu eelised

ÜEKM käsiraamatu eesmärk on anda inimestele, kelle erialane kokkupuude ülikoolide ja ettevõtete vahelise koostööga on olnud vähene, ülevaade selle tegevusega seotud põhiraamistikest, standarditest ja tööprotsessidest. Käsiraamat hõlmab nii teoreetilist taustaülevaadet kui ka praktilisi ülesandeid. Samuti tutvustatakse olulisi meetodeid ja instrumente ülikoolide ja ettevõtete vahelise koostöö parandamiseks koos vastavate protsesside kirjelduste ja juhistega.

Käesolev käsiraamat toetab kõrgharidusasutusi, et need saaksid toetada turismisektori ettevõtteid järgmistes valdkondades:

- turusuundumuste ja ajas pidevalt muutuvate kliendivajaduste/nõudmiste analüüs;

- ettevõtete pakkumiste ja teenuste profileerimine;
- konkreetsete sekkumiste ja tegevuste määratlemine, et ületada võimalikud lõhed 'turusuundumuste' ja 'ettevõtete profiili' vahel;
- tööjõu arenguvajaduste üksikasjalik määratlemine ning vastavate koolitustegevuste kaardistamine;
- lühikeste koolitusprogrammide väljatöötamine ettevõtetele nende töötajate oskuste ja pädevuste arendamiseks;
- tellimustööna koostatud koolitusprogrammide elluviimine;
- meetodite ja vahendite väljatöötamine konsultatsiooni- ja mentorlusprotsessi hindamiseks ja seireks.

Üldine eesmärk on ühendada teaduslik oskusteave praktilise turismivaldkonnaga ning integreerida pilootkonsulteerimismudelid ettevõtlusse. Oskusteave peab liikuma teadusest sektorisse turismiettevõtete ja ülikoolide tiheda koostöö ja strateegilise partnerluse kaudu.

Konsulteerimistegevused ja teised lisad on toodud eraldi dokumendis "Ülikoolide ja ettevõtete koostöömudeli käsiraamat – LISAD".

1.3. Konsultantide roll

Konsultant on üldjuhul teatud valdkonna ekspert või spetsialist, kellel on antud teemast ulatuslikud teadmised. Konsultant võib töötada mis tahes äriettevõttes (sealhulgas eraettevõttes, ettevõtlusühenduses, kõrgkoolis jne) ning tema tegevuse eesmärk on tuua organisatsiooni vajalikku objektiivsust, teadmisi või innovatiivsust, mille abil toetada ja parandada antud organisatsiooni meeskondade tööd.

Seega on turismisektori konsultant professionaal, kes annab erialast nõu konkreetses turismisektori valdkonnas. Kuivõrd aga puudub ühene konsultandi kvalifikatsioon, tuleb meeles pidada, et tõhusa ärikonsultatsiooniteenuse osutamiseks on välja töötatud teatud juhised.

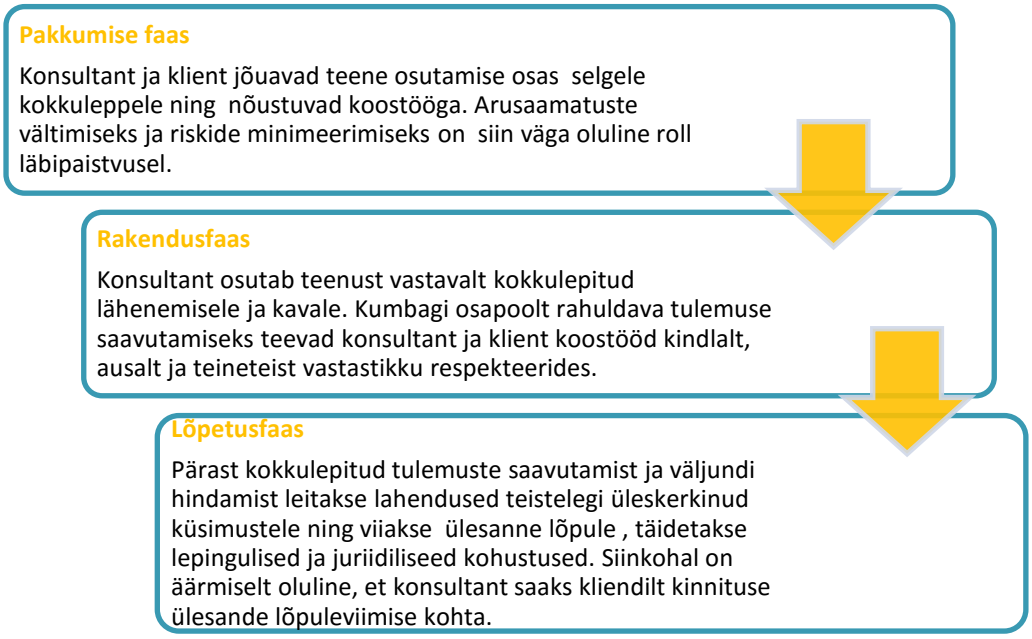
Teisisõnu, turismisektori konsultantide tegevuses tuleb järgida professionaalset käitumis- ja ärieetikakoodeksit (Tabel 1).

Tabel 1 – Näiteid eetilistest juhistest

Eetika printsiip	Juhised
Professionaalne käitumine	- Täidab kohustusi objektiivselt, kohusetundlikult ja professionaalselt vastavalt erialastandarditele ja parimatele tavadele. - Konsultandid väärtustavad mitmekesisust, võrdsust ning töö- ja eraelu tasakaalu. Seega ei tohi esineda vanuselist, rassilist, soolist, usulist, rahvus- ega arvamuspõhist diskrimineerimist. - Konsultandid võtavad vastu vaid need tegevused, mida nad suudavad eeldatavasti rahuldavalt lõpule viia.

Kliendi huvide teenimine	- Konsultandid teenivad kliendi huvisid ausalt, seaduskuulekalt ja vastavalt kõrgetele käitumisstandarditele ega seo end nende ametit diskrediteerivate tegevustega. - säilitavad objektiivsuse kliendisuhetes kõikide sidusgruppidega. - Säilitavad täieliku iseseisvuse.
Läbipaistvus	- Tagavad, et tegevuste ulatus, ajakava, teenused ja väljundid on selgelt sõnastatud ja kokku lepitud. - Tagavad, et huvide konfliktid tuvastatakse ja lahendatakse.

Konsultatsiooniteenuse tõhusaks elluviimiseks tuleb meeles pidada, et antud teenus jagatakse tavaliselt kolme faasi (Joonis 1).



Joonis 1. Konsultatsiooniteenuse tüüpilised faasid

CUBITUS projekti tarvis on partnerid koostanud ÜEKM käsiraamatu, mis aitab ülikoolidel turismisektorit toetada. Käsiraamatus antakse teoreetilist informatsiooni konsultantide võtmeoskuste ja pädevuste arendamiseks ning tutvustatakse konsultatsioonitegevusi innovatsiooni, tööjõu, strateegilise arenduse, kommunikatsiooni, äritegevuse seire, teadus- ja arendustegevuse jms valdkonnas.

Kuid enne siinses käsiraamatus soovitatud konsultatsioonitegevuste rakendamist peab konsultant veenduma, et ettevõttega on sõlmitud selged kokkulepped. Seega soovitame, et mis tahes konsultatsioonitegevusele eelneks ettevõtte põhjalik ülevaade, et analüüsida selle põhitegevusi, määratleda ettevõtte struktuurilised piirangud ning tulemuste parendamiseks vajalikud muudatused (vastava küsimustiku näidis on toodud Lisas 1). Analüüsi tulemuste põhjal valib konsultant käsiraamatust ettevõtte jaoks kõige huvipakkuvamad tegevused.

2. ÜEKM-i peatükid

CUBITUS projekti üks peamisi eesmärke on töötada välja innovatiivne ÜEKM, mille abil turismiettevõtted saaksid muutusi turul prognoosida ja nendeks proaktiivselt valmistuda. Antud kontekstis saavad ülikoolid CUBITUS projekti kaudu ettevõtteid toetada, arendades ja pakkudes neile tellimustööna loodud üksikasjalikke ja usaldusväärsel turuanalüüsil põhinevaid vahendeid.

Seega aitab partnerlusprogrammi raames välja töötatud „ÜEKM käsiraamat ülikooli ärikonsultantidele“ ülikoolidel turismisektorile toeks olla. Käsiraamatu eesmärk on:

- varustada õppijad vajalike mõistete ja vahenditega, millega tagatakse ettevõtte eesmärkide ja sihtide kõige tõhusam ja efektiivsem saavutamine;
- arendada vajalikke oskusi klientidega suhtlemise parandamiseks ning soovitada tehnikaid ja vahendeid, mille abil tõhustada kliendisuhteid ja toetada probleemide lahendamist;
- arendada tehnilisi, juhtimisalaseid ja käitumuslikke oskusi, et tagada tõhus teadus- ja arendustegevus ning innovatsioon;
- luua uus toode/teenus, mis arvestaks tarbijate latentsete vajaduste ja tulevikutrendidega.

Antud eesmärkide saavutamiseks on käsiraamatu sisu jagatud neljaks osaks:

- **1. peatükk:** Äriarendus ja seire
- **2. peatükk:** Kommunikatsioon ja probleemide lahendamine
- **3. peatükk:** Teadus- ja arendustegevus ning innovatsiooni juhtimine
- **4. peatükk:** Uute toodete/teenuste arendus

ÜEKM käsiraamatut kasutatakse 60-tunnisel koolituskursusel (iga peatükk 1,5 ainepunkti) ning kursuse edukal läbimisel on õppijad sertifitseeritud CUBITUS konsultandid/mentorid.

Kursuse programmi läbimisel omandavad õppijad CUBITUS ÜEKMi vastava oskusteabe, oskused ja pädevused. Iga peatükk hõlmab erinevaid õpiväljundeid (Tabel 2).

Tabel 2 – ÜEKMi õpiväljundid

Peatükk	Õpiväljundid
1. Äriarendus ja seire	1. Ärijuhtimise, sh turismi, mõistete tundmine 2. Äristrateegia rakendamise oskus turismis 3. Tööjõu olulisuse mõistmine äritegevuse arendamisel 4. Oskus töötada välja äriplaan kui äritegevuse rakendamise ja arenduse tegevuskava

2. Kommunikatsioon ja probleemide lahendamine	1. Oskus mõista kommunikatsiooni kui äritegevuse võtmetegurit 2. Kliendisuhete olulisuse mõistmine 3. Probleemide lahendamiseks vajalike oskuste arendamise võime
3. Teadus- ja arendustegevus ning innovatsiooni juhtimine	1. Innovatsiooni mõistest arusaamine 2. Innovatsioonimudeli erinevate liideste ja vastasmõjude tundmine 3. Oskus hallata ideid, et hinnata nende sobivust innovatsioonivõimalusteks 4. Oskus määratleda teadus- ja arendustegevuse ja innovatsiooniprojektide kesksed faasid
4. Uute toodete/teenuste arendus	1. Uute toodete ja teenusetsükli arendamise olulisuse mõistmine 2. Oskus rakendada loovat mõtlemist uute toodete ja teenuste väljatöötamisel 3. Oskus määratleda uute toodete ja teenusetsükli arendamise peamised faasid

2.1. 1. peatükk. Äriarendus ja seire

2.1.1. Ärijuhtimise mõiste

Juhtimise viis funktsiooni

Üks levinumaid juhtimise definitsioone pärineb David McFarlandilt, kelle arvates on juhtimine "kontseptuaalses, teoreetilises ja analüütilises mõttes protsess, millega juhid süstemaatilise ja koordineeritud kooperatiivse pingutuse kaudu loovad, haldavad ja ohjavad eesmärgistatud organisatsiooni".

Selle definitsiooni kohaselt võib juhtimist mõista kui hulka strateegiaid, millega tagatakse teatud eesmärkide saavutamine konkreetsete probleemide lahendamiseks vajalike teadmiste ja oskuste kaudu. Seega võib juhtimist võtta kui motiveerivat jõudu mis tahes ettevõtte edu taustal, kuna tänapäeval vajab kiiresti muutuv turg osalejatelt pidevat kohanemist ja paindlikkust.

Ärijuhtimine hõlmab erinevaid keerukaid protsesse ja faase, mis on suunatud ettevõtte eesmärkide saavutamiseks kõige tõhusamal viisil ning mis vastavad jätkusuutlikkuse kolmele tahule: majanduslikele, ökoloogilistele ja sotsiaalsetele aspektidele. Hea teeninduse osutamiseks ja pädevaks turismijuhtimiseks tuleb turismiettevõtetel piisavalt panustada ärijuhtimisse. Teoreetikud eristavad juhtimise viit põhifunktsiooni:

PLANEERIMINE → ORGANISEERIMINE → TÖÖJÕU HALDAMINE → JUHTIMINE → KONTROLLIMINE

Igaüks neist hõlmab ühte konkreetset juhtimisega seotud protsessi.

- **Planeerimine**

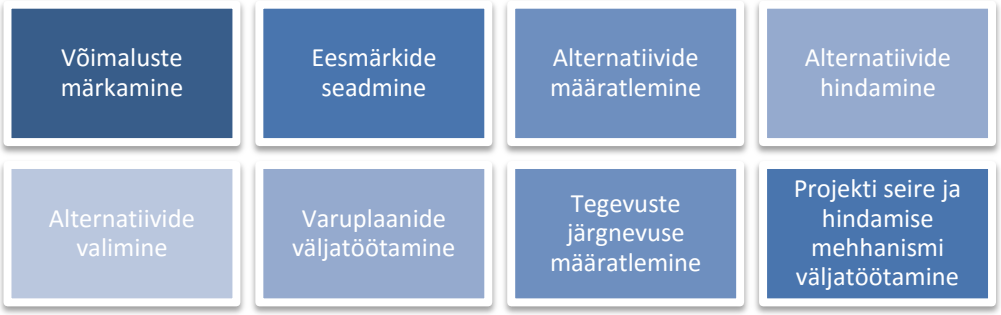
Juhtimise esimene ja olulisim etapp on planeerimine. See tähendab kava väljatöötamist, mille eesmärk on tagada ettevõtte eesmärkide ja sihtide saavutamine, ning kava täideviimiseks vajalike aspektide – näiteks ajakulu ja rahalised vahendid – määratlemist. Samuti hõlmab see

organisatsiooni kava väljatöötamist, personaliga seotud aspekte, seirevahendeid jne. Seega peaks iga ettevõte esimese sammuna koostama tõhusa kava, sest ilma selleta võivad nad teha olulisi vigu ning seeläbi oma äritegevuse ohtu seada. Kõik juhtimisega seotud tegevused peavad vastama kolmele jätkusuutlikkuse eesmärgile – lisaks majanduslikele aspektidele tuleb arvestada ka ökoloogiliste ja sotsiaalsete küsimustega.

Antud kava üksikasjalik väljatöötamine tähendab seda, et ettevõttel tuleb valida erinevate alternatiivide vahel ning seega juba eos otsustada, milliseid tegevusi tulevikus ette võtta. Lisaks, ehkki kava katab ajaliselt vaid teatud perioodi, on planeerimine iseenesest pidev tegevus, mille käigus ettevõttel tuleb ikka ja jälle kohaneda ja muganduda üha muutuvate (sisemiste ja väliste) tingimustega.

Sellise kava väljatöötamisel on mitu eelist – näiteks kaitsete end võimaliku ebakindluse eest tulevikus, tõstate oma konkurentsivõimet, loote tõhusa kontrollsüsteemi, motiveerite töötajaid jne.

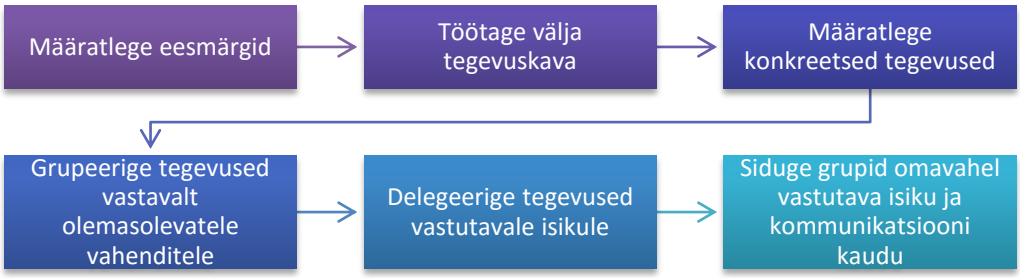
Kõikidele ettevõtetele ei sobi ühesugune kava, kuna igaühel neist on omad iseärasused, missioon, eesmärk ja lähenemine. Kuid on kindlad sammud, mida saab üldjoontes rakendada kõikides funktsionaalsetes kavades (Joonis 2).



Joonis 2. Äriplaani väljatöötamise toimingud

- **Organiseerimine**

Järgmisena tuleb määratleda isikute rollid ettevõttes. Antud struktuuri loomine hõlmab hierarhiliselt kõiki tasandeid ning määratleda tuleb kõik vajalikud tegevused, mille käigus toimub personali jagamine erinevatesse gruppidesse ametikohtade ja alluvussuhete alusel ning luuakse töösuhete võrgustik. Samuti tuleb grupeerida eesmärkide ja plaanide saavutamiseks vajalikud tegevused, määrata ülesanded ning delegeerimis- ja koordineerimisõigused sobivatele osakondadele ja isikutele. Ülesande konkretiseerimiseks tuleb astuda järgmisi samme (Joonis 3):



Joonis 3. Toimingud rollide määratlemiseks ettevõttes

Sõltuvalt ametivolituste ulatusest võib valida kas tsentraliseeritud või detsentraliseeritud lähenemise. Tsentraliseerituse korral koondub otsuste tegemise õigus tippjuhtidele ning seda ei delegeerita alluvatele. Detsentraliseeritus tähendab vastupidist olukorda, kus igas osakonnas on teatud tegevuste tarvis oma vastutavad töötajad.

- **Tööjõu haldamine**

Kolmandat etappi – tööjõu haldamist – saab läbi viia vaid kahe eelmise etapi valguses, kuna siin tehtavad otsused peavad põhinema eelnevate tasandite tingimustel. Siinne protsess hõlmab indiviidide valikut ja ettevalmistamist organisatsiooni struktuuri ja eesmärkidega kooskõlas olevate ülesannete täitmiseks.

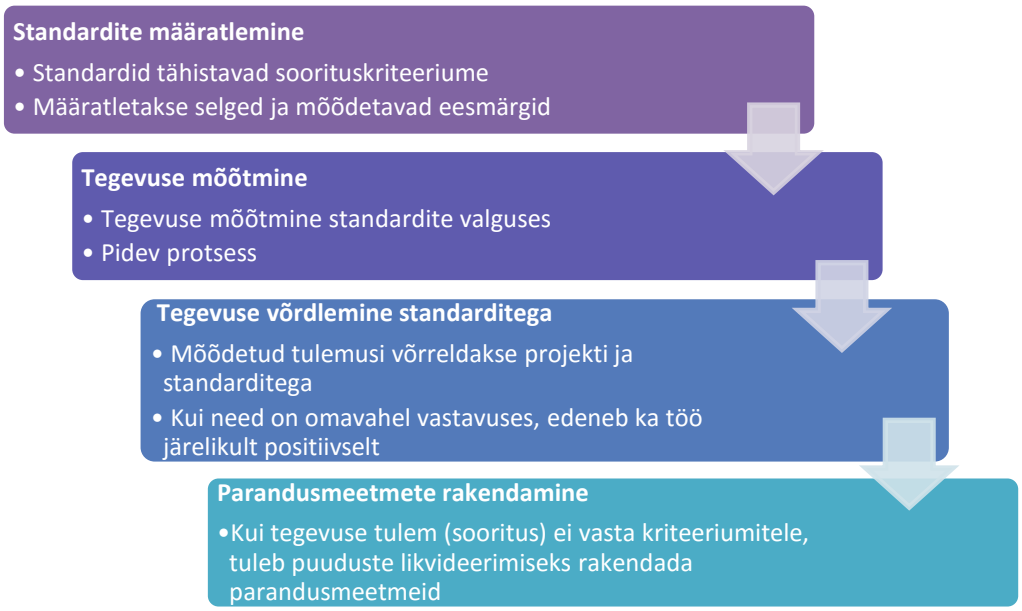
Seega tuleb eespool määratletud ametikohad täita vastavate töötajatega ning see ei hõlma üksnes kaadri valimist ja töölevõttu, vaid ka alluvussüsteemi väljatöötamist. Esmalt tuleb leida inimesed, hinnata nende sobivust, seejärel nad ametisse määrata ning neid töökohas vastavalt hinnata ja juhendada.

- **Juhtimine**

Neljas samm kogu protsessis hõlmab ettevõtte töötajate integreerimist, et tagada eespool toodud eesmärkide saavutamiseks vajalik koostöö. Antud etapi käigus tuleb (i) ühelt poolt töötajaid motiveerida rakendama kõiki oma oskusi, ent teisalt tulla vastu ka nende vajadustele; (ii) kaasata nad otsuste tegemise protsessi; (iii) tagada tõhus kommunikatsioon; ning (iv) rakendada sobivaid juhtimisvõtteid ja -stiili.

- **Kontrollimine**

Kontrollimine tähistab protsessi, mille eesmärk on tagada algse kava tegelik ellurakendamine. Nii olemuselt kui eesmärgilt on tegemist dünaamilise protsessiga, mis on otseselt seotud teiste juhtimisfunktsioonidega. Sellise seiretegevuse eesmärk on kõrvaldada võimalikud puudused, et tagada eesmärkide plaanipärane saavutamine. Kontrollimise konkretiseerimiseks tuleb astuda järgmisi samme (Joonis 4):



Joonis 4. Toimingud kontrollmehhanismi rakendamiseks

2.1.2. Äristrateegia määratlemine

Strateegia

Kuigi äristrateegia (või strateegilise plaani) ning äriplaani nimetused on küllaltki sarnased, siis sisult ja eesmärgilt on tegemist erinevate dokumentidega. Äriplaani kasutatakse ettevõtte loomiseks, rahastuse saamiseks ja projekti elujõulisuse hindamiseks, äristrateegiat seevastu ettevõtte strateegia rakendamiseks ja haldamiseks. Üldiselt töötavad selle välja juba loodud ettevõtted, et määratleda kolme kuni viie aasta tegevuse suunad ja kesksed tegevused. Strateegia eesmärk on luua jätkusuutlikke konkurentsieeliseid ning suunata vahendid tulude suurendamisele.

Iga ettevõte on ühel või teisel moel sõnastanud oma strateegia ja visioonid. Isegi alustavad idufirmad põhinevad teatud motiveerivatel teguritel, mis ühendavad neid, kes soovivad oma ettevõtte kasvama panna. Teisalt tuleb ettevõttel edu saavutamiseks töötada välja ka realistlik visioon – kuidas arendada ettevõtet tulevikus? Mis on ettevõtte missioon? Missioon on selge definitsioon, mis võtab kokku ettevõtte tulevikusuuna, kirjeldab selle keskset eesmärki ning selgitab selle olemasolu põhjuseid ja eeldatavate klientide valikut. Samuti peaks see sisaldama ettevõtte saavutatavaid ja mõõdetavaid eesmärke.

Seega tuleb esmalt selgelt defineerida ettevõtte missioon ning sõnastada see ühemõtteliselt, lühidalt, paindlikult ja selgesti eristuvalt – ühelt poolt peab see olema hõlpsalt mõistetav, teisalt eristama ettevõtet kõikidest teistest samalaadsetest ettevõtetest.

Tegelikult on sobiva äristrateegia määratlemiseks mõistlik juba eos panna paika ka ettevõtte tegevusvälja piirjooned ning kaardistada erinevad alad nende piirjoonte sees, et mõista ka selliste alade eri tahke, sest algne keskkond ajapikku paratamatult muutub. See on võimalik vaid siis, kui läbi on viidud nii ettevõtte sise- kui ka väliskeskkonna analüüs, mille käigus kogutakse informatsiooni, et langetada strateegilise plaani ja tuleviku tegevuste tarvis õigeid otsuseid. Äristrateegia määratlemine aitab turismiettevõtetel defineerida oma turismistrateegia.

Ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüs

- ***Ettevõtte väliskeskkonna analüüs***

Ettevõtte väliskeskkonna analüüsi eesmärk on koguda teavet ettevõtet ümbritseva väliskeskkonna kohta. Saadav informatsioon aitab juhtidel planeerida ja suunata ettevõtte tulevikku.

PEST (*Political, Economic, Social and Technological factors*) on akronüüm, mis tähistab ettevõtte tegevuskeskkonna poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste tegurite analüüsi. Antud mudel vaatleb välist ärikeskkonda ning aitab paremini mõista ettevõtet ümbritsevat laiemat keskkonda ning seeläbi ära kasutada erinevaid võimalusi ja minimeerida ohtusid. Õigesti teostatud strateegiline planeerimine loob tugeva aluse ettevõtte kasvule tulevikus.

Juhtidel tuleb arvestada erinevate muutujatega, mis võivad ärikeskkonda oluliselt mõjutada:

Poliitilis-õiguslik keskkond

- Keskkonna reguleerimine ja kaitse
- Maksupoliitika
- Sisekaubanduse regulatsioon ja piirangud
- Tarbijakaitse
- Tööjõuseadused
- Ametiasutuste hoiakud
- Konkurentsi regulatsioon
- Poliitiline stabiilsus
- Ohutuseeskirjad
- Töötuse reguleerimine

Majanduslik keskkond

- Majanduskasv
- Intressimäärad ja rahapoliitika
- Valitsemiskulud
- Maksud
- Vahetuskursid
- Inflatsiooni määr
- Konjunktuuritsükli faas
- Tarbija usaldus
- Energiakasutus ja hind

Sotsiaalne keskkond

- Sissetulekute jaotumine
- Demograafia, rahvastiku kasvu määr, vanuseline jaotus
- Tööjõu / sotsiaalne liikumine
- Elustiili muutused
- Hoiakud tööelu ja vaba aja suhtes
- Haridus, tervis ja heaolu
- Elamistingimused

Tehnoloogiline keskkond

- Valitsuse panus teadustegevusse
- Valitsuse ja sektori huvi tehnoloogilise arendustöö vastu
- Uued avastused ja innovatsioon
- Tehnosiirde määr
- Tehnoloogia elutsükkel ja iganemise kiirus
- Materjaliteaduse uuendused
- IKT muutuste mõju
- Internet
- Inimeste tarbimishoiakud seoses tehniliste vahenditega

- ***Ettevõtte sisekeskkonna analüüs***

Ettevõtte sisekeskkonna analüüs aitab ettevõttel keskenduda konkurentsieelist suurendavate protsesside tõhustamisele. Siinkohal arvestatakse ettevõtte sisemise olukorraga ning keskendutakse neljale valdkonnale.

Ettevõttekultuur ja kuvand

- Kuidas töötajad käituvad?
  Jälgige tavapärast käitumist ja nähtavaid sümboleid.
- Millised kujundid, tunded ja mõtted teil ettevõttele mõeldes tekivad?
- Kas teie ettevõtte logo tekitab sihtrühmas oodatud mõtteid ja tundeid?
- Kas teie veebileht kubiseb erksatest värvidest või väljendavad vaoshoitud toonid hoopis konservatiivsust?
- Milline on teie ettevõtte visiitkaardi, kirjapäise ja arve kujundus?
- Kuidas töötajad klientidega silmast silma ja telefonis suhtlevad?

Inimressurss ja tehnoloogilised vahendid

- Töötajate arv ja omadused: vanus, sugu, kvalifikatsioon, kohustused jne.
- Töötajate hariduslik, tehniline ja professionaalne kvalifikatsioon.
- Juhatuse oskused ja rollid.
- Tehnoloogilised oskused: oskusteave, ärisaladused, patendid, litsensid ja autoriõigused.

Erinevate valdkondade ja vastavate kriitiliste punktide korraldus

- Tootmine: tootmisprotsessi kirjeldus, ost või müük, masinad ja tööriistad, peamised kriitilised punktid ja/või teenuse osutamine.
- Sisseostmine: peamised välisvarustajatelt ostetavad tooted, peamised varustajad, sisseostmisega seotud finantsküsimused, kriitilised punktid.
- Müük: müük otse või vahendajate kaudu, ettevõtte sisemine ja/või väline müügijõud, varustajate süsteemid...
- Finantsvahendid: sissetulek, säästud, rahavood, maksude planeerimine, investeerimisvahendid jne;
- Organisatsioonisiseste rollide määratlemine

Tugevused ja nõrkused

- **Tugevused** tulenevad ettevõtte vahenditest või võimekusest, mida saab kasutada ettevõtte konkurentsipositsiooni või finantsolukorra parandamiseks.
- **Nõrkused** viitavad vahendite või võimete vähesusele, mis võib ohtu seada ettevõtte konkurentsivõime või majandusliku toimetuleku.

Tugevused	Nõrkused
• Ettevõtte käsutuses on kõrgel tasemel tehnoloogilised ja tootmisalased teadmised. • Ettevõte on arendanud innovatiivseid oskusi. • Ettevõtte asukoha valik strateegilisest lähtepunktist vaadatuna (personal, turustusvõimalused, kommunikatsioonikanalid). • Partnerid, kellega luua kasulikke strateegilisi liite. • Brändid, mille sihtturu kliendid ära tunnevad. • Tugev ettevõtte kuvand.	• Osa ettevõttest ei saa teatud strateegiatega hakkama. • Puudub sobiv personal vajalike ülesannete täideviimiseks. • Logistika- ja jaotusprobleemid (ebasoodne geograafiline asukoht). • Ettevõtte negatiivne kuvand teatud turusegmentides. • Konkurentidest kõrgemad tootmis- ja jaotuskulud toovad kaasa puudujääke. • Organisatsiooni suurus: liiga suur või väike, et tagada turunõuetele vastav paindlikkus.

- ***SWOT-analüüs***

Akronüüm SWOT tähistab hindamismetoodikat, mille käigus kaardistatakse tugevused (S), nõrkused (W), võimalused (O) ja ohud (T). Antud analüüsi käigus koostatakse maatriks, mis suhestab ettevõtte tugevused ja nõrkused keskkonna pakutavate võimaluste ja ohtudega. Tegemist on olulise vahendiga ettevõtte üldise strateegilise positsiooni hindamisel, kuna see võimaldab anda ülevaate strateegilisest olukorrast ning otsustada ettevõtte järgmiste sammude üle.

SWOT-analüüs peab olema piisavalt informatiivne, et iga lugeja mõistaks, miks konkreetne aspekt on vastavalt kas tugevus, nõrkus, võimalus või oht, ning millised on analüüsitava ettevõtte probleemkohad. Seega pole SWOT-analüüsis ruumi mitmetimõistetavusele: teatud tegur võib olla kas tugevus või nõrkus, kuid mitte mõlemat korraga. SWOT-analüüsis peavad vahenditega seotud tugevused ja nõrkused olema esitatud suhteliselt, mitte absoluutselt. Oluline on mõelda, kas neid juhitakse tõhusalt ja efektiivselt. Vahendid ei ole seega tugevused või nõrkused pelgalt seetõttu, et nad kas on või neid ei ole olemas. Pigem sõltub väärtus nende kasutamisest, juhtimisest ja kontrollimisest. Tugevuste ja nõrkuste nimekiri ei tohiks hõlmata tegureid, mis iseloomustavad kõiki antud sektori ettevõtteid.

Kui kõik tegurid on määratletud, saate hinnata, kuidas tugevusi ära kasutada, nõrkuste mõju minimeerida, võimalustest viimast võtta ning ohtude mõju vähendada.

Kasulikke näpunäiteid SWOT-analüüsi läbiviimiseks

- Kirjeldage piisavalt pikalt ja üksikasjalikult, miks konkreetne teguron oluline ning miks seda peaks pidama kas tugevuseks, nõrkuseks, võimaluseks või ohuks. Tooge täpseid näiteid ja arve.
- Võimalikult täpselt tuleks kirjeldada ettevõtte tugevuste ja nõrkuste olemust.
- Vältige umbmääraseid ja üldiseid võimalusi ja ohte.
- Parendus ei ole sama mis tugevus – neid kahte ei tohiks omavahel segi ajada.
- Analüüsi käigus ei tohiks endale vastu rääkida, tuues välja nõrkusi ja tugevusi, mis on tegelikult sama ressursistrateegia erinevad aspektid.

Kui informatsioon ettevõtte sisemistest tugevustest ja nõrkustest ning välistest võimalustest ja ohtudest on kokku kogutud, tuleb andmed sisestada tabelisse (Tabel 3).

Tabel 3 – SWOT-analüüsi sisestatavad andmed

	Tugevused	Nõrkused
Võimalused	Kasutage tugevusi võimaluste maksimeerimiseks.	Töötage võimaluste baasil välja strateegiad nõrkuste põhjustatud negatiivse mõju minimeerimiseks.
Ohud	Kasutage tugevusi määratletud ohtude mõju minimeerimiseks.	Töötage välja strateegiad nõrkuste minimeerimiseks või ületamiseks ning võimalusel ohtudele reageerimiseks.

Äritegevuse seire ja kontroll

Rakendatud strateegia tulemusi tuleb mõõta ja hinnata ning vajadusel viia sisse muudatusi, et plaan siiski soovitud suunas liiguks. Seire hõlbustamiseks tuleb välja töötada ja rakendada kontrollsüsteeme. Tegevuse standardid on paigas, tegelikku tegevust mõõdetakse ning edu tagamiseks rakendatakse vajalikke meetmeid.

Strateegilise juhtimise protsess on dünaamiline ja pidev. Ühe komponendi muutus võib kaasa tuua muudatusi kogu strateegias. Seega tuleb protsessi sageli korrata, et viia strateegia vastavusse keskkonnamuutustega. Protsessi käigus võib juhtuda, et ettevõttel tuleb eelmisesse etappi tagasi minna ning seal teatavaid muudatusi sisse viia.

Hindamise ja kontrolliga seotud toimingud

- Määratlege mõõdetavad parameetrid.
- Määratlege antud parameetrite väärtused.
- Viige läbi mõõtmised.
- Võrrelge saadud tulemusi eelnevalt määratletud standarditega.
- Viige sisse vajalikud muudatused.

Peamised tulemuslikkuse näitajad (KPI-d, *key performance indicators*) aitavad ettevõttel määratleda ja mõõta organisatsiooni eesmärkide suunas tehtavaid edusamme. Kui ettevõte on analüüsinud oma missiooni, määratlenud kõik sidusgrupid ja eesmärgid, tuleb mõõta nende saavutamise tulemuslikkust. Antud mõõdikutena kasutataksegi tulemuslikkuse näitajaid.

KPI-d

- On kvantifitseeritud näitajad
- Peegeldavad organisatsiooni kriitilisi edutegureid
- Erinevad organisatsiooniti
- Peegeldavad ettevõtte eesmärke
- Peavad olema kvantifitseeritavad

KPI-d on kasulikud, sest nende defineerimisel võib näitajaid kasutada tulemuslikkuse juhtimise vahendina, kuid samas ka nn prääniku na. Näitajad annavad selge ülevaate sellest, mis on oluline ja mida tuleb teha. Oluline on tagada, et kõik ettevõttes tehtavad tegevused keskenduksid tulemuslikkuse näitajate saavutamisele või nende ületamisele.

Lisaks sellele võib KPI-sid kasutada motivaatorina. Kui need on kõigile kättesaadavad ja nähtavad, on kohe ka selge, mis on iga KPI eesmärk ja kuidas selle poole püüdlemine edeneb. Inimesi motiveerib KPI-de eesmärkide saavutamine.

2.1.3. Personali roll

Pädevuste ja tulemuslikkuse hindamine

Personalihaldusel on keskne roll igas ettevõttes, kuivõrd just töötajad oma tegevuse ja kaasatusega määravad konkreetse ettevõtte olemuse. Ettevõtte kvaliteedi ja tõhususe määrab tööle palgatud inimeste kvaliteet. Seega sõltub edu paljuski sellest, kuidas leida

õigete ülesannete peale õiged töötajad. Personalihaldus ei ole mitte üksnes oluline strateegia seisukohast, vaid on tõhus abivahend ka ettevõtte konkurentsieelise loomisel. Selle tarvis tuleb kaastöötajaid võtta kui partnereid, mitte kui kulurida, mida tuleb iga hinna eest minimeerida või vältida.

Pädevused on kollektiivsed oskused, mida iga indiviid vajab oma rolli täitmiseks. Need ei sõltu mitte niivõrd eesmärkidest, kuivõrd sellest, kuidas inimesed eesmärkideni jõuavad. Teatud pädevusi nimetatakse põhipädevusteks – need kehtivad kõigile töötajatele, samas kui juhtimisoskust eeldatakse vaid teatud tasandi töötajatelt (nt juhtidelt). Erinevad tasandid ning vastavad pädevused ja käitumine loovadki ettevõtte pädevusraamistiku. Tüüpilised pädevused on tõhus suhtlemine, planeerimine ja organiseerimine, juhtimisoskus, meeskonnatööoskus, loovus, eesmärgistatus ja muutustega kohanemine.

Siinkohal on oluline, et juhid aitaksid oma kaastöötajatel jõuda nende töös oodatud tulemusteni. Selleks kasutatakse tulemusjuhtimist, mille käigus selgitatakse välja ja tutvustatakse eeldatavaid tõhususmudeleid ning hinnatakse tegevust vastavalt konkreetsele mudelile. Kaastöötaja töö tulemuslikkuse hindamiseks on erinevaid strateegiaid (Tabel 4).

Tabel 4 – Kaastöötaja töö tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavad strateegiad

Kirjalikud raportid	• Kirjeldage töötaja tulemuslikkust ja andke näpunäiteid tulemuslikkuse tõstmiseks • Risk: juhi subjektiivsus
Kriitiliste juhtumite meetod	• Hindaja kirjutab üles, mida kaastöötaja on teinud • Mainitakse teatud käitumist
Tulemuslikkuse näitajad	• Andmed esitatakse graafiliselt hindamisskaalade abil • Näitajad: töö hulk ja kvaliteet, initsiatiiv, teadmised jne • Andmed pole nii üksikasjalikud, kuid on kiirelt kogutavad ja numbriliselt mõõdetavad
Käitumuslik hindamisskaala (BARS)	• Kombineeritakse kaks eelnevat lähenemist • Juht hindab kaastöötaja tegevust pikema aja vältel
Eri inimeste võrdlus	• Suhtelise võrdluse meetod • Kõik kaastöötajad järjestatakse pingerea alusel
Eesmärgipõhine juhtimine	• Kaastöötajaid hinnatakse vastavalt sellele, mil määral nad saavutavad eelnevalt määratletud eesmärgid
360 kraadi tagasiside	• Kolleegid, kliendid ja juhid hindavad kaastöötajaid • Väheneb subjektiivsus, antakse täpsemat tagasisidet

Koolitusvajaduste määratlemine

Kuigi ametisse valitud töötajatel võivad juba olla antud tööks vajalikud oskused, tuleks täiendkoolitust võtta kui iga ettevõtte tugevust, mis on vajalik mitte ainult uutele töötajatele, vaid ka pikemaajalistele kaastöötajatele.

Täiendkoolituse käigus õpivad inimesed juurde uusi oskusi ning seeläbi paraneb ka ettevõtte tulemuslikkus. Juhid otsustavad, millal ja missugust täiendkoolitust töötajad vajavad. Üldiselt annavad koolitusvajadusest tungivalt märku töömahu või -kvaliteedi langus, tööõnnetuste arvu kasv ning ettevõttes rakendatavad tehnoloogilised uuendused.

Koolituse elluviimise eelduseks on teatud varasemad tegevused, mis protsessi käigus aitavad tagada soovitud positiivsete tulemuste saavutamise. Esmalt tuleb hinnata vajadusi – analüüsi käigus toimub vajaminevate ja olemasolevate oskuste võimaliku vahe kaardistamine.

Siinkohal on võimalik kasutada erinevaid meetodeid, näiteks välivaatlust, küsimustikke, intervjuusid või teistel näitajatel (sh kaebustel, tootlikkusel) põhinevaid võimalusi.

Hindamise käigus saadud tulemuste põhjal koostatakse raporti vormis plaan, milles määratletakse vajalikud koolitused, teemad ja eesmärgid, prioriteedid, koolitusmudel ja konkreetsed ettepanekud. Õppe-eesmärgid tuleb täpselt defineerida ning leida nende saavutamiseks eri gruppidele sobivad strateegiad – kaugõpe, *coaching*, kontakttunnid, aktiivõpe, mentorlus jne.

Personaliga seotud probleemide lahendamine

Probleemide ja konfliktide lahendamine ei ole päris samad, mis nende ellimineerimine, ignoreerimine või talumine. See on igapäevane suhtlus erinevate inimeste vahel, kellel on erinevad perspektiivid, mõtted, käitumismallid, iseloomuomadused, prioriteedid ja uskumused. Inimesed vajavad gruppi kuuluvust, kuid samas soovivad nad olla unikaalsed ning teistest eristuda.

Sageli tekivad konfliktid inimeste vahel, kes on teineteisega emotsionaalselt rohkem seotud. Seega tuleks konflikti lahendamisel arvestada asjaoluga, et emotsioonid mängivad sama olulist rolli kui mõistus. Konflikt ei ole ilmtingimata ettevõtte negatiivne aspekt. See võib panna aluse dialoogile konflikti osapoolte vahel, kuni nad leiavad ühise keele. Avatud, aus ja konstruktiivne lahkarvamus võib toetada nii isiklikku arengut kui ka muid elulisi aspekte.

Mida paindlikum, dünaamilisem ja personaalsem on ettevõtte juhtimine, seda lihtsam on hallata ka konflikte. Isikliku panuse toetamine suurendab usaldust ja austust ning parandab suhteid ja tootlikkust.

Konflikti tekkele võivad viidata mitmed asjaolud, mis võivad, kuid ei pruugi olla ilmselged. Need võivad väljenduda näiteks riius, pingelises õhkkonnas, agressiivsuses või passiivsuses. Igal juhul väheneb seetõttu töötajate motivatsioon ja tootlikkus, esineb rivaalitsemist, kihistumist jne.

Inimestevahelised konfliktid ja neile järgnevad lahkarvamused võib lahendada läbirääkimiste teel. Kui üks osapool teeskleb, et on saavutanud tulemuse, mis ei vasta teise osapoole lõppeesmärgile, tuleb välja selgitada kummagi poole aktsepteeritavuse piir, et kompromissi näol leida mõlemat osapoolt rahuldav lõpplahendus.

Selleni võib jõuda konfliktiga silmitsi seistes, kuid teisalt võib probleemi ignoreerida või edasi lükata, kuni see viimaks haihtub. Parim strateegia sõltub konkreetsest probleemist, selle põhjustest, nüanssidest ning konfliktiga seotud inimeste isikuomadustest (agressiivsus, kalduvus teistega manipuleerida, passiivsus jne).

Kui valite läbirääkimiste tee, on oluline pidada meeles järgmist:

Mida läbirääkimiste käigus meeles pidada

- Tundke vestluspartnerit
- Seadke selged eesmärgid
- Viige end probleemiga üksikasjalikult kurssi
- Väljendage otsesõnu lahkarvamuse ja konflikti olemasolu
- Hinnake erinevaid võimalusi, mis võivad viia lahenduse leidmiseni
- Saavutage kokkulepe ja veenduge, et sellest peetakse kinni

Värbamine ja personali valik

Niipea kui personalihaldus on määratletud, saavad ka juhid teadlikuks ettevõtte vajadustest ning võivad asuda antud vajaduste rahuldamiseks sobivaid inimesi otsima. See ongi värbamine – ametisse sobivate kandidaatide leidmine ja ettevõttesse tööle saamine.

Ettevõtted võivad leida uusi töötajaid erinevatest kohtadest vastavalt sellele, millist töötajat otsitakse. Näiteks on internetipõhine otsing õigustatud juhul, kui kandidaadil peab olema hea arvutikasutusoskus.

Alljärgnevas tabelis (Tabel 5) on toodud mõned värbamisstrateegiad.

Tabel 5 – Värbamisstrateegiad

Strateegia	Kirjeldus
Töökuulutus internetis	Enamiku tänapäeva kandidaatide jaoks ei ole ajalehes ilmuv töökuulutus enam tõhus informatsioonikanal. Töökuulutuse avaldamine internetis on tõhusam ja soodsam kui enamik traditsioonilisi reklaamivorme.
Ülikoolid ja töömessid	Kandidaate võib leida töömessidelt ning sobivaid spetsialiste ka ülikoolide juures toimuvatelt üritustelt.
Koostöö ülikoolidega	Arendada mitmekülgset koostööd kohalike ülikoolide, kõrgkoolide ja kutsekoolidega.
Sihtvärbamine	Sobib mitmekülgse tööjõu leidmiseks vastavalt klientuuri iseärasustele. Näiteks otsitakse spetsiifilise keeleoskuse või akadeemilise kraadiga töötajaid.
Praktika	Mõnikord saavad praktikandid ka tasu, kuid enamjaolt tuleb neil koguda ülikooli või kõrgkooli jaoks vajalikke ainepunkte.
Suusõnaline	Kui praegustele töötajatele nende töö meeldib, saavad neist endist parimad töökuulutused. Mõnda asutust tuntakse nii hea töökohana, et neil tuleb häid kandidaate lausa tagasi lükata.
Töötajad	Töötajaid julgustatakse ise uusi kolleege otsima.
Töötajate hoidmine	Paljudel asutustel on vabade töökohtade arv seotud täidetud ametikohtade arvuga. Oluline on hoida ametikohad täidetuna, sest vabad kohad suurendavad kõikide töötajate koormust ning tekitavad seeläbi tööstressi.
Kandidaatide andmebaas	Kui rakendada värbamisprotsessi, mille eesmärk on saada võimalikult kiiresti uusi töötajaid, saab ettevõte küll tööle miinimumnõuetele vastavaid inimesi, kuid see on ka kõik.
Reaalse töö eelvaatlus (RJP, *realistic job preview*)	Reaalse töö eelvaatluse (video tulevasest töösituatsioonist, kohtumine teiste võimalike kaastöötajatega vm formaadis) eesmärk on vältida olukorda, kus kandidaadid võtavad vastu ametikoha, milleks neil ei ole piisavalt teadmisi või pädevusi. Töötaja otsingul püütakse vähendada tööjõu 'enneaegset' voolavust sellega, et tuuakse välja ametikoha positiivsed ja negatiivsed aspektid enne, kui kandidaat koha vastu võtab.
Värbamise paindlikkuse suurendamine	Paljusid asutusi reguleerivad keerukad süsteemid, mistõttu on keeruline häid kandidaate leida või hoida. Ranged nõudmised ja pikad ning jäigad hindamisprotsessid heidavad kvalifitseeritud kandidaadid kõrvale.

2.1.4. Äriplaani koostamine

Mis on äriplaan ja kui oluline see on?

Kui ettevõtjal on idee, siis selle ärilisel eesmärgil kasutamiseks tuleb tagada, et kõik otsused on põhjalikult läbi mõeldud ega takista protsessi läbiviimist.

Sageli tuleb esialgse idee teostamiseks leida välisrahastus ja investorid, kes soovivad näha dokumenti, mis annaks võimaliku investeeringu kohta vajalikku informatsiooni. Seega on oluline töötada välja äriplaan, millel on kolm põhifunktsiooni: (i) aidata ettevõtjal mõista oma äritegevust (turg, toode, rahastusmudelid, riskid jne); (ii) anda võrdlusalus äritegevuse arenduseks tulevikus; (iii) tutvustada projekti investoritele, partneritele, klientidele, varustajatele ja teistele olulistele osapooltele. Lisaks nendele funktsioonidele peab 20-40-leheküljeline dokument olema ka teostatav ja realistlik, selge ja kergesti loetav, varustatud illustratiivsete graafikute, tabelite ja (vajadusel) piltidega. Tavaliselt on äriplaan 20-40 lehekülge pikk, millele lisanduvad finantsarvutustega lisad.

Äriplaan peab esitama investoritele veenvaid argumente, mille põhjal hinnatakse kolme peamist finantsaspekti: toode või teenus ja selle turg; vajaminevad füüsilised ja tootmisressursid; ning ettevõtja juhtimispädevus.

Lisaks sellele eeldatakse, et ettevõtja on teadlik võimalikest muutujatest ja takistustest (sh konkurentide tegevus või reaktsioonid) ning rakendab vastavaid ettevaatusabinõusid, on võimeline müüma toodet või teenust madala hinnaga, leiab kergesti õiged ostjad ja töötajad jne.

Äriplaani struktuur

Kuigi äriplaanile pole ette nähtud kindlat struktuuri, tuleb selles siiski käsitleda ja lahti kirjutada teatud aspekte. Järgnevalt on antud neist lühike ülevaade (Joonis 5) ning üksikasjalikumalt tuleb nendest juttu ka järgmistes lõikudes.

1. Kokkuvõte
2. Ettevõte
3. Idee, toode/teenus ja turusituatsioon
4. Turundamiskava
5. Riskid ja vastavad strateegiad
6. Rahastamiskava
7. Ajakohastamine ja kontroll

Joonis 5. Äriplaani struktuur

- ***Kokkuvõte***

Olgugi et üsna lühike tekstiosa, on kokkuvõte äärmiselt oluline ning peaks edastama jõulise ja veenva sõnumi, mis tõmbaks investorite tähelepanu sedavõrd, et nad loeksid läbi ka ülejäänud dokumendi.

Seega tuleb äriplaani sisu edastamisel kasutada selget, läbipaistvat ja arusaadavat lähenemist ja keelt – teisisõnu, see tuleks valmis kirjutada viimasena.

Vastus tuleb anda järgmistele küsimustele

- Ettevõtte nimi ja tegevusala
- Ettevõtte missioon
- Ettevõtte tegevuse ulatus ja potentsiaalne turg
- Mis on pakkumises innovatiivset ja erilist?
- Millised on vajaminevad tööjõu- ja finantsressursid?
- Mis on projekti tugevused ja nõrkused?
- Millal saab ettevõte kasumlikuks?
- Milliseid varasemaid kogemusi on teil antud projektiga seoses?

- ***Ettevõte***

Iga projekti aluseks on ettevõte. Seega tuleb anda ettevõttest terviklik ülevaade – selle ajalugu, eesmärgid, missioon, väärtused, struktuur, ärivaldkonnad ja sihtklientuur, pakutavad oskused jne. Uue ettevõtte loomisel tuleb ettevõtjal selgitada ka selle loomise vajadust.

Antud osa peamine eesmärk on rõhutada projekti arenduse positiivseid aspekte, näiteks konkurentsieelist, strateegilist turupositsiooni ning ettevõtte eelnevaid kogemusi antud projekti loodetava edukuse valguses.

Vastus tuleb anda järgmistele küsimustele

- Kuidas tekkis projekti idee?
- Milliseid oskusi ettevõttel on?
- Milline on ettevõtte struktuur?
- Kes on osanikud ja partnerid?
- Kui palju on ettevõttes töötajaid?
- Milline on nende kvalifikatsioon?
- Millised on nende oskused ja pädevused?

- ***Idee, toode/teenus ja turusituatsioon***

Organisatsioon või ettevõte tegutseb ümber toote või teenuse, mida soovitakse müüa või vahendada ning mis tavaliselt põhineb mõnel uuenduslikul ideel. Algse idee muutmist kaubanduslikult elujõuliseks tooteks tuleb veenvalt tutvustada ka vastavatele sidusgruppidele.

Vastus tuleb anda järgmistele küsimustele

- Millised on toote/teenuse tehnilised iseärasused?
- Milliseid materjale, masinaid ja inimressursse on vaja?
- Milliseks kujunevad tootmis- või arenduskulud?
- Millised on kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed eesmärgid?
- Miks peaksid inimesed antud toodet/teenust ostma?
- Millised on konkurentsieelised?
- Kui oluline on projekti arenduse seisukohast teadus- ja arendustegevus?
- Kes moodustab sihtturu?

Siinkohal on mõistlik viia läbi ja esitada ka SWOT-analüüs, et potentsiaalsed investorid saaksid ülevaate ettevõtja oskustest äri juhtida ning oma ideid kasumlikuks muuta.

- ***Turundamiskava***

Turundamiskava põhineb olemasoleva turu analüüsil ehk teisisõnu kirjeldatakse turu hetkeseisu, et mõista vastavaid probleeme, toimimismehhanisme ja võimalikke arengusuundi. Arvestatakse ka tarbijatega – nende käitumismudelite, motivatsiooniga jne. Lisaks olemasolevale turule tuleb analüüsida konkurentsisituatsiooni – tuleb määratleda konkurendid ning arvestada nende võimaliku mõjuga äritegevusele.

Turundamiskava toetub ka äristrateegiale, kuivõrd tuleb määratleda sihtklientuur, turuallikad, turupositsioon jne. Antud faasi aspektide – toote, hinna, koha ja reklaami – toel saavad strateegias toodud printsiipidest konkreetsed tegevused.

Vastus tuleb anda järgmistele küsimustele

- Millisele turusegmendile on toode/teenus suunatud?
- Millistel kriteeriumitel põhineb jaotus reaalse ja potentsiaalse turu vahel?
- Millises faasis (langevas, tõusvas) on turg hetkel?
- Kes on tarbijad? Kus, millal ja kui palju nad tarbivad? Mille poolest nad toodet hindavad?
- Kes on tegelikud ostjad? Kuidas nad ostavad? Mis neid mõjutab?
- Kes on peamised konkurendid? Mis on nende turuosa? Milline on nende strateegiline positsioon?
- Milline on toote äristrateegia?
- Kuidas määratletakse turundusplaani aspektid (toode, hind, koht ja reklaam)?

- ***Riskid ja nendega seotud strateegiad***

Ettevõtjad peavad arvestama võimalike riskidega, millega nad võivad äritegevuses kokku puutuda ja mis on vaja edu saavutamiseks ületada. Näiteks võib müük osutuda oodatust väiksemaks, rahastus ebapiisavaks, kulud prognoositust suuremaks jne.

Iga ettevõtja peab projekti analüüsi põhjal leidma alternatiivsed lahendused juhuks, kui midagi peaks viltu minema; näiteks leidma alternatiivsed rahastusallikad ja uue lähenemise turule, lisama allhanketeenuseid, muutma projekti ajakava või võtma kasutusele mõne muu vahendi ootamatustega kaasneva negatiivse mõju vähendamiseks, mis oleks spetsiaalselt kohandatud antud projekti tarvis.

- ***Rahastamiskava***

Sarnaselt kommertsplaani või turustamiskavaga peegeldab ka rahastamiskava täpselt ja struktureeritult kõiki ärijuhtide finantsotsuseid, eeskätt seoses rahavoogudega (tulude ja kulude vahega).

Vastus tuleb anda järgmistele küsimustele

- Kui palju raha läheb vaja ettevõtte käivitamiseks?
- Kas vahendeid on piisavalt? Kui mitte, siis kuidas ettevõtet rahastatakse?
- Kuidas on kavandatud ettevõtte kasv? Kust leitakse ettevõtte kasvuks vajalikud rahalised vahendid?
- Milliste müüginumbritega toodaks ettevõte kasumit?
- Milliste müügimahtudega oleks ettevõte atraktiivne?

Seega peaks siinne osa aitama investoril teha investeeringu kohta otsus. Kõige otsekohesem ja ka lugejasõbralikum viis on jagada plaan järgnevateks osadeks: (i) investeerimiskava (investeerimisgraafik ja kalender), (ii) kasutuselevõtukava (kasumi ja kahjumi prognoos), (iii) rahastuskava (lühi- kuni pikaajaline).

- ***Ajakohastamine ja kontroll***

Ajakohastamine ja kontrollimine on vältimatud, et äritegevus ebatõhusaks ei muutuks. Oluline on näidata investoritele, et ettevõtte tegevus on korrektne ning kontrollitud. Seega tuleb antud plaani muutuvate turutingimuste valguses sageli kohandada, et see oleks igas olukorras rakendatav, mitte üksnes jäik ja ebaoluline dokument.

2.1.5. 1. peatüki viited

- Bass and Stogdill, “Handbook of leadership - Theory, research and managerial application”, 1990;
- Bill Birnbaum, “Strategy Implementation: Six Supporting Factors”, 2009, kättesaadav http://www.birnbaumassociates.com/strategy-implementation.htm;
- Business Balls, “Strategy implementation and realisation”, 2004, kättesaadav http://www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.htm;
- Carla Afonso-SPI, “Manual de Formação e Gestão de Equipas e Comunicação”, 2014;
- Gerald Cole, “Management Theory and Practice”, 2003;
- Harold Koontz, Cyril O’Donnell, “Principles of Management: an analysis of managerial functions”, New York: McGraw-Hill, 1972;
- IAPMEI, “Como elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso”, 2004;
- John Reh, “Key Performance Indicators (KPI)”, 2014, kättesaadav http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic_2.htm;
- Leonardo da Vinci Project “Econ-IT2” - 2011-1-PL1-LEO05-19913, Module 2 “Business Planning”, Module 3 “Strategic Planning” and Module 6 “Access to Finance”, 2013;
- Leonardo da Vinci Project “VOSES” - 2012-1-ES1-LEO05-50825, Module 2 “Business Plan” and Module 7 “Business Management and leadership”, 2013;
- Maria Neves, “Manual da Formação I – Manual de atividades”, 2007;
- P. Baijumon, “Management Concepts and Business Ethics”, 2011, kättesaadav: http://www.universityofcalicut.info/syl/ManagementConceptsBusinessEthics.pdf;
- Team FME, “Developing Competencies - Appraisal skills”, 2013;
- *https://en.wikibooks.org/wiki/Management_Concepts_and_Applications/Management*.

2.2. 2. peatükk. Kommunikatsioon ja probleemide lahendamine

2.2.1. Kommunikatsioon äritegevuses

Kommunikatsioon kui protsess

Üldise definitsiooni kohaselt tähendab kommunikatsioon (ideede, mõtete, emotsioonide jne kujul) informatsiooni vahetust inimeste vahel. Olenemata infovahetuse kontekstist kehtivad kommunikatsiooni osas alati järgmised põhimõtted:

- Kommunikatsioon ei ole ühepoolne. Kui vastuvõtja ei mõista edastatud informatsiooni – vähemalt mitte saatja eesmärgistatud viisil –, siis on suhtlus ebaõnnestunud. Häid suhtlejaid iseloomustab arenenud empaatiavõime ning nad suudavad ette näha sõnumi vastuvõtmisega kaasnevaid mõtteid ja tundeid;
- Kommunikatsioon on palju enamat kui pelgalt sõnad. Kehakeel, näoilmed ning kõnes, kirjas või tegudes väljenduv tonaalsus on sageli sõnadest palju tähtsamad. Kaastundlikku sõnumit, millest peegeldub üleolev või vaenulik toon, peetakse agressiivseks ka juhul, kui sisu seda ei ole;
- Kommunikatsioon võib olla otsene (s.t liigub sõnumi saatjalt otse selle vastuvõtjani) või kaudne (s.t liigub kolmanda – või neljanda ja viienda – osapoole kaudu). Kaudne kommunikatsioon on sageli küll vajalik, kuid võib erinevate vahendajate tõttu algset sõnumit oluliselt moonutada;
- Erinevad inimesed ja grupid suhtlevad erinevas stiilis ja erinevatel eeldustel. Inimese võime sõnumit saata, vastu võtta ja tõlgendada sõltub suuresti tema isikuomadustest ja kogemustest, sealhulgas kultuuritaustast, haridusest jne;
- Kommunikatsiooni kolm põhiaspekti on sisu, toon ja struktuur, mille kaudu sõnumit edastatakse. Antud kolm aspekti loovadki tegeliku sõnumi – kui hästi seda mõistetakse, millist mõju see vastuvõtjale avaldab ning milline on lõpptulemus. Efektiivse kommunikatsiooni tagamiseks tuleb asutustel ja indiviididel arvestada kõigi nende nüanssidega.

Kommunikatsioon peab keskenduma vaadeldavatele käitumuslikele suhtlusprotsessidele, mitte niivõrd suhtlussituatsioonis osalejate kognitiivsetele ja isikulistele muutujatele. Inimestevahelist suhtlust võib kujutada süsteemkäsitusel põhineva mudelina, mis koosneb erinevatest aksioomidest, millel on inimestevahelisele suhtlusele erinev mõju.

Tabel 6 – Aksioomid ja mõju inimestevahelisele suhtlusele

Aksioom	Mõju inimestevahelisele suhtlusele
Võimatu kommunikatsioon	See, kuidas suhtluspartnerid teie käitumist tõlgendavad, mõjutab teievahelisi suhteid olenemata sellest, kas soovisite vastavat tõlgendust või mitte.
Sisu- ja suhtetasandid	See, kuidas te midagi ütlete, mõjutab suhtluspartnerite tõlgendust ning annab teavet suhtluspartnerite omavaheliste suhete kohta.
Probleemsituatsioon	See, kuidas teie näete põhjuse ja tagajärje seoseid, ei pruugi kattuda suhtluspartneri arusaamaga. Probleemi lahendamiseks ärge kedagi süüdistage.

Aksioom	Mõju inimestevahelisele suhtlusele
Digitaalne ja analoogne kommunikatsioon	Digitaalne kommunikatsioon edastab üksikasjalikku tähendust, kui suhtluspartnerid jagavad samu sümboleid; analoogkommunikatsioon edastab tugevaid emotsioone otse.
Täiendav ja sümmeetriline kommunikatsioon	Süsteemide sees kujunevad välja suhtlusmudelid, mille kohaselt inimesed käituvad kas erinevalt või sarnaselt. Antud mustrid illustreerivad võimusuhteid konkreetses situatsioonis.

Suhtlusstiilid

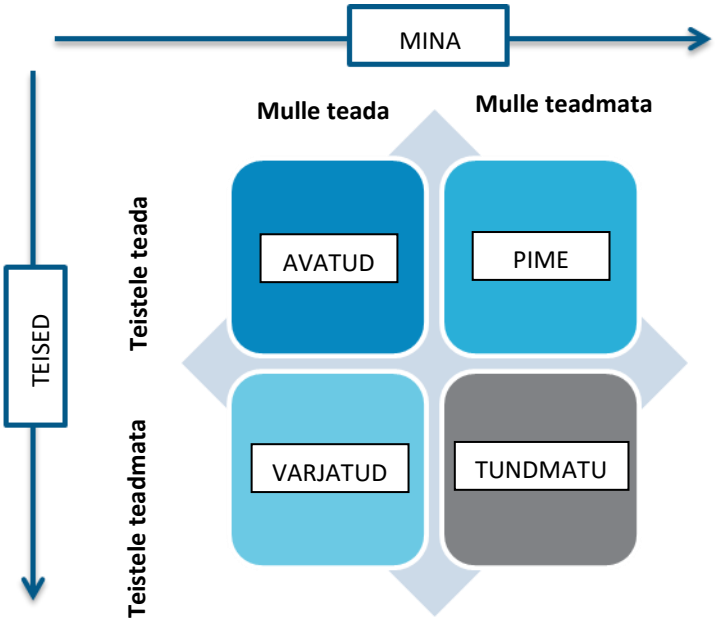
Viis, kuidas te teiste inimestega suhtlete, mõjutab suuresti teie läbisaamist nendega ning soovitud eesmärkide saavutamist. Hea suhtlusoskus on abiks konfliktide vältimisel ja probleemide lahendamisel. Seega on oluline arvestada erinevate suhtlusstiilidega ning nende omaduste ja tagajärgedega (Tabel 7).

Tabel 7 – Suhtlusstiilid

Omadused	Tagajärjed
Passiivne	
• Tal on raskusi eneseväljendusega; • Väljendab harva lahkarvamust; • Kõneleb vaikselt; • Eirab oma eesmärke; • Naerab närviliselt ja liigub palju; • Ärev; • Ebakindel.	• Jääb ohvri rolli; • Tekib põlgus enese ja teiste vastu; • Kui ta ei räägi teistega piisavalt, ei õpi nad teda ka tundma ning seega on nendevaheline suhtlus sageli halb.
Agressiivne	
• Asetab enda soovid teiste soovidest kõrgemale; • Kõneleb valju häälega, katkestab teisi; • Ei kuula teisi; • Naeratab irooniliselt; • Naudib teiste šokeerimist; • Näib enesekindel.	• Eirab teiste õigusi; • Käitub agressiivselt, klaarib arveid; • Kommunikatsioon teistega on halb, sest teatud aja pärast pööravad nad aina rohkem tähelepanu tema hoiakule ja aina vähem kommunikatsiooni sisule.
Manipuleeriv	
• Asetab enda soovid teiste soovidest kõrgemale; • Arvestab oskuslikult suhetega; • Muudab oma kõnelemisviisi vastavalt suhtluspartnerile; • Kuuleb, kuid ei kuula teisi; • Kasutab vahendajaid; • Moonutab informatsiooni; • Näib enesekindel ja heade kavatsustega.	• Kasutab teisi ära; • Niipea, kui tema käitumist läbi nähakse, kaotab usutavuse; • Kuivõrd keskkonnas levivad kuulujutud, on ka suhtlus teistega halb.
Kehtestav	
• Väljendab oma mõtteid ja tundeid objektiivselt; • Austab ennast ja teisi; • Tasakaalukas ja konstruktiivne; • Kuulab teisi aktiivselt; • Otsib realistlikke kompromisse.	• Loob usaldusväärseid suhteid; • Maandab pingeid; • Kuivõrd ta soovib end arusaadavaks teha ning ka teisi mõista, on kommunikatsioon teistega hea.

Tänapäeval saab klientidega suhelda mitmel erineval moel – silmast silma nagu vanasti, meili, telefoni või sotsiaalmeedia vahendusel või muude virtuaalkommunikatsioonivahendite kaudu. Seega tuleb määratleda kliendi vajadused kas suheldes potentsiaalsete tarbijatega otse (kliendiuuring, fookusgrupid jne) või kaudse analüüsi teel (klientide kliendid, konkurendid, ülevaated sotsiaalmeedias, majandusharu analüüsid jne).

Oluline on mõista suhtluse ja inimestevaheliste suhete dünaamikat eri situatsioonides, eeskätt organisatsiooni sees, et tagada eneseteadlikkus, isiklik ja grupi areng ning ülevaade suhetest. Selles mõttes on Johari akna mudel lihtne ja kasulik vahend eneseteadlikkuse ning ka teineteisemõistmise illustreerimiseks ja parandamiseks (Joonis 6).



Joonis 6. Johari akna mudel

Johari akna nelja perspektiivi nimetatakse 'kvadrantideks'. Iga selline ala hõlmab ja kujutab informatsiooni – tundeid, motivatsiooni jne –, mida isiku kohta teatakse vastavalt sellele, kas isik teab või ei tea seda ise või teavad või ei tea seda teised rühma liikmed. Päripäeva liikudes tähistab esimene ala seda, mis on nähtav nii meile kui ka teistele. Teine ala näitab, mida teised meist teavad, kuid millest me ise ei ole teadlikud. Kolmandas alas on informatsioon, mida meie enda kohta ei tea ning mida ka teised ei näe. Viimane ala peegeldab seda teadmist enese kohta, mida me teistega ei jaga.

Kommunikatsioon kui usaldusel põhinev suhe

Kliendisuhete haldamine peaks olema iga ettevõtte tegevuses kesksel kohal, sest just see loob aluse kliendi rahuloluks ja äritegevuse kasvuks. See eeldab aga vastastikust usaldust ja austust ning pidevat tegelemist kliendi vajaduste ja nõudmistega.

Kommunikatsiooni kui usaldusel põhineva suhte lähenemist saab kasutada ka töötajate tunnustamisel ning motiveerides neid seeläbi jääma ettevõtte juurde ka muudel kui rahalistel põhjustel.

Siinkohal on toodud põhisammud, mille abil luua teistega usaldusväärne suhe.

Pöörake tähelepanu	Harjutage aktiivset kuulamist. Ärge laske tähelepanul hajuda ega mõelge samal ajal oma vastusele. Kui teie tagasiside on peegeldav (s.t sõnastate vestluspartneri jutu põhipunktid ümber), tunneb teie vestluspartner, et teda on kuulatud ja mõistetud.
Pidage lubadustest kinni	Katsetage lähenemist "vähem lubadusi, rohkem tegusid". Mitte kunagi ärge lubage midagi, mida te täita ei saa. Teisalt aga ärge lahkuge töölaua tagant kohe pärast miinimumtööaja lõppu, vaid püüdke pidevalt tähtajast ette jõuda. Seda hindavad ühelt poolt kliendid, kuid teisalt näitab see head eeskuju ka kolleegidele.
Ärge kasutage pinnapealseid väiteid	Võtke aega ja püüdke mõista teie kliendile olulisi tähenduslikke aspekte. Klientide tagasisidet võib koguda mitmel erineval põhjusel, kuid siiras huvi kliendi vajaduste vastu suurendab austust ning näitab, et väärtustate neid ka indiviididena.
Olge kättesaadav	Olge kindel kontaktisik, kelle poole võib alati küsimuste ja murede korral pöörduda. Juurutage avatud ukse kommunikatsiooni ning andke inimestele teada, et nende tagasiside ja küsimused on alati teretulnud. Viige läbi regulaarseid küsitlusi ja tegutsege vastavalt saadud informatsioonile.
Arvestage suhtluses kultuuriliste erinevustega	Alati ei piisa ainult viisakusest ja tolerantsusest, tuleb ka jälgida, et teie käitumist ei peetaks teiste kultuurinormide järgi ebaviisakaks. Näiteks mõnes kultuuris tähendab jah-sõna vaid seda, et sõnum on vastu võetud, kuid mitte ilmtingimata nõusolekut.
Hoidke kontakti	Tuletage teid ümbritsevatele inimestele ja eeskätt klientidele meelde, et teid huvitab nende seisukoht. Korraldage järelkohtumisi ja hoidke inimesi olukorraga kursis. Kui võtate neid oma ettevõtte tuleviku orgaanilise osana, suhtuvad nemadki sellesse samamoodi.

2.2.2. Kliendisuhted

Kliendi vajaduste määratlemine

Ettevõtted, mis oma tegevuses klientide vajadustega ei arvesta, riskivad läbikukkumisega, sest see mõjutab erinevaid valdkondi – turundust, logistikat ja tootearendust.

Siinses alapeatükis vaatleme erinevaid võtteid ja tehnikaid, kuidas klientide vajadustest süsteemselt teavet saada.

- ***Uuringud***

Esmalt on oluline viia läbi kasvõi elementaarne kliendiuuring, et saada ülevaade klientide vajadustest. Hankige valdkonnaga seotud analüüse nii kohalikul kui globaalsel tasemel, et tuvastada ostukäitumise suundumusi või muutusi, tipptegijaid ja sabassörkijaid või isegi võimalikke välisjõude või mõjutajaid. See aitab teil oma kliente paremini segmenteerida ja nendeni jõuda, annab olulist infot kogu ärisektori kohta tervikuna ning toetab seeläbi teie tõsiseltvõetavust ja usaldusväärsust.

- ***Klientide tagasiside***

Klient on alati peamine infoallikas, kuid siinkohal tuleb arvestada erinevate strateegiatega.

Võimalusel külastage klientide kodulehti ning hinnake nende tooteid ja turundusstrateegiaid, et saaksite paremini arvestada nii nende praeguste kui ka tulevaste vajadustega.

Oma veebilehele võite lisada foorumi, küsitlusi või lingi sotsiaalmeedialehele, kuhu kliendid võivad jätta kommentaare ja hinnanguid. Sotsiaalmeedia monitooring aitab teil jälgida diskussioone, kas teie või teie konkurentide toodete kohta ning hankida täiendavat teavet lisaks teistelt tagasisidekanalitelt kogutud informatsioonile. Kasutajate kogukondade julgustamine oma kogemuste jagamisel, suurendab potentsiaalselt ka võrgustikest saadavat kasu.

Kui kliendid füüsiliselt näiteks fookusrühmas kokku tuua, annab see teile võimaluse saada uut teavet valdkonna murekohtadest ja kliendisoovidest. Seeläbi luuakse uut laadi avatus ja võimalus võrgustike tekkeks, mida osalejad võivad väga kõrgelt hinnata.

Samuti ei tohiks alahinnata silmast silma vestluste mõju. Kui leida aega küsimuste esitamiseks ja avatud debatiks, saate otsest infot kliendi probleemide kohta. Ühtlasi saate kinnitust juba olemasolevale informatsioonile ja sillutate teed uuteks vestlusteks, mille käigus arutada potentsiaalseid võimalusi.

- ***360 kraadi perspektiiv***

Ärge piirduge vaid ühe infoallikaga. Pöördudes otse nende poole, kes pidevalt teie sihtrühmaga suhtlevad, võite saada olulist infot nende vajaduste, uute võimaluste ja konkureerivate suundumuste kohta. Suhelge oma klientide klientidega, konkurentidega ja kellega iganes. Uurige, milliseid raskusi teie klientidel on olnud, ning võite saada häid mõtteid, kuidas nende probleemidega otse tegeledes lisandväärtust luua.

- ***Koostöö***

Klientide kaasamine tootearendusstrateegiasse aitab tagada toodete vastavuse nende vajadustele. Kui olete välja selgitanud võtmekliendid või põhikasutajad, saate ehk kaasata nad oma projektiarendusmeeskonda, et nad annaksid kas sisendi toote nõuete osas või tagasisidet teie ettepanekutele, testiksid või hindaksid prototüüpe jne. Kliente tuleb motiveerida kaasa tulema, et nende abiga luua parim toode või kogemus.

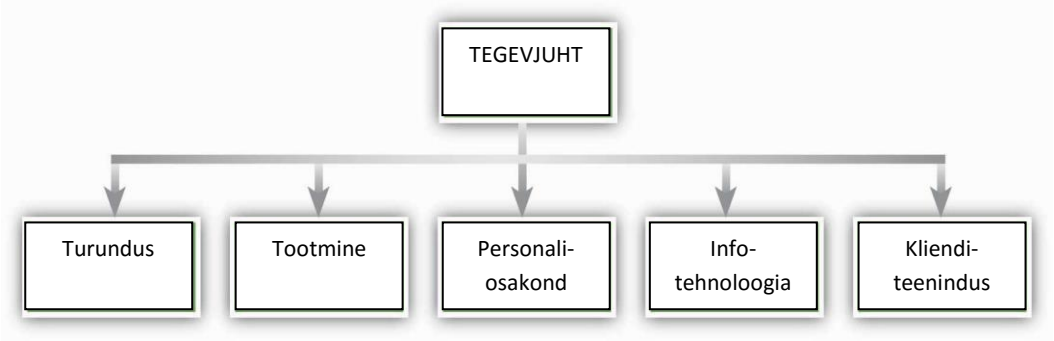
- ***Kliendisuhete haldus (****CRM, Customer Relationship Management****)***

Lõpuks on kõikide sisendite struktureerimiseks ja tegevuste väljatöötamiseks vaja süsteemi. Tõhus CRM-süsteem kogub andmeid kõikide kliendi tegevuste kohta ning koostab tegevuste ajaloo, mida saab analüüsida vastavalt eri tootegruppide, turunduskampaaniate, lähenemiste jms valguses. Sel viisil saate pildi iga konkreetse kliendi vajadustest ja eelistustest.

Organisatsiooni struktuur ja kliendisuhted

Organisatsiooni iseloomustamiseks tuleb tutvuda selle struktuuriga. Osad ettevõtted on struktuurilt lihtsamad, teised seevastu keerukama hierarhiaga. Hierarhilise ülesehitusega ehk bürokraatlikud organisatsioonid on tsentraliseeritud, mis tähendab, et autoriteet ja otsuste tegemisega kaasnev vastutus on neis koondunud väikese inimrühma kätte. Sellist struktuuri näeb tavaliselt suuremate ettevõtete puhul, kus rangete protseduuride ja standardiseeritud protsessidega kaasnevad kasutegurid kaaluvad üles nende võimalikud puudused. Lihtsa struktuuriga organisatsioone iseloomustab tavaliselt parem kommunikatsioon, suurem töörahulolu, sagedasem riskide võtmine ja kiirem otsuste langetamine.

Ettevõtteid võib struktureerida ka vastavalt funktsioonidele, allüksustele, toodetele, protsessidele või muudele kriteeriumitele. Tüüpiline funktsionaalne ettevõte jagab oma töötajad vastavalt funktsioonile ja oskustele, mistõttu saab tõhustada iga valdkonda eraldi, olgu see siis turundus, inseneritöö, kujundus, müük vmt (Joonis 7).



Joonis 7. Näide organisatsiooni struktuurist

Allüksusteks jagatud organisatsioon püüab rakendada isemajandamist vastavalt eri kliendigruppidele. Teisisõnu, iga kliendi jaoks on loodud erinevad multifunktsionaalsed meeskonnad. Ühelt poolt on kliendile tagatud selgem kommunikatsioon, kuid teisalt esineb sageli probleeme vahenditega. Teised organisatsioonid seevastu keskenduvad meeskondadele, mis tegelevad ainuüksi ühe toote või brändiga. Nii moodustuvad teadmistekompleksid, millest organisatsioon tervikuna saab kasu vaid kommunikatsiooni teel.

Erinevate kommunikatsiooniviiside mõju kliendisuhetele

Tänapäeval on meil laias valikus CRM-kommunikatsioonivahendeid, mida ettevõtted oma klientidele toodete ja teenuste pakkumisel tõhusalt ka kasutavad. Alljärgnevas tabelis on antud ülevaade erinevatest võimalustest ja nende sobivusest.

Tabel 8 – Kommunikatsioonikanalid

Kanal/viis	Kommunikatsioonikanali/-viisi kirjeldus	Soovitatavad situatsioonid
Personaalne kohtumine klientidega	Silmast silma personaalsed kohtumised klientidega	Klientidega kohtumiseks ja pakkumiste selgitamiseks, toodete demonstreerimiseks, tugiteenuse pakkumiseks
Üritused ja rändkampaania	Silmast silma kohtumised konkreetsete kliendigruppidega üritustel	Kliendigruppidega (nt spetsiifilise sektori esindajatega) kohtumiseks, pakkumiste selgitamiseks ja toodete demonstreerimiseks
Postiteenused	Materjale (paberkandjal) saadetakse posti teel (üksikklientidele või kliendigruppidele)	Toodete ja teenuste kohta trükimaterjalide, nt kirjade, pakkumiste, brošüüride, lepingute jms saatmiseks
Telefonikõne	Telefonisuhtlus klientidega pakkumiste tegemiseks või tugiteenuse pakkumiseks	Sobib suhtluseks, kui tooted/teenused vajavad selgitust või dialoogi (nt kodulaenu selgitus, kliendi probleemi lahendamine)
Faks	Materjale (paberkandjal) saadetakse faksi teel (üksikklientidele või kliendigruppidele)	Toodete ja teenuste kohta trükimaterjalide, nt kirjade, pakkumiste, brošüüride, lepingute jms saatmiseks
E-kiri	Materjale saadetakse e-postiga (üksikklientidele või kliendigruppidele)	Toodete ja teenuste kohta digitaalsete materjalide, nt kirjade, pakkumiste, brošüüride, lepingute jms saatmiseks
Tekstisõnum (SMS)	SMS-teavituste saatmiseks mobiiltelefonile (üksikklientidele või kliendigruppidele)	Lühisõnumite saatmiseks hetkel aktuaalsete pakkumiste, ürituste vms kohta
Multimeedia-sõnum (MMS)	MMS-teavituste saatmiseks mobiiltelefonile (üksikklientidele või kliendigruppidele)	Pildipõhise sõnumi saatmiseks aktuaalsete pakkumiste, ürituste vms kohta
Videokonverents (VC)	Suhtlus (kaugel või eri paigus asuvate) klientidega videokonverentsi kaudu	Sobib eri huvipooltega samaaegseks arutluseks, toodete demonstreerimiseks, ettekannete tegemiseks
Vestlus reaalajas (*chat*)	Reaalajas toimuv vestlus klientidega toodete või teenuste teemal	Reaalajas klientidega suhtlemiseks ning nende küsimustele vastamiseks toodete ja teenuste kohta
Blogid	Informatsiooni toodete ja teenuste kohta postitatakse blogisse, kus suheldakse klientidega edasi	Toodete ja teenuste kohta informatsiooni postitamiseks blogisse, kus kliendid jagavad oma kogemusi ja arvamusi, esitavad küsimusi, millele vastab kas ettevõte või teised kliendid
Sotsiaal-võrgustikud	Kliendisuhtlus ja uute toodete tutvustus sotsiaalvõrgustike (nt Facebook, Twitter) vahendusel	Toodete ja teenuste pakkumiseks laiale publikule, et kliendid saaksid jagada oma arvamusi ja kogemusi nii sõprade kui ka 'jälgijatega'

2.2.3. Probleemide lahendamine

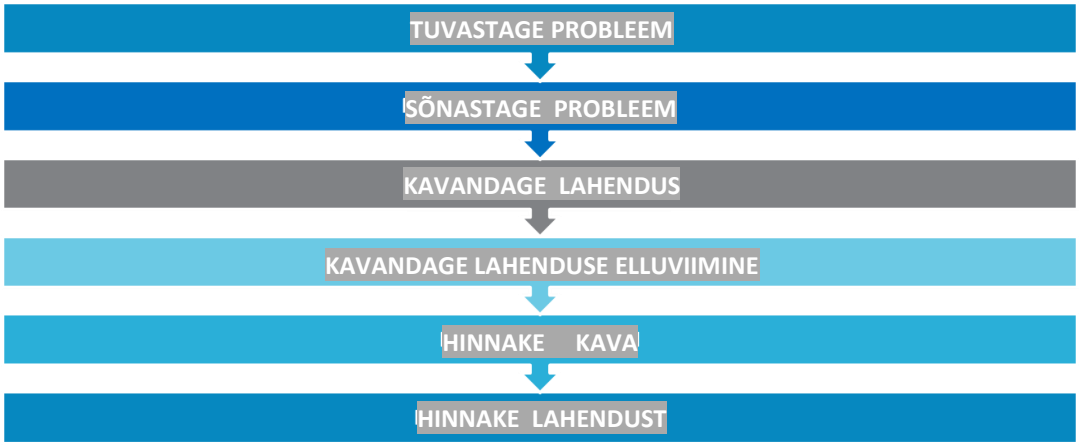
Sammud probleemilahenduse suunas

Probleemid töötajate ja kolleegide vahel võivad suuresti erineda. Ettevõttel tuleks selgeks teha erinevad probleemilahendusstiilid ning meetodid, mida konkreetsetes situatsioonides kasutada. Probleemid võivad tekkida töökeskkonna erinevates kontekstides ning seega tuleb esmalt välja selgitada ja püüda mõista olukorda, kus probleem ilmnes.

Süstemaatiline lähenemine probleemilahendusele aitab:

- teha otsuseid kindlate andmete, mitte oletuste põhjal;
- määratleda probleemide tegelikud põhjused, mitte reageerida nähtavatele sümptomitele;
- leida püsivaid lahendusi, mitte toetuda kiirparandustele.

Kuigi probleemilahendusmudelid võivad olla vägagi keerulised ja tehnilised, võib mudeli rakendamisel lähtuda järgmisest kuuest lihtsast sammust (Joonis 8).



Joonis 8. Probleemilahenduse etapid

See sammhaaval rakendatav probleemilahendustehnika tagab protsessi süstemaatilisuse, ent toob teisalt välja ka tõhusa probleemilahendamise kaks saladust:

- Kasutage probleemilahendusoskusi, et küsida: “On see ikka õige probleem, mida lahendada?”
- Seejärel veenduge, et iga probleemilahendustegevus esitaks küsimuse: “Milliseid võimalusi see probleem loob?”.

Loovus probleemilahenduses

Loov lähenemine probleemidele on tõestatult tõhus meetod takistuste ja proovikivide innovatiivseks ja loominguliseks ületamiseks. See aitab ettevõtetel ja üksikisikutel probleeme uuesti analüüsida, efektiivseid lahenduskäike leida ning nende põhjal tegutseda.

Kuigi probleemilahenduse etappide määratlemine aitab mõista, kuidas inimesed probleemidele lähenevad ja neid lahendavad, ei selgita see, miks mõne inimese pakutud lahendused on paremad kui teistel.

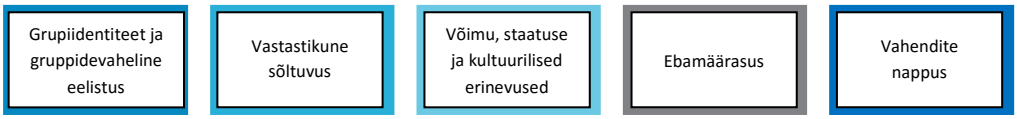
Loovaid inimesi iseloomustab divergentne mõtlemine, mis genereerib ebatavalisi, ent siiski sobivaid vastuseid küsimustele või probleemidele. Sedalaadi mõtlemine vastandub konvergentsele mõtlemisele, mis näeb igale probleemile vaid ühte kindlat vastust ning pakub seega lahendusi, mis põhinevad eeskätt teadmistel ja loogikal. Näiteks küsimusele "Mida sa teeksid ajalehega?" vastab konvergentse mõtlemisega inimene "Loeksin seda". Divergentne ja seeläbi ka loov vastus oleks aga "Kasutaksin prügikühvlina".

Inimesed võivad õppimise käigus endale selgeks teha loogika ja arutluskäikude abstraktsed reeglid ning see teadmine aitab neil paremini mõista ka igapäevaelu mõjutavaid asjaolusid. Uurimuste tulemusena on leitud, et kriitiline ja loov mõtlemine ei ole kaasasündinud omadused, vaid omandatakse elu käigus. Mõelge näiteks järgmistele soovitustele kriitilise mõtlemise ja loovuse arendamiseks:

- Sõnastage probleem ümber: ümbersõnastamisega võime muuta probleemi piirjooni ja eeldusi vastavalt kas abstraktsemaks või konkreetsemaks;
- Kasutage alameesmärke: alameesmärkidega saate probleemi jagada vaheetappideks. Antud protsess, mida kutsutakse ka fraktsioneerimiseks, aitab teil analüüsida iga üksikosa vastavalt uutele võimalustele ja lähenemistele, mis võib viia probleemi kui terviku uudse lahenduseni;
- Lähenege kriitiliselt: selle asemel et passiivselt eelduste või argumentidega nõustuda; materjali tuleks hinnata kriitiliselt, arvestada selle võimalike mõjudega ning mõelda võimalikele eranditele ja vasturääkivustele;
- Mõelge vastanditele: kui püüame midagi mõista, tasub edasiminekuks mõelda ka antud mõiste vastandile. Kui näiteks püüame määratleda mõistet "hea vaimne tervis", oleks ehk kasulik mõelda, mida tähendab "halb vaimne tervis";
- Kasutage analoogiaid: analoogia loob faktide tõlgendamisel alternatiivse raamistiku ning aitab teemat näha uue nurga alt. Siinkohal on eriti tõhus paralleelide toomine loomariigiga. Näiteks esimeste pilvelõhkujate ehitamisel uurisid arhitektid, kuidas tiigiveel hõljuvad vesiroosilehed suudavad inimraskust kanda;
- Mõelge divergentselt: selle asemel, et objekti kõige loogilisemal ja tavapärasemal viisil kasutada, mõelge, mida teeksite siis, kui te näiteks ei tohiks seda tavakombel kasutada;
- Mõelge konvergentselt: see võib küll tunduda tagurliku soovitusena, kuid teadlased on leidnud, et loovus suureneb, kui divergentne ja konvergentne mõtlemine ühendada. Laste loovust arendavates programmides õpetatakse lapsi kordamööda tegelema kummagi mõtlemisstiiliga;
- Kasutage heuristikat. Heuristilised võtted on kognitiivsed otseteed, mille abil leida probleemile lahendus. Kui probleemile on üks õige vastus ja saab kasutada heuristilist meetodit, leitakse ka lahendus üldjuhul kiiresti ja tõhusalt;
- Eksperimenteerige erinevate lahendustega. Ärge kartke lahenduse otsingutel katsetada erinevate võimalustega (sõnaliste, matemaatiliste, graafiliste, isegi dramaatilistega). Pakkuge näiteks välja kõik mõtted, mis teile pähe tulevad, olenemata sellest, kui metsikud või kummalised need esmapilgul ka ei tunduks. Niipea kui olete need välja pakkunud, käige need ükshaaval läbi ja mõelge, kuidas võiks esmapilgul ebapraktilisena tunduvad aspektid teostatavamaks teha.

Konflikti juhtimine

Mis tahes kommunikatsiooni tüübi puhul on konfliktid peaaegu vältimatud, kuivõrd eri osapooltel on erinevad huvid ning kommunikatsiooni võivad moonutada erinevad aspektid. Konflikt on protsess, mis tekib, kui üks isik, grupp või organisatsiooni üksus häirib teiste eesmärgini jõudmist. Organisatsiooniliste konfliktide põhjused võivad olla vägagi erinevad (Joonis 9).



Joonis 9. Organisatsiooniliste konfliktide põhjused

Konflikti professionaalseks lahendamiseks ja kummalegi osapoolele rahuldava lahenduse pakkumiseks soovitatakse kasutada järgmist lähenemist:

Konflikti lahendamisel on esmalt oluline luua konstruktiivseks aruteluks vajalikud tingimused.

Selleni jõudmiseks peab aga kumbki osapool olema avatud ka millelegi muule kui vaid oma ideaallahendusele. Kumbki osapool peab arvestama võimalusega, et ta konflikti kas võidab või kaotab või leitakse hoopis kolmas lahendus. Antud otsus loomulikult küpseb arutluse käigus.

Samuti on oluline kontrollida osapoolte emotsioone ja vältida viha. Vihastumine takistab lahenduseni jõudmist ning raskendab mõlema osapoole olukorda. Seega on oluline kinnitada, et mõlemad osapooled saavad võimaluse rääkida oma muredest ja sõnastada oma mõtteid. Antud protsess aitab inimestel rahuneda ning viimaks ka teisi kuulama asuda.

Oma arvamuse ja arusaamade väljendamisest üksi ei piisa. Kumbki osapool peab teist ka aktiivselt kuulama, tuvastama punktid, millega nad nõustuvad ja millega mitte. Et antud protsess saab alati alguse lahkarvamusest, võib teekond ebakõladest teineteisemõistmiseni kujuneda pikaks ja keeruliseks. Hiljem peavad osapooled välja selgitama ka algse konfliktiallika. See on esimene faas, mil osapooled peavad koos töötama. Probleemi määratlemine aitab neil liikuda edasi järgmisesse faasi.

Selles faasis tuleb leida võimalused probleemiga tegelemiseks.

Lahenduseni jõudmiseks tuleb ette valmistada ettepanekud olukorra lahendamiseks. Need on vajalikud eeskätt arutelu toimumiseks ega pea seega olema midagi lõplikku (vältige perfektsionismi). Esialgse arutelu käigus tehtud ettepanekud kristalliseeruvad ning siis on juba hõlpsam mõista, mida konflikti lahendamiseks teha tuleb.

Lõplikud ettepanekud hõlmavad tõenäoliselt juba ka oleviku ja tulevikuga seotud meetmeid, mis võivad olla nii materiaalsed kui ka suhetega seotud. Esimeste hulgas võib olla näiteks kahjutasu maksmine, asendustoote pakkumine jms. Suhetega seotud meetmed on näiteks avalik vabandus või deklaratsioon. Antud meetmed peavad olema õiglased nii kummagi osapoole kui ka situatsiooni suhtes, kuivõrd nende summast sõltub ka konflikti lahendus.

Olevikuga seotud meetmete eesmärk on tagada, et situatsioon oleks kummagi osapoole suhtes õiglane. Tuleviku meetmed võetakse kasutusele selleks, et konfliktini viinud põhjused ja tingimused ei saaks enam korduda.

Kui lahendus on leitud, tuleb jõuda kokkuleppele. Ehk teisisõnu tuleb valida üks pakutud lahendustest. Lõplik otsus peaks olema kummagi osapoole jaoks võimalikult kindlapiiriline. Kokkulepe toob teatud ajaks suhetesse selgust ning seega peavad osapooled teadma, mida oodata. Mõnel juhul on mõistlik kokkulepe ka paberile kirja panna – näiteks lepingu vormis, mis võib, kuid ei pea olema juriidiliselt siduv.

Antud kokkulepe ei pruugi olla ideaalne; pigem on tegemist kummagi osapoole jaoks parima lahendusega.

Kui kokkuleppeni jõudmisest on möödunud piisavalt aega, tuleb hinnata, kas see andis oodatud tulemusi. Siinkohal võib osutuda vajalikuks osapooled uuesti kokku kutsuda, et nad saaksid anda tagasisidet selle kohta, kuivõrd nad on uue olukorraga rahul. Kui esineb rahulolematust, tuleb saavutatud kokkulepet veelgi reguleerida. Vaja on kas rohkem selgust või ka rohkem kontrolli kummagi poole tegevuste üle, et seeläbi oleks tagatud nende kohustuste täitmine.

Antud meetod näitab meile kätte lahenduse leidmiseks vajaliku suuna. Leppimine võib kauem aega võtta olenevalt olukorrast ning konflikti põhjuste keerukusest.

2.2.4. 2. peatüki viited

- Andrew Clare, "How to Identify Client Needs", 2010, kättesaadav http://www.rassa.co.za/index.php/Articles/how-to-identify-client-needs.html;
- Businessballs.com, "johari window", 2014, kättesaadav http://www.businessballs.com/johariwindowmodel.htm;
- Don H. Hockenbury, Sandra E. Hockenbury, "Discovering Psychology", 2014;
- Ian Linton, Demand Media, "Strategies for Identifying Customer Needs", 2014, kättesaadav http://smallbusiness.chron.com/strategies-identifying-customer-needs-54317.html;
- Leonardo da Vinci Project "TIKCI" - 2011-1-ES1-LEO05-35887, "Module Problem Solving", 2013;
- M.S. Rao, "Soft Skills: Enhancing Employability: Connecting Campus with Corporate", 2010;
- Marianne Dainton, Elaine D. Zelley, "Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction", 2004, kättesaadav http://www.sagepub.com/upm-data/4984_Dainton_Chapter_3.pdf;
- Martijn van Oorschot, Michiel Hogerhuis, "How People Get Lost in Organizations: On Communication and Organizing : an anthropological search", 2006;
- Natasha Gilani, Demand Media, "Bureaucratic Vs. Flat Organizational Structure", 2014, kättesaadav http://smallbusiness.chron.com/bureaucratic-vs-flat-organizational-structure-24771.html;
- Restructuring Associates, "Problem Solving Overview", 2008, kättesaadav http://www.yale.edu/bestpractices/resources/docs/problemsolvingmodel.pdf;
- Richard West, Lynn Turner, "Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing Times", 2011;
- Rick Suttle, Demand Media, "What Are the Three Most Common Types of Organizational Structure?", 2014, kättesaadav http://smallbusiness.chron.com/three-common-types-organizational-structure-25969.html;
- Robert S. Feldman, "Essentials for Understanding Psychology", 2013;
- Shanmugam Gnanasambandam, "The Evolution of CRM Communication Channels", 2011, kättesaadav http://www.crmbuyer.com/story/71892.html;
- Simon Pont, "The Better Mousetrap: Brand Invention in a Media Democracy", 2012;
- The Happy Manager, "7 Problem Solving Steps", 2014, kättesaadav http://www.the-happy-manager.com/articles/seven-step-problem-solving/;
- Tia Benjamin, Demand Media, "How to Create Trust & Respect in Communication With Clients & Staff", 2014, kättesaadav http://smallbusiness.chron.com/create-trust-respect-communication-clients-staff-35281.html;
- http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Basic_Tools_of_Quality;
- http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Management_and_Planning_Tools.

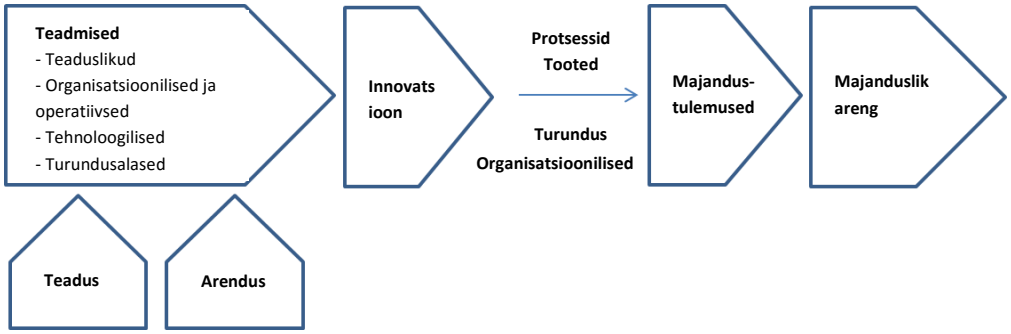
2.3. 3. peatükk. Teadus- ja arendustegevus ning innovatsiooni juhtimine

2.3.1. Innovatsiooni mõiste

Innovatsiooniprotsess

Teadus- ja arendustegevus (T&A) ning innovatsioon on ettevõtete ja majanduste jaoks väärtus, mida tänapäeval enam keegi kahtluse alla ei sea. Üha enam globaliseeruv teadmistepõhine konkurents eeldab toodete ja teenuste üksikasjalikku diferentseerimist.

Arenenud ühiskondades on jõukuse loomise eelduseks teadmised ning teadus- ja arendustegevus omakorda loob aluse selliste teadmiste kujunemiseks. Kuid just innovatsioonis peituvad vahendid selleks, et muuta teadmised majandusarenguks (Joonis 10).

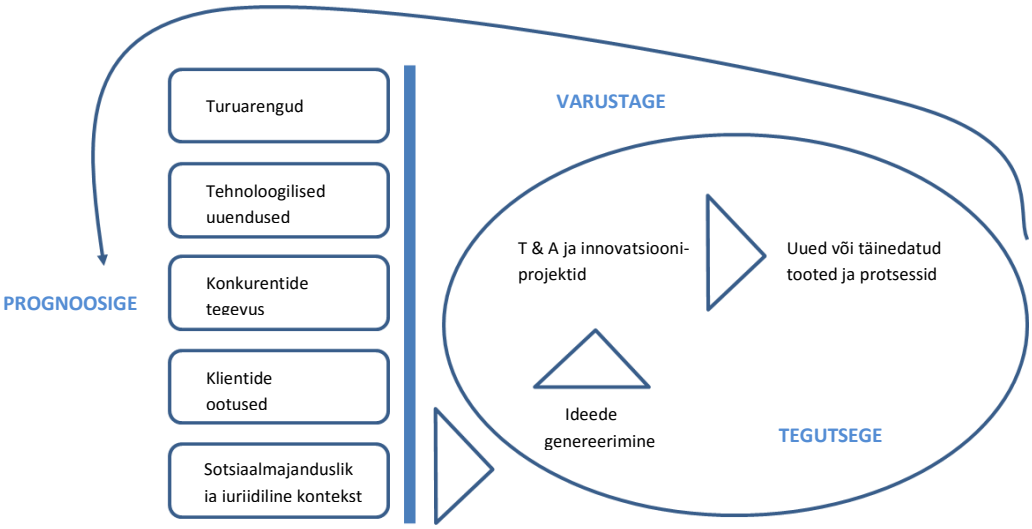


Joonis 10. Innovatsioon ja majandusareng

Innovatsiooni võib defineerida kui teadmiste ja ideede materialiseerumist uuteks toodeteks, protsessideks ja/või ärimudeliteks. Samas on innovatsioon seotud millegi uue leiutamisega, mida illustreerib ka järgmine võrrand:

Innovatsioon = leiutis + kommertskasutus

Innovatsiooniprotsess organisatsioonis on omavahel ühendatud tegevuste jada, mille eesmärk on arendada ja rakendada turuinnovatsiooni vormis ideid ja võimalusi. Seega võib innovatsiooniprotsessi läbi viia mis tahes suuruse või tegevusvaldkonnaga ettevõttes (Joonis 11).



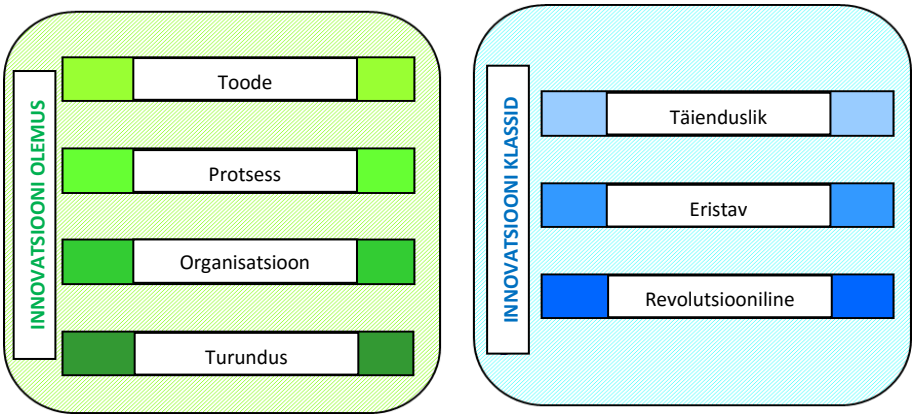
Joonis 11. Innovatsiooniprotsess

T&A ja innovatsioonitegevuste tähenduse paremaks mõistmiseks ning nende tegevuste analüüsimiseks antud protsessis on siinkohal toodud mõned mõisted ja terminid. Seega tuleb arvestada järgmiste definitsioonidega:

- Teadus: originaalne ja planeeritud uurimistegevus, mille eesmärk on saada uusi teadmisi ja parem ülevaade teaduse ja tehnoloogia valdkonnast;
- Arendus: teadustöö käigus genereeritud teadmiste ja kogemuste põhjal arendatav süstemaatiline tegevus, mille eesmärk on luua uusi või märkimisväärselt uuendatud materjale, tooteid, protsesse või teenuseid, turu- või organisatsioonilisi uuendusi;
- Innovatsioon: tähistab uue või märkimisväärselt uuendatud toote (või teenuse) või protsessi, turundus- või organisatsioonilise meetodi rakendamist äritegevuses, ettevõtte töökorralduses või välissuhetes eesmärgiga suurendada konkurentsieelist või tulemuslikkust või saada uusi teadmisi.

Innovatsiooni klassid ja liigid

Lisaks eelnevale on oluline tunda innovatsiooni liike ja klasse, mis on toodud Joonisel 12.



Joonis 12. Innovatsiooni olemus ja klassid

Seega võib innovatsiooni ettevõttes vaadelda uute toodete, teenuste ja protsesside, uue juhatuse ning uute esitlusviiside valguses vastavalt järgmistele definitsioonidele:

- Toote (või teenuse) innovatsioon: turul tutvustatakse uusi või märkimisväärselt uuendatud tooteid või teenuseid, mis võivad hõlmata uusi tehnilisi omadusi, komponente, materjale, tarkvara, kasutajaliidest või funktsioone. Tooteinnovatsioon teenustes võib hõlmata näiteks olulist muutust teenuse osutamise viisis (sh kiirus, tõhusus), teenuse uusi omadusi või siis sootuks uusi teenuseid;
- Protsessiinnovatsioon: rakendatakse uusi või märkimisväärselt uuendatud tootmis-, logistika- või jaotusprotsesse. Antud tüpoloogia hõlmab ka uusi või märkimisväärselt uuendatud tugiprotsesse (nt haldus-, info- ja raamatupidamissüsteemid jne);
- Organisatsiooni innovatsioon: uute organisatsiooniliste meetodite rakendamine äritegevuses, töökorralduses ja/või välissuhetes, iseäranis:

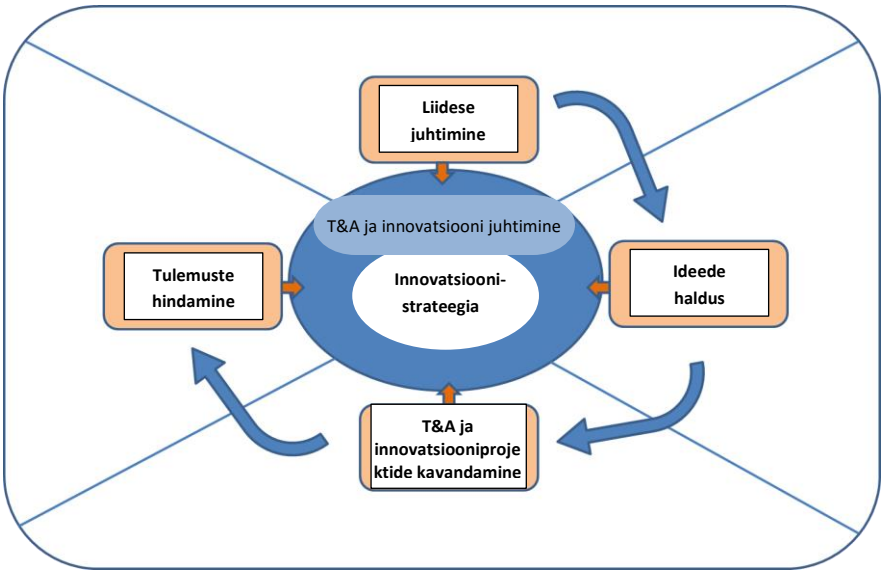
a) uute meetodite rakendamine tavategevuste organiseerimiseks ning uute protseduuride välja töötamine toimingute arendamiseks;
b) uute meetodite rakendamine vastutuse ja otsustusõiguse jagamiseks ning ettevõtte struktureerimiseks;
c) uute suhtevormide rakendamine teiste ettevõtetega, uued töövormid ning uued meetodid varustajate kaasamiseks.

- Turundusinnovatsioon: uute turundusmeetodite rakendamine, sealhulgas tootekujunduse või -pakendi märkimisväärsed uuendused, hinnakujundus, logistika ja reklaam. Siinkohal on eesmärk suurendada müüki, et seeläbi vastata paremini turu vajadustele, muuta turupositsiooni või leida uued sihtturud.

Innovatsiooni võib jagada klassidesse ka vastavalt uute toodete/teenuste otsesele võrdlusele olemasolevatega. Seega võib innovatsiooni klassifitseerida järgnevalt:

- Täienduslik innovatsioon: uus toode hõlmab eelneva toote teatud elemente, ent põhifunktsioonides muudatusi ei tehta;
- Eristav innovatsioon: siinkohal on iseloomulik see, et uuel tootel on küll teatud samad omadused nagu selle aluseks olnud varasemal tootel, ent lisatud on hulk uusi omadusi, mida varem ei teatud;
- Revolutsiooniline innovatsioon: seda tüüpi innovatsiooni iseloomustab olemasolevate toodetega võrreldes täielikult uus lähenemine. Siinkohal on innovatsiooniga püütud vastata teatud vajadusele või luua isegi uus vajadus, mida varem ei olnud.

Süsteemne lähenemine innovatsioonile hõlmab loomulikult erinevaid faase, mille koostöö tulemusena peaks olema võimalik rakendada teadmisi kliendirahulolu või sidusgruppide teenistusse. Joonisel 13 on toodud innovatsioonihalduse tsükli eri faasid, mida kolmandas peatükis ka pikemalt käsitleme.



Joonis 13. Innovatsiooni juhtimistsükli faasid

Innovatsiooni takistused

Protsessi alguse ja investeeringutasuvuse vahele jääb alati teatud ajaperiood ning kui innovatsioon ka kohe tulemusi ei anna, on edukal innovatsioonitegevusel pikemaajaline kasu. Teadus- ja arendustegevusse ning innovatsiooni investeerides võtavad ettevõtted tegelikult oma tänasest kasumist osa, et tagada kasumlikkus tulevikus ning jääda ellu aina karmimas turusituatsioonis – seega valivad nad proaktiivse lähenemise. Samas on täheldatud mitmeid takistusi, millega ettevõtted innovatsiooniprotsessis silmitsi seisavad:

Tehnoloogilised takistused

- Kui tootmise või tõhusama tootmisprotsessi väljatöötamiseks vajalik tehnoloogia ei ole veel piisaval tasemel.

Majanduslikud takistused

- Tehnoloogia on olemas, kuid liiga kallis;
- Ettevõttel ei ole innovatsiooni investeerimiseks rahalisi vahendeid;
- Ligipääs välisrahastusele on raskendatud;
- Riske hinnatakse liiga suureks.

Inimlikud takistused

- Raskused põhiküsimuse defineerimisel;
- Kalduvus põhiküsimust piiritleda ja taandada see lihtsakoeliseks väljendiks;
- Võimetus läheneda küsimusele eri vaatenurkadest;
- Reaalsuse asemel nähakse seda, mida oodatakse (või tahetakse);
- Küllastatus (sageli unustatakse korduvalt läbi töötatud detailid);
- Oskamatus erinevaid aistinguid ära kasutada (oluline info ei jõua meieni vaid silmade kaudu).

Kultuuri ja keskkonna loodud takistused

- Tabud;
- Eelarvamused;
- Töötajatevahelise koostöö ja usalduse puudumine;
- Ebamugav töökeskkond;
- Hajus töökeskkond;
- Tegevust motiveeriva ergutussüsteemi (motiveeriva keskkonna) puudumine.

Emotsionaalsed takistused

- Hirm vigade tegemise ees;
- Hirm näida naeruväärne;
- Suutmatus taluda umbmäärasust;
- Eelistus pigem ideid hinnata kui neid genereerida;
- Võimetus end 'lõdvaks' lasta, kõikjal ohtude nägemine;
- Huvi ja motivatsiooni puudumine;
- Oskamatus eristuda.

Intellektuaalsed ja väljenduslikud takistused

- Teadmiste nappus;
- Ebapiisav kõnelemisoskus, mis vastaks publiku teadmiste tasemele;
- Kommunikatsioonist puudub selgus;
- Ebapiisav arutlus- ja süvenemisoskus (mõtlematud märkused, mistõttu tundub teistele otsustusvõimetu).

Materiaalsed takistused on loomulikult sagedased, ent teisalt ei pruugi see olla probleemide tegelik tuum. Niisama oluline on lahti saada inimloomusega seotud takistustest ning luua tingimused, mis julgustaksid ja motiveeriksid töötajate innovaatilist potentsiaali.

2.3.2. Liideste mõju innovatsiooniprotsessile

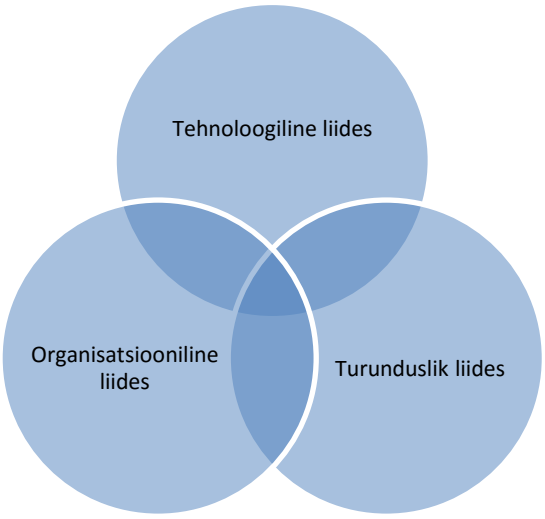
Innovatsiooniprotsessi kolm liidest

Innovatsiooniprotsess on novaatori põhipädevuste ja majanduskeskkonna tegijaid iseloomustavate oskuste vastastikuse toime tulemus. Protsess saab üldiselt alguse loodetavast potentsiaalsest turust. Seega peaks innovatsiooniprotsess hõlmama liideseid, mis määratlevad pädevuste piirjoone, kus majanduslikult produktiivne teadmine liigub innovatiivsete tegevuste ja vastava keskkonna vahel.

Niipea, kui antud liidesed toetavad innovatsiooniprojektide arenduseks vajalikku ärimahtu, asuvad nad tõhusas innovatsioonijuhtimises kesksele kohale. Liideste abil teisendatakse teadmised kasulikeks rakendusteks ühiskonna poolt väärtustatud turgudel. Olenevalt suurusest, tehnoloogilisest intensiivsusest, turu kontsentreeritusest, valmisastmest ja teistest ettevõtte ja majandusharu omadustest, võivad liidese rolli kanda näiteks innovatsiooniosakond või arendusjuht (või ettevõtte juht) või isegi jagatud positsioon koostöös teiste spetsialiseeritud organisatsioonidega. Liidesed ei pea ilmtingimata olema samaaegsed või eraldatud üksused.

Liideste haldamise tulemusel toimuvad tegevused peaksid soosima uute, turuvajadustele vastavate ideede teket, parandama tooteid või protsesse, edendama organisatsiooni või arendama turul olevaid tooteid ja teenuseid ning tulema vastu klientidele ja tarbijatele.

Liidesed on tõhusa innovatsioonijuhtimise seisukohalt äärmiselt olulised, sest loovad aluse ettevõtlusvõimekusele, mida on vaja innovatsiooniprojektide arendamiseks ning nende sidumiseks antud valdkonnas olemasolevate ja genereeritud teadmistega. Liidesed võib jagada kolmeks (Joonis 14).



Joonis 14. Innovatsiooniprotsessi kolm liidest

Seega peab iga innovaatilisusele pürgiv ettevõte analüüsima oma väliskeskkonda ja tuvastama sellega vastastikuses interaktsioonis olevad tegurid, et vahetada organisatsiooni seisukohalt olulist infot teadmiste loomeks ning võimaluste ja ohtude määratlemiseks. Selline analüüs peaks hõlmama nii ettevõtte mikro- kui ka makrokeskkonda (Tabel 9).

Tabel 9 – Ettevõtte mikro- ja makrokeskkond

Mikrokeskkond	Makrokeskkond
Varustajad	Haridus- ja koolitussüsteem
Konsultandid	Teadus- ja tehnoloogiasüsteem
Partnerid	Informatsiooni infrastruktuur
Edasimüüjad	Reguleerijad
Kliendid	Rahandus
Konkurendid	Sektori innovatsioonisüsteemid

Kolme liidese aluseks olevad tegevused

Järgmisena vaatleme lähemalt tegevusi, millele iga liides toetub, ning vastavaid metoodikaid.

- **Tehnoloogiline liides**

- **Tehniline seire**: keskkonna süstemaatiline vaatlus võrdluses turul oleva tehnoloogia, uue areneva tehnoloogia, suundumuste ja edusammudega.

Tehnilise seire tegevused viiakse läbi keskkonna süstemaatilise vaatlusena ning ettevõtte põhiteadmusvaldkondade kohta koostatava info monitooringuna.

- **Tehnoloogiline koostöö**: partnertegevused teiste institutsioonide ja organisatsioonidega, mille eesmärk on jagada tehnilist ja teaduslikku informatsiooni ning arendada T&A ja innovatsioonitegevusi kas prototüüpide, toodete või protsessidena.

Tehnoloogilise koostöö tegevused toetuvad partnerlustele nii klientide, varustajate kui ka teiste üksuste ja organisatsioonidega, et jagada tehnilist ja teaduslikku informatsiooni ning arendada teadus- ja arendus- ning innovatsioonitegevusi.

- **Tehnoloogiline arenguseire**: arenguseire keskendub nende tehnoloogiate arendamisele, mille vastu on olemas potentsiaalne majanduslik huvi.

Tehnoloogiline arenguseire toetub selliste tehnoloogiate või arendatavate teadmiste valdkondade määratlemisele, millel on ettevõtte jaoks potentsiaalselt majanduslik kasu. Antud tegevused hõlmavad näiteks osalemist ühingute töös või teistes majandusharu organisatsioonides.

- **Turunduslik liides**

- **Uued kasutajad**: potentsiaalsete klientide ja uute kasutajate turu vaatlus ja analüüs.

Ettevõte viib läbi sise- ja väliskonteksti ja oma vastava positsiooni analüüsi, arvestades seejuures keskkonna võimaluste ja ohtudega. Ettevõte peaks proaktiivselt tuvastama uusi kliente, toetudes seejuures oma põhiteadmistele ja nende eeldatavale mõjule.

- **Nõrga signaali analüüs**: novaatori konteksti sise- ja välisanalüüs ning selle positsioon keskkonna võimalusi ja ohte silmas pidades. Ettevõttel tuleb regulaarselt läbi viia sise- ja välisanalüüse, mille käigus esitatakse ka töörühma teostatud turuanalüüsi tulemused.

-**Intellektuaalomand**: intellektuaalomandi pakutavate võimaluste haldamine innovatsiooniprotsessi käigus saadud tulemuste kaitsmiseks, kasutamiseks ja jagamiseks.

Intellektuaalomandi haldamise tegevusi rakendatakse vajadusel projekti kavandamise faasis, mil registreeritakse vajalikud dokumendid (nt lepingud ja kokkulepped). Lepingud ja/või kokkulepped määravad ära intellektuaalomandi õigustest kinnipidamise, kui turu-uuring on seotud kehtivate patentidega.

- **Organisatsiooniline liides**

- **Sisemine loovus**: novaatori sisemise loovuse soosimine ja praktiseerimine.

Ettevõte peab pakkuma oma töötajatele erinevaid vahendeid loovuse rakendamiseks ja sisemise organiseerituse stimuleerimiseks. Antud kontekstis tuleb tunnustada töötajaid, kes panustasid organisatsiooni võimaluste tuvastamisesse.

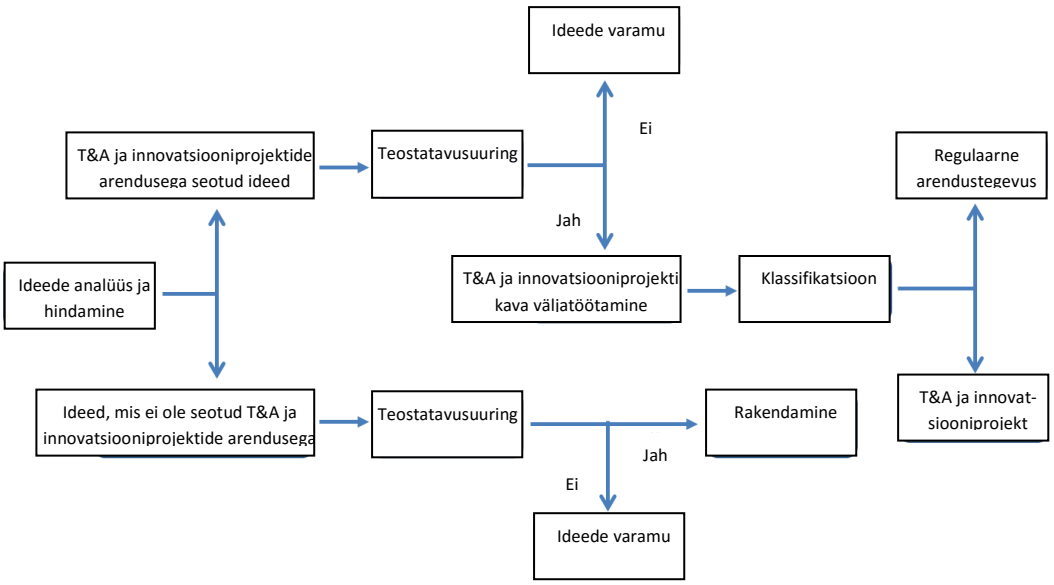
- **Teadmusjuhtimine**: olemasolevate teadmiste genereerimise, valideerimise, kodeerimise ja jagamise tavad innovatiivses ettevõttes ning ettevõtteväliste teadmiste juhtimise vajadused.

2.3.3. Innovatiivsed ideed

Ideede juhtimise protsess

Ettevõtte innovatsioonitegevuse parandamisel on ideede juhtimise protsessi eesmärk leida ideed, millega lahendada olemasolevad probleemid ning investeerida innovatsiooniprojektidesse (mille tulemusena valmivad uued tooted, protsessid, turundus- või organisatoorsed uuendused). Siinkohal tuleb dokumenteerida (unustamata ka otsuste tegemise kvaliteedi olulisust) tsükkel, mis hõlmab ideede genereerimist, kogumist, hindamist, valikut, jagamist ja tunnustamist kas ettevõttesiseselt või keskkonnasidemete tulemusena (s.t liideste kaudu).

Ideede kogumise ja hindamise metoodika väljatöötamine on äärmiselt oluline iga organisatsiooni jaoks, kes soovib tõhusalt innovatsiooniprotsessi rakendada. Seega soovitatakse uuesti üle vaadata ka algselt saadud ideed (Joonis 15).



Joonis 15. Soovitatav ideede juhtimise protsess

Seega tuleb ideed dokumenteerida sobivas vormis ning alati märkida üles ka vastav allikas (nt tehniline seire, tehnoloogiline koostöö, ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüs, suhtlus klientidega). Loominguline lähenemine ideede väljatöötamisele peaks kaasama ka kliente, varustajaid, konsultante ja äripartnereid.

Ideede hindamise protsess

Kui idee on registreeritud, tuleb seda teatud ajaperioodi tagant läbi vaadata (vastavalt eelnevalt kindlaks määratud kriteeriumitele). Positiivse hinnangu saanud ideed tuleb vastutaval organisatsioonil üksikasjalikult läbi analüüsida. Seega eeldab ideede valiku protsess kriteeriumite määratlemist, millest siinkohal on toodud mõni näide:

- Projekti kestvus ja maksumus;
- Mõju klientuurile ja müügimahtudele (potentsiaalse turu hinnang);
- Innovatsiooni määr;
- Riskitegurite analüüs;
- Vastavus juriidilistele, sotsiaalsetele, tehnoloogilistele ja finantsilistele nõudmistele;
- Partnerluse loomine kõrgharidusasutuste ja/või tehnoloogiakeskustega;
- Innovatiivsete toodete või teenuste juurutamise võimekus;
- Administratsiooni heakskiit.

Ideede valiku eesmärk on tuvastada need ideed, mis tuleks kõrvale heita, ning ideed, mis väärivad tähelepanu innovatsioonitsükli järgmistes faasides. Seega saab ideede analüüsil ja valikul rakendada kahte erinevat metoodikat: üldist ja juhtimise hindamist.

- ***Üldine hindamine***

Üldisel hindamisel on kaks funktsiooni – rangemalt piirata tähelepanu väärivate ideede arvu ning toetada ebaadekvaatseks peetud ideede ülevaatamist ja pidevat õpiprotsessi. Üldise hindamise käigus analüüsitakse:

- leiutisväärtust: antakse hinnang, kas uue innovaatilise idee väärtus annab klientidele rohkem kasu ega tekita uusi probleeme;
- integreeritud väärtust: hinnatakse, mil määral täiendavad uue idee innovaatilisust lisainnovatsioonid, mis ei tekita omakorda lisaprobleeme.
- juhtimisväärtust: antakse hinnang, mil määral paranevad uute ideede rakendamisel ettevõtte juhtimistavad või suureneb operatiivne keerukus.
- kommertsväärtust: hinnatakse, mil määral aitab uus idee suurendada lõpptarbija nõudlust pakutava lõpptoote või -teenuse järele. Kui uue idee toel suureneb nõudlus, on kommertsväärtus positiivne.

Leiutis- ja integreeritud väärtus määravad ära uue idee tehnoloogilise väärtuse, juhtimis- ja kommertsväärtus seevastu määrab ära uue idee operatiivse väärtuse.

- ***Juhtimise hindamine***

Juhtimise hindamine põhineb erinevate kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete strateegiliste, tehnoloogiliste, operatiivsete ja rahaliste tegurite põhjalikul analüüsil. Seega soovitatakse koostada vastav tabel ning süstemaatiliselt võrrelda ideid erinevate hindamiskriteeriumite valguses. Analüüs sõltub iga idee olemusest ja ulatusest, kuid üldiselt peaks see hõlmama järgmisi aspekte:

- Prognoositav mõju turgudele, toodetele, protsessidele ning ettevõtte struktuurile;
- Prognoositav mõju ettevõtte ja väliskeskkonna (kliendid, varustajad, partnerid, identiteet jne) suhetele;
- Idee teostamiseks vajalikud ülesanded;
- Iga ülesande ja võimalike rakendusprobleemidega seotud metoodikad;
- Vajalikud vahendid (lisavajaduste võimalus);
- Eeldatavad kulud ja ülesannetele kuluv aeg.

Pärast valikut viiakse ideed ellu iteratiivse ja inkrementaalse protsessi käigus. Projektide elluviimisel on oluline arvestada ettevõtte omaduste ja võimekusega.

Ideede genereerimise toetamine

Ideede juhtimise süsteemi rakendavad ettevõtted peavad pidevalt toetama uute ideede genereerimist. Seega tuleb töötajate loovuse ja fantaasia stimuleerimiseks tuvastada esmalt võimalikud takistavad tegurid. Ettevõtted peaksid mõtlema erinevatele motivatsiooniallikatele, mis aitaksid need leida ja ületada, sealhulgas:

- ettevõtte hetkeolukord;
- praegused ja tulevased kliendivajadused;
- olemasolevad lahendused teistes segmentides või turgudel, mis võiksid sobida ka ettevõtte turule;
- ettevõtte olemasolevad lahendused, mis võiksid olla edukad teistel turgudel, kuhu ettevõte pole veel suundunud;
- uued tehnoloogiad turul.

2.3.4. T&A ja innovatsiooniprojektid

T&A ja innovatsiooniprojektide struktureerimine

Üks olulisemaid aspekte innovatsiooniprotsessis on T&A ja innovatsioonitegevuste organiseerimine ja formaliseerimine projekti raames ning teisalt kõikide projekti tegevuste klassifitseerimine innovatsioonitegevusteks. T&A ja innovatsiooniprojekt võib, kuid ei pea hõlmama teadus- ja arendustegevusi. Seega tuleb ettevõttel määratleda kõik ettevõttes või väljaspool seda välja töötatud T&A ja innovatsiooniprojektid.

Ettevõtetel tuleb luua protsess, mis sobib T&A ja innovatsiooniprojektide kavandamiseks ning tagab, et igal projektil on projektikava, mis hõlmab järgmist informatsiooni:

- projekti kirjeldus, sealhulgas lahendatava probleemi määratlus, parendus, konkurentsieelis või eeldatav kasu;
- meeskonna määratlemine, projekti edu tagamiseks vajalikud vahendid ja ajalised piirangud, samuti tuleks paika panna eeldatavad verstapostid;
- tegevuste kinnitamise ja valideerimise viis, sealhulgas vajadusel hindamiskriteeriumid, valiku ja tulemuste kinnitamine;
- toimingute kontrolli meetodid;
- eeldatavate tulemuste määratlemine;
- intellektuaalomandi kaitsega seotud dokumentatsioon.

Oluline on kaasata projekti määratlemise, ülesannete, eesmärkide, metoodika jms puhul kõik meeskonnaliikmed, et igaüks neist mõistaks ja aktsepteeriks täpselt defineeritud eesmärke ning oleks projektiga kursis kogu selle ulatuses. Soovitatakse kasutada vastavaid arvutiprogramme, mis näitavad ettevõttele ülevaatlikult kogu ajakava, ülesandeid ja nende omavahelisi seoseid ning vastavaid vahendeid.

T&A ja innovatsiooniprojekti tõhusa funktsioneerimise nimel on oluline enne projekti algust sõnastada vajalikud analüüsikriteeriumid. Ettevõttel tuleks panna paika teatud projektietappe tähistavad verstapostid ning seeläbi regulaarselt hinnata projekti kulgu.

Pärast iga T&A ja innovatsiooniprojekti soovitatakse viia läbi formaalne analüüs (saadud õppetundide hindamine), millega vaadatakse üle omandatud teadmised ning kontrollitakse esialgsete eesmärkide saavutamist.

Niipea, kui T&A ja innovatsiooniprojekti planeerimisel esineb viivitusi, tuleb need registreerida ja neile põhjendus leida, näiteks projektikava väljal “Probleemide ilmnemine”. Alati, kui tehakse muudatusi projektimeeskonnas, tuleb need registreerida ja dokumenteerida. Samuti on oluline välja tuua, kuidas kontrollivad antud tegevusi ettevõttevälised instantsid.

Soovitusi T&A ja innovatsiooniprojektide juhtimiseks

- Tagage projekti portfoolio adekvaatsus (seotus ulatuse ja eesmärkidega);
- Tagage kinnitus- ja valideerimistegevuste planeerimine (sealhulgas allhankijate tegevused);
- Tagage projekti muudatuste seire ja registreerimine (planeerimine, meeskond);
- Tagage projektimeeskonna oskuste adekvaatsus;
- Tagage hindamise läbiviimine projekti lõpus (saadud õppetunnid).

Projektide portfoolio haldus

Paljudel ettevõtetel puuduvad projekti ettepanekute analüüsiks vajalikud protsessid. Projekti pakub tavaliselt välja juhtkond ning sageli leitakse, et pooleliolevaid projekte on rohkem kui ettevõtte olemasolev võimekus lubab lõpuni viia. Antud juhul hakkavad 'halvad' projektid 'häid' projekte kahjustama, sest organisatsioonis toimuvast puudub selge ülevaade.

Projektide portfoolio põhjalik inventuur annab võimaluse selliste projektide arendamiseks, mis vastavad kõige paremini ettevõtte strateegilistele eesmärkidele. Seejärel tuleb ettevõttel astuda järgmisi samme:

- määratleda projektid, mis vastavad strateegilistele eesmärkidele: koostage iga-aastase planeerimistsükli raames projektide nimekiri;
- reastage projektid ja jagage need erinevatesse kategooriatesse: prioriseerimisprotsess toob välja projektid, mis vastavad kõige paremini ettevõtte strateegilistele eesmärkidele;
- hallake portfooliot dünaamiliselt: kontrollige projekte kindla aja tagant.

Projektiportfoolio haldamise võib ühendada projekti koordineerimiskoosolekutega, kuid samas on oluline täpsustada, kuidas viiakse läbi projektide seirega seotud tavapäraseid ülesandeid.

T&A ja innovatsiooniprojekti mõju hindamine

Parim viis õppida on kriitiliselt hinnata T&A ja innovatsiooniprojekti progressi ja mõju, võrreldes algseid eesmärke lõpptulemustega ja eeldatavat mõju tegeliku mõjuga. Siinkohal võib välja tuua järgmised näitajad:

- uue toote müük/kogu müük;
- uue toote uued kliendid/ kõik kliendid;
- klientide arv enne ja pärast innovatsioonitegevust;
- uute klientide suhteline väärtus;
- turuosa enne ja pärast innovatsioonitegevust;
- brutotulu enne ja pärast innovatsioonitegevust;
- kasumimarginaal enne ja pärast innovatsioonitegevust;
- töötajate ja tööjõu puudumise tase (sealhulgas streigid);
- lisandväärtus iga töötaja kohta.

Kuigi ükski näitaja pole täiuslik, ei tohiks neid siiski eirata. Parimad näitajad keskenduvad konkreetsele innovatsiooniliigile ja vastavatele eesmärkidele.

Teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooniga seotud meeskond

Organiseeritud ja süstematiseeritud lähenemine teadus- ja arendustegevusele ning innovatsioonile eeldab sageli alalise tööjõuüksuse loomist ettevõtte sees, mis keskendub antud tegevustele. Nii saab ühelt poolt optimeerida antud tegevusteks eraldatud vahendeid ja teisalt arendada teadmisi ettevõtte siseselt ning võimalusel leida ja realiseerida uusi võimalusi antud valdkonnas. Alljärgnevalt toome välja ettevõttesisese T&A ja innovatsiooniüksuse loomise eelised:

- T&A ja innovatsioonitegevuste parem juhtimine;
- tegevuste parem koordineerimine;
- partnerlussuhete tõhusama juhtimise võimekus;
- T&A ja innovatsioonitegevuste parem tõhusus/tootlikkus;
- parem juhtimisvõimekus ja teadmiste säilitamine;
- parem koostöö T&A ja turunduse vahel;
- parem tulemuste hindamise võimekus;
- ettevõtte parem nähtavus/identiteet;
- parem võimekus näidata ettevõtet innovatsiooniliidrina, mis parandab ka T&A ja innovatsioonitegevuste nähtavust;
- suurenenud atraktiivsus professionaalse tööjõu seas, kuivõrd soovitakse teha koostööd innovaatilise ja edumeelse ettevõttega.

2.3.5. 3. peatüki viited

- AIP/SPI, “D9 – Manual “Estruturação de atividades de IDI de acordo com os requisitos da norma NP 4457:2007 – Propostas e Recomendações para PME”, 2014;
- Bellon e Whittington, “Competing Through Innovation – Essential Strategies for Small and Medium Sized Forms”, 1996;
- IPQ, “NP 4456:2007, Management of Research, Development and Innovation (RDI). Terminology and definitions of RDI activities”, 2007;
- IPQ, “NP 4457:2007, Management of Research, Development and Innovation (RDI). RDI management system requirements”, 2007;
- OECD, “Frascati Manual – Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development”, 2002;
- OECD, “Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”, 2005;
- Philipp Herzog, “Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies”, 2007;
- SPI, “Manuais sobre Inovação e Internacionalização”, 1999, kättesaadav http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/cap_apresentacao.htm.

2.4. 4. peatükk. Uute toodete/teenuste arendus

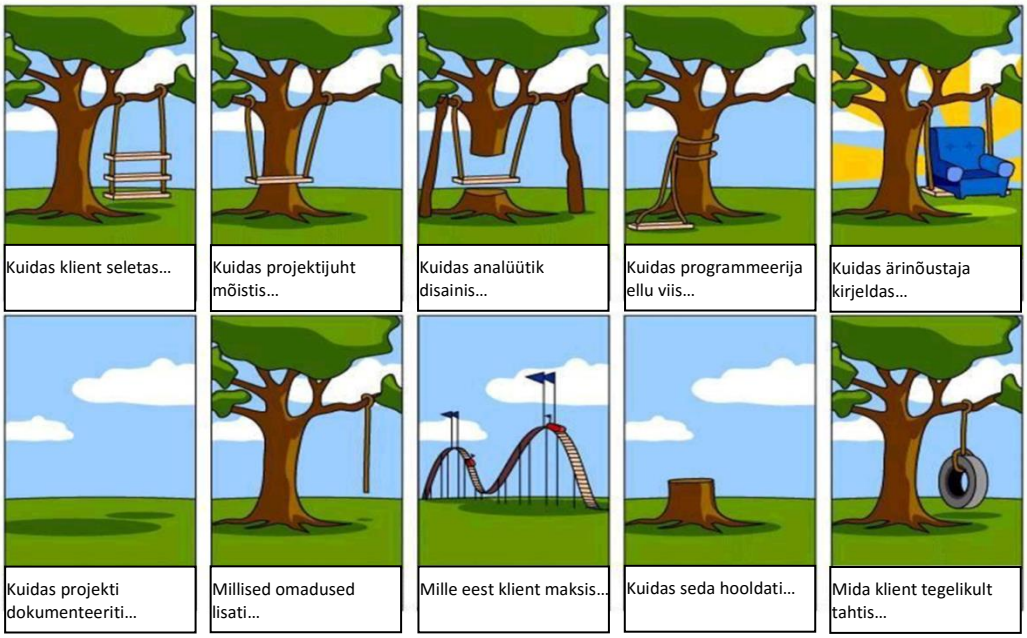
2.4.1. Uue tootetsükli arendus

Uute toodete arendamise olulisus

Tänapäeva ärimaailma majanduskasvu liikumapanev jõud on seotud uute toodete ja teenuste arendusega (NPD, *New Product Development*), mille edu võti peitub uutes ideedes, tehnoloogiates ja initsiatiivides ning mille kogu äritegevus on üles ehitatud innovatsioonikultuurile.

Uute toodete arendusprotsessi edu sõltub paljudest teguritest: konkurentsikeskkonnast, turutingimustest ja teistest välistest teguritest, samas ka arendusprotsessi struktuurist, kasutatavast tehnoloogiast, ettevõtte tegevuspõhimõtetest ja paljust muust. Lisaks siseriskidele võib ebaõnnestumine olla tingitud ka tehnoloogia, kommunikatsiooni ja toote lühema elutsükli nõuetest. Samas on ettevõtetel pea võimatu eksisteerida ilma tootearenduseta, sest uute toodeteta on stagnatsioon paratamatu.

Ka uute toodete vähem struktureeritud arendusprotsessi käigus võib jõuda heade lahendusteni, kuid need ei ole enamasti edukad. Põhjused on erinevad, kuid üks peamine probleem on seotud informatsiooni ülekandmise ja tõlgendamisega (tõlkimine) (Joonis 16).



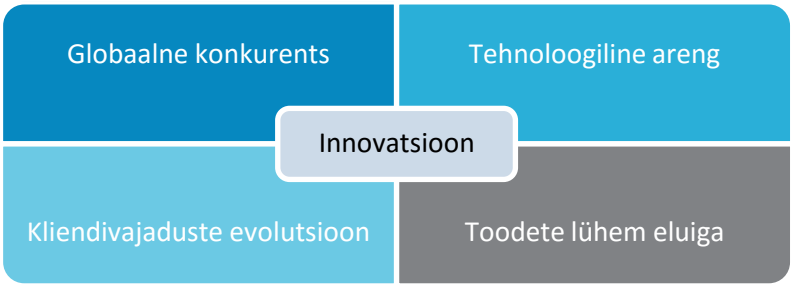
Joonis 16. Informatsiooni ülekandmine ja tõlgendamine (tõlkimine)

Konkurentide edestamiseks tuleb proaktiivsetel ettevõtetel pidevalt tegeleda uute toote- ja teenuseuuenduste otsimisega. Traditsioonilise toote elutsükli teooria kohaselt on toote iga kui s-kõver, milles saab eristada müügi- ja kasumikasvu, küpsuse, küllastuse ja languse faase. Antud teoreetiline mudel näib kehtivat ka turismitoodete puhul ehk teisisõnu tuleb ka turismiettevõtetel pöörata tähelepanu toodete ja teenuste arendusele ja innovatsioonile. Sageli on keeruline määratleda, mis uus toode või teenus on. Mõne olemasoleva toote või teenuse täiendus võib sellest potentsiaalsete ostjate seas teha tõeliselt uue toote, ning kui

olemasolev toode suunatakse uuele turule või antakse sellele uus funktsioon, tundub seegi kliendile täiesti uudne.

Ettevõtete konkurentsivõimet seostatakse üha enam tema võimekusega genereerida ja üle kanda teadmisi, luua lisandväärtust ja jätkusuutlikku konkurentsieelist. Antud kontekstis tuleb ettevõtetel sisemiste struktureeritud meetodite ja vahendite toel luua pidevad sisemised tsüklilised protseduurid teadus-, arendus- ja innovatsioonitööks (nagu kirjeldatud 3. peatükis) ning uute toodete arendamiseks.

Jätkuv konkurentsieelise otsimine dünaamilises ja ääretult konkurentsitihedas keskkonnas on ettevõtte jaoks elulise tähtsusega (Joonis 17)



Joonis 17. Innovatsiooni suunajad

Uue toote või teenuse arendamise projekt sisaldab alati kolme olulise aspekti optimeerimist (Joonis 18). Antud aspektid tuleb ellu viia tõhusalt ja efektiivselt ning neid tuleb hinnata toote edukuse ning teostuse kiiruse ja vahendite valguses.

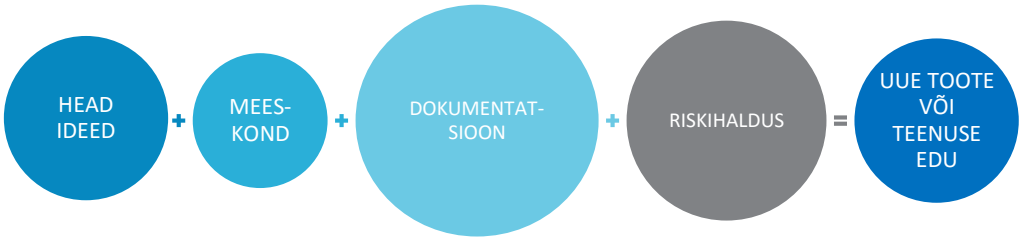
Joonis 18. Uue toote või teenuse arendusprojekti olulised aspektid

Esimene samm määratlusprotsessis peaks olema ettevõtte enda sisevaatluslik analüüs, mille käigus tuvastatakse konkurentsieelise paremaks mõistmiseks võimalikud kasud ning ka innovatsiooniprotsessiga kaasnevad riskid. Teine samm seisneb väliskeskkonna, sealhulgas kliendivajaduste ning konkurentide turupositsiooni, analüüsimises, et määratleda uue toote või teenuse peamised edutingimused (Joonis 19).

Joonis 19. Uue toote või teenuse edu tingimused

Uue toote või teenuse edu määravad tegurid

Uue toote või teenuse edu võib kujutada erinevate elementide summana (Joonis 20).



Joonis 20. Uue toote või teenuse edu tingimused

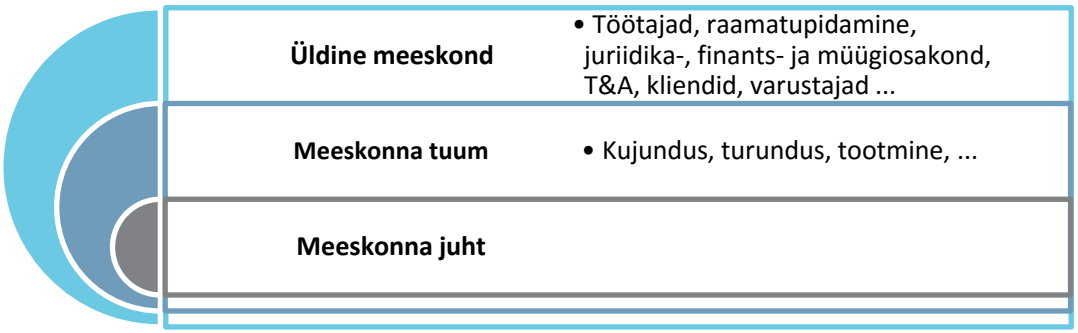
- **Uue toote või teenusega seotud ideede genereerimine**

Eduka uue toote või teenuse kontseptsiooni toetavad ideed võivad pärineda erinevatest allikatest:

- klientide või töötajate soovitused või kaebused;
- klientide uute vajaduste määratlemine;
- toodangu edasiarendus;
- uued tehnoloogiad, protsessid, kujundus või pakend;
- uued võimalused ja ärikontseptsioonid;
- loovuse rakendamise meetodid.

- **Meeskond**

- Sedalaadi projektis tuleks rakendada kooskõlastatud tootearenduse meetodit, mille kohaselt töötab kogu tootearendusprotsessis üks multidistsiplinaarne meeskond – see meetod on antud projekti jaoks oluline (Joonis 21).



Joonis 21. Projektimeeskonna metoodika

- **Dokumentatsioon**

Struktureeritud meetodite kasutamine aitab teil selgitada otsuste tegemise protsesse, ent teisalt aitab see tagada, et protsessi käigus informatsiooni kaduma ei lähe. Kogu projekti vältel automaatselt genereeritud tugidokumentatsioon hõlmab kliendikeskse tootekavandamise maatrikseid, mis registreerivad kõik tegevuse etapid ning toetavad oluliselt ettevõtte infohaldust, projekti sissekandeid ja ajalugu ning seega sarnaseid projekte tulevikus.

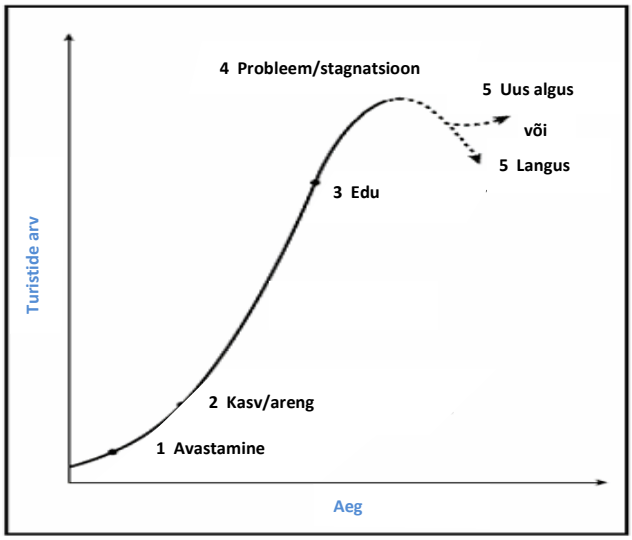
- **Riskihaldus**

Uute toodete arenduse ebaõnnestumismäär on ligikaudu 30–40%. Selle põhjuseks võivad olla erinevad tootearendusprotsessi probleemid, sealhulgas:

- ebatõhusate protsesside kasutamine;
- esimeste faaside valearvestused (aeg, inimesed ja muud vahendid);
- probleemid kujundusfaasis (ning hiljem tootmises);
- kohalik ja osaline suboptimeerimine (mis mõjutab leitud lahenduste üldist toimimist);
- klientide tagasiside väärtõlgendus eri filtrite ja liiga konservatiivse jälgimisparadigma tõttu;
- kohaldatud või enese kohaldatud piirangud;
- probleemilahendus ei toetu loovusele.

Uute toodete arendus turismisektoris/-ettevõttes

Arvestades turismisihtkoha arenduse Butleri mudelit, on turismisektor sarnaselt kõikidele teistele majandussektoritele dünaamiline ja pidevas muutumises. Antud mudel võimaldab meil uurida turismisihtkohti ja vaadelda, kuidas need ajas ja turismisektori muutuvate nõuete tingimustes arenevad. Butleri mudel (Joonis 22) jagab turismisihtkoha arenduse viieks faasiks.



Joonis 22. Butleri sihtkoha elutsükli mudel

- **Avastusfaas/uudistamine/kaasatus**

Asukohta uudistab või avastab väike hulk inimesi, kes hiljem jagavad oma kogemusi teistega. Ajapikku hakkavad ka teised seda kohta külastama ning kohalikud kasutavad ära nende pakutavaid majanduslikke võimalusi ja pakuvad turistide vajadusi rahuldavaid teenuseid.

- **Kasvu- ja arengufaas**

Üha enam turiste kuuleb sihtkohast kas teiste kaudu või ajalehtede, brošüüride või teejuhtide vahendusel ning külastab seda. Kohalikud märkavad üha suurenevat turistide hulka ning asutavad ettevõtteid, mis pakuvad neile majutust, toitlustust, giidi- ja transporditeenust.

- **Edufaas/tugevnemine**

Kuivõrd külastajate arv on suur, rakendatakse täiel määral kõiki võimalusi. Selles faasis võtab massiturism üle sihtkoha algse majandusfunktsiooni. Kohalikus majanduses domineerib tõenäoliselt turism ning sealsed inimesed saavad oma sissetuleku antud majandusharust. Sihtkohta arendatakse ja laiendatakse pidevalt, kuid vanemad hooned võivad muutuda ebaatraktiivseks ning seetõttu võib ka kliendibaas väheneda.

- **Probleemi-/stagnatsioonifaas**

Populaarsus võib olla lühiajaline. Kui esialgne veetlus on haihtunud, võib sihtkoht inimesi tüütama hakata. Algsest looduskeskkonnast on vähe järele jäänud ning negatiivsed kommentaarid omaaegsest hiilgusest suunavad külastajad pigem uutesse paikadesse. Esmalt jääb külastajate arv stabiilseks ning hakkab seejärel langema, mis omakorda ähvardab kohalikke ettevõtteid ja teenuseid.

- **Langus või uus algus**

Sihtkohal on nüüd kaks võimalust: kas alla käia või end taasluua ning töötada välja jätkusuutlikumad strateegiad ja tooted vastavalt vähenenud külastajate arvule. Antud taasloomefaas eeldab tavaliselt ka uut investeeringut, et populaarsuse kasvatamiseks uusi atraktsioone pakkuda.

Siinkohal muutub üha olulisemaks tõhus uute toodete arendamise metoodika, sest riskid on liiga suured ning ka probleemid kerged tekkima. Kui ettevõte reklaamib sihtkoha noorenduskuuri, tekivad klientidel teatud ootused. Kui see aga ei vasta nende vajadustele ja soovidele, tekitab see rahulolematust ja petab klientide ootusi ning toob kaasa kahekordselt negatiivse protsessi (Joonis 23).

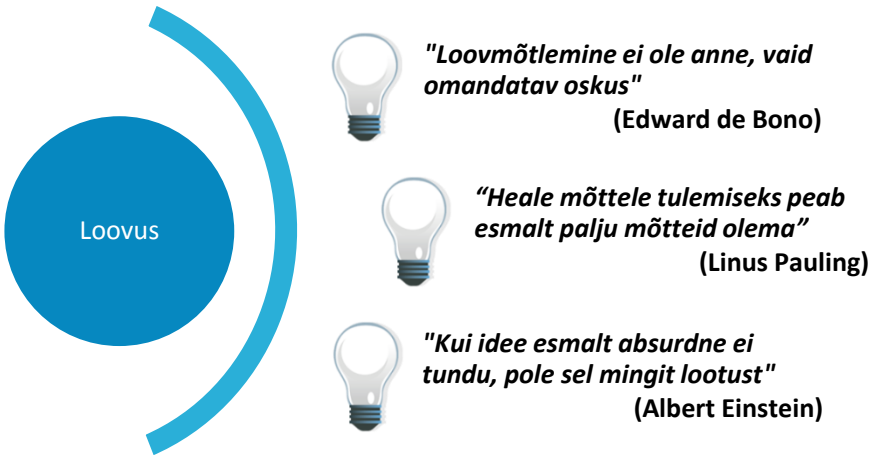
Joonis 23. Uute toodete arendamise (NPD, *New Product Development*) metoodika

2.4.2. Loov mõtlemine

Loovus – rohkelt definitsioone

Loovust seostatakse sageli loova mõtlemisega, kuid eeskätt on tegemist võimega genereerida ning realiseerida innovatiivseid ideid. Antud protsess hõlmab originaalset mõtlemist ja seejärel ideede elluviimist. Siinkohal mõni loovuse definitsioon (Joonis 24):

- *Free Dictionary* kohaselt on loovus võime luua kujutlusvõime abil midagi täiesti uut, olgu tulemiks siis uus lahendus probleemile, uus meetod või seade või uudne kunstiteos;
- Loovuse ja innovatsiooni Euroopa saadikud väljendasid 2009. aasta manifestis oma arusaama loovpädevusest järgmiselt: “Olla loov tähendab kujutada ette midagi, mida varasemalt ei eksisteerinud ning otsida uusi vorme ja lahendusi”;
- Suurbritannia riikliku nõuandekomitee raportis on loovust käsitletud järgmiselt: “Esiteks hõlmavad loovuse omadused alati loomingulist mõtlemist või käitumist. Teiseks on antud loominguline tegevus eesmärgistatud: see on suunatud mingi eesmärgi saavutamisele. Kolmandaks peavad antud protsessid genereerima midagi originaalset. Neljandaks, tulemus peab vastama eesmärgile.”



Joonis 24. Loovuse definitsiooni näiteid

Vahendid loovuse suurendamiseks tootearenduses

Loovuse suurendamiseks töökeskkonnas on mitmeid võimalusi, mida saab kasutada ka uute toodete arendamisel. Siinkohal mõni näide:

- **Mõelge väljaspool raame**

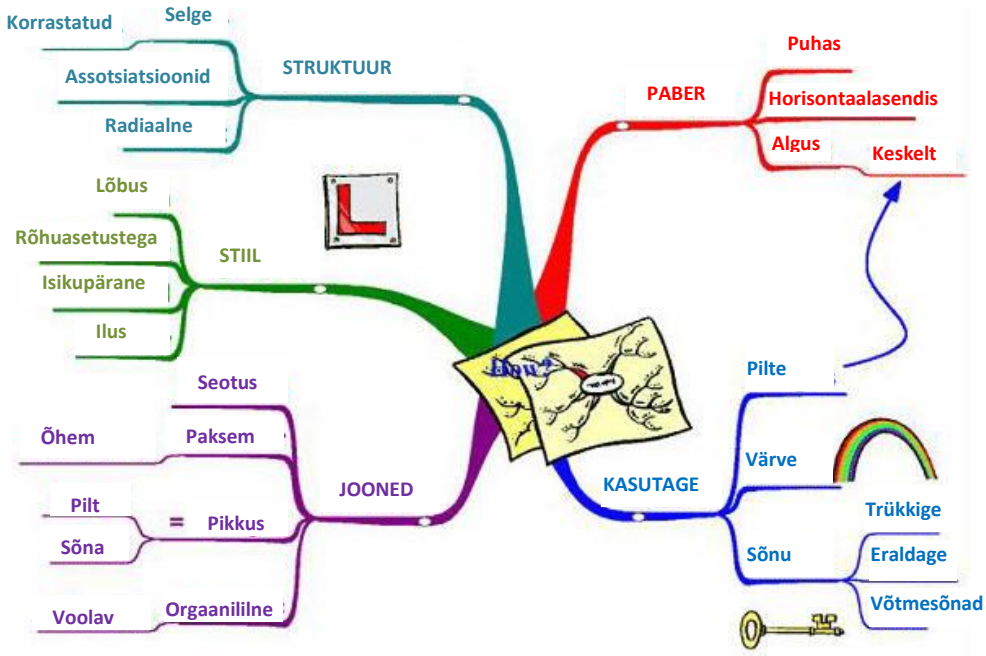
"Väljaspool raame" on väljend, mida kasutatakse ebakonventsionaalse loova mõtlemise kohta. Samas kontekstis kasutatakse sageli ka mõistet "valmistoode", mis viitab valmistarkvarale, -riistvarale või nende kahe kombinatsioonile, vastates teatud vajadusele, mis vastasel juhul eeldaks eraldi arendustööd. Öeldakse, et tänu loovmõtlemisele suudavad inimesed mõelda "väljaspool raame" ehk teisisõnu erinevalt, ebakonventsionaalselt ja uuest perspektiivist lähtuvalt.

Teisalt aga tähendab "väljaspool raame" mõtlemine *status quo* aktsepteerimist. Raamide sees mõtlevatel inimestel on keeruline mõista idee kvaliteeti ning seega nad lämmatavad sellised ideed kiiresti. Nad oskavad suurepäraselt alal hoida loovust tapvat hoiakut fraasidega nagu "see ei toimi" või "see on liiga riskantne". Parimad "raamide sees" mõtlejad ei teagi, et innovatiivsete mõtete tapmisega lämmatavad nad ka innovatiivsete mõtlejate entusiasmi ja kire.

Seega püüavad loovad inimesed olukorra hindamisel või probleemi lahendamisel tavapäraste mõttemallidega distantsi hoida. Loovad inimesed või need, kes mõtlevad väljaspool raame, teavad, et oluline on hinnata olukorda uue nurga alt ning luua väärtust uues vormis. Nad mõistavad ideede olemasolu tähtsust, kuid samas teavad, et need tuleb ka realiseerida. Lõppkokkuvõttes maksavad vaid uutest ideedest kantud tulemused.

- **Mõtete kaardistamine**

Mõtete kaardistamist defineeritakse kui diagrammi, mille kesksest võtmesõnast või ideest lähtuvad kiirtena sellega seotud sõnad, ideed, ülesanded või muud ühikud. Seda kasutatakse ideede genereerimiseks, visualiseerimiseks, struktureerimiseks ja klassifitseerimiseks ning abivahendina õppetöös, organiseerimisel, probleemide lahendamisel, otsuste tegemisel ja kirjutamisel.



Joonis 25. Mõttekaart

Mõtete kaardistamine iseenesest ei ole tehniline võte, mille põhjal võiks otsuseid teha. Pigem on tegemist võttega, mis aitab struktureerida sellist informatsiooni, mille põhjal kunagi otsuseid langetatakse. Kui võrrelda mõttekaarti tavapäraste kirjalike märkustega, tulevad selle eelised kergesti esile. Mõttekaart annab näiteks raamatust kiire ülevaate kõigest 12 minutiga, ilma et peaksite kogu raamatut läbi lugema.

Mõttekaardi formaadi väljatöötamiseks ja viimistlemiseks võib kasutada pilte, värve ja joonistusi. Teemasid on kerge piltidega seostada ning seeläbi ka fakte paremini meelde jätta. Võib juhtuda, et isegi aasta pärast mõttekaardi koostamist mäletab inimene seal toodud olulist infot (Joonis 25).

Mõttekaardi koostamise juhised:

1. Alustage keskelt – sõnastage keskne teema, kasutades vähemalt kolme värvi;
2. Kasutage kogu mõttekaardi ulatuses pilte, sümboleid, koode ja erinevaid kirja suurusi;
3. Valige võtmesõnad ning kirjutage need vastavalt suurte või väikeste tähtedega;
4. Hea oleks iga sõna/pilt eraldi reale jätta;
5. Jooned peaksid olema kesksest pildist alates seotud. Kesksed jooned on paksemad, orgaanilised ja voolavad ning õhenevad keskpunktist väljapoole liikudes.
6. Jooned tehke sama pikad kui sõna või pilt, mida nad toetavad;
7. Kasutage kogu mõttekaardi ulatuses mõttekaardi paremaks visuaalseks presenteerimiseks ja kodeerimiseks või grupeerimiseks erinevaid värve;
8. Looge oma isiklik mõttekaardi-stiil;
9. Kasutage mõttekaardil eri rõhuasetusi ja näidake seoseid;
10. Mõttekaardi sisu on selge, kui kasutate harude markeerimiseks radiaalset hierarhiat, nummerdust või piirjooni.

- **Ajurünnak**

Ajurünnak on võte, mille eesmärk on genereerida probleemi lahendamiseks suur hulk ideid. Meetodi eesmärk on leida teemaga seoses võimalikult palju mõtteid. Kuigi rõhutatakse, et antud võtet kasutatakse eeskätt probleemi lahendamisel, kasutavad paljud koolitajad ja õpetajad seda erinevatel eesmärkidel ka tavapärastes õppesituatsioonides.

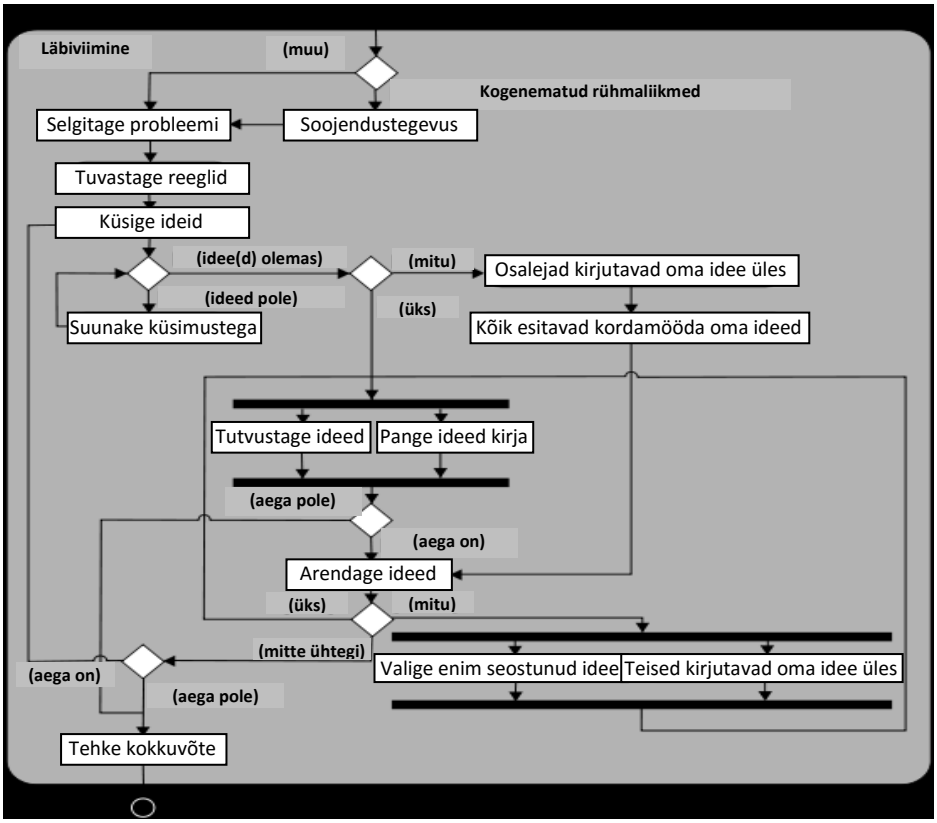
Ajurünnakust on erinevaid versioone, mida kasutada vastavalt õpisituatsioonile, teemale, ajapiirangutele, vahenditele või ka osalejate iseärasustele ja vanusele. Juhendaja peaks arvestama oluliste teguritega ning pakkuma välja olukorrale vastava stsenaariumi. Kuigi ajurünnak erineb grupiti, kehtivad siiski teatud reeglid, et seda kasutada loovuse soodustamise vahendina.

Ajurünnaku reeglid:

1. Keskenduge kvantiteedile: julgustage divergentset mõtteloomet ja püüdke läheneda probleemile põhimõttel "kvantiteet annab kvaliteedi";
2. Hoiduge kriitikast: osalejad peaksid keskenduma ideede lisamisele ja täiendamisele ning kriitika peaks jääma protsessi hilisemasse "kriitika faasi". Kui puudub hinnanguline moment, tunnevad osalejad end vabamalt ka ebatavaliste ideede genereerimisel;
3. Tervitage ebatavalisi ideid: ideede genereerimisel lähenege uue nurga alt ning vältige eelduste tegemist;
4. Kombineerige ja täiendage ideid: ideede kombineerimisel võite jõuda suurepärase ideeni põhimõttel "1+1=3". Eeldatavasti stimuleerib see assotsiatsiooniprotsessi kaudu ideede genereerimist.

Ettevalmistus ajurünnakuks

1. Sõnastage probleem: enne ajurünnakusessiooni sõnastatud probleem peab olema selge, mitte liiga mahukas ning seda peab saama kokku võtta konkreetse küsimusega, näiteks "Millist mobiiltelefoniteenust hetkel veel pole, kuid mille järele on vajadus?" Kui probleem on liiga mahukas, tuleks juhendajal jagada see väiksemateks osadeks, millest igaühe kohta saab esitada eraldi küsimuse.
2. Looge taustainfost memo: see on informatiivne kiri osalejatele, milles on toodud sessiooni nimetus, probleem, toimumise aeg, kuupäev ja koht. Probleem peaks olema sõnastatud küsimuse vormis ning lisada tuleks ka paar näidet. Memo saadetakse osalejatele piisava ajavaruga, et nad saaksid sellele juba eelnevalt mõelda.
3. Valige osalejad: ajurünnaku läbiviija paneb kokku ajurünnaku paneeli, mis koosneb osalejatest ning ideedekogujast. Üldiselt peetakse produktiivseks rühma, kus on kuni 10 osalejat.
4. Koostage nimekiri suunavatest küsimustest: kui mõttevool peaks takerduma, stimuleerib ajurünnaku läbiviija loovust suunavate küsimuste abil, näiteks "Kas saaksime neid ideid kombineerida?". Samuti juhib ajurünnaku läbiviija kogu sessiooni ning tagab vastavate reeglite järgimise (Joonis 26).



Joonis 26. Ajurünnaku läbiviimine

- **635 meetod**

635 meetod on ajurünnaku edasiarendus, mille eesmärk on arendada loovat mõtlemist, kuid samas lahendada ka erinevaid probleeme:

- 6 tähistab inimeste arvu grupis;
- 3 tähistab ideede arvu;
- 5 tähistab ringide arvu.

635 meetodi protsess:

1. Määratlege probleem;
2. Arutlege probleemi üle;
3. Igaüks kirjutab lahenduse paberile – lahendust ei saa korrata;
4. Lahenduste esitlus;
5. Valige realiseeritavad lahendused.

- **Kuus mõttemütsi**

See on hea võte, kui teil on tarvis kaaluda otsuse mõju eri perspektiividest lähtuvalt ning kaasata otsuste tegemise protsessi loovust. Samuti süstib see visalt pessimistlikesse inimestesse positiivsust ja suurendab nende loovust. Meetod võimaldab ära hoida võimalikke avalike suhete probleeme ning tuvastada põhjusi teatud tegevussuuna vältimiseks enne, kui seda teostama asute. Sellele meetodile sarnane lähenemine hõlmab probleemi käsitlemist eri valdkonna spetsialistide (nt arsti, arhitekti, müügijuhi) või erinevate klientide seisukohalt.

Valge müts: keskenduge olemasolevale infole. Uurige andmeid ja tehke järeldusi. Vaadake, millised lüngad teie teadmistes esinevad ning püüdke neid kas täita või arvestage nendega. Analüüsige varasemaid suundumusi ning püüdke teha ajalooliste andmete põhjal üldistusi.

Punane müts: analüüsige otsust intuitsioonist, kõhutundest ja emotsioonidest lähtuvalt. Samuti püüdke mõelda, kuidas teised inimesed emotsionaalselt reageeriksid ning püüdke mõista nende inimeste intuitiivset reaktsiooni, kes ei tea teie täpset mõttekäiku.

Must müts: jälgige olukorda pessimistlikult, ettevaatlikult ja kaitsepositsioonilt. Püüdke näha ideede ja lähenemiste mittetoimimise põhjuseid. Seda on tarvis plaani või tegevuskava nõrkade kohtade rõhutamiseks. Nii saate probleemkohad kõrvaldada, oma lähenemist muuta või valmistada ette võimaliku hädaolukorra lahendamise plaani. Nii on teie plaanid ka kindlamad ja vastupidavamad. Samuti aitab see teil tuvastada saatuslikke puudusi või riske enne, kui tegevusplaani teostama asute.

Kollane müts: mõelge positiivselt. Just positiivne lähenemine aitab teil näha ja väärtustada kõiki otsuse kasutegureid ning tuvastada neist tulenevaid võimalusi. Kollase mütsi mõtlemine aitab teil edasi minna ka siis, kui kõik tundub olevat raske ja sünge.

Roheline müts: roheline müts tähistab loovust. Siin on teil võimalus probleemile loovaid lahendusi välja töötada. See on otsekui vabakäigul mõtlemine, mille raames ideid ei kritiseerita. Siinkohal võite abi leida erinevatest loovatest vahenditest.

Sinine müts: sinine müts tähistab protsessi kontrollimist ja seda kannavad koosolekute juhatajad. Kui teid peaks tabama ideedepõud, võivad nemad suunata tegevuse rohelise mütsi mõtlemisele. Kui on vaja plaani hädaolukorra lahendamiseks, paluvad nad abi musta mütsi mõtlemiselt jne.

- ***DO IT* meetod**

DO IT meetod on struktureeritud loovprotsess. Inglise keeles tähistavad akronüümi tähed järgmist:

D – Defineerige probleem
O – Olge avatud meeltega ja kasutage loovaid võtteid
I – Identifitseerige parim lahendus
T – Transformeerige ja muutke

DO IT meetodi protsess:

1. Defineerige probleem: veenduge, et tegelete ikka probleemi ja mitte selle sümptomitega. Määratlege probleemi piirjooned. Sõnastage eesmärgid, milleni tuleb jõuda, ning piirangud, mille raames tegutsete. Jagage ulatuslikumad probleemid

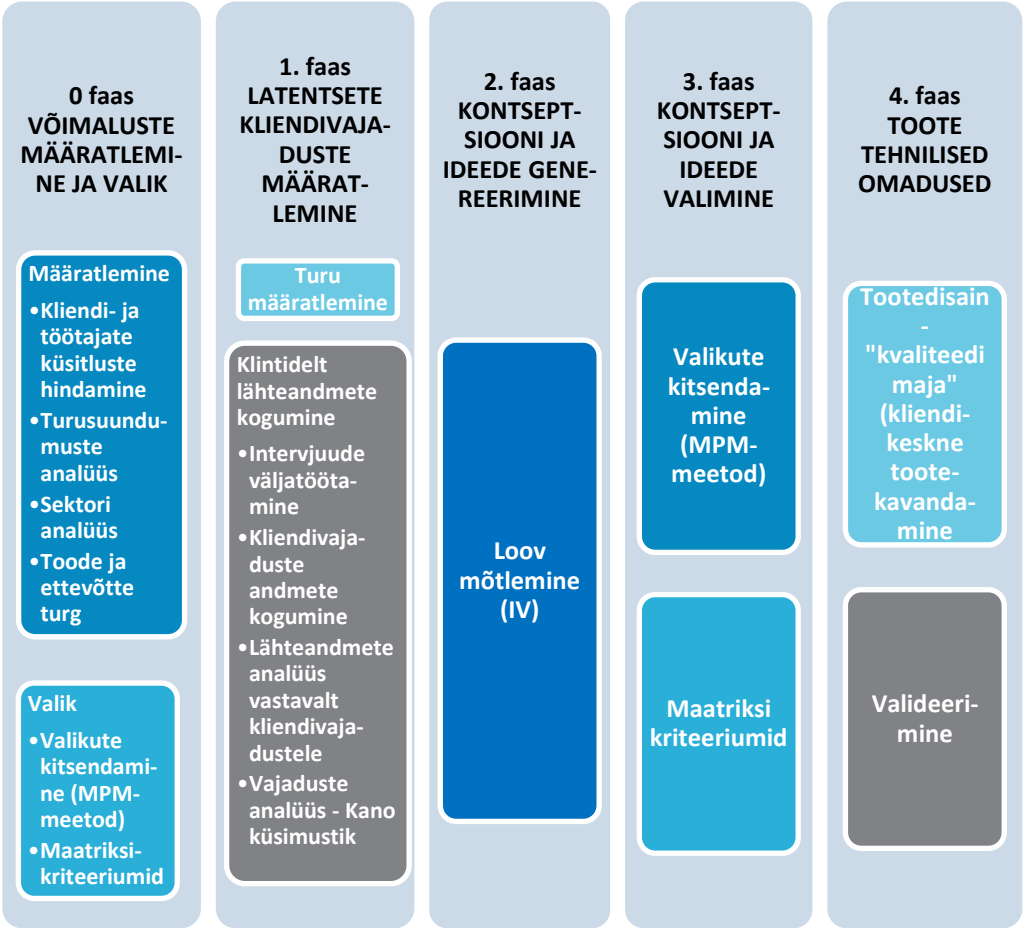
väiksemateks osadeks, kuni iga selline osa on iseseisev, eraldi saavutatav tervik või vajab täpselt piiritletud uurimist. Võtke probleem võimalikult kompaktselt kokku.

2. Olge avatud meeltega ja kasutage loovaid võtteid: genereerige võimalikke lahendusi. Ärge jääge esimese hea mõtte juurde – nii võib mõni hulga parem mõte märkamata jääda. Ärge andke ideedele hinnangut. Kasutage võimalike lahenduste leidmiseks erinevaid loovaid võtteid. Ärge unustage, et igaüks näeb probleemi ise nurga alt ning kindlasti tasub protsessi käigus ka kolleegide arvamust küsida.
3. Identifitseerige parim lahendus: valige genereeritud ideede seast parimad. Võib juhtuda, et parim idee on ilmselge, kuid samas võib mõni mõte enne lõplikku valikut vajada täpsemat arutelu ja analüüsi.
4. Transformeerige ja muutke: rakendage parimat lahendust. Siinkohal tuleb arendada ideest usaldusväärne toode ning tegeleda ka turunduse ja äriliste aspektidega, mis võib võtta palju aega ja energiat. Esimese sammuna tuleb ideest arendada välja tegevuskava, millele omakorda järgneb äriplaan või turustamiskava. Niipea, kui see on valmis, algab elluviimise faas.

2.4.3. Uue toote arendusfaasid

Uue toote arendusprotsessi peamised faasid

Projekti edukaks läbiviimiseks tuleb rakendada neljafaasilist tegevusplaani, mis on omakorda jaotatud erinevateks ülesanneteks (Joonis 27).



Joonis 27. Uue toote arendusprotsessi faasid

0 faas – Võimaluste määratlemine ja valik

Võimaluste määratlemine peab tootearendusprotsessi käigus toimuma pidevalt ning sellel on oluline roll töö ulatuse väljaselgitamisel. Antud protsess on justkui süstemaatiline uute toodete ja teenuste kohta 'vihjete' otsimine, mis aitaksid ettevõttel turutingimustes konkurentsivõimet säilitada.

Kuna kontekst, kus ettevõtted tegutsevad, võib olla väga erinev, ei ole võimalik anda ühtset lineaarset mudelit uute toodetega seotud võimaluste tuvastamiseks. Samas saab soovitada teatud struktureeritud tegevusi, mis võivad protsessi soodustada.

Antud protsessi lähtematerjal on informatsioon. Seega iseloomustab siinset faasi olulise informatsiooni uurimine, töötlemine ning jagamine ettevõtte vastavalt kvalifitseeritud töötajatele. Tähelepanu peaks olema keskendunud turule ja tehnoloogiale.

- **Turusuundumuste analüüs**

Turusuundumuste analüüs keskendub teguritele, mis mõjutavad turu omadusi, ning püüab prognoosida selle arengutendentse. Analüüs algab uuritavate makrokeskkonna tegurite määratlusest. Siinkohal tuleb uurida ka inimeste elustiili ja tarbimisharjumusi. Peamised tegurid, mis annavad vihjeid suundumuste kohta, on järgmised:

- kultuurilised tegurid;
- demograafilised tegurid;
- poliitilised tegurid;
- keskkondlikud tegurid;
- tehnoloogilised tegurid.

- **Sektori analüüs**

Ettevõtte või toote vastava majandussektori analüüs annab olulist teavet sektori dünaamika kohta. Uurida tuleb järgmisi aspekte:

- tootmis- ja turuandmed;
- viimaste aastate areng;
- turule tulnud uued tooted;
- konkurents – võrdlusuuring;
- ostu- ja varustusmeetodid;
- olemasolevate materjalide ja toodete asendusvõimalused;
- majandusharu innovatsiooni- ja mitmekesistamissuundumused.

- **Toode ja ettevõtte turg**

Nii kogu sektor tervikuna kui ka ettevõtte piiratud turg on oma olemuselt dünaamilised. Seega peab ka toode olema vajadusel dünaamiline, mistõttu tuleb ettevõtetel:

- analüüsida ettevõtte põhiturge ja -kliente;
- analüüsida klientide ja töötajate ettepanekuid ja kaebusi;
- määratleda klientide uued vajadused;
- määratleda uued võimalused ja äriprintsiibid;
- määratleda potentsiaalsed turud;
- määratleda ja analüüsida ostutehingu huvipooled;
- otsida registreeritud patente.

Antud tegevuse käigus jõuab projektimeeskond teatud makrovõimaluste või vastavate valdkondadeni, mis tuleb seejärel välja valida ja prioriseerida (järgmine ülesanne).

- **Uue toote arendamisvõimaluste valimine**

Kui tootearenduse erinevad võimalused on tuvastatud, tuleb määratleda kriteeriumid, millega neist kõige olulisemaid mõõta ja analüüsida, s.t tuleb välja selgitada, milliseid kriteeriume saab optimaalselt äritegevusse kohandada ning millised oleksid turul tõenäoliselt kõige edukamad.

Kui võimaluste hulk on esmalt väga suur, tuleks valikut kitsendada kuni viieni. Selleks soovitatakse MPM-kitsendusmeetodit (*Multi pickup Method*), mille käigus saab iga meeskonnaliige hääletada nende võimaluste poolt, mis tema arvates vääriksid täiendavat tähelepanu, ning elimineeritakse võimalused, mille poolt keegi oma häält ei andnud. Nii on tagatud ka meeskonnasisene konsensus.

Pärast esimest valikuringi soovitatakse rakendada maatriksikriteeriumite meetodit, et võimalused oleksid olulisuse järgi prioriseeritud. Selleks tuleb meeskonnal defineerida võimaluste hindamiseks vajalikud kriteeriumid, näiteks:

- Turu suurus; - Arendustöö lihtsus ja kiirus; - Konkurents; - Hinnakonkurents; - Ettevõtte oskusteave; - Innovatiivsus;	- Risk; - Kasumipotentsiaal; - Vastavus ettevõtte strateegiale; - Jätkusuutlikkus; - Vastavus globaalsetele turusuundumustele; - Kohandumine turgudele ja klientidele.

Printsiipide hierarhia määratlemiseks tuleb meeskonnaliikmetel anda igale kriteeriumile teatav olulisuse aste ning seejärel hääletada iga valiku üle. Seega saab igale võimalusele anda olulise kaalu ning valida nende seast prioriteetsemad.

1. faas – latentsete kliendivajaduste määratlemine

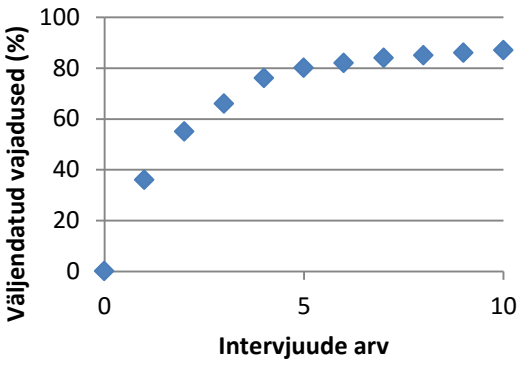
- **Turu määratlemine – kuulake kliente**

Kui turuvõimalus on leitud, tuleb määratleda kliendid, kelle arvamust kuulda võtta. Eduka toote loomisel on eriti oluline valida välja need kliendigrupid, kelle soovitusi kuulata, ning seega tuleks nende valikul lähtuda:

- otsestest klientidest või lõpptarbijatest: ettevõtte otsesed kliendid või toote lõpptarbijad;
    - erinevad kliendikategooriad: praegused kliendid, potentsiaalsed ja kunagised kliendid; rahulolevad ja rahulolematud kliendid jne;
    - erinevad positsioonid vastavalt turutrendidele.
- Mõjutajad/huvigrupid: sektori või sellega külgnevate valdkondadega seotud inimesed, kelle arvamus mõjutab kliente ja turgu.

Vastajate seas võiks eelistatavalt olla nn arvamusliidreid, kes oskavad prognoosida olulisi tuleviku tarbekaupu. Intervjuude arv sõltub vastajate ja intervjuu tulemuste kvaliteedist ning üldiselt piisab 20–30 intervjuust.

Metoodika kohaselt tuleb läbi viia nii palju intervjuusid, kuni uued intervjuud ei too enam esile uusi tootevajadusi. Kogemused on näidanud, et umbes kümne intervjuuga kaetakse enam kui 80% kõigist välja toodud omadustest ja tingimustest (Joonis 28).



Joonis 28. Tüüpiline väljatoodud nõuete osakaalu kõver vastavalt läbiviidud intervjuude arvule

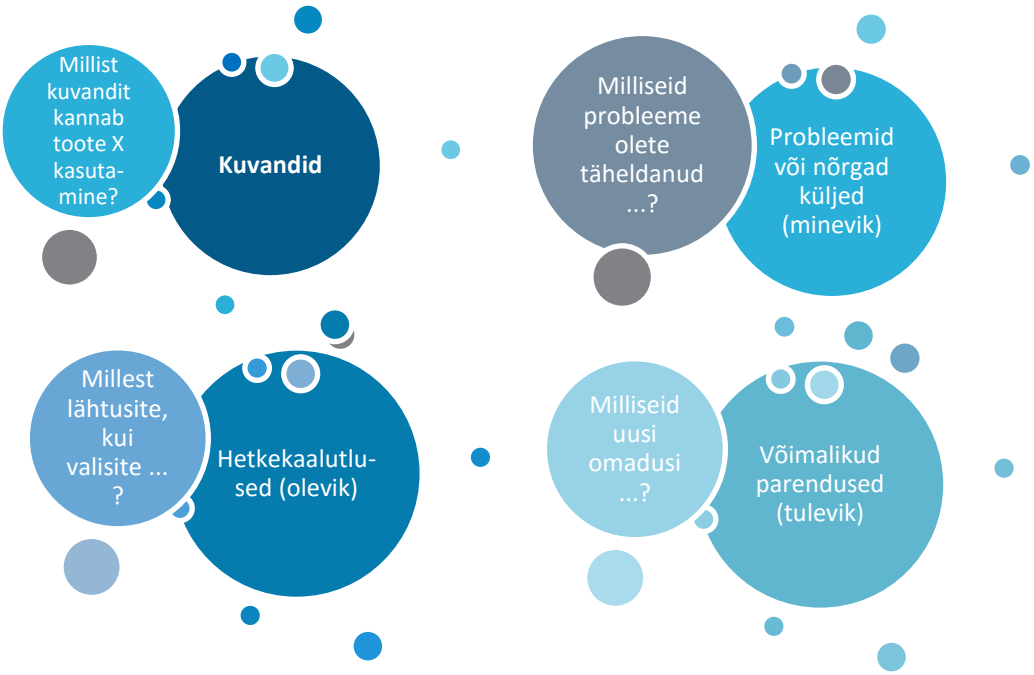
- **Klientidelt lähteandmete kogumine**

- Intervjuude väljatöötamine

Välja tuleks töötada kolm erinevat intervjuud, üks iga klienditüübi jaoks. Seega tuleks igale toote ostu- ja kasutusprotsessis osalejale esitada spetsiifilisi küsimusi vastavalt erinevatele sisenditele. Müüjate/edasimüüjate intervjuu peaks keskenduma aspektidele, mida nemad varustajate juures väärtustavad (toode, teenus), mis omakorda annab vihjeid selle kohta, kuidas ettevõte võiks oma tegevust tõhustada ning antud osapoolte eelistuse osaliseks saada.

Intervjuud on pealtnäha lihtsad, ent siinkohal on oluline nende suunamine, et kogutud informatsiooni ei moonutataks või filtreeritaks ega mõjutataks ka vastajate arvamust. Seega tuleb intervjuud viia läbi võimalikult vabas õhkkonnas ning käsitleda aspekte, mis on seotud antud toote kasutamisega minevikus, olevikus ja tulevikus.

Sel viisil on võimalik tuvastada kasutajate latentsed soovid ja vajadused (Joonis 29). Intervjueerija peab jääma aktiivse kuulaja rolli ning täpsustama vaid neid intervjuu teemasid, mis on projektiga kõige otsesemalt seotud.



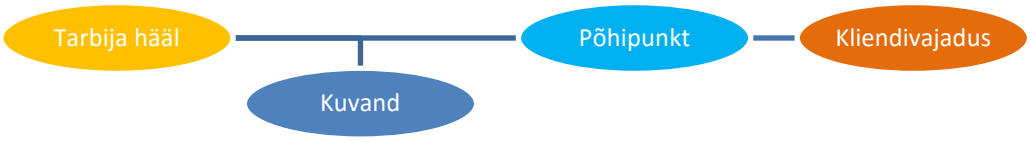
Joonis 29. Intervjuu käigus käsitletavad teemad

- Kliendivajaduste kohta andmete kogumine

Erinevad intervjuud tuleb transkribeerida ja neid põhjalikult analüüsida, et kooruks välja latentsed vajadused või soove väljendav „kliendi hääl“. Edasimüüjate ja müüjatega läbi viidud intervjuudest järeldatud vajaduste analüüsi tuleks käsitleda eraldi, sest neis väljenduvad sageli aspektid, mis on seotud ettevõtte toodetega kaasnevate teenustega.

- Lähteandmete tõlgendamine vastavalt kliendivajadustele

Kui „kliendi hääl“ on registreeritud, tuleb defineerida põhipunktid, et jätkata iga aspekti vajaduste defineerimisega. Samas on oluline arvestada tõsiasjaga, et vajadused peavad olema selged, täpsed ning neid tuleb defineerida vajaduste raames, mitte aga pakkuda lahendusi. Seega tuleks vältida sõnu nagu „peaks“, „ei“, „peab“, „ja“. Antud tingimused tuleks sõnastada jaatavas vormis, isegi kui „hääl“ väljendas seda negatiivses vormis (nt „mulle ei meeldi plekid“ – tingimus: „plekkide olemasolu“) (Joonis 30).



Joonis 30. Kliendivajaduste hääle transformatsioon

- Vajaduste analüüs – Kano küsimustik

Kano küsimustik on meetod, mida kasutatakse kliendivajaduste korrektseks kategoriseerimiseks. Kliendi häälest tuletatud vajadusi peavad hindama küsimustikule vastajad.

Kano küsimustikus palutakse vastajatel esmalt reastada klientide vajadused olulisuse järjekorras. Iga vajaduse kohta tuleb vastajal öelda, kas see on tema arvates ebaoluline, oluline või ülioluline. Vastuste analüüsis tuleb arvutada iga vajaduse keskmine hinnang vastavalt järgmisele hindamisskaalale:

- Ebaoluline – 1
- Oluline – 3
- Ülioluline – 9

Sellise kategoriseerimise tulemused annavadki vajaduste pingerea.

Järgmisena palutakse vastajatel öelda, mida nad tunneksid iga vastava vajaduse olemasolul või puudumisel (funktsionaalne ja düsfunktsionaalne analüüs). Antud vastus peaks olema kohustuslik iga küsimuse juures, et tagada küsimustiku valiidsus.

Kano küsimustikud võib jagada kaheks, millest üks on seotud edasimüüjate/müüjate vajadustega ning teine kasutajate/mõjutajate vajadustega. Seda tuleks rakendada nii nendega, keda juba küsitleti, kui ka nendega, kelle arvamust peetakse kohaseks. Kasutajate ja mõjutajate vajadustega seotud küsimustikku tuleks levitada võimalikult ulatuslikult.

Kano küsimustiku eesmärk on klassifitseerida iga kliendivajadus ning jagada need viide võimalikku kategooriasse: kohustuslik, ühedimensiooniline, ligitõmbav, ükskõikne või küsitav. Antud klassifikatsioon saadakse pärast iga vajaduse olemasolu ja puudumise kohta saadud vastuste analüüsi, s.t iga vastusepaar (funktsionaalsus ja düsfunktsionaalsus) on tõlgendusmaatriksi sisend (Joonis 31).

		Düsfunktsionaalsus				
		1	2	3	4	5
Funktsionaalsus	1	Q	A	A	A	O
	2	Q	I	I	I	M
	3	Q	I	I	I	M
	4	Q	I	I	I	M
	5	Q	Q	Q	Q	Q

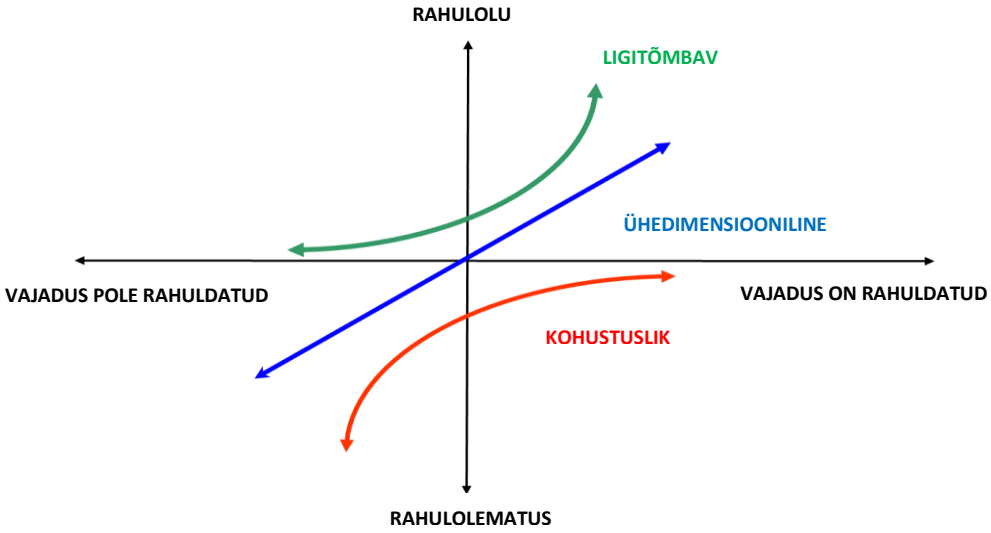
Vajaduste kategooriad
M (mandatory) - kohustuslik
O (one-dimensional) - ühedimensiooniline
A (attractive) - ligitõmbav
I (indifferent) - ükskõikne
Q (questionable) - küsitav

Joonis 31. Kano küsitluste tõlgendusmaatriks

Kõikide intervjuugruppide proportsionaalse valimi vastuste analüüsist tuleks kõige sagedamini esinenud kategooriat (M, O, A, I või Q) pidada antud vajaduse seisukohalt prevaleerivaks. Kui kõik kliendivajadused on klassifitseeritud, tuleks projektimeeskonnal pöörata tähelepanu jaotistele „ligitõmbav“, „ühedimensiooniline“ ja „kohustuslik“.

Graafilise kujutise abil saab kiiresti selgeks, mida antud vajaduste pingerida tähendab kliendi rahulolu valguses: kategooria „ligitõmbav“ tingimused viitavad rahulolu üllatuslikule aspektile, s.t kliendid märkavad ja hindavad nende olemasolu, kuid nende puudumine ei tekita

ilmtingimata rahulolematust. Teisalt aga kohustuslike vajaduste rahuldamata jätmine toob kaasa klientide rahulolematuse, olgugi et nende tingimuste olemasolu rahulolu ei tekita. Ühedimensioonilised vajadused genereerivad suhtelist rahulolu vastavalt toote funktsioonile (Joonis 32).



Joonis 32. Kliendivajaduste kategooriate graafiline kujutis

2. faas – kontseptsiooni ja ideede genereerimine

Võttes aluseks ligitõmbavaks, ühedimensiooniliseks ja kohustuslikuks klassifitseeritud vajadused, tuleb nüüd stimuleerida loovust, et luua tootekontseptsioonide põhjal uued vajadused. Siinkohal võib meeskond kaasata välispartnereid ning kasutada loovaid vahendeid kõrge potentsiaaliga tootekontseptsioonide genereerimiseks.

Antud loovprotsessi esmane eesmärk on genereerida võimalikult palju ideid ning vältida võimalikku kriitikat, kuivõrd just esmapilgul kummalisena tunduvad mõtted võivad panna aluse põhimõtteliselt uutele lahendustele. Lisaks on otsuste ja valikute tegemise vaimne protsess olemuslikult emotsionaalne, mõnikord ka irratsionaalne: lahendus, mille inimene antud olukorras leidis, ei ole üldiselt optimaalne, sest loovmõtlemist piiravad eelnevalt genereeritud (võimalikud) lahendused. Seda nähtust nimetatakse minimaalse rahuldava vastuse andmiseks (inglise keeles *satisficing*). Sedalaadi inimkäitumise suundumuse osas tuleks loovate vahenditega luua ideede genereerimist soodustav keskkond. Protsessi tulemusena võib saada üsna palju mõtteid, mille töötluse käigus tuleb elimineerida kordused ning struktureerida ideed temaatilisse puudiagrammi.

3. faas – kontseptsioonide ja ideede valik

Kui saadud kontseptsioonid on üksikasjalikult struktureeritud, tuleb välja selgitada ideed, mis ei ole piisavalt selged, ning liikuda valikuetappi: esmalt tuleb ideede arvu vähendada 20ni. Selleks soovitatakse valikute kitsendamise MPM-meetodit, mille käigus saab iga meeskonnaliige hääletada nende ideede poolt, mis tema arvates väärivad tähelepanu, ning

elimineerida ideed, mis kellegi poolehoidu ei pälvi. Sel viisil tagatakse ka meeskonnasisene konsensus.

Pärast esimest valikut soovitatakse kasutada maatriksikriteeriumite meetodit vastavalt 0-faasis kirjeldatud protseduurile.

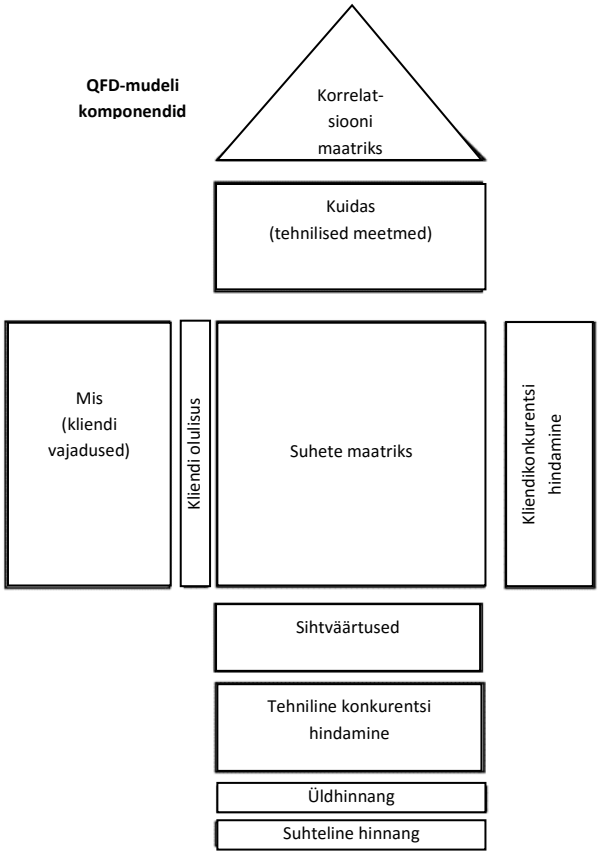
4. faas – Toote tehnilised omadused

- **Tootekujundus**

Eelmises faasis tehtud järelduste põhjal tuleks meeskonnal edasi minna tootekujunduse esimese versiooni väljatöötamisega.

Parim viis toote tehniliste omaduste defineerimiseks on kasutada "toote kvaliteedimaja" või "QFD maatriksi" (*Quality function deployment* - kvaliteedi funktsionaalse kavanduse lihtsustatud versiooni) meetodit. Seeläbi saab süstemaatiliselt ja multidistsiplinaarselt vormistada ühe diagrammi, mis määratleb kõige paremini kliendi ootustele vastavad toote tehnilised omadused.

Tegemist on mõistekaardiga, mis toob välja tootekujunduseks vajalikud funktsionaalsed aspektid.
Mõni näide kvaliteedimaja meetodi kasutamisest (Joonis 33)



Joonis 33. Kvaliteedimaja

- **Valideerimine ja toote turuletoomine**

Valideerimiseks ja toote turuletoomiseks on oluline:

- Töötada välja prototüüp, mida võib hinnata vastavalt potentsiaalsetele klientidele (igale tooteklassifikatsioonile esitatavate nõuete kohaselt), et saada seeläbi ülevaade nende soovist antud toodet osta, kontrollida võimaliku kohandamise vajadust ning määratleda hind, mida kliendid oleksid valmis toote eest maksma.
- Viia läbi toote turuletoomise protsess ning rakendada vastavat kommunikatsioonistrateegiat.

- **Läbikukkumise võimaluse minimeerimine**

Metoodika selline rakendamine on töömahukas ning eeldab pingutust ja piisava motivatsiooni olemasolu.

Oluline on kogu protsess dokumenteerida, sest sageli on tarvis pöörduda tagasi "kliendi hääle" juurde. Samuti on tegevuste registreerimine oluline seetõttu, et tekivad erinevad huvitavad ideed, mida teatud põhjustel edasi ei arendata, ent kunagi tulevikus võivad need taas aktuaalseks muutuda.

Toote läbikukkumise võimaluse vähendamiseks soovitatakse järgmist:

- Kasutada uue toote arendusprojekti juhtimisel struktureeritud meetodeid, töövahendeid ja parimaid praktikaid;
- Kasutada riskianalüüsi käigus FMEA (*failure modes and effects analysis*- tõrkeliigi ja -mõju analüüsi) diagrammi;
- Töötada välja integreeritud (järk-järgulised) faasid, sealhulgas hindamine ja otsuste tegemine protsessi olulistel etappidel.

2.4.4. 4. peatüki viited

- Brentani, U., Kleinschmidt, E.J.,& Salomo, Søren, "Success in Global New Product Development: Impact of Strategy and the Behavioral Environment of the Firm", 2010;
- Butler, R.W. , "The Concept Of A Tourist Area Cycle Of Evolution: Implications For Management Of Resources", Canadian Geographer, 1980;
- http://t2.gstatic.com;
- http://web.spi.pt/cessit/;
- http://www.canadaone.com;
- http://www.mindtools.com;
- http://www.peteranthony.org;
- http://www.socialresearchmethods.net;
- Raija Komppula, "10th Nordic Tourism Research Symposium", 2001, Vasa, Finland;
- Rama Yelkur & Paul Herbig, "Global markets and the new product development process", 1996;
- *Wall, S. & Minocha, S., International Business. Edinburgh: Pearson Education, 2009.*

2.4.5. Muud viited

- Austrian Standards Institute, "EN 16114: Management consultancy services", 2011;
- http://en.wikipedia.org/wiki/Consultant.

3. KOKKUVÕTE

Käesoleva käsiraamatu eesmärk on anda inimestele, kellel on vähe erialast kogemust seoses ülikoolide ja ettevõtete vahelise koostööga, vajalikke teadmisi vastavate raamistike, standardite ja töömeetodite kohta. Ühelt poolt antakse ülevaade teoreetilisest taustast, kuid teisalt tutvustatakse ka olulisi meetodeid ja töövõtteid ülikoolide ja ettevõtete vahelise koostöö parandamiseks ning vastavaid protsesse ja abivahendeid. Antud dokumendi neli peatükki moodustavad kõrgharidusasutustele suunatud käsiraamatu, mille abil toetada turumuudatusi ettevalmistavat turismisektorit.

Juhendmaterjalis käsitletakse erinevaid teemasid ja töövahendeid, mis on jagatud nelja peatüki vahel järgmiselt: turusuundumuste ja kliendivajaduste muutuste analüüs; ettevõtete pakkumiste ja teenuste profileerimine; konkreetsed sekkumistegevused "turusuundumuste" ja "ettevõtte profiili" vahelise lõhe ületamiseks; personali õpivajaduste ja sobivate koolitustegevuste määratlemine; väikesemahuliste koolitusprogrammide väljatöötamine ettevõtte personali oskuste ja pädevuste parendamiseks; tellimustööna koostatud koolitusprogrammide rakendamine; üldise nõustamis- ja mentorlusprotsessi hindamiseks ja seireks vajalike meetodite väljatöötamine.

Käesolev juhendmaterjal koondab endas turismivaldkonna teaduslikku oskusteavet ning püüab seeläbi toetada antud oskuste ja teadmiste kandumist praktikasse, kuivõrd siinses käsiraamatus esitatud informatsiooni tuleks rakendada ülikoolide ja turismiettevõtete tihedas omavahelises koostöös.