

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Anette Petmanson

**TARTU LOOMEMAJANDUSETTEVÕTETE
TULEMUSLIKKUS JA SEDA MÕJUTAVAD
TEGURID**

magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(professor Toomas Haldma)

Kaitsmisele lubatud “ ” 2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Anette Petmanson)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Tulemuslikkuse hindamise roll organisatsioonis	7
1.2. Tulemuslikkuse hindamise meetodid	16
1.3. Tulemuslikkuse hindamise eripärad loomemajandusettevõtetes	26
2. EESTI LOOMEMAJANDUSE ARENG JA LOOMEMAJANDUSETTEVÕTETE TULEMUSLIKKUS	37
2.1. Eesti loomemajanduse areng	37
2.2. Valim, andmed ja uurimismetoodika	48
2.3. Tartu käsitöö valdkonna loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse analüüs ja ettepanekud tulemuslikkuse parandamiseks.....	50
KOKKUVÕTE.....	65
VIIDATUD ALLIKAD	69
LISAD	76
Lisa 1. Eesti loomemajanduse organisatsioonide ja töötajate arv	76
Lisa 2. Eesti loomemajanduse müügitulu.....	76
Lisa 3. Loomemajandusettevõtjatele esitatud küsimused	77
Lisa 4. Ettevõtte C tulemusnäitajad aastatel 2012–2015.....	77
Lisa 5. Ettevõtte F tulemusnäitajad aastatel 2013–2014	78
Lisa 6. Ettevõtte D tulemusnäitajad aastatel 2012–2014	78
Lisa 7. Ettevõtte E tulemusnäitajad aastatel 2012–2014.....	78
Lisa 8. Ettevõtte G tulemusnäitajad aastatel 2013–2014	79
Lisa 9. Ettevõtte A tulemusnäitajad aastatel 2011–2015	79
Lisa 10. Ettevõtte B tulemusnäitajad aastatel 2011–2014.....	79
SUMMARY	80

SISSEJUHATUS

Pidevalt muutuv majanduskeskkond on tekitanud olukorra, kus aina rohkem ettevõtjaid leiavad, et ettevõtte edu ja arengu aluseks on eesmärgipärane ja ettevõtte äristrateegiaga ühilduv tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi rakendamine. Samuti on suuremat tähelepanu hakatud pöörama loomesektorile ning leitud, et sel on potentsiaal luua majandusele märkimisväärset lisandväärtust. Eesti teadustööde hulgas on palju näiteid ettevõtete tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise analüüsimise ning hindamismeetodite rakendamise kohta, kuid mitte kõikide majandusvaldkondade lõikes. Loomemajandusettevõtete olukorrast ja arengupotentsiaalidest on koostatud ülevaatlikke uuringuid ja aruandeid, kuid autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem loomemajandusettevõtete tulemuslikkust analüüsitud.

Selle magistritöö eesmärk on analüüsida Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooni-programmis osalenud käsitööga tegelevate ettevõtete tulemuslikkust ja seda mõjutavaid tegureid.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada tulemuslikkuse hindamise rolli organisatsioonis;
- anda ülevaade loomemajandusvaldkonnast;
- selgitada tulemuslikkuse hindamise eripärasid loomemajandusvaldkonnas;
- tutvustada Eesti, sealhulgas Tartu loomemajanduse arengut;
- hinnata Tartu loomemajandusettevõtete tulemuslikkust ja analüüsida nende tulemuslikkusele suunatud tegevust;
- teha Tartu loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse kohta üldistusi ja anda soovitusi.

Töö tulemustest on eelkõige kasu analüüsitavaid ettevõtete omanikele, kuid kindlasti ka teiste loomemajandusvaldkondade ettevõtjatele, kes saavad tulemuslikkuse hindamiseks kasutada töös rakendatud hindamismeetodit. Töö tulemused võivad huvi pakkuda ka

Tartu Loomemajanduskeskuse ettevõtluskonsultantidele, kellel on olnud analüüsitava ettevõtete arengus tähtis roll. Konsultantidel on võimalik ettevõtete käekäiguga kursis olla ka peale nende inkubatsiooniprogrammist lahkumist.

Teoreetilise osa kirjutamisel on kasutatud tulemuslikkuse alal tuntud autorite artikleid ja raamatuid. Tulemuslikkuse rolli ja meetodite tutvustamisel kasutati teiste hulgas kirjutisi, mille autoriteks on K. Fryer, J. Antony ja S. Ogden; A. Brudan; P. Garengo, S. Biazzo ja U. Bititci; R. Kaplan ja D. Norton; A. Neely, C. Adams ja P. Crowe jt. Loomemajandusvaldkonna tulemuslikkuse hindamise eripärade selgitamisel lähtuti teiste hulgas töödest, mille on kirjutanud R. Cagliano, K. Blackmon ja C. Voss; E. Laitinen ja G. Chong; P. Garengo ja G. Bernardi; V. Bodnár, É. Révészal ja C. Varga-Polyák jt.

Empiirilise osa kokkupanekul kasutati kahte uurimismeetodit: dokumendianalüüsi ja intervjuud. Eesti loomemajanduse positsioneerimiseks uuriti muuhulgas Eesti Konjunkturiinstituudi koostatud dokumente Eesti loomemajanduse kaardistamisest 2005., 2009. ja 2013. aastal. Käsitööga tegelevate loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse hindamiseks analüüsiti ettevõtete majandusaasta aruannete andmeid. Samuti peeti kirjavahetust ja intervjuusid ettevõtjatega, selgitamaks, kas ja missuguseid tulemusnäitajaid loomemajandusettevõtetes jälgitakse.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimese, teoreetilise osa esimeses alapunktis selgitatakse, miks on tulemuslikkuse hindamine organisatsiooni juhtimises oluline. Teises alapunktis antakse ülevaade levinud tulemuslikkuse hindamismeetodite erisustest ning nende kasutamisest. Teoreetilise osa kolmandas alapunktis tutvustatakse loomemajanduse arengusuundi maailmas ning selgitatakse tulemuslikkuse hindamise eripärasid loomemajanduse valdkonnas.

Töö teise, empiirilise osa esimeses alapunktis tutvustatakse Eesti loomemajanduse olukorda ja arengusuundi, kajastatakse Eesti loomemajanduse tähtsamaid majandusnäitajaid ning võrreldakse neid teiste riikidega. Samuti antakse ülevaade loomevaldkonnas esinevatest probleemidest ja nende võimalikest lahendusest, toetusmeetmetest ja arenduskeskuste tööst. Teises alapunktis kirjeldatakse töös analüüsitava ettevõtete valikut ehk valimi kujunemist ning antakse ülevaade kasutatud andmete päritolust. Samuti tutvustatakse rakendatud uurimismeetodeid ning töö

kirjutamisel tekkinud probleeme. Empiirilise osa kolmandas alapunktis hinnatakse Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooniprogrammis osalenud käsitööga tegelevate ettevõtete tulemuslikkust majandusaasta aruannetes toodud informatsiooni põhjal ning analüüsitakse ettevõtete tulemuslikkusele orienteeritust ettevõtjatega tehtud intervjuude põhjal. Samuti tehakse üldistusi analüüsitud loomemajandusettevõtete tulemuslikkusest ning antakse soovitusi tulemuslikkuse parandamiseks.

Autor tänab töö juhendaja professor Toomas Haldmat ja eelkaitsmise retsensent Mark Kantšukovi asjakohaste märkuste ja nõuannete eest. Tänuõnad kuuluvad ka Tartu Loomemajanduskeskuse ettevõtluskonsultant Juta Kuhlbergile ning kõikidele loomemajandusettevõtete juhtidele, kes magistritöösse panustasid.

Magistritöö märksõnad on tulemuslikkuse hindamine, loomemajandus ja käsitöö.

1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Tulemuslikkuse hindamise roll organisatsioonis

Tulemuslikkust võib mõõta põhimõtteliselt igas valdkonnas: nii juhtimises, spordis kui ka ehituses. Seega on keeruline tulemuslikkust üheselt defineerida ning seni ei ole jõutud kokkuleppele, kas see seob endas käitumist, tulemusi või mõlemat. Ühed arvavad, et tulemuslikkusele viidates on oluline nii töö tegemine kui ka selle tulemused. Teised arvavad, et tulemuslikkust iseloomustavad vaid töö tulemused, kuna need on tugevalt seotud nii organisatsiooni strateegiliste eesmärkide, klientide rahulolu kui ka majandusliku panusega. (Mwita 2000: 21) Armstrongi (2006: 430–431) sõnul võib tulemuslikkust mõista kui mingi töö või tegevuse sooritamist püstitatud eesmärgi saavutamiseks. Seega iseloomustab tulemuslikkus mingi tegevuse sooritamise kvaliteeti või seisundit mingil ajahetkel või ajaperioodil. Selles magistritöös käsitletakse tulemuslikkust tehtud töö tulemuste iseloomustamiseks.

Tavaliselt seostatakse tulemuslikkust tootmisettevõtetega, kus pööratakse tähelepanu sisenditele, tootmistegevustele ja väljunditele (van Dooren *et al* 2010: 17). Avaliku sektori organisatsioonides jälgitakse ühiskondlike hüvede pakkumisel vajalike sisendite mahtu ja kasutamise efektiivsust ning tegevuse tulemust ehk pakutud hüvede kvaliteeti. Surve kvaliteetsemaid tooteid ja teenuseid pakkuda, tegevuskulusid vähendada ning klientide ja teiste huvipoolte vajadustele keskenduda on aastate jooksul üha suurenenud. (Metawie, Gilman 2005: 7) Seetõttu on viimastel aastakümnetel tulemuslikkuse hindamine populaarsemaks muutunud ka avaliku sektori organisatsioonides. Neely (1999: 224) on sellise arengu põhjustena välja toonud:

- pidevalt muutuva töö laadi,
- kasvava konkurentsi,
- spetsiifilised arendustegevused,

- riiklike ja rahvusvaheliste kvaliteediauhindade jagamise,
- organisatsiooni muutuva rolli,
- muutuva välise nõudluse,
- infotehnoloogia võimu.

Suur osa organisatsioonide on jõudnud arusaamisele, et kui nad soovivad pidevalt muutuva maailmaga sammu pidada, peavad nad saama õppivateks organisatsioonideks. Tulemuslikkus, õppimine ja rahulolu on omavahel tihedalt läbi põimunud ning neid on võimalik kõrge teadlikkuse abil arendada. Oluline on kõigi kolme aspektiga ühel ajal tegeleda, sest ainult ühele keskendudes võib organisatsioon olla küll edukas, kuid mitte väga pikka aega. (Whitmore 2009: 88) Kui organisatsioonis soovitakse tulemusi parandada, keskendutakse põhiliselt vaid tulemuslikkuse näitajate väärtustele, kuid kui neist ei õppida ei osata, ei ole võimalik organisatsioonil areneda.

Vaatamata sellele, et tulemuslikkuse juhtimise süsteeme on hakatud aina enam kasutama, õnnestub nende rakendamine vähem kui pooltes organisatsioonides, Kadak (2011: 210) toob oma väitekirjas välja, et ebaõnnestumised esinevad ligikaudu seitsmel korral kümnest. Probleem seisneb selles, et süsteem ei suuda pakkuda juhtkonnale vajalikku informatsiooni, organisatsioon ei juhita tervikuna ja neis puuduvad ühised eesmärgid (Kadak 2011: 210). Seetõttu ei ole endiselt suudetud paljudes nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonides soovitud tulemuslikkuse tasemeid, tulemusvastutust, läbipaistvust, teenuste kvaliteeti ning hinna ja kvaliteedi suhet (*value for money*) saavutada. (Fryer *et al* 2009: 491)

Tulemuslikkuse hindamise (*performance measurement*) mõiste on olnud kasutusel juba 1970. aastate lõpust, kuid ühest definitsiooni pole sellele endiselt suudetud anda. Suurbritannia Valitsuse Tulemusvastutuse Büroo (*Government Accountability Office, GAO*) on tulemuslikkuse hindamise definitsiooni sõnastanud järgmiselt: see on hinnangu andmine organisatsiooni tulemuslikkusele, mis koosneb tootlikkuse (*productivity*), mõjususe (*effectiveness*), kvaliteedi ja ajakulu näitajatest. (Metawie, Gilman 2005: 3–4)

Tulemuslikkuse hindamise alus on kriteeriumite (eesmärgid, teadmus, oskused, võimekus) seadmine, tulemuslikkuse parandamine ja isikute personaalne areng. Soovitud tulemuste saavutamiseks tuleb eesmärkide täitmist pidevalt hinnata ning vajadusel muuta

strateegiat, tegevusplaani või arengukava. (Armstrong 2000: 4) Tulemuslikkuse hindamise eesmärk on rõhutada hinnangut, kui hästi organisatsiooni juhitakse ja kui suurt omanikuväärtust suudetakse pakkuda. (Moullin 2003: 3)

Tulemuslikkuse hindamise organisatsioonis jaotab Brudan (2010: 112–114) kolmele tasandile: individuaalne, operatsiooniline ja strateegiline. Indiviidi tulemuslikkuse hindamine on kolmest tasandist ajas kõige kaugemale minevikku ulatuv. Näiteks hindas Robert Owen juba 19. sajandi alguses oma Šotimaa puuvillavabrikus töötajate individuaalset tulemuslikkust. Selleks paigutas ta iga töötaja töökohta erinevat värvi puidust kuubiku, mis oli värvitud lähtuvalt inimese töö tulemuslikkuse tasemest. Protsessi eesmärk oli töötajaid motiveerida. Individuaalse tulemuslikkuse arendamise eestvedajateks olid põhiliselt tööstuspsühholoogid, personalijuhid ning organisatsioonilise arengu ja käitumise konsultandid. (Brudan 2010: 112) 1990. aastatel muutus individuaalse tulemuslikkuse hindamine kahe põhilise trendi mõjutusel. Esiteks muutus enesehindamine populaarsemaks, mõnikord lisandus enesehindamise protsessile ka juhtide tagasiside. Teiseks seoti tihedalt omavahel individuaalne ja strateegiline tulemuslikkuse hindamine, mida hõlbustas uute töövahendite nagu tasakaalus tulemuskaardi (*Balanced Scorecard*) kasutuselevõtmine. Sellega ühendati omavahel indiviidide ja organisatsiooni eesmärgid ning tulemuslikkuse hindamise mõõdikud, et suurendada töötajate tulemusvastutust organisatsiooni strateegia ellu viimisel. (Brudan 2010: 113)

Operatsiooniline tasand keskendub ühe osakonna, allüksuse või inimeste grupi tegevuste operatiivsele ja taktikalisele juhtimisele. Selle taseme tulemuslikkuse hindamise areng on tugevalt seotud raamatupidamise ja juhtimisarvestuse arenguga, kuna operatsioonilise tulemuslikkuse hindamisel kasutatakse tihti mõisteid nagu efektiivsus (*efficiency*) ja mõjususe (*effectiveness*). Ettevõtte tegevuse efektiivsuse ja mõjususe hindamiseks kasutatakse erinevaid finantsnäitajaid ettevõtte finantsaruannetest. Operatsiooniline tulemuslikkus on seotud strateegilise tulemuslikkusega, kuid viimasega võrreldes on selle fookus funktsionaalsem. Tulemuslikkuse hindamisel on põhilised töövahendid erinevad tulemuskaardid ja juhtimispaneelid. Prantsusmaal muutus ettevõtete juhtide seas populaarseks *Tableau de Bord*-i kasutamine alates selle tutvustamisest 1930. aastatel.

Nimetatud juhtimispaneeli abil said juhatajad teha järelevalvet organisatsiooni operatsioonilise tulemuslikkuse üle. (Brudan 2010: 113)

Strateegiline tulemuslikkuse hindamine on nimetatud kolmest tasandist kõige lühema ajalooga. See kujunes välja tänu strateegilist juhtimist ja organisatsioonikäitumist praktiseerivatele teadlastele 20. sajandil. Strateegilisel tasandil antakse tulemuslikkuse hindamise abil ülevaade organisatsiooni kui terviku eesmärkide saavutamisest. Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise võtmetegevused, strateegia kujundamine ja elluviimine on samuti osa strateegilisest juhtimisest. Kõige rohkem kasutatavad töövahendid strateegilise tulemuslikkuse hindamisel on tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*) ja tulemuslikkuse prisma (*Performance Prism*). (Brudan 2010: 114)

Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine on organisatsioonide tulemusvastutuse seisukohast olulised tegevused ning vajalikud ka juhtkonnale, et nad saaksid võimaldada paremaid, kvaliteetsemaid teenuseid. Tulemusvastutus (*accountability*) on rohkemat kui lihtsalt raha liikumise iseloomustamine, aruandlusest peaks olema näha ka see, kas raha on kasutatud efektiivselt, mõjusalt ning sihtotstarbekalt. (Flynn 2002: 206) Tulemuslikkuse hindamise andmeid kasutavad organisatsioonide juhid, otsustamaks, kui hästi viiakse ellu organisatsiooni strateegiaid.

Tulemuslikkuse hindamist ja tulemuslikkuse juhtimist käsitletakse mõnikord samatähenduslike mõistetena, kuid tegelikult saab neid selgelt eristada. Kuigi hindamine ja aruannete esitamine on tulemuslikkuse hindamise tähtsad komponendid, ei piisa neist organisatsiooniliseks õppimiseks ja paremate tulemuste saavutamiseks. Samas kasutab tulemuslikkuse juhtimine süstemaatilist hindamist ja andmete analüüsimist, et muuta õppimist ja arengut kergemaks ning tugevdada tulemustele keskendumist. (A Performance... 2010: 3) Ka Waal (2007: 28) on need kaks terminit omavahel eristanud, öeldes, et tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine ei ole sama tegevus: nad on omavahel seotud nõnda, et esimene neist on andmete kogumine ja teine kogutud andmete põhjal tegutsemine.

Organisatsioon saab hindamissüsteemi rakendamisest kasu ainult siis, kui hindamistulemused integreeritakse organisatsiooni võtmetegevustesse ja kasutatakse

tulemuslikkuse parandamiseks. Sel viisil areneb tulemuslikkuse hindamise süsteem tulemuslikkuse juhtimissüsteemiks, mis loob katkematu seose hindamise ja juhtimise vahel. (Plant, Douglas 2006: 43) Osakondade ja meeskondade juhid saavad tulemuslikkuse hindamise tulemusena saadud informatsiooni kasutada töötajate ergutamiseks ning nende produktiivsuse hindamiseks ja tõstmiseks. Sellest tulenevalt saavad töötajad ka ise hinnata, kui suure panuse annavad nad organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Kaplan 2010: 16)

Tänapäeval on kasutusel erinevad tulemuslikkuse hindamise meetodid (THM). Neile kehtestatud üldised nõuded on välja kujunenud aastakümnete jooksul, mil teadlased on püüdnud olemaolevaid tulemuslikkuse hindamise meetodeid täiustada ning probleemseid osi likvideerida. Järgnevalt on esitatud üheksa olulisemat THM-i tunnust (Garengo *et al* 2005: 30–35):

1. strateegia järgi joondumine. Selleks, et siduda ettevõtte funktsioonide, inimgruppide ja indiviidide eesmärgid ning töökorralduslikud aspektid äristrateegiaga, peab tulemuslikkuse hindamise meetodi ülesehitus vastama ettevõtte äristrateegiale. Strateegia ja THM-i vähene seotus on peamiseks takistuseks seatud eesmärkide saavutamisel;
2. strateegia arendamine. Selleks et THM saaks toetada äristrateegia olemust ning arengut ettevõtte pidevaks arendamiseks, peaksid strateegia ja THM olema samal ajal nii seotud kui ka eraldiseisvad;
3. huvipooltele keskendumine. Huvipoolteks nimetatakse inimgrupe, kes mõjutavad või keda mõjutavad ettevõtte seatud eesmärgid. Selleks et tagada erinevate huvipoolte soovid, vajadused ja rahulolu, on paljudesse tulemuslikkuse hindamise meetoditesse lisatud huvipoolte perspektiiv. Mõnede THM-ide fookus on suunatud äristrateegia asemel hoopis huvipoolte vajadustele, näiteks integreeritud tulemuslikkuse hindamise näidismudel (*Integrated Performance Measurement Reference Model*) ning tulemuslikkuse prisma (*Performance Prism*);
4. tasakaalu leidmine. Tulemuslikkuse hindamisel tuleks tähelepanu pöörata sellele, et mõõdikud ja mõõtmise sihid oleksid omavahel tasakaalus. See tähendab, et THM peaks sisaldama nii rahalisi kui ka mitterahalisi mõõdikuid, mõõtmise siht peaks olema nii ettevõttesisene kui ka -väline ning tähelepanu tuleks pöörata ka põhjus-tagajärg seostele;

5. dünaamiline kohanemisvõime. THM peaks hõlmama selliseid meetmeid ja eesmäärke, mis võimaldaksid meetodit kiiresti kohandada vastavalt muutustele sisemises või välimises keskkonnas ning mille abil oleks võimalik süstemaatiliselt hinnata ettevõtte strateegiat, et toetada ettevõtte pidevat arengut;
6. protsessile keskendumine. Protsessijuhtimine on lähenemine, mis põhineb organisatsioonil kui omavahel seotud tegevuste rühmal, mille eesmärk on kaardistada, arendada ja reastada organisatsioonilisi protsesse. Protsessijuhtimist peetakse oluliseks osaks huvipoolte ootuste täitmisel ning ettevõtte erinevate funktsioonide sidumise edendamisel;
7. sügavuse ja laiuse määramine. Sügavus on tulemuslikkuse hindamise detailsuse tase, mis näitab, missuguseid mõõdikuid ja indikaatoreid THM-is kasutatakse. Laius näitab THM-i kaasatud tegevuste mahtu. Ettevõtte suurus määrab suurel määral ära, kas keskendumine peaks võrdselt mõlemale või pigem ühele. Suured ettevõtted vajavad sügavusele orienteeritud meetodit, väikesed ettevõtted peaksid pigem kasutama laiusel põhinevat meetodit;
8. põhjuslikud seosed. Tulemusi peaks tõlgendama konkreetsete tegurite tegevuse väljundina. See tähendab, et tulemused on otseselt seotud konkreetsete tegevuste, inimeste, keskkonnaga. Põhjusliku seose kindlakstegemine tulemuslikkuse indikaatorite ja eesmärkide vahel toetab strateegia läbivaatamist ja õppimist;
9. selgus ja lihtsus. Tulemuslikkuse hindamise edukaks rakendamiseks ja kasutamiseks on selgusel ja lihtsusel väga suur roll. Selgust ja lihtsust ei ole lihtne saavutada, kuna need on küllaltki subjektiivsed, aga siiski tuleks nende poole pürgida. Sellest hoolimata ei tohiks tulemuslikkuse hindamise meetodi lihtsustamine ohtu seada mudeli terviklikkust. See tähendab, et suurtes ettevõtetes hästi rakendavate THM-ide kohandamisel väikeste ettevõtete vajaduste järgi ei tohiks meetodit lihtsustada vaid mõõdikute vähendamise kaudu: tähelepanu tuleks pöörata tervikliku visiooni säilitamisele.

Hea tulemuslikkus on ootusi ja isiklike standardeid ületav ning näitab tegevuse võimekust (Whitmore 2009: 85), kuid head tulemuslikkust ei ole alati võimalik saavutada. Tulemuslikkust mõjutavad tegurid, mida peaks nii hindamisel kui juhtimisel kindlasti arvesse võtma (Mwita 2000: 21):

- indiviidi tasandil isiksuse omadused (töötaja oskused, enesekindlus, motivatsioon ja pühendumus) ning eestvedamisega seotud tegurid (erinevate tasemete juhtide julgustuse, nõustamise ja toetuse kvaliteet);
- operatsioonilisel tasandil meeskonna omadused (kolleegide toetuse kvaliteet);
- strateegilisel tasandil süsteemi tegurid (organisatsiooni võimaldatavad töövahendid) ning situatsioonist ehk kontekstist tulenevad tegurid (muutused ning sisemised ja välimised surved keskkonnale).

Vastavalt organisatsiooni iseloomustavatele omadustele tuleb tulemuslikkuse hindamisel valida sobivad tulemuslikkuse näitajad. Tulemuslikkuse mõõdikuid saab iseloomustada SMART-reegliga, mille kohaselt peavad need olema täpsed (*specific*), mõõdetavad (*measurable*), saavutatavad (*achievable*), asjakohased (*relevant*) ja ajaliselt määratletud (*time-framed*) (Armstrong 2000: 37).

Enne tulemuslikkuse hindamist on oluline selgeks teha, kas organisatsioonis soovitakse hinnata tegevuste tulemusi või inimeste käitumist. Sellele tuginedes tuleks valida sobilikud mõõdikud kas väljundite, protsesside või mõlema hindamiseks. (Mwita 2000: 21) Meetodi valikust sõltumata peaksid organisatsioonid kindlustama, et kasutusele võetavatel mõõdikutel oleksid järgmised omadused (Neely *et al* 1997: 1136; Mayo 2004: 40–41; A Performance... 2010: 39):

- lihtsalt mõistetav, üheselt tõlgendatav – mõõdiku definitsioon peab olema arusaadav nii andmete kogujatele, juhtkonnale kui ka otsuste langetajatele, et informatsiooni saaks kasutada asjakohaselt;
- olulisele keskendunud, peamist väljundit hõlmav – organisatsiooni allüksused ja osakonnad on spetsiifilised ja seetõttu on nende tulemuslikkuse hindamiseks vaja ka erinevaid mõõdikuid. Lisaks soovivad töötajad, juhtkond ja poliitikud informatsiooni just neile huvipakkuvate mõõdikute kohta.
- informatiivne – saadud informatsioon peab andma lisateadmisi otsuste langetamiseks;
- muutuste jälgimiseks kasutatav – mõõtmistulemused peavad olema perioodide lõikes võrreldavad;
- objektiivne – ei sõltu hinnangutest, toetub faktidele;
- täpne – mõõtmine ei ole mõttekas, kui see põhineb umbkaudsetel andmetel;

- seotud ühe isiku või töörühmaga – annab ülevaate töötajate või töörühmade lõikes;
- seotud konkreetse eesmärgiga, tuletatud strateegiast – mõõdiku analüüsimine peab olema otstarbekas ja vajalik.

Kui organisatsioon on leidnud sobiliku tulemuslikkuse hindamise meetodi ning saanud esimesed tulemused, siis tekivad küsimused, kuidas mõõtmistulemusi hinnata, millal olla tulemustega rahul ja millal mitte. Neile küsimustele vastamiseks tuleks tutvuda kolme teineteist täiendava hindamisviisiga (Mayo 2004: 41):

1. Kas näitaja väärtus suureneb või väheneb võrreldes eelmise perioodi näitajaga? Olenemata sellest, mis suunas muutus toimub, on oluline mõista, mis muutuse põhjustas. Mitme näitaja suurt erinevust kuude lõikes võivad põhjustada näiteks sesoonsus või personalivoolavus.
2. Kas näitaja väärtust saab võrrelda samas valdkonnas tegutsevate teiste organisatsioonide samalaadsete näitajate väärtustega? Ennast teiste organisatsioonidega kõrvutades on võimalik näha, missugustes protsessides ollakse tulemuslikum ja millele tuleks suuremat tähelepanu pöörata. Näiteks kui teises organisatsioonis on töötajate koolitamiseks tehtud investeeringute maht kordi suurem, tuleks kaaluda, kas organisatsioon on töötajate töötulemuste maksimeerimiseks teinud omalt poolt kõik.
3. Kas näitaja väärtus langeb kokku organisatsioonis seatud sisemiste eesmärkidega? Kui eesmärk ei ole täidetud, tuleks uurida, mis põhjusel see täitmata jäi ning püüda viga parandada. Kui eesmärk täideti, tuleks otsustada, kas eesmärgi täitmisest piisab ka järgmisel perioodil või tuleks siht veelgi kõrgemaks tõsta.

Organisatsiooni tulemuslikkust mõjutavad väga suurel määral selle huvipooled ehk omanikud, töötajad, partnerid, vahendajad jt. Sellele vaatamata kasutatakse enamasti tulemuslikkuse iseloomustamiseks selliseid rahalisi ja mitterahalisi, sisemisi ja väliseid tegevusi iseloomustavaid mõõdikuid, mis ei võta arvesse töötajatevahelisi suhteid ega organisatsioonilist käitumist. Selline tulemuslikkuse hindamine võib endaga kaasa tuua küll tootlikkuse tõusu, kuid varasemad uuringud on tõestanud, et mõju töötajate motivatsioonile on sel juhul enamasti olnud negatiivne. (Metawie, Gilman 2005: 2)

Töötajate võimekus ja arengupotentsiaal on organisatsiooni tulemuslikkuse jaoks olulised tegurid. Töötaja võimekus sõltub tema käitumisest, äri- ja kutsealasest oskusteabest ning suhtevõrgustikust, mida on võimalik arendada kogemuste ja süstemaatilise õppimise või kvalifikatsiooni omandamise kaudu. Võimekuse tuumiku moodustavad suhtumine ja väärtused, mis on igal inimesel tugevalt kinnistunud ning mida on kõige raskem muuta. (Mayo 2004: 82) Ei ole võimalik välja tuua ühte kõige olulisemat tulemusliku töötaja omadust. Mõne valdkonna organisatsiooni jaoks on eelkõige oluline, et inimesel oleks kindla tasemega professionaalne kvalifikatsioon, näiteks magistrikraad ärijuhtimises. Samas on mõne valdkonna organisatsioonis oluline inimese kogemus samal ametikohal, näiteks 20-aastane töökogemus õmblejana.

Töötajate panust iseloomustavad näitajad ei ole tegelikult alati eranditult töötajatega seotud. Nende tegevus sõltub ka teistest teguritest, näiteks nii turutingimustest kui ka organisatsioonisiseste süsteemide ja protsesside efektiivsusest. Seetõttu tuleks suuremat tähelepanu pöörata mõõdikute tõlgendamisele, mitte nende arvulistele väärtustele. (Mayo 2004: 39)

Kõrge tulemuslikkusega töörühma iseloomustavad usaldus, toetus, pühendumus, koostöö, kokkusobivus, entusiasm, omakasupüüdlikkus (Whitmore 2009: 115), kuid väga kõrge tulemuslikkusega töörühma on tänapäeval keeruline leida. Näiteks võivad meeskonnaliikmed paikneda teineteistest geograafiliselt kaugel või moodustatakse erinevate ülesannete jaoks erinevad töörühmad, mille liikmetega pole varem koostööd tehtud. Samuti võib juhtuda, et meeskond ei vastuta ainsana töö tulemuslikkuse eest, selleks võib olla hoopis kolmas pool, meeskonna- või organisatsiooniväline isik või inimeste rühm. (Whitmore 2009: 120)

Organisatsioonide töörühmade või osakondade juhid püüavad töötajaid pidevalt motiveerida, et toodete või teenuste kvaliteet paraneks, tsükliajad lüheneksid, tulemuslikkus ja toodangumaht suureneksid ning kulud alaneksid. Kuid seda ei ole võimalik saavutada, kui töötajatele ei anta õigel ajal ja piisavalt konkreetset tagasisidet nende püüdluste kohta. Töötajad peaksid saama võimalikult täpse informatsiooni oma tööprotsessidega seotud finants- ja mittefinantsiliste näitajate väärtuste kohta. (Kaplan, Cooper 2002: 82) Meeskonnajuhtide tagasiside andmine oma töötajatele on väga oluline.

Sama tähtis on ka töötajate tagasiside organisatsiooni toimimise, juhtkonna ja kolleegide kohta. Töötajatevaheline tagasiside andmine toob endaga kaasa (Harris 2010: 16–17):

- tulemusliku töömeetodi kasutamise julgustamise,
- produktiivsema tegevussuuna demonstreerimise,
- paremateks töötulemusteks valmistumise,
- tagasiside saaja õppimise ja arengusse panustamise.

Kuna organisatsioon on erinevate huvigruppide (kliendid, töötajad, omanikud jt) koostöövorm, püütakse tegevuse käigus tähelepanu pöörata nende kõigi soovide ja eesmärkide täitmisele. Olenevalt ettevõtte suurusest, elutsükli faasist, juhtkonna või omanike ettekirjutustest võivad mõnede huvigruppide huvid asetada kõrgemal kui teised. Kuid eduka ettevõtte tähtis omadus on kaasata kõiki huvigruppe.

1.2. Tulemuslikkuse hindamise meetodid

Tulemuslikkust on võimalik analüüsida ja hinnata mitmel erineval viisil. Olenevalt hindamise eesmärkidest võib vaadelda finantsilisi, mittefinantsilisi või mõlemaid näitajaid. Kui hindamise eesmärk on iseloomustada ettevõtte rahaliste näitajate taset ja trendi, tuleb valida sobivaim finantsanalüüsi meetodite hulgast. Kõige levinumad finantsanalüüsi meetodid on horisontaalanalüüs, vertikaalanalüüs ja suhtarvude analüüs.

Horisontaalanalüüsi käigus võrreldakse omavahel ettevõtte mitme perioodi finantsnäitajaid absoluutsummas ja protsentides. See aitab kindlaks teha, missugused valdkonnad on problemaatilised ning vajavad täiendavaid investeeringuid. Vertikaalanalüüsi käigus võrreldakse omavahel mitme perioodi üksikute näitajate osakaalu kogumis. See aitab kindlaks teha, missugusel positsioonil on ettevõtte võrreldes konkurentidega. (Raudsepp 1999: 138–139)

Suhtarvude analüüsi saab teha nii erinevates suundades kui ka erinevatel tasemetel: nii ühe ettevõtte mitme perioodi võrdlemiseks kui ka mitme ettevõtte omavaheliseks võrdlemiseks. Suhtarvude analüüsi käigus muudetakse majandusaasta aruannetes kajastatud andmed loetavamaks ja lihtsamini mõistetavaks. (Järve, Veisson 2003: 24–25)

Suhtarvud saab jagada viide suurde rühma (Järve, Veisson 2003: 24–25):

- efektiivsuse suhtarvud (*activity ratios*), mis iseloomustavad ettevõtte toimetulekut varadesse paigutatud vahendite juhtimisega;
- lühiajalise maksevõime suhtarvud (*short-term solvency ratios*), mis iseloomustavad ettevõtte võimet katta lühiajalisi kohustusi;
- finantsvõimenduse suhtarvud (*financial leverage ratios*), mis iseloomustavad ettevõtte laenukapitali kasutamist;
- tasuvuse suhtarvud (*profitability ratios*), mis iseloomustavad ettevõtte võimet kasumlikult tegutseda;
- turuväärtuse suhtarvud (*value ratios*), mis iseloomustavad ettevõtte turuväärtust.

Efektiivsuse suhtarvud varade käibekordaja (1) ja varude käibekordaja (2) näitavad ettevõtte varade kasutamise efektiivsust. Mida suurem on näitaja väärtus, seda efektiivsemalt varasid või varusid kasutatakse. (Järve, Veisson 2003: 26)

$$(1) \quad \text{varade käibekordaja} = \frac{\text{netomüügitulu}}{\text{varad (keskmine)}}$$

$$(2) \quad \text{varude käibekordaja} = \frac{\text{müüdud toodete kulu}}{\text{varud (keskmine)}}$$

Lühiajalise maksevõime ehk likviidsuse suhtarvud on lühiajalise võlgnevuse kattekordaja (3) ja maksevõime kordaja (4), mis iseloomustavad ettevõtte kiireloomulist maksevõimet (Raudsepp 1999: 141–142).

$$(3) \quad \text{lühiajalise võlgnevuse kattekordaja} = \frac{\text{käibevarad}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

$$(4) \quad \text{maksevõime kordaja} = \frac{\text{raha} + \text{lühiajalised väärtpaberid} + \text{lühiajalised nõuded}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Kõige enam kasutatav finantsvõimenduse suhtarv on võlakordaja (5). Võlakordaja näitab, kui suur osa ettevõtte varadest on kaetud laenude ja võlgadega. Mida suurem on kordaja väärtus, seda rohkem ollakse sõltuvuses võõrkapitalist. (Järve, Veisson 2003: 26–27)

$$(5) \quad \text{võlakordaja} = \frac{\text{kohustused}}{\text{varad}}$$

Tasuvuse suhtarvude abil mõõdetakse ettevõtte kasumlikkust. Müügitulu, varade ja omakapitali puhasrentaabluste abil hinnatakse ettevõtte võimet teenida kasumit. Müügitulu puhasrentaablus (6) näitab, kui tasuv on üks müügikäibe euro pärast kulusid ja maksude maksmist. Varade puhasrentaablus (7) iseloomustab seda, mitu eurot puhaskasumit teenitakse ühe varade euro kasutamisest. Omakapitali puhasrentaablus (8) näitab aktsionäride investeringute tasuvust. (Järve, Veisson 2003: 27–28)

$$(6) \quad \text{müügitulu puhasrentaablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{netomüügitulu}}$$

$$(7) \quad \text{varade puhasrentaablus (ROA)} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{varad (keskmise)}}$$

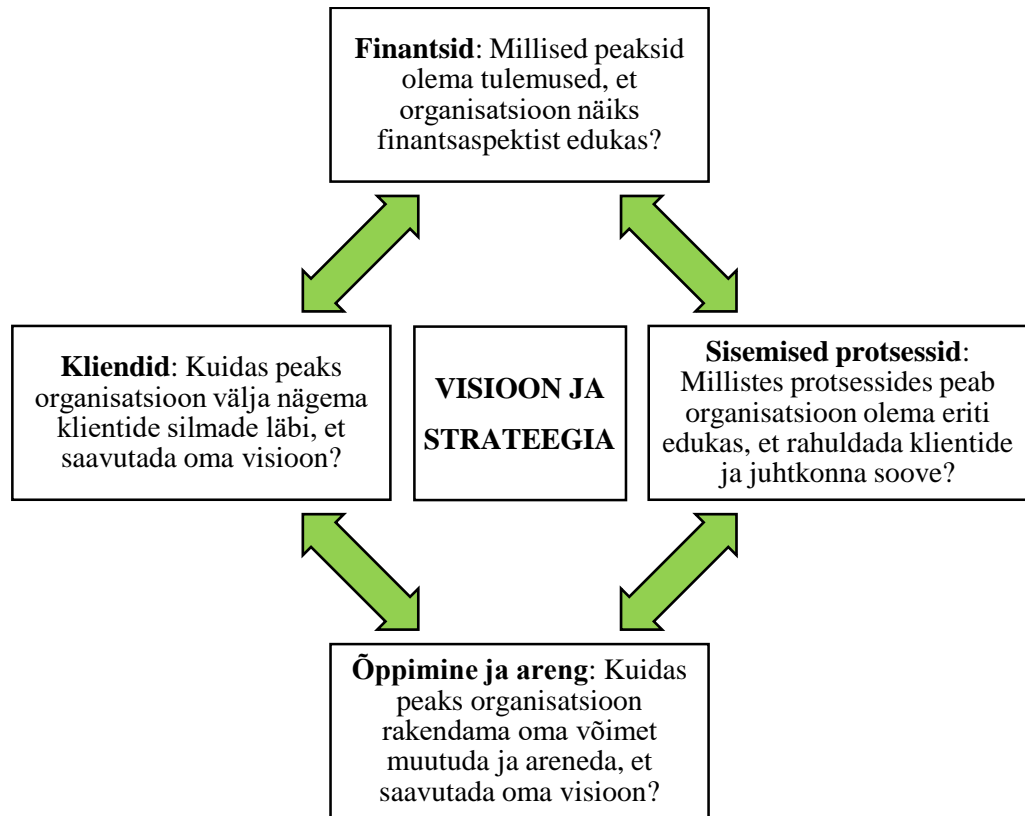
$$(8) \quad \text{omakapitali puhasrentaablus (ROE)} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{omakapital}}$$

Kui ettevõtte tulemuslikkuse hindamise eesmärgiks on saada ülevaade nii finantsilistest kui ka mittefinantsilistest tulemuslikkust iseloomustavatest näitajatest, võiks selleks valida sobiva tulemuslikkuse hindamise meetodi. Tulemuslikkuse hindamise meetodeid on aastate jooksul üsna palju kritiseeritud, kuna tihti kasutatakse selles piiratud finantsmõõdikuid ja tahumatuid arvestusmeetodeid. Kriitikana tuuakse välja, et hindamisel ignoreeritakse pehmemaid tulemuslikkuse mõõdikuid, mis iseloomustavad allüksustevahelisi suhteid ja nende erinevaid eesmärke. Seda arvesse võttes arendati välja uued hindamisraamistikud, millest kõige enamkasutatavamaks on muutunud tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*). (Metawie, Gilman 2005: 4) Lisaks tasakaalus tulemuskaardile on välja töötatud palju erinevaid süsteeme ja meetodeid, näiteks:

- EFQM-i täiuslikkusmudel (*EFQM Excellence Model*),
- Du Pont'i püramiid,
- kuue sigma juhtimine (*Six Sigma*),
- juhtimispaneel (*Tableau de Bord*),
- tulemuslikkuse maatriks (*Performance Measurement Matrix*),
- tulemuslikkuse prisma (*Performance Prism*).

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooniga tulid 1992. aastal välja Robert Kaplan ja David Norton. See on juhtimisvahend, mis aitab organisatsioonil siduda oma visiooni ja

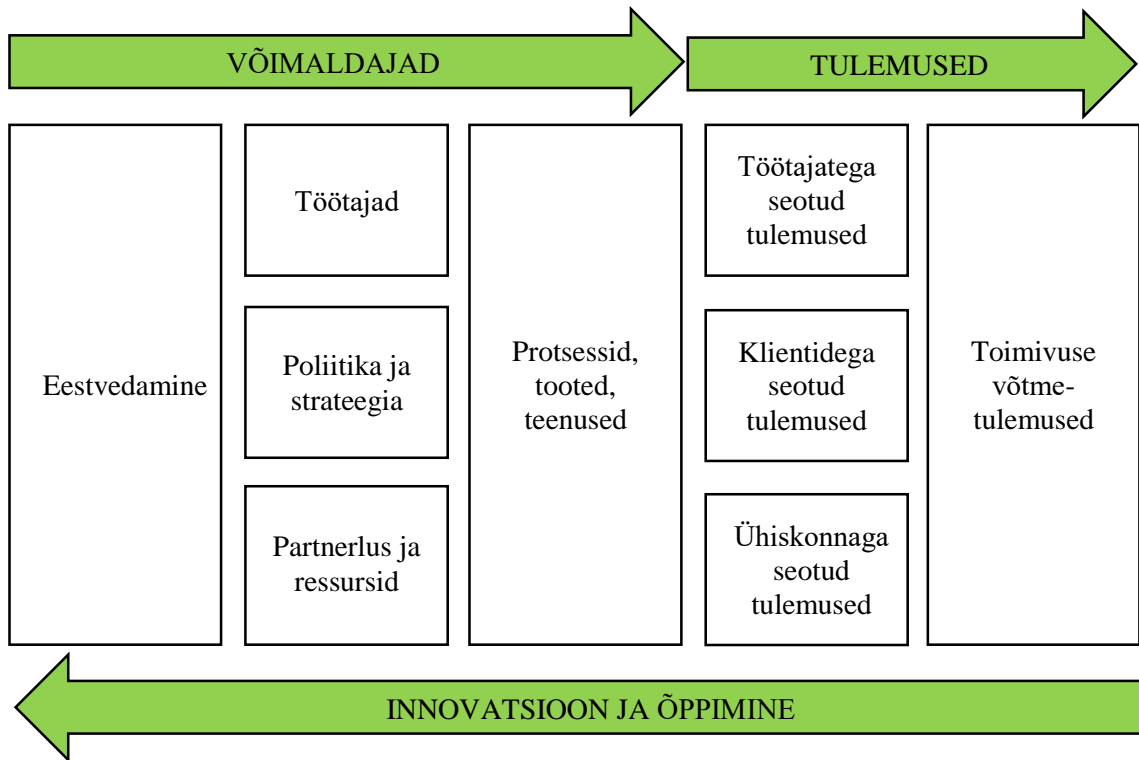
strateegia püstitatud eesmärkidega nelja perspektiivi abil: finantsperspektiiv, kliendiperspektiiv, sisemiste protsesside perspektiiv ning õppimise ja arengu perspektiiv (joonis 1). (Kaplan, Norton 1992: 72)



Joonis 1. Tasakaalus tulemuskaart: strateegia muutmine konkreetseteks näitajateks ja eesmärkideks. (Kaplan, Norton 1996: 76)

Tasakaalus tulemuskaart võimaldab juhtidel paremini mõista organisatsioonisiseseid suhteid. Saadud informatsiooni abil saavad nad teha õigeid otsuseid ning lahendada tekkinud probleeme. (Kaplan, Norton 1992: 79) Tasakaalus tulemuskaart asetab keskmesse strateegia ja visiooni. See aitab seada eesmärgid ning eeldab, et inimesed muudavad oma käitumistavasid, et seatud eesmärgid saavutada. Tulemuskaardi kujundamisel on lähtutud sellest, et see paneks kogu organisatsiooni ühise visiooni poole püüdlema. (Kaplan, Norton 1992: 79) Käsitluse poolest on tasakaalus tulemuskaart sarnane 20. sajandi alguses Prantsusmaal välja töötatud hindamisvahendiga *Tableau de Bord*, mis kujutab omavahel seotud mõõdikute hierarhiat organisatsiooni erinevatel tasanditel. (Kadak 2011: 39)

Tasakaalus tulemuskaardi kõrval on populaarseks saanud ka EFQM-i täiuslikkusemudel (joonis 2). See on Euroopa kvaliteedijuhtimise sihtasutuse EFQM (*European Foundation for Quality Management*) poolt 1991. aastal välja töötatud hindamismeetod, mis aitab organisatsioonidel hinnata ning võrrelda kõiki juhtimise aspekte (Levald 2010).



Joonis 2. EFQM-i täiuslikkusemudel. (Eesti Kvaliteediühing 2016)

EFQM-i täiuslikkusemudelis on tähtsal kohal tegevuste ja tulemuste omavahelised seosed ja vastastikuline mõju. Mudel koosneb üheksast kriteeriumist, millest viis on tulemuslikkuse saavutamist võimaldavad tegurid (eestvedamine, töötajad, poliitika ja strateegia, partnerlus ja ressursid, protsessid) ning neli on tulemuslikkuse näitajad (töötajate, klientide ja ühiskonnaga seotud tulemused ning toimivuse võtmetulemused). Seejuures on tulemuste kvaliteet otseses seoses võimaldajate kvaliteediga. (Eesti Kvaliteediühing 2016)

EFQM-i mudeli aluseks on W. E. Demingi välja töötatud PDCA ehk pideva parandamise tsükkel, mille osadeks on planeeri (*plan*), teosta (*do*), kontrolli (*check*) ja tegutse (*act*) (Eesti Kvaliteediühing 2016). Demingi PDCA tsükli ja EFQM-i mudeli vahelised seosed on tabelis 1.

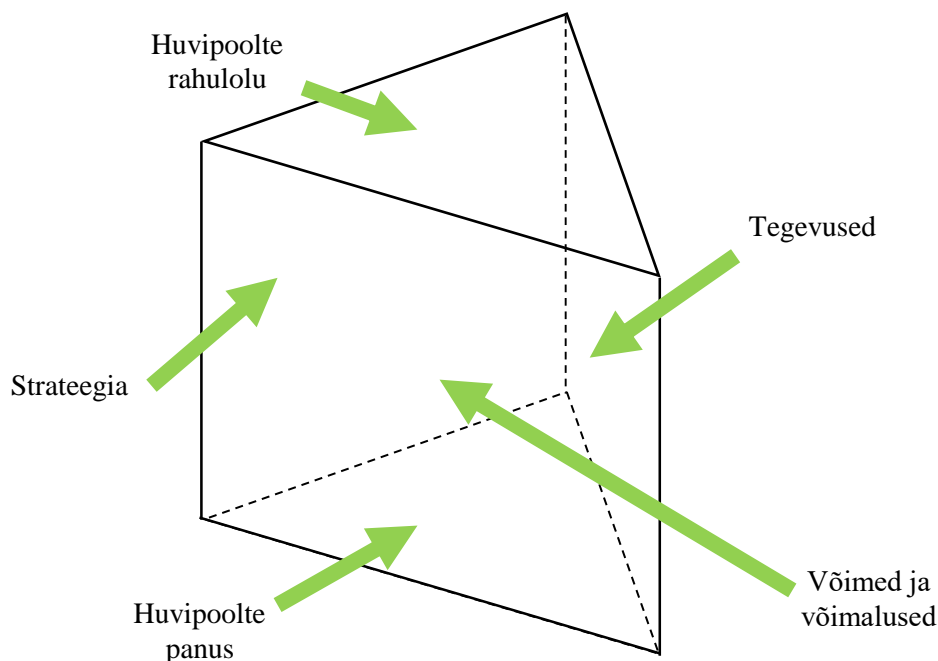
Tabel 1. PDCA tsükli ja EFQM-i mudeli sarnasused.

PDCA tsükkel	EFQM-i mudel	Tegevused
Planeeri	Eestvedamine	<ul style="list-style-type: none"> • visiooni ja eesmärkide seadmine. • planeerimine ja eelarvestamine.
	Poliitika ja strateegia	
Teosta	Töötajad	<ul style="list-style-type: none"> • töötajate motiveerimine, • ressursside efektiivne kasutamine, • protsesside efektiivsemaks arendamine, • toodete ja teenuste kulude vähendamine ja kvaliteetsemaks muutmine.
	Partnerlus ja ressursid	
	Protsessid, tooted ja teenused	
Kontrolli	Töötajatega seotud tulemused	<ul style="list-style-type: none"> • töötajate, klientide ja ühiskonna rahulolu hindamine, • tegevustulemuste hindamine.
	Klientidega seotud tulemused	
	Ühiskonnaga seotud tulemused	
Tegutse	Toimivuse võtmetulemused	<ul style="list-style-type: none"> • hinnangute ülevaatamine, • uute eesmärkide seadmine, • süsteemi arendamine.

Allikas: (autori koostatud)

Üks uuemaid tulemuslikkuse hindamise meetodeid on tulemuslikkuse prisma. See on teise põlvkonna hindamisraamistik, mis aitab organisatsioonidel leida õiged tulemuslikkuse hindamise mõõdikud. See on kaasaegsem ja arenenum kui tasakaalus tulemuskaart, kuna arvestab ettevõtte vajadustega tänapäevases ärikeskkonnas. (Neely *et al* 2001: 6) Tulemuslikkuse prismas on teadlikult esile tõstetud huvipooled ning nende seisukohad. Seetõttu on prisma rakendamisel vaja esimesena vastata küsimusele: kes on huvipooled, kellele organisatsioon peab looma väärtust? Seejärel tuleb määrata nende hulgas prioriteedid ehk missuguste huvipoolte soovide ja vajaduste rahuldamine on kõige tähtsam. (Powell 2004: 1022) Meetodi esitlemisel töid Neely, Adams ja Crowe (2001: 6–7) välja tulemuslikkuse prisma viis omavahel seotud tahku (joonis 3):

- huvipoolte rahulolu – kes on organisatsiooni huvipooled ning mida nad soovivad ja vajavad?;
- strateegia – missugused peavad olema strateegiad, et rahuldada oma huvipoolte soove ja vajadusi?;
- tegevused – missuguseid tegevusi peab läbi viima, et seatud strateegiad täide viia?;
- võimed ja võimalused – missuguseid võimeid ja võimalusi on tegevuste edukaks läbiviimiseks vaja?;
- huvipoolte panus – organisatsioon peab looma hea läbisaamise oma huvipooltega.



Joonis 3. Tulemuslikkuse prisma viis tahku. (Neely *et al* 2001: 12)

Need viis küsimust sunnivad selgeks tegema, kuidas loob organisatsioon oma huvipooltele rahulolu. Tulemuslikkuse prisma on tegevuse tulemuseks huvipoolte rahulolu, mida mõjutavad ülejäänud neli tahku. Organisatsioonilisel tasandil neile küsimustele vastates ja prisma tahkude detailse ülevaate tulemusel saadakse küllaldane ülevaade organisatsiooni tulemuslikkusest. (Neely *et al* 2007: 156)

Tulemuslikkuse prisma eraldatakse huvipoolte rahulolu huvipoolte panusest sihilikult, kuna neile tahkudele esitatakse erinevad nõuded. Näiteks kliendi ja organisatsiooni vahelises suhtes loodab klient jääda rahule toodete ja teenuste tarbimisega. Samal ajal loodab organisatsioon kliendi tarbimisest kasu saada ning et klient jääb nende toodete ja teenuste lojaalseks tarbijaks. Seega on kliendi panuseks lojaalsus ja kasumlikkus, kuid tema rahulolu tagab kvaliteetne toode või teenus. (Powell 2004: 1022) Sama kehtib ka näiteks töötajate kohta. Töötaja soov on töötada meeldivas ja motiveerivas organisatsioonis, saada kõrget palka ning oma tegevusalal areneda. Organisatsioonid palkavad töötajad, kuna soovivad saada osa nende intellektist ja talendist. Organisatsioonid soovivad, et töötajad tunneksid ennast töökohal hästi ja motiveeritult, et nad saaksid tööülesandeid tehes anda endast parima. (Neely *et al* 2007: 152)

Tulemuslikkuse prisma huvipoolte rahulolu ja huvipoolte panuse tahkudes esinejad on kõik organisatsiooniga seotud huvipooled, sealhulgas töötajad, tarnijad, kliendid, koostööpartnerid, vahendajad, investorid ja ühiskond. Prisma strateegia tahu sisse kuuluvad organisatsiooni kui terviku strateegia, äriüksuste või osakondade strateegiad, tootemarkide, toodete ja teenuste strateegiad ning tegevusstrateegiad. Võimete ja võimaluste tahu moodustavad inimesed, tavad, tehnoloogia ning infrastruktuur. Tegevuste tahu sees on toodete ja teenuste arendamine, nõudluse tekitamine, pakkumise täitmine ning ettevõtte juhtimine ja arendamine. (Neely *et al* 2001: 12)

Kõikide tutvustatud meetodite loojate sõnul on nende meetodi eelis teiste sarnaste ees paindlikkus, kuna meetodit saab kujundada ettevõtte spetsiifiliste vajaduste kohaselt. Seetõttu on nii tasakaalus tulemuskaarti, EFQM-i täiuslikkusemudelit kui ka tulemuslikkuse prisma võimalik kasutada tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks nii avalikus kui ka erasektoris, sõltumata organisatsiooni suurusest, struktuurist ja elutsükli faasist. (Kaplan, Norton 1993: 135; Eesti Kvaliteediühing 2016; Neely *et al* 2001: 6)

Tasakaalus tulemuskaardil on veel mõned eelised teiste ees. Striteska ja Spickova (2012: 5) toovad välja, et tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel tuleb organisatsioonis väga selgelt piiritleda strateegia ja visioon. Lisaks jälgitakse nende täitmist pidevalt. Mudelis keskendutakse strateegilistele ja konkurentsikeskkonnas kriitiliselt olulistele eesmärkidele. Tasakaalus tulemuskaardis on operatsioonilisel tasandil piisavalt integreeritud tulemuslikkuse näitajaid, mille alusel ettevõtete tulemuslikkust hinnata. Nørreklit (2000: 81–82) toob välja, et tasakaalus tulemuskaart ei ole vaid hindamismeetod, vaid ka kontrollsüsteem, mille eesmärk on vähendada finantsnäitajate kasutamisega seotud probleeme. Meetodi abil seotakse strateegilisse kontrollsüsteemi ka mittefinantsilised näitajad. Nii on tulemusmõõdikud läbi kogu ettevõtte omavahel põhjusliku ahela abil seotud.

Vaatamata tasakaalus tulemuskaardi populaarsusele on meetodit kritiseerinud paljud teadlased. Bessire ja Baker (2005: 652) toovad välja, et tasakaalus tulemuskaardi teoreetiline tagapõhi on nõrk, eriti poliitilise dimensiooni puhul. Samuti ei ole Kaplani ja Nortoni esitatud näited ettevõtte tegevust juhtivatest väärtustest, veendumustest või üldistest printsiipidest veenvad. Kloot ja Martin (2000: 234) leiavad, et tasakaalus tulemuskaarti kasutama hakates on ettevõtte juhtkond sunnitud seniseid tegevusi ja

protsesse muutma ning tegema neid viisil, mis on meetodi struktuuri ja muude aspektidega kooskõlas. Striteska ja Spickova (2012: 5) leiavad, et tasakaalus tulemuskaardi suur nõrkus on see, et kõik organisatsiooni huvipooled ei ole mudelisse kaasatud. McAdam (2000: 307) nimetab tasakaalus tulemuskaardi puudusena asjaolu, et meetod on välja töötatud suurtes ettevõtetes, kus tegelikult kasutatakse tulemuskaarte mitmel organisatsiooni tasandil alustades kogu organisatsiooni hõlmavast ja lõpetades ühe isiku tulemuslikkuse hindamiseks kujundatud tulemuskaardist. Sellest lähtuvalt on mitme autori arvates tasakaalus tulemuskaardi oluline puudus ajamahukas, keeruline ja kallis juurutamisprotsess.

Ka EFQM-i täiuslikkusemudelil on omad head ja vead. McAdam ja O'Neill (1999: 197) toovad EFQM-i täiuslikkusemudeli ühe positiivne omadusena välja julgustava suhtumise nii ettevõttesiseste kui ka -välise kliendiandmete kasutamisse. See lubab ettevõtetel kaardistada tegevused, mis aitavad ja mis ei aita klientide rahulolu tagada. EFQM-i täiuslikkusemudeli kasutamisel propageeritakse juhtimisstiilina mentorlust, kuna juhtival ametikohal isiku eeskujuks seadmine annab positiivset energiat nii juhile kui ka alluvatele. Veel üks EFQM-i täiuslikkusemudeli positiivne omadus on range kontroll protsesside juhtimisel. See on oluline, kuna ettevõtete üheks eduteguriks on konkreetsed ja kokkulepitud protsessikirjeldused. Protsesside sõnastamine ja efektiivsemaks muutmine aitavad ettevõtetel ja selle töötajatel areneda. Kuna mudel põhineb enesehindamisel, saadakse ettevõtte tegevustest, protsessidest ja tulemustest regulaarselt põhjalik ülevaade mudeli üheksa kriteeriumi lõikes (Zargar *et al* 2011: 991).

EFQM-i täiuslikkusemudel ei ole siiski täiuslik. Mudelis ei kasutata ennetavat strateegilist lähenemist, mistõttu on majanduslik efektiivsus piiratud. Mudeli puuduseks on bürokraatlik ja aeganõudev töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse. (McAdam, O'Neill 1999: 197) EFQM-i täiuslikkusemudelis ei ole seatud prioriteete ega loodud protsesside seas hierarhiat. Mudel annab ülevaate pigem organisatsiooni hetkeseisundist kui tehtud tulemustest ja saavutustest minevikus või nende prognoosidest tulevikus. (Zargar *et al* 2011: 992) Mudeli loojad ei anna organisatsioonidele suuniseid, kuidas mudel efektiivselt tööle panna (Striteska, Spickova 2012: 6).

Tulemuslikkuse hindamine on väikeses ja suures ettevõtetes erinev. McAdam (2000: 307–310) toob välja võimaluse, et kui tasakaalus tulemuskaart ja EFQM-i täiuslikkus-

mudel oleks välja töötatud väikestes ettevõtetes nende iseärasusi silmas pidades, oleks meetodid ilmselt mitmes aspektis teistsugused. Nende meetodite rakendamine väikestes ettevõtetes on probleemne. Mõlemas mudelis pööratakse klientide rahulolule suhteliselt palju tähelepanu, kuid mudeli abil kogutav informatsioon on väga üldine ja väikeste ettevõtete kliendibaasi puhul ei ole see piisav. Ka töötajate panust ja osavõttu hinnatakse vähe. Töötajad peaksid olema kaasatud võimalikult paljudesse nende heaolu puudutavate otsuste langetamisse, kuna moodustavad väga olulise osa ettevõttest.

Tulemuslikkuse prisma loodi tasakaalus tulemuskaardist ja EFQM-i täiuslikkusmudelidest ligikaudu 10 aastat hiljem ning selles on püütud vältida varem välja töötatud mudelite nõrkusi ja vigu. Tulemuslikkuse prisma eelis teiste sarnaste ees on see, et mudelis kasutatakse mõõtmisel ainulaadseid perspektiive, mida on võimalik rakendada mitte vaid tulemuslikkuse mõõtmise vahendina, vaid ka tegevusraamistikuna. Väga suurt tähelepanu pööratakse ettevõtte huvipooltele, nende panusele ja rahulolule. Mudelisse on kaasatud kõik organisatsiooni huvigrupid, ka need, kellega seotud tulemuslikkuse näitajad tavaliselt mudelist välja jäävad. Tulemuslikkuse prisma tagab näitajate tugeva põhja, et kindlustada nende informatiivsus, objektiivsus ja täpsus. (Striteska, Spickova 2012: 8)

Sarnaselt EFQM-i täiuslikkusmudelile on tulemuslikkuse prisma üks nõrkus Metawie ja Gilmani (2005: 6) arvates see, et mudeli rakendamiseks ja väljatöötamiseks ei anta meetodi autorite poolt piisavas koguses juhiseid, organisatsioonide juhtidel tuleb kõik ise välja mõelda. Samuti arvavad Striteska ja Spickova (2012: 8), et mõned tulemuslikkuse prisma mõõdikud on teoorias huvitavad ja kasulikud, kuid praktikas ebaefektiivsed ja kasutud. Samuti tuuakse välja, et mudelis ei ole võimaldajad ja tulemused omavahel piisavalt seotud.

Nii tasakaalus tulemuskaarti, EFQM-i täiuslikkusmudelit kui ka tulemuslikkuse prismat on aja jooksul lähtuvalt neile esitatud kriitikast täiustatud ja parandatud. Siiski tuleb tulemuslikkuse hindamise meetodi valikul arvestada sellega, et igal meetodil on positiivsed ja negatiivsed aspektid. Samuti tuleb meeles pidada, et üht ainuõiget, mis organisatsiooni jaoks ideaalselt sobiks, ei pruugi olemas olla. Organisatsiooni spetsiifilisi vajadusi ja eesmärke rahuldav tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetod tuleb olemasolevate meetodite eeliseid ja puudusi arvesse võttes ise kujundada.

1.3. Tulemuslikkuse hindamise eripärad loomemajandusettevõtetes

Loomemajandus ei ole uus nähtus, kuid sellele majandusharule on hakatud suuremat tähelepanu pöörama alles 1980. aastatel, Euroopas ja Eestis 21. sajandi alguses. Siis alustati loomemajanduse olukorra kaardistamist ning probleemide ja potentsiaalide uurimist. Loomemajandus põhineb individuaalsel ja meeskondlikul loovusel, oskustel ja andel ning on võimeline looma heaolu ja töökohti läbi intellektuaalse omandi loomise ja kasutamise. (Loomemajandusest 2016)

Loomemajanduse valdkonnad on arhitektuur, disain, etenduskunstimid, film, kirjastamine, kunst, käsitöö, meelelahutus, mood, muusika, mänguasjad ja mängud, reklaam, tarkvara, televisioon, uurimis- ja arendustöö, videomängud. (White *et al* 2012: 47) Erinevates riikides võib jaotus veidi erineda, mõned valdkonnad võivad olla omavahel liidetud, mõned nimekirja lisatud või sellest välja jäetud. Eesti loomevaldkondade jaotus on alapunktis 2.1.

Loomemajanduse definitsioon ei ole kogu maailmas ühene. Riigiti kasutatakse erinevaid lähenemisi, mida mõjutavad kohalikud tingimused. Siiski ollakse üksmeelel, et loomemajandus on kasvav ja arenev uus majandussektor. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 9) Loomemajandusest rääkides kasutatakse näiteks Suurbritannias ja Austraalias mõistet *Creative Industries*, USA-s *Entertainment and Media Industries* või *Copyright Industries*, Euroopa Liidus *Cultural Industries* või *Cultural Sectors* ja Rootsis *Experience Industry* (Creative Industries... 2007: 8).

Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni (ÜRO) Loomemajanduse raportis (*Creative Economy Report*) on loetletud loomemajanduse arengu põhilised mõjutajad (Creative Economy... 2013: 87–88):

- ajaloo ja traditsioonide roll;
- infrastruktuuri investeeringud;
- koostöö agentide, vahendajate ja asutuste vahel;
- kohalike loomeinimeste osalemine otsustusprotsessides;
- autoriõiguste tugevdamine;
- loominguliste võrgustike ja klastrite rajamine;

- kogukonna heaolu arendamine;
- rahvusvahelise kauplemise roll ja juurdepääs ülemaailmsele turule.

ÜRO Loomemajanduse raportis selgitatakse ka, miks on loomesektor majanduse arengu tähtis osa (Creative Economy... 2013: 88, 90, 92–93, 106, 108–109, 112):

1. Loomemajandus loob lisandväärtust ja uusi võimalusi.
 - a) Loomemajandus toodab lisaks rahalisele lisandväärtusele ka mitterahalist lisandväärtust, mis aitab kaasa jätkusuutlikule arengule. Mitterahalised väärtused on osa kultuurilisest väljendusest, kultuuripärandist, linna- planeerimisest ja arhitektuurist.
 - b) Kultuur muutub majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike arengute suunajaks. Ühiskonnal on võimalik arendada kultuurilisi organisatsioone, mis loovad majanduslikku väärtust nii materiaalse kui ka mittemateriaalse heaolu kaudu, sotsiaalsed väärtused sotsiaalse ühtekuuluvuse ja stabiilsuse kaudu, keskkondlikku väärtust loodusvarade ja ökosüsteemide kaudu ning kultuurilist väärtust kunsti ja kultuuri kaudu.
 - c) Loomemajandus loob uusi võimalusi ressursside tuvastamise ja kaardistamise teel. Ressursside kaardistamise käigus tuleb kaasata kõik selles piirkonnas või linnas olevad huvipooled.
2. Loomemajandus toetab majanduskasvu.
 - a) Jõuline andmete kogumine on nii loome- kui ka üldise majanduse arengu seisukohalt oluline tegevus, kuna see aitab mõõta kultuuri majanduslikku panust konkreetse piirkonna arengus.
 - b) Oluline on investeerida jätkusuutlikkusesse arengusse, võttes arvesse õppimis- ja innovatsiooniprotsesse. Need protsessid julgustavad talentide toetamist, uute loovuse vormide esiletõusu, linnaruumiga kohandumist ja sotsiaalset kaasatust.
 - c) Loomemajandus aitab arendada koostööd riikide, linnade ja kogukondade vahel.
 - d) Kultuuri kaasamine kohalikesse majandus- ja sotsiaalprogrammidesse on arengu seisukohalt oluline, kuna piirkondlike eesmärgede on võimalik saavutada kergema vaevaga kui riiklike. Peale piirkondlike eesmärkide saavutamist on võimalik sama protsessi korrata riiklikul tasandil.

Loomemajandust on nimetatud üheks uuenduslikumaks majandussektoriks. Suur osa loomemajandusettevõtetest toetavad innovatsiooni uuenduslike klientide ning uue tehnoloogia kasutuselevõtu abil. Loomemajandusettevõtted on tihti partneriteks erinevate valdkondade ettevõtetele, millega koostööd tehes saavad uuenduslikest ideedest silmapaistvad tooted. (Müller *et al* 2009: 166) Loomemajandusettevõtete tähtsus väljendub ka selles, et need kannavad ettevõtluses toimuvaid trende ja arenguid. Loomemajandusettevõtetel on võime teiste majandussektorite ettevõtetega koostööd tehes majandusliku lisandväärtuse loomise kõrval suurendada ka piirkonna atraktiivsust ja kvaliteeti. Olulise punktina võib välja tuua ka selle, et loomevaldkonnas ettevõtluse alustamine on hea viis lahendada tööhõiveprobleemi, kuna erialase palgatöö leidmine võib mitmes loomevaldkonnas osutada keeruliseks. (Väike- ja... 2011: 6)

Tulemuslikkuse mõõdikute ja hindamise kohta loomemajandusvaldkonnas on kirjandust väga vähe. Sellegipoolest muutub tulemuslikkuse hindamine aina populaarsemaks ka loomemajandusettevõtete seas. Loomettevõtlust peetakse tihti eriliseks ettevõtlusliigiks ning seetõttu tuleb loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse hindamisel arvestada mõnede valdkondlike eripäradega. Loomemajandusettevõtete iseloomulikud tunnused on (Filmivaldkonna... 2012: 23):

- subjektiivsetele turgudele töötamine,
- tootes või teenuses unikaalsuse tähtsustamine,
- innovaatilise tööprotsessi korraldamine,
- võrgustunud meeskonnamudeli kasutamine,
- sotsiaal-kultuuriliste väärtuste endas kandmine,
- mitterahalised tegurid kui motivatsiooniallikas.

Loomemajandusettevõtted on märkimisväärselt erinevad toodangu väärtuse, toodangu innovaativsuse, toodangu loomise protsessi, ettevõtte organisatsioonilise vormi ning laiemate väärtuste ja eesmärkide olemasolu poolest. Loomemajandusettevõtte toodangul on tihti nii rahaline kui ka sümbolväärtus ning seetõttu on toodete hinda eelnevalt raske prognoosida. Hind sõltub sümbolväärtuse suurusest ja kujunemisest, turundusest, klientide tagasisidest, toodangu unikaalsusest ja originaalsusest. Loomevaldkonnas ei ole toodangu loomise protsess alati selge ja prognoositav, st toodang kujuneb loomise käigus. See toob endaga äririski, kuna toodang suunatakse subjektiivsetele turgudele ning

müügiedu ei ole kindlustatud. Loomemajandusettevõtted on tihti individikesksed, projektipõhise töökorraldusega ja toetuvad võrgustike toimimisele. Nad on tavaliselt ka sotsiaalsema väärtusmudeliga ning neid motiveerivad pigem mitterahalisel tegurid. (Väike- ja... 2011: 174–175)

Loomemajandusettevõtete seas on nii erasektori ettevõtted, mis tegelevad näiteks käsitöö ja reklaamiga, kui ka avaliku sektori asutused, mis tegelevad näiteks etenduskunstide ja televisiooniga. Erasektoris tegutsevad loomemajandusettevõtjad peavad üldjuhul hakkama saama isiklike rahaliste vahenditega ehk ise tulu teenima. Avaliku sektori asutused kuuluvad riigile, kohalikele omavalitsustele või muudele riigiasutustele ning nende tegevust rahastatakse osaliselt või täielikult riiklikest vahenditest. Kuid rahalise toetuse saamine toob endaga kaasa ka poliitikute ja riigiasutuste suurema tähelepanu ja kontrolli ettevõtte tegevuse ja tulemuslikkuse üle.

Ungari teadlased koostasid 2008. aastal tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise mudeli etenduskunstide valdkonnas kasutamiseks. Mudelit katsetati neljas avalikus sektoris tegutseva etenduskunstide valdkonna organisatsioonis, kus oli tekkinud vajadus tulemuslikkuse hindamiseks ning kus olid tulemuslikkuse juhtimise vahendid juba varasematel aastatel rakendatud. (Bodnár *et al* 2008: 13) Mudeli koostamisel tehti kindlaks peamised tulemuslikkust mõjutavad tegurid ning seosed nende vahel. Teguritena nimetati välimised huvigrupid (publik, kodumaised ja välismaised kriitikud, poliitikud ja valdkonnajuhid, ühiskond) ja sisemised huvigrupid (töötajad, omanikud/säilitajad, juhatus). (Bodnár *et al* 2008: 8–10) Mudel koosneb viiest osast (Bodnár *et al* 2008: 12):

- võtmetähtsusega huvigruppide mõju (*effects of key stakeholders*) ehk publik, kriitikud, juhatus ja omanikud/säilitajad;
- eesmärgid (*objectives*) ehk missuguseid lavastusi soovitakse esitada;
- sisendid (*inputs*) ehk finantsilised ressursid, infrastruktuur ja inimressursid;
- läbilase (*throughput*) ehk repertuaari struktuur;
- väljundid (*outputs*) ehk ette kantud etendused.

Uuringu tulemusena saadi teada, et kõige rohkem arvestatakse nendes organisatsioonides omaniku ehk riigi ning professionaalsete kriitikute ootuste ja soovidega. Kahjuks ei ole need huvigrupid teadlikud, missugused tagajärjed nende ootustega kaasnevad. Teadmiste

puudumise tõttu ei ole poliitikutel ja valdkonnaga seotud juhtidel omavahel võimalik koostööd teha (Bodnár *et al* 2008: 18), mistõttu ei ole tulemused alati ootuspärased. Kahjuks ei saa Bodnári jt kujundatud mudelit täies mahus rakendada teistes loomemajanduse valdkondades, kuid kindlasti võib seda kombineerida teiste mudelitega.

Bodnári jt loodud mudel on sarnane EFQM-i täiuslikkusemudeliga (vt tabel 2). Mõlemas pööratakse suurt tähelepanu tegevust võimaldavatele kriteeriumitele ning tegevuse tulemuslikkust iseloomustavatele kriteeriumitele. Õppimine ja areng toimub tulemuste analüüsimise ning võimaldajate paremaks muutmise käigus.

Tabel 2. Etenduskunste tulemuslikkuse hindamise mudeli ja EFQM-i täiuslikkusemudeli sarnasused.

	Bodnári, Révészali ja Varga-Polyáki etenduskunste mudel	EFQM-i täiuslikkusemudel
Võimaldajad	<ul style="list-style-type: none"> • võtmetähtsusega huvigrupid, • eesmärgid, • sisendid, • läbilase. 	<ul style="list-style-type: none"> • eestvedamine, • töötajad, • poliitika ja strateegia, • partnerlus ja ressursid, • protsessid.
Tulemused	<ul style="list-style-type: none"> • väljundid 	<ul style="list-style-type: none"> • töötajate, klientide ja ühiskonnaga seonduvad tulemused, • toimivuse võtmetulemused.
Õppimine	Tulemuste analüüs ja võimaldajate efektiivsem planeerimine ja rakendamine.	

Allikas: (autori koostatud)

Nii etenduskunste mudelis kui täiuslikkusemudelis on tulemused ja võimaldajad omavahel väga tihedalt seotud: võimaldajate oskuslik rakendamine toob kaasa hea tulemuslikkuse. Ettevõtte tegevustest ülevaate saamine ja tulemuslikkuse hindamise abil arengusse ja õppimisse panustamine peaks loomevaldkonnas olema lihtsam kui teistes valdkondades, kuna loomesektoris tegutsevad peamiselt füüsilisest isikust ettevõtjad ja mikroettevõtted. Näiteks Saksamaal oli 2003. aastal kõikide sektorite keskmine FIE-de ja mikroettevõtete osatähtsus 10%, kuid loomesektoris 41% (The Economy... 2006: 91). Eesti, Läti ja Leedu loomemajandusettevõttes töötab keskmiselt 6–10 inimest ning ettevõtte aastane keskmine müügitulu on 109 000–229 000 eurot (Creative Industries... 2011: 8). Sellele tuginedes teeb autor üldistuse, et kuigi loomemajandusettevõtete seas on ka suuri ettevõtteid, siis suur osa Euroopa ja Eesti loomemajandusettevõtetest on mikro- ja väikeettevõtted. Seetõttu esitatakse järgnevalt eripärad, millega peaks arvestama väikeste loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse hindamisel.

Kui tavapäraselt iseloomustatakse ettevõtjat kui kasumile ja kasvule orienteeritud ärilise mõtlemisega inimest, siis loomemajanduses tegutseva väikeettevõtja kohta seda tihti öelda ei saa. Väikeettevõtjad rajavad ettevõtte ja juhivad seda isiklike soovide ja eesmärkide saavutamise nimel. Sellist ettevõtlust nimetatakse elustiiliettevõtluseks. Tihti tajub loomeettevõtja loodud ettevõtet kui osakest endast, mille abil püütakse täita nii enda kui pere vajadused ja eesmärgid, kusjuures tulu teenimine ei ole esmatähtis. (Väike- ja... 2011: 173)

Väikestes loomemajandusettevõtetes on tavaline, et ettevõtte ainus töötaja on ettevõtte juht ja omanik. Sellisel juhul peab ettevõtja lisaks toodangu valmistamisele tegelema ka tootearenduse, müügi, reklaami, klientide ja tarnijate leidmise, ettevõtte juhtimise ja paljude muude oluliste teemadega. Kuna ettevõtte kõikide tahkude haldamisega tegeleb üks inimene, mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust otseselt ja väga tugevalt selle ühe inimese isiklikud soovid, väärtushinnangud, oskused, kogemused jm iseloomulikud omadused. Suuremates ettevõtetes on ülesanded jagatud erinevate erialaste oskustega inimeste vahel. Sellest võib eeldada, et iga valdkonnaga tegeleb oma ala spetsialist ning seetõttu on ettevõtte kui terviku tulemuslikkuse näitajad paremal tasemel.

Suured ja väiksed ettevõtted on olemuselt erinevad põhiliselt kolme aspekti poolest: määramatus, innovatsioon ja areng. Väikestele ettevõtetele mõjub suurem väline määramatus ning eesmärkide ja tegevuste sisemine kooskõla. Väikestes ettevõtetes ei pöörata suurt tähelepanu planeerimisele ega saada aru, mis on ettevõtte kriitilised edutegurid. (Garengo *et al* 2005: 26–27) Väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid iseloomustavad järgmised omadused (Hudson *et al* 2001: 1105):

- juhid on samal ajal ka töötajad – võim on detsentraliseeritud;
- inim- ja rahalised ressursid on piiratud;
- kliente ei ole palju, tegutsetakse limiteeritud turgudel;
- ettevõtte struktuur on lame;
- kõrge innovaatiline potentsiaal;
- reaktiivne käitumine (*reactive mentality*) ehk probleeme ei ennetata, vaid lahendatakse peale tekkimist;
- strateegiad ei ole kindlalt määratletud – need muutuvad ajas.

Need iseloomulikud jooned esinevad ka loomemajandusettevõtetes. Suurel osal juhtudest raskendavad või takistavad väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele iseloomuslikud omadused neis tulemuslikkuse hindamise süsteemi kasutamist. Garengo, Biazzo ja Bititci (2005: 29–30) tõid välja selle põhjused.

- Ettevõtte omanikud täidavad samal ajal nii ettevõtte juhi kui ka töötaja rolli. Kuigi nad võivad olla kõrgelt haritud ja professionaalsete teadmistega oma valdkonnas, ei ole neil ettevõtte juhtimiseks piisavalt teadmisi ning seetõttu jääb see tahaplaanile ja otsused võetakse vastu teadmatuses.
- Töötajad on hõivatud enda igapäevaste tööülesannetega ning tulemuslikkuse hindamise ja analüüsimisega ei ole aega tegeleda.
- Tulemuslikkuse hindamise süsteemi on väikestes ettevõtetes kallid juurutada ning vabade vahendite puudumisel selle kasutuselevõtule ei mõelda.
- Väiksed ettevõtted ei oska ette näha, missugust kasu võiks tulemuslikkuse hindamine endaga kaasa tuua. Seda nähakse pigem bürokraatia tekitajana.
- Strateegiline planeerimine puudub ning otsustusprotsessid ja kontrollimise meetodika ei ole selgelt sõnastatud. See takistab ettevõtetel pikalt ette mõelda. Lühiajaline planeerimine aga tavaliselt ei suuda probleemide kujunemist ennetada ning seetõttu hakatakse vigu alles siis parandama, kui need on tekkinud.
- Ettevõtte tegevusprotsessid kujunevad aja jooksul ning nendega seotud teadmisi ei jagata ja efektiivsust ei analüüsita. Seetõttu on tulemuslikkuse hindamise tarbeks vajaliku informatsiooni kogumine raskendatud.

Vaatamata raskendavatele asjaoludele võiksid väikesed loomemajandusettevõtted siiski oma tegevuse tulemuslikkust hinnata, kuna see annab olulist informatsiooni ning aitab otsuste langetamisel. Väikeste ettevõtete edu ja hea tulemuslikkus on peamiselt seotud ettevõtet juhtiva inimese või inimeste juhtimisoskuste, hariduse ja isikliku taustaga. Lisaks sellele mõjutab ettevõtte tulemuslikkust ka selle asukoht võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega. (Cagliano *et al* 2001: 470) Loomemajandussektori erinevate valdkondade ettevõtted on tihti kogunenud ühte piirkonda. Selline paiknemine loob eelise nii ettevõtetele, klientidele kui ka tarnijatele. Sarnase valdkonna ettevõtetel on võimalus korraldada ühine turunduskampaania või koolitus, teha koostööprojekte, vahetada (erialaseid) teadmisi ja leida naabersalongi või -poe klientide hulgast potentsiaalseid

kliehte. Sarnaste salongide või poodide lähestikku paiknemine toob endaga kaasa konkurentsi kasvu, kuid omavahelisest koostööst tekkiv kasu on tavaliselt suurem kui konkurentsi suurenemisega kaasnev kahju.

Väikestes loomemajandusettevõtetes ei tegeleta tavaliselt tulemuslikkuse hindamisega, mistõttu ei avaldata aruannetes informatsiooni tulemuslikkuse näitajate kohta. Kui ettevõtte mõned näitajad siiski välja toob, on need tavaliselt seotud efektiivsuse ja kuludega. Tavaliselt ei põhine tulemuslikkuse mõõtmine ühelgi mudelil ja on ette planeerimata. Mõnikord hinnatakse tulemuslikkust mingi perioodi vältel ühe või mitme kindla probleemi lahendamiseks. (Garengo, Bernardi 2007: 524) Peale probleemi lahendamist jääb tulemuslikkuse hindamine ettevõtte prioriteetide hulgas jälle tagaplaanile, kuni tekib järgmine probleem, mida selle abil lahendada hakatakse.

Ettevõtetel, mis on otsustanud tulemuslikkust hinnata, tuleb leida sobiv meetod lähtudes ettevõtte suuruselt, elutsükli faasist, strateegiast ja muudest olulistest omadustest. Seejärel määratakse, missuguseid tulemuslikkuse näitajaid soovitakse mõõta ja juhtida. Laitinen ja Chong (2006) korraldasid väikeste ettevõtete seas uuringu, et teada saada, missuguseid tulemuslikkuse näitajaid nad mõeldavad ja oluliseks peavad. Uuringu valimisse kuulus 27 Soome ja 10 Suurbritannia ettevõtet, kus töötas kuni 20 inimest. Mõlema riigi ettevõtetes peeti oluliseks toodete kõrget kvaliteeti ja õigel ajal kohaletoimetamist. Soome ettevõtted tajusid suuremat määramatust konkurentide ja klientide käitumises kui Suurbritannia ettevõtted. Määramatuse tase ja erinevate strateegiate rakendamine mõjutas ka tulemuslikkuse hindamise meetodi valikut, mistõttu olid need riigiti erinevad. Soome ettevõtetes pöörati rohkem tähelepanu töötajate tulemuslikkusele, Suurbritannia ettevõtetes aga alternatiivsetele tulemuslikkuse näitajatele. Lisaks oli riikide lõikes erinevusi tegevuste efektiivsuse, toodete omaduste, toodete ja klientide kasumlikkuse olulisuses. Valimisse kuulunud ettevõtted keskendusid rohkem rahalistele ja vähem mitterahalistele näitajatele. Mitterahaliste näitajate seas oli olulisim klientide rahulolu. (Laitinen, Chong 2006: 66) Ka loomemajandusettevõtete puhul on ettevõtluses üheks olulisemaks aspektiks toodete kõrge kvaliteet. Ettevõtted soovivad olla eeskujuks teistele samataolistele ning seeläbi tõsta kogu valdkonna kvaliteeti. (Väike- ja... 2011: 60, 67) Soome ja Suurbritannia väikeste ettevõtete seas tehtud uuringu tulemused ja Eesti väike- ja mikroloomemajandusettevõtete uuringu

tulemused rahalistele ja mitterahalistele näitajatele keskendumisest omavahel kokku ei langenud. Eesti väike- ja mikroloomemajandusettevõtted jaotuvad suures osas kaheks: ühtedes pööratakse rohkem tähelepanu mitterahalistele näitajatele ning teistes peetakse oluliseks rahaliste ja mitterahaliste näitajate kombinatsiooni. Rahalistest näitajatest on ettevõtjate hulgas huvipakkumad käibe ja kasumi kasv. Mitterahaliste näitajate seast peetakse kõige olulisemaks positiivset klientide tagasisidet ja tuntuse kasvu. (Väike- ja... 2011: 110, 112)

Kui Laitinen ja Chong (2006) keskendusid ettevõtete võrdlemisele riigiti, siis Cagliano, Blackmon ja Moss (2001) korraldasid uuringu ettevõtete praktikate ja tulemuslikkuse võrdlemiseks lähtuvalt nii nende asukohariigist kui ka suurusest. Lõplikku valimisse kuulus 248 ettevõtet Itaaliast, Suurbritanniast ja Põhja-Euroopa riikidest. Nende hulgas oli 48% mikroettevõtteid, 37% väikseid ja 15% keskmise suurusega ettevõtteid. (Cagliano *et al* 2001: 473–474) Mikro- ja väikeste ettevõtete võrdlusest selgus, et kui mikroettevõtted keskenduvad operatsioonilisele tasandile, siis väikesed ettevõtted püüavad keskenduda pigem strateegilisele tasandile, et tegeleda strateegilise planeerimise ja ettevõtluse vormindamisega ning juhtida inimressursside kasutamist. Mikroettevõtete puhul esines pikaajalist planeerimist, strateegilist juhtimist, visiooni olemasolu, tootmisstrateegiaid ja tulemuslikkuse hindamist harvematel juhtudel kui väikestes ettevõtetes. Samuti oli koolituse ja haridustase mikroettevõtete töötajate hulgas madalam kui väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes. Kui välja arvata turuosa, oli mikroettevõtete operatsiooniline ja äriiline tulemuslikkus samal tasemel väikeste ja keskmise suurusega ettevõtetega. Tsükliajad olid suures osas kõige lühemad mikroettevõtetes. Valdkonniti ettevõtete tulemuslikkuses olulisi erinevusi ei täheldatud. (Cagliano *et al* 2001: 476) Need järeldused saab suures osas üle kanda ka loomevaldkonna ettevõtetele. Siiski tuleb arvestada, et loomesektori valdkonnad ei ole iga aspekti suhtes homogeensed ning valdkondade vahel võib esineda suuri erinevusi. Näiteks kahes audiovisuaalvaldkonna ettevõttes kolmest tegeletakse nii strateegilise kui ka operatsioonilise planeerimisega. Mõlema tasandi juhtimisel peetakse problemaatiliseks näiteks täiendavate finantside kaasamist, tehnoloogiliste lahenduste rakendamist ning juriidiliste küsimuste lahendamist. (Filmivaldkonna... 2012: 62)

Väikeste ettevõtete iseloomulike omaduste hulka kuulub ka vähene valmidus oma toodangut eksportida. Mida väiksem on ettevõtte, seda väiksem on tõenäosus, et sellest saab eksportiv ettevõtte. Ekspordiga tegelemist võib piirata eelkõige (rahaliste) ressursside nappus, vähesed teadmised ekspordi spetsiifikast ja teadmatus, missugune kasu võib eduka ekspordiga kaasned. Lisaks võib olla põhjus selles, et toode on kodumaisel turul konkurentsivõimeline ja toob ettevõttele soovivat tulu. (Philp 1998: 79, 89–90) Eespool nimetatud piirangud kehtivad ka loomemajandusettevõtetele. Väheste loomemajandusettevõtjate toodang on jõudnud välisurgudele, kuid see ei tähenda, et neil ei ole huvi laieneda. Eesti loomemajandusettevõtete hulgas tehtud uuringu käigus viitas iga kolmas vastaja ettevõtte laienemisplaanidest rääkides ekspordile. (Väike- ja... 2011: 118–119)

Nagu kõikides majandussektorites, on olulised tulemuslikkuse mõjutajad ettevõtte töötajad. Loomesektoris töötab palju erialase kõrgharidusega inimesi. Kui Prantsusmaal oli 2001. aastal kõrgharidusega töötajate osakaal keskmiselt 21%, siis etendus kunstide sektoris oli see 41%. Näitlejate, juhtivtöötajate ja juhtkonna hulgas oli kõrgharidusega töötajaid 57%. (Economy... 2006: 97) Professionaalsed oskused ja pikaajaline töökogemus toetavad loomeprotsessi ja toodangu kõrgemat kvaliteeti. Sektorit iseloomustab ka töötaja ja toodangu vaheline eriline seotus. Kuna enamikus loomevaldkondades on loomingulisus, erilisus ja toodangu välimus väga olulisel kohal, peab töötaja olema motiveeritud täitmaks talle antud ülesandeid väga hea tasemel.

Prajapati ja Biswas (2011) uurisid ettevõtete tulemuslikkust mõjutavaid tegureid ning nende omavahelisi seoseid ühe India regiooni loomemajandusettevõtete alusel. Nad tõid välja, et loomemajandusettevõtluses on tähtsal kohal töötajate kõrge motivatsioon ja emotsionaalne side tööga, kuna vaid siis on võimalik saavutada soovitud eesmärgid ja kõrgem ettevõtte tulemuslikkus. Mikroettevõtjad vajavad ka ergutamist ja nõuandeid välistelt osalistelt, veendumaks selles, et nad suudavad ületada takistusi, mis neile varem üle jõu käisid. Selline emotsionaalne treenimine aitab kontrollida ärevust, haavatavust ja stressi, kuna niisuguste emotsioonide tundmine mõjutab loomemajandusettevõtete tulemuslikkust. (Prajapati, Biswas 2011: 241–242) Seega vajavad loomemajandusettevõtjad kindlustunnet ning ühiskonna ja riigi tuge ettevõtluse arendamisel.

Spetsiaalselt loomemajandusettevõtete jaoks on loodud mõned tulemuslikkuse hindamise meetodid, mida alles katsetatakse ja mis vajavad täiustamist. Teadlastel tuleks rohkem

mõtiskleda ning välja töötada nende jaoks sobilikke tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise mudeleid.

Selles magistritöös hinnatakse väikeste loomemajandusettevõtete tulemuslikkust tulemuslikkuse prisma abil. Analüüsimise käigus peetakse silmas seda, et suur osa loomemajandusettevõtetest on väikesed elustiiliettevõtted. See tähendab, et ettevõtete tegutsemise eesmärk ei pruugi olla suureks kasvamine ja eksportimine, isegi kasumi teenimine, vaid mõne isikliku või ühiskondliku vajaduse rahuldamine.

2. EESTI LOOMEMAJANDUSE ARENG JA LOOMEMAJANDUSETTEVÖTETE TULEMUSLIKKUS

2.1. Eesti loomemajanduse areng

Maailmas ei ole leitud ühest definitsiooni loomemajanduse mõistele, mistõttu omistatakse sellele riigiti erinev sisu. Eesti keeles on selles majandussektoris kaks sarnase sisuga mõistet: kultuurimajandus (*cultural industries*) ja loomemajandus (*creative industries*). Kultuurimajanduseks nimetatakse majandusharu, mis toodab ja levitab kaupu ja teenuseid, millel arvatakse olevat eriline omadus või kasutusviis ning millel on kultuuriline väärtus olenemata selle võimalikust kaubanduslikust väärtusest. Siia alla kuuluvad näiteks televisioon ja raadio, videomängud, muusika, kino, näitekunst, kujutav kunst, kultuuripärand, raamatud ja trükiväljaanded. Loomemajandus hõlmab endas nii kultuurimajandust kui ka neid valdkondi, mille sisend on kultuur, kuid mille väljund on peamiselt funktsionaalne. Need valdkonnad on näiteks arhitektuur, disain, moekunst ja reklaam. (Loomemajandus 2016)

Eesti loomemajandusmaastikul võib loomeinimesed ja -ettevõtted jaotada nende tegutsemiseesmärkide alusel nelja gruppi (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 10):

- loomemajandusettevõtted, millel on selged ärilised eesmärgid;
- loomemajandusettevõtted ja -asutused, mille eesmärk on korraldada riigi või kohalike omavalitsuste toetusel kultuuriüritusi turismi elavdamiseks ja riigi või piirkonna maine parandamiseks, äriline kasu ei ole prioriteet;
- loomemajandusettevõtted ja -asutused, mille tegevuse eesmärk on suurendada riigi või piirkonna tuntust, tuua riiki välisinvesteeringuid ja soodustada rahvusvahelist kauplemist, äriline kasu ei ole prioriteet;
- loomemajandusettevõtted, milles nauditakse loomisprotsessi ning millel puuduvad ärilised eesmärgid.

Enamasti jaotatakse Eesti loomemajandusettevõtted siiski valdkonda kuulumise alusel. Eesti Konjunktuuriinstituudi uuringutes on loomemajandus jaotatud 10 valdkonnaks (vt tabel 3): arhitektuur, audiovisuaalvaldkond, disain, etenduskunstid, kirjastamine, kultuuripärand, kunst, meelelahutustarkvara, muusika ning reklaam.

Tabel 3. Eesti loomemajanduse valdkonnad ning seotud tegevusalad.

Valdkond	Allvaldkond
Arhitektuur	<ul style="list-style-type: none"> • arhitektuur, • sisearhitektuur, • maastikuarhitektuur, • ehituslik insener-tehniline projekteerimine (seotud tegevusala).
Audiovisuaalvaldkond	<ul style="list-style-type: none"> • film ja video, • ringhääling (televisioon ja raadio).
Disain	<ul style="list-style-type: none"> • tööstusdisain ja unikaaldisain, • graafiline disain.
Etenduskunstid	<ul style="list-style-type: none"> • teater, • tants, • festivalid.
Kirjastamine	<ul style="list-style-type: none"> • kirjastamine, • trükindus (seotud tegevusala).
Kultuuripärand	<ul style="list-style-type: none"> • käsitöö, • muuseumid, • raamatukogud.
Kunst	<ul style="list-style-type: none"> • kujutav kunst, • tarbekunst, • kunstitarbed, restaureerimine (seotud tegevusalad).
Meelelahutustarkvara	<ul style="list-style-type: none"> • mobiili-, <i>online</i>-, arvuti- ja konsolimängud, • meelelahutuskeskkonnad.
Muusika	<ul style="list-style-type: none"> • autorid ja interpreedid, • agentuurid ja kontserdikorraldajad, • festivalid, • erakoolid, muusikariistade tootmine ja müük, helisalvestite paljundus ja müük, kontserdikorralduse abitegevused (seotud tegevusalad).
Reklaam	<ul style="list-style-type: none"> • reklaamindus, • meediavahendus.

Allikas: (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 15)

Loomemajanduse valdkonnad on omavahel üsna tugevalt seotud ja põimunud. Valdkondadevaheline piirjoon aja jooksul muutunud üha õrnemaks. Näiteks on omavahel tugevalt seotud reklaami ning kirjastuse ettevõtted, kunst on põimunud käsitöö ja disainiga ning muusikavaldkond on lähedalt seotud etenduskunstidega, nii teatri, tantsu kui ka festivalidega. Sellegipoolest püütakse ettevõtted loomemajandusest ülevaatlikuma

pildi saamiseks liigitada valdkonniti nende põhitegevusala järgi. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 16)

Eesti loomemajandusest parema ülevaade saamiseks tuleks seda võrrelda teiste riikidega. Üks võimalus on kasutada Euroopa Komisjoni uuringus (The Economy... 2006) toodud jaotust, kus on loomemajandus jaotatud kolmeks: tuumikvaldkonnad, kultuuritööstuse valdkonnad ja loovtööstuse valdkonnad (vt tabel 4).

Tabel 4. Eesti loomemajanduse valdkonnad Euroopa Komisjoni jaotuse alusel.

Valdkond	Allvaldkond
Tuumikvaldkonnad	<ul style="list-style-type: none"> • etenduskunstid, • kunst*, • kultuuripärand.
Kultuuritööstuse valdkonnad	<ul style="list-style-type: none"> • audiovisuaalvaldkond, • meelelahutustarkvara, • kirjastamine*, • muusika*.
Loovtööstuse valdkonnad	<ul style="list-style-type: none"> • arhitektuur*, • disain, • reklaam.

* valdkond ja seotud tegevusala(d)

Allikas: (The Economy... 2006: 3; Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 31)

Loomemajanduse tuumikvaldkonnad on Euroopa Komisjoni jaotuse alusel etenduskunstid, kunst (seotud tegevusaladega) ja kultuuripärand. 2011. aastal oli nende valdkondade töötajaid kokku 9950, kes töötasid 1903 organisatsioonis. Tuumikusse kuuluvate valdkondade kogutulu oli kõige väiksem, 151 miljonit eurot. Kultuuritööstuse valdkondade hulka kuuluvad audiovisuaalvaldkond, meelelahutustarkvara, kirjastamine (seotud tegevusalaga) ning muusika (seotud tegevusaladega). Selles valdkonnas töötas 2011. aastal 13 788 inimest 2630 organisatsioonis. Kultuuritööstuse valdkondade kogutulu oli 616 miljonit eurot, mis moodustas 58% kogu loomevaldkonna kogutuludest. Loovtööstuse valdkonnad on arhitektuur (seotud tegevusalaga), disain ja reklaam. Neis valdkondades töötas 2011. aastal 5462 inimest kokku 2533 organisatsioonis. Loovtööstuse valdkondade kogutulu oli 300 miljonit eurot. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 31)

Eesti Konjunktuuriinstituudi kaardistamiste tulemusena sõnastati loomemajanduse definitsioon, määrati kindlaks valdkonnad, kajastati tähtsamaid majandusnäitajaid, nagu

ettevõtete ja töötajate arv ning müügitulu. Samuti võrreldi saadud tulemusi eelmise kaardistamise andmetega ning analüüsiti muutusi. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 8) Loomemajanduses tegutsevate ettevõtete ja töötajate arv on lisas 1 ning loomemajanduses teenitud müügitulu lisas 2. Andmed on esitatud Eesti Konjunkturi-instituudi jaotuse alusel 2003., 2007. ja 2011. aasta kohta.

2003. aastal tegutses Eestis 2307 loomemajandusettevõtet, mis moodustas ligikaudu 6% kõikidest äriettevõtetest. Loomemajandusettevõtetes töötas kokku 20 030 inimest, mis moodustas 3% Eesti töötavast rahvastikust. (Eesti loomemajanduse kaardistamine... 2005: 15) 2007. aastal tegutses loomemajandusvaldkonnas 5002 ettevõtet, mis moodustas 9% Eesti ettevõtete arvust. Kõige rohkem oli loomevaldkonnas raamatukogusid, peaaegu iga neljas loomevaldkonnas tegelev organisatsioon oli raamatukogu. Loomevaldkonnas töötas 28 013 inimest, mis moodustas 4% Eesti töötavast rahvastikust. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2009: 18) Nii 2003. kui ka 2007. aastal oli kõige rohkem hõivatud kirjastuse valdkonnas. 2011. aastal moodustasid loomemajandusega tegelevad ettevõtted kõikidest Eesti ettevõtetest 11% (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 27). Koos seotud tegevusaladega oli kõige rohkem ettevõtteid muusikavaldkonnas, veidi enam kui iga viies loomemajandusettevõtte oli seotud muusikaga. Loomesektoris töötavate inimeste osakaal Eesti töötavate inimeste koguarvust oli 4,8%, mis on suurem kui kunagi varem (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 26). Kõige rohkem töötas inimesi muusikavaldkonnas ja sellega seotud tegevusaladel, kokku 5800 inimest, mis moodustab 20% kõikidest loomevaldkonna töötajatest. Kõige väiksem oli hõivatute arv disainivaldkonnas: seal töötas 2011. aastal 600 inimest.

Loomemajandusega tegelesid nii 2003., 2007. kui ka 2011. aastal valdavalt mikroettevõtted, kus töötajate arv jääb ühe ja üheksa vahele. Lisaks äriettevõtetele tegutsevad loomevaldkondades ka füüsilisest isikust ettevõtjad ja mittetulundusühingud. 2003. ja 2009. aasta uuringutes neid info puuduse tõttu ei kajastatud, kuid 2011. aasta uuring sisaldab mõlema ettevõtetusvormi andmeid. 2011. aastal tegutses loomemajanduse valdkondades 834 mittetulundusühingut, mis moodustas 12% loomeorganisatsioonide koguarvust. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 26–27)

Loomemajanduse ettevõtete kogutulu oli 2003. aastal 607 miljonit eurot, moodustades 3% kõikide Eesti ettevõtete netokäibest (Eesti loomemajanduse kaardistamine... 2005:

15). 2007. aastal ületas kogutulu 1,14 miljardit eurot ning moodustas Eesti ettevõtete kogutulust 2,6% (Eesti loomemajanduse olukorra... 2009: 19). 2003. aastal teeniti kõige rohkem tulu organisatsiooni kohta etenduskunstide valdkonnas, see oli keskmiselt 0,6 miljonit eurot ühe organisatsiooni kohta. 2007. aastal teeniti kõige rohkem tulu ettevõtte kohta meelelahutustarkvara ettevõtetes, keskmiselt 1,5 miljonit eurot ettevõtte kohta. Eesti loomemajanduse ekspordimaht oli nii 2003. kui 2007. aastal väike, põhjuseks mitme valdkonna (etenduskunstid, muuseumid, ringhääling) tihe side Eesti rahvuskultuuri ja keelega. Siiski suutsid 2007. aastal meelelahutusetarkvara tootvad ettevõtted teenida ekspordilt ligikaudu 60% kogutulust. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2009: 20)

2011. aastal oli Eesti loomemajandusettevõtete kogutulu üle ühe miljardi euro, moodustades 2,3% kõikide ettevõtete kogutulude summast. Võrreldes 2007. aastaga on kogutulu osatähtsus kõikide ettevõtete kogutulust vähenenud 0,3 protsendipunkti võrra. Nii 2003., 2007. kui ka 2011. aastal teeniti kõige rohkem kogutulu kirjastamise valdkonnas, mis moodustab 27% loomemajanduse kogutulust. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 27) Loomemajanduse valdkond moodustas nii 2003., 2007. kui ka 2011. aastal Eesti sisemajanduse koguproduktist (SKP) ligikaudu 3% (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 36).

Geograafiliselt tegutsevad loomeettevõtted suuremates linnades või nende ümbruses. Nii 2009. kui ka 2012. aasta seisuga tegutses suurim osa loomemajandusettevõtetest Tallinnas ja Harjumaal, sinna oli äriregistri andmetel registreeritud vastavalt 2009. aastal 57% ja 2012. aastal 60% kõikidest Eesti loomemajandusettevõtetest. Teisel kohal oli Tartumaa 10%-ga 2009. aastal ja 11%-ga 2012. aastal. Kolmandal kohal oli Pärnumaa. 2009. aastal tegutses seal 4% ning 2012. aastal 5% loomemajandusettevõtetest. Ülejäänud maakondades tegutses vähem kui 4% Eesti loomemajandusettevõtetest. Hiiumaal tegutses kõige vähem, vaid 0,8% kõikidest Eesti loomemajandusettevõtetest. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2009: 25; Eesti piirkondlik... 2013: 192)

Võrreldes teiste Euroopa riikidega jääb Eesti panus Euroopa loomemajandusse rahaliselt küll tagasihoidlikuks, kuid riigi SKP-st moodustab see siiski märkimisväärse osa. Võttes aluseks Euroopa Komisjoni jaotuse, oli 2003. aastal Eesti loomemajanduse käive 612 miljonit eurot ja Rootsi oma 18,2 miljardit eurot, kuid mõlema panus oma riigi SKP-

sse oli 2,4%. Kõige rohkem panustasid SKP-sse Prantsusmaa loomemajandusettevõtted (3,4%) ning kõige suurem käive oli Suurbritannia loomemajandussektoris (132,7 miljardit eurot). (The Economy... 2006: 66)

Sarnaselt käibelega on loomevaldkonnas töötavate inimeste arv riigiti väga erinev. Protsentuaalselt pole aga erinevus väga suur. 2004. aastal oli Euroopa riikides loomesektori töötajate osakaal kõikidest töötajatest 1,9–4,2%. Kõige rohkem oli loomemajanduses hõivatuid Hollandis ning kõige vähem Poolas ja Slovakkias. Eestiga olid samal tasemel Rootsi ja Sloveenia, kus loometöötajate osakaal oli 3,6% kõikidest töötajatest. (The Economy... 2006: 82)

Lisaks Eesti loomemajanduse kaardistamistele on korraldatud uuring loomemajanduse potentsiaali hindamiseks ja valdkonna arenguks vajalike toetusmeetmete leidmiseks. 2009. aastal korraldatud uuringus (Eesti loomemajanduse potentsiaal... 2009) esitati valdkonnas esinevad probleemid ning ettepanekud nende lahendamiseks.

Esimene probleem puudutab tugisüsteeme. Loomemajandusettevõtete mugavamaks ja sujuvamaks tegutsemiseks on riik loonud erinevad tugisüsteemid, kuid need ei ole täielikud ning tihti tuleb nende kasutamisel ette takistusi. Teine ja kõige olulisem probleem loomemajanduse arendamisel on koostöö vähesus. Valdkondadesisene organiseeritus on madal, mistõttu jääb puudu arenguvajaduste ja valdkonnasiseste prioriteetide seadmisest. Koostöö teiste majandussektorite ettevõtetega on vähene. Kui koostööd üldse tehakse, siis pigem loomevaldkonna ettevõtetega. Kolmas probleem on madal teadlikkus. Loomevaldkonnas tegutsejad ei ole tihti teadlikud neile suunatud tugisüsteemi võimalusest, eriti ettevõtlustoetustest. Lisaks ei ole teiste majandussektorite esindajad loomemajandusettevõtete tegevusest teadlikud ning suhtuvad neisse eelarvamusega, mille kohaselt ei suuda loomemajandus lisandväärtust teenida. (Eesti loomemajanduse potentsiaal... 2009: 131–133)

Tulemuslikkuse hindamise seisukohast on oluline leida nendele probleemidele lahendus, kuna igaüks neist piirab loomemajandusettevõtete tegevust. Loomemajandusettevõtete tulemuslikkus võiks potentsiaalselt olla palju kõrgem, kui loodud tugisüsteemid pakuksid pikaajalist tegevustoetust, mitte projektipõhisust. Samuti oleks loomemajandusettevõtted võimelised looma suuremat lisandväärtust tehes koostööd nii oma kui ka teiste

majandussektorite ettevõtetega. Ettevõtetevahelise partnerlussuhete loomine parandab suure tõenäosusega mõlema osapoole finantsseisundit, toob kaasa suurema tuntuse ning lisandväärtuse kasvu.

Probleemidele pakutakse lahendust Eesti ettevõtluse kasvustrateegias (2013: 24) kus tuuakse välja, et arengu aluseks on loomemajandusettevõtete konkurentsivõime suurendamine. Selleks tuleb kujundada tugev loomemajandussektor ning luua soodsad võimalused teiste sektoritega koostöö tegemiseks. Loomemajanduse arendamisel tuleb keskenduda teadlikkuse tõstmisele, alustavate ettevõtete ja inkubatsiooni toetamisele ning ekspordi õhutamisele. Seejuures tuleb arendada ja parendada loomeinkubaatorite tööd, luua erimeetmeid ning valdkonnapõhiseid teenuseid, et ettevõtted oleksid motiveeritud ja valmis välisurgudele laienema.

Eestis arendavad ja toetavad loomemajandust riiklikul tasandil Kultuuriministeerium ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Suuremad loomevaldkonna rahastajad on Eesti Kultuurikapital, Kultuuriministeerium, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Hasartmängumaksu Nõukogu, Eesti Rahvuskultuuri Fond ja kohalikud omavalitsused (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 29).

Loomemajanduse toetamise üks peamisi eesmärke on kultuurivaldkonna ning ettevõtluse lähenemise soodustamine, mis annab kultuuri ja loomevaldkonnas tegutsevatele inimestele võimaluse ennast ettevõtluse kaudu teostada. Spetsiifilisemad eesmärgid on soodustada uute konkurentsivõimeliste ettevõtete juurdekasvu, tõsta ekspordivõimekust ning luua teistele majandussektoritele loomemajanduse kaudu lisandväärtust. (Loomemajanduse arendamise... 2016) Lõppeesmärk on saavutada selline loomemajandusettevõtete võimekus, et nad suudaksid turutingimustes iseseisvalt, riiklike toetuste abita majanduslikult kasulikult tegutseda. (Loomemajanduse arendamine... 2015)

Eestis tegeleb loomemajanduse toetusprogrammide rakendamisega Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS). EAS on riikliku ettevõtluse tugisüsteemi üks suuremaid institutsioone, mis pakub ettevõtjatele, teadusasutustele, avalikule ja kolmandale sektorile rahalisi toetusi, nõustamist, koostöövõimalusi ja koolitusi. (Ettevõtluse Arendamise... 2016) EAS pakub loomemajanduse kategoorias nelja teenust: eksporditoetus,

koostööprojektid, arenduskeskused ning inkubatsiooni arendamine (EASi teenused 2016). Nende toetuste eesmärk on (Loomemajanduse eksporditoetus 2016):

- siduda kultuuri- ja loomevaldkondade loominguline potentsiaal ettevõtlusega, et soodustada uute ambitsioonikate ärimudelitega ettevõtete juurdekasvu ning tõsta ekspordivõimekust;
- luua lisandväärtust teistele majandussektoritele loomemajandusettevõtete ärimudelite, toodete ja teenuste ning müügi ja turunduse arendamisel.

Loomemajandusettevõtete arengu toetamiseks on loodud Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid ja Tartu Loomemajanduskeskus (Loomemajandus 2016). Loomemajandusinkubaator on ettevõtlusinkubaator, mis on kohandatud loometegevuse eripäradele. See pakub loovisikutele sobivaid, enamasti soodsatel tingimustel renditavaid ruume ning erinevaid teenuseid nagu konsultatsioonid, ligipääs andmebaasidele ja koolitused. (Tartu linna kultuuri... 2007: 18) Piirkondlikele arenduskeskustele lisaks tegelevad loomemajandusega ka valdkondlikud keskused, näiteks Eesti Arhitektuurikeskus, Eesti Disainikeskus, Eesti Filmi Instituut, Eesti Muusika Arenduskeskus jt (Loomemajandus 2016).

Lisaks üleriigilistele uuringutele on analüüsitud ka Tartu loomemajanduse arengut ning loomemajandussektoris tegutsevate organisatsioonide olukorda. Probleemid ja arenguks vajalikud muutused on nii kogu riigis kui ka Tartus üldjoontes samad. Kõige olulisemaks peetakse loomeinimeste ja ettevõtjate vahelise koostöö soodustamist ning loomeinimeste kaasamist Tartu linna arengu planeerimisel. Selleks tuleb erinevate valdkondade ja elualade (linna valitsuse, ülikoolide, ettevõtjate, loomeinimeste, kodanikuühiskonna) esindajad kaasata diskussiooni loomemajanduse arendamise võimaluste üle. (Tartu kultuurivaldkondade... 2008: 41–42)

Tartu linna arengukavades aastateks 2007–2013 (2006: 9–10) ja 2013–2020 (2011: 63) esitatakse loomemajanduse visioon: Tartu on professionaalsete loojate, kunstnike, interpretide ja sportlaste jaoks atraktiivne ja laialdaste tegutsemis- ja arenemisvõimalustega linn. Tartu on rahvusvaheliselt tunnustatud loomelinn, mis leiab tänu oma aktiivsetele loojatele ja asjatundlikele kultuuritarbijatele pidevat meediakajastust (Tartu linna kultuuri... 2007: 35).

Tartu loomemajanduse visiooni saavutamiseks on loodud palju meetmeid ja tegevusi, muuhulgas soovitakse (Tartu linna arengukava... 2011: 63–66):

- töötada välja Tartu linna loovusstrateegia loovus- ja huvihariduse ning huvitegevuse arendamiseks;
- arendada koostööd loomeliitudega;
- integreerida üldhariduskoolide õppe- ja ainekavadesse kaunid kunstid;
- rajada erinevatesse Tartu linnaosadesse loomemajanduslikud isemajandavad kompleksid;
- rekonstrueerida Tartu Loomemajanduskeskuse hoone ja pargiala.

2008. aastal korraldatud Tartu kultuurivaldkondade kaardistamise ja loomemajanduse strateegia uuringu tulemustele toetudes on Tartu loomemajandusorganisatsioonide hulgas kõige arvukamalt äriühinguid, veidi vähem on mittetulundusühinguid. Kõige sagedamini on organisatsioonid tegutsenud 1–5 aastat ning neis töötab 1–5 inimest. Levinumad tegevusvaldkonnad on disain, arhitektuur ja ürituste korraldamine. Tartu loomeorganisatsioonid peavad oma tegevuses oluliseks kvalifitseeritud tööjõu olemasolu, kohaliku omavalitsuse pakutavaid teenuseid ja tingimusi ning head infrastruktuuri. Organisatsiooni arengut takistavate teguritena nimetati 2008. aastal kõige sagedamini finantsprobleeme, ideede puudust, sobivate tööruumide puudust ning ettevõtluse tugistruktuuride puudujääke. Tugiteenustest tunti kõige suuremat puudust koolitustest seadusandluse, finantside, turunduse, juhtimise ja arvuti kasutamise teemadel. (Tartu kultuurivaldkondade... 2008: 13–14) Uuringu tulemuste põhjal koostati loomemajandusinkubaatori mudel Tartu linna jaoks. Mudeli loomisel võeti arvesse tegutsevate loomemajandusorganisatsioonide esimeste aastate tegevuses esinenud raskused ja vajadused. (Tartu kultuurivaldkondade... 2008: 14)

Võttes arvesse 2008. aastal korraldatud uuringu tulemusi, asutati 2009. aasta kevadel Tartu Linnavolikogu otsusega Sihtasutus Tartu Loomemajanduskeskus (Sihtasutus... 2009). Keskuses tegutseb kõige rohkem ettevõtteid, mille tegevusvaldkond on moekunst ja tekstiili töötlemine ning film ja video. (LMK ettevõtted 2016) Tartu Loomemajanduskeskuses koordineeritakse, levitatakse ja vahetatakse loomemajandusteemalist informatsiooni teiste samas valdkonnas tegutsevate institutsioonidega nii Eestis kui ka välismaal. Aasta ringi korraldatakse konverentse ja seminare, et toetada

loomemajandusettevõtete elujõulisust ja jätkusuutlikkust. Tartu Loomemajanduskeskus osutab loomemajandusettevõtetele ettevõtlusalast nõustamis-, ärialustus- ning inkubatsiooniteenust. Mõningatel juhtudel antakse välja ka stipendiumeid. (Sihtasutus... 2009)

Tartu Loomemajanduskeskusega on võimalik liituda nii loomevaldkonnas tegeleval kui ka tegeleda soovival inimesel või ettevõttel. Olenevalt ettevõtjast pakub loomemajanduskeskus kahte teenuste paketti: eelinkubatsioon ja inkubatsioon.

Eelinkubatsiooniks nimetatakse kolme kuu pikkust programmi, mille kestel osaleb ettevõtte äriplaani kirjutamise koolitusel. Seega on liituma oodatud ka alles alustavad loomemajandusettevõtjad, kellel ei ole veel äriplaani. Koolitusel saadakse algteadmised ettevõtlusest, nõuandeid strateegia, turunduse, raamatupidamise ja finantsjuhtimise valikutest ning koostatakse konkurentsivõimeline äriplaani. Programm lõppeb äriplaani kaitsmisega ekspertidest koosneva komisjoni ees. Peale programmi lõppu on äriplaani edukalt kaitsnutel võimalus jätkata inkubatsioonis, et hakata seatud sihte ja eesmärke konsultantide nõustamise toel saavutama. Koolituspaketi hind (käibemaksuga) on 120 eurot. (Äriplaani... 2016)

Inkubatsiooniks nimetatakse programmi, kus pakutakse loomeinimesele tuge oma ettevõtte käivitamisel ning arendamisel. Loomemajanduskeskuse inkubatsiooni on oodatud alustavad ettevõtted, millel on kindel äriidee ja äriplaani ning mis vajavad ettevõtte käivitamiseks tugiteenuseid ja soodsat tegutsemiskeskonda. Ühinemiseks tuleb oma äriplaani kaitsta ekspertidest koosneva komisjoni ees, misjärel sõlmitakse ettevõttega inkubatsioonileping. (Inkubatsioon 2016) Inkubatsiooniprogrammis osalemise hind (käibemaksuga) on 39 eurot kuus. (Inkubaatori teenused 2016)

Inkubatsiooniga liitunud ettevõtetele on kättesaadavad järgmised teenused (Inkubaatori teenused 2016):

- oma ettevõtluskonsultant, kes nõustab ettevõtet erinevatel ettevõtlusteemadel. Vajaduse korral on võimalik korraldada nõustamiseansse ka mitme konsultandiga;
- värsked ja asjakohane info vajalike ning soovituslike koolituste, seminaride, potentsiaalsete partnerettevõtete ja klientide kohta;
- igal kalendrikuul üks tasuta koolitus või seminar;

- inkubantide ühisturunduse käigus toimuvad loomemajanduskeskuse müügi- ja turundussündmused keskuses tegutsevate ettevõtete ja toodete tutvustamiseks. Inkubatsioonis olevate ettevõtete kohta avaldatakse info loomemajanduskeskuse kodulehel, sotsiaalvõrgustikes ja reklaamtrükistel. Ettevõtetal on võimalik osaleda Tartu ettevõtlusnädalal ja rahvusvahelistes projektides ning kasutada tasuta iPlanner keskkonda inkubatsiooni lõpuni;
- tugeva ekspordipotentsiaaliga ettevõtetal on võimalik kasutada ka lisateenuseid, näiteks personaalsed mentorid ning välisriikides messidel ja kontaktreisidel osalemise toetus;
- loomemajanduskeskus on atraktiivne ja üks Euroopa paremaid keskkondi loomemajandusettevõttele ja selle klientidele.

Samuti on inkubatsiooniga liitunud ettevõtetal kohustus esitada peale iga kindlaks määratud perioodi (tavaliselt kolm kuud) oma ettevõtluskonsultandile ettevõtte tegevustulemusi iseloomustav aruanne. Konsultandiga koos vaadatakse aruanne üle, analüüsitakse möödunud perioodi tegevuse tulemuslikkust, otsitakse võimalusi tehtud vigade parandamiseks ning tehakse prognoosid järgnevatel perioodideks. See peaks andma alles alustanud ettevõtjale põgusa ülevaate tulemuslikkuse hindamisest ja selle tähtsusest ettevõtte arendamisel.

2009. aasta kevadest kuni 2016. aasta kevadeni on Tartu Loomemajanduskeskuses nõustatud ja toetatud üle 100 alustava osaühingu, mittetulundusühingu ja füüsilisest isikust ettevõtja. 43 ettevõtet on läbinud edukalt eelinkubatsiooni ehk äriplaani koostamise koolituse ning suundunud iseseisvalt loometurule oma äriplaani täide viima. Inkubatsiooniprogrammiga on liitunud 72 ettevõtet, millest 49 on vilistlased ning 23 2016. a kevade inkubandid. 49 vilistlase hulgas on 13 käsitöö, 7 disaini ja sisekujunduse, 7 video, filmi ja fotograafia, 4 maastikuarhitektuuri, 2 keraamika ning 1 kirjastamisega tegelev organisatsioon. Lisaks 15 organisatsiooni, mille tegevust on keeruline kindla valdkonna alla liigitada, näiteks pereteraapia, elukvaliteedi tõstmine ja sihtkoha turism.

Tartu Loomemajanduskeskuse vilistlaste hulgas on kõige rohkem käsitöö, tekstiili, nahadisaini, õmblemise ja ehte valmistamisega tegelevaid organisatsioone. Tarbe- ja moekunst ning käsitöö on Tartus heal tasemel tänu Tartu Kõrgema Kunstikooli

kvalifitseeritud õpetajatele ja läbimõeldud erialadele. Tartu tarbekunstnikel on head käsitööoskused ja originaallooming, mis võimaldab soovi korral laieneda ka välisurgudele. Tarbekunsti suurim nõrkus on ostujõulise klientuuri vähesus ning seetõttu on käsitöölised sunnitud oma toodangut müüma tihti omahinnaga. Välismaale laienemisel toodangu omahind tõuseb, kuna tegijad peavad tegema suuremaid kulutusi rahvusvahelistel konkurssidel ja näitustel osalemiseks. (Tartu kultuurivaldkondade... 2008: 20–21) Selles magistritöös käsitletakse üht osa käsitööga tegelevaid loomemajandusettevõtteid, mis on Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooni-programmi vilistlased.

2.2. Valim, andmed ja uurimismetoodika

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse seitsme käsitööettevõtte tulemuslikkust finants- ja mittefinantsnäitajate alusel. Samuti antakse ülevaade sellest, mis mahus ettevõtetes tulemuslikkuse hindamisega tegeletakse. Valimisse kuuluvad ettevõtted on Tartu Loomemajanduskeskuse (LMK) inkubatsiooniprogrammi vilistlased. LMK programmides osalenud ettevõtete andmed on saadud loomemajanduskeskuse ettevõtluskonsultandilt.

Uuringu valimi koostamisel lähtuti mitmest aspektist. Kõigepealt vaadeldi, mis valdkond on Tartu Loomemajanduskeskuse vilistlaste hulgas kõige populaarsem. 2009.–2014. aastal loodud loomemajandusettevõtete seas osutus esindatuimaks käsitöö valdkond, millega tegeleb 49 ettevõttest 13. Seejärel vaadati üle, kas ettevõtted tegutsevad äriregistri andmetel jätkuvalt ning kas ettevõtted on esitanud kõikide tegevusperioodide kohta täielikud majandusaasta aruanded. Kuna üks ettevõtte on äriregistrist kustutatud ning ühel ettevõttel puudub majandusaasta aruandes kasumiaruanne, jäeti need uuringust välja. Seetõttu plaaniti analüüsida 11 ettevõtet. Ettevõtete omanikega kontakteerudes selgus, et neist 2 ei soovi oma ettevõtte tegevuse kohta erinevatel põhjustel kommentaare anda. Vaatamata sellele otsustati üks ettevõtte siiski valimisse alles jätta. Töö käigus selgus ka, et vähem kui kaks aastat tegutsenud ettevõtte finantsnäitajaid analüüsida ei ole otstarbekas ning seetõttu jäi valimist veel üks ettevõtte välja. Valimisse jäänud 9 ettevõtet jaotati finantsanalüüsi tulemuste alusel kolme rühma, millest esimesse kuulus 2, teise 5 ja kolmandasse 2 ettevõtet. Selleks, et ettevõtete arv rühmades oleks tasakaalus, jäeti

valimist välja kaks teise rühma ettevõtet. Lõplikku valimisse jäi 7 ettevõtet, millel on esitatud terviklikud majandusaasta aruanded ning millest 6 ettevõtte omanikud olid nõus endast ja oma ettevõtte tulemuslikkusest rääkima.

Uurimismeetoditena kasutatakse töös dokumendianalüüsi ja intervjuud. Dokumendianalüüsi tehakse ettevõtete majandusaasta aruannetega, mis on pärit äriregistri andmebaasist. Ettevõtete majandusaasta aruanded katavad aastaid 2011–2015. Dokumendianalüüs valiti magistritöö üheks uurimismeetodiks, kuna ettevõtetest esmase ülevaate saamiseks peab nende majandusaasta aruandeid analüüsima. Samuti saab majandusaasta aruannete andmete põhjal teha finantsanalüüsi, mis iseloomustab ettevõtete finantsilist tulemuslikkust. Ettevõtjate kommentaaride saamiseks võeti nendega ühendust mitmel korral nii telefoni kui ka e-kirja teel. Kaks ettevõtjat leidsid sobiva aja ja soovisid personaalselt kohtuda, seega oli võimalik nendega pidada poolstruktureeritud intervjuu. Neile kahele intervjuule tuginedes koostati küsimused ka teistele ettevõtjatele, kes erinevatel põhjustel ei soovinud kohtuda, kuid olid nõus küsimustele vastama kirjalikult. Seetõttu saadeti küsimused nelja ettevõtte omanikule e-kirja teel. Ettevõtjatele esitatud küsimused on lisa 3.

Dokumendianalüüsi, intervjuude ja kirjavahetuse käigus saadud teavet analüüsiti tulemuslikkuse prisma meetodil. Ettevõtete tulemuslikkuse analüüsimeetodiks valiti tulemuslikkuse prisma, sest mudelis kasutatakse unikaalseid perspektiive, mida on võimalik rakendada mitte vaid tulemuslikkuse mõõtmise vahendina, vaid ka tegevusraamistikuna. Kuna analüüsitavad ettevõtted on väiksed, võib neil olla vajadus või soov sellist tegevusraamistikku kasutama hakata. Samuti on väikestes loomemajandusettevõtetes oluline tähelepanu pöörata huvipooltele, kuna võib arvata, et neist ollakse suhteliselt suures sõltuvuses. Meetodi negatiivsete külgedena tuuakse erinevates allikates välja, et tulemuslikkuse prisma näitajate rakendamiseks ja väljatöötamiseks ei anta teoorias piisavalt juhiseid ning mõned tulemusnäitajad ei pruugi praktikas efektiivsed olla. Sellele vaatamata leiab selle magistritöö autor, et meetodi eelised on kaalukamad kui meetodi nõrkused.

Magistritöö koostamisel oli ka probleeme. Esimene probleem ilmnis loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse teooriaga tutvumisel. Kuna loomemajandusettevõtete

tulemuslikkusest ja selle hindamisest on materjali väga vähe, oli keeruline leida sobivat teoreetilist raamistikku, millele ettevõtete tulemuslikkuse iseloomustamisel toetuda.

Teine probleem hõlmas informatsiooni piiratust. Väiksed loomemajandusettevõtted ei pööra üldjuhul tulemuslikkuse hindamisele ja juhtimisele suurt tähelepanu ega kogu nende näitajate leidmiseks vajalikke andmeid. Andmete puuduse tõttu tekkis töö kirjutamisel probleem ettevõtete mittefinantsiliste tulemusnäitajate analüüsimisel ja nende kohta hinnangu andmisel.

2.3. Tartu käsitöö valdkonna loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse analüüs ja ettepanekud tulemuslikkuse parandamiseks

Käsitööettevõtted valmistavad rahvapärimusest inspireeritud ja muid käsitöötehnikas loodud tooteid. Valdkonna tugevad küljed on oskuslikud töötajad, tugev seos rahvusliku pärandiga ja ettevõtluskoolituste arendamine. Nõrk külg on kuni kahe töötajaga töökojad ja salongid, millest vähesed on huvitatud ettevõtte kasvatamisest ja välisturgudele laienemisest. (Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 42–43)

Selle magistr töö eesmärk on analüüsida Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooni-programmis osalenud käsitööga tegelevate ettevõtete tulemuslikkust ja seda mõjutavaid tegureid. Eesmärgi saavutamiseks on vaatluse alla võetud seitse loomemajandusettevõtet, mis on läbinud Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooniprogrammi. Valimisse kuuluvate ettevõtete põhitegevusalad on Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK) jaotuse alusel:

- kunstialane loometegevus,
- riidekudumine,
- klaastoodete ja tehnilise klaasi tootmine,
- meenete ja kunstiesemete jaemüük,
- disainerite tegevus.

Kuigi ettevõtete põhitegevusalad omavahel täielikult ei kattu, on need ettevõtted, mis tegelevad käsitööesemete valmistamise ja müümisega. Seega kuuluvad valitud loomemajandusettevõtted käsitöö valdkonda. Tabelisse 5 on märgitud valimisse

kuuluvate ettevõtete asutamise aeg ning põhitegevusala. Kuna töö eesmärk ei ole kindla ettevõtte, vaid ettevõtete rühma tulemuslikkuse hindamine, siis on ettevõtete nimed asendatud tähtedega.

Tabel 5. Ettevõtte tähistus, asutamise aeg ja tegevusala.

Ettevõtte tähistus	Asutamise aeg	Tegevusala
Ettevõtte A	2011. a keskel	käsitöö, pitside valmistamine, niplispitsi koolitused
Ettevõtte B	2011. a lõpus	tekstiil, masinkudumine
Ettevõtte C	2012. a keskel	käsitöö, graafiline disain
Ettevõtte D	2012. a lõpus	käsitöö, nahadisain, jalanõud, aksessuaarid
Ettevõtte E	2012. a lõpus	nahadisain, aksessuaarid
Ettevõtte F	2013. a alguses	ehted, klaasikunst, kodusisustus
Ettevõtte G	2013. a keskel	käsitöö, mänguasjad

Allikas: (autori koostatud)

Ettevõtete asutamise aeg varieerub kahe aasta lõikes ning seetõttu on analüüsiks saadaval erinev hulk majandusaasta aruandeid. Ettevõtte A kohta on autoril kasutamiseks neli, ettevõtete B ja C kohta kolm ning ettevõtete D, E, F, G kohta kaks majandusaasta aruannet. Seitsmest ettevõttest on üks (ettevõtte C) saanud EASi starditoetust ning viis Töötukassa ettevõtluse alustamise toetust. Saadud toetused olid 3000–5000 eurot. Ettevõtte E ei kvalifitseerunud toetuse saajate hulka, kuna oli juba enne taotlemist asutatud. Loomemajandusettevõtetel õnnestus toetust saada tänu põhjalikule ja läbimõeldud äriplaanile.

Kõik valimisse kuuluvad loomemajandusettevõtted on iga tegevusperioodi kohta esitanud kohustusliku majandusaasta aruande. Raamatupidamise seaduse § 14 järgi ei ole mikroettevõtjal, kes lähtub finantsarvestuse ja -aruandluse korraldamisel Eesti heast raamatupidamistavast, kohustust majandusaasta aruandes tegevusaruannet esitada. Mikroettevõtte majandusaasta aruanne võib koosneda üksnes raamatupidamise aastaaruandest. (Eesti... 2002) Ettevõtte F tegevusaruanded on väga lühikesed ja ei anna lisainfot raamatupidamisaruandes välja toodule. Ettevõtte D tegevusaruandes on esitatud informatsioon osalemise kohta messidel, moेतendustel, kollektsioonide esitlustel, koolitustel (juhendajana) jms. Ettevõtte G aruandes on esitatud vaid informatsioon personali kohta. Ettevõtte E ühes tegevusaruandes on toodud prognoos müügitulu ja teiste finantsnäitajate kujunemise kohta. Ülejäänud ettevõtete (A, B, C) tegevusaruannetes on lühidalt esitatud informatsioon tegevusala, müügitulu, puhaskasumi, personali ja

investeeringute kohta. Kuuest toetuse saanud ettevõttest kolm avaldas selle oma tegevusaruandes (vähemalt esimesel tegevusaastal). Võttes arvesse ettevõtete suurust ehk töötajate arvu ja müügitulu taset, on tegevusaruannetes esitatud informatsiooni hulk rahuldav. Tegevusaruannetes mainitakse tulemuslikkuse näitajatest ainult puhaskasumit ja müügitulu. Tabelis 6 on märgitud plussiga (+), missuguseid tähtsamaid näitajaid on ettevõtete tegevusaruannetes kirjeldatud.

Tabel 6. Käsitööga tegelevate loomemajandusettevõtete tegevusaruannetes esitatud informatsioon.

	Ettevõtte tähistus						
	A	B	C	D	E	F	G
Kasum, €	+	+	+				
Müügitulu, €	+	+	+				
Investeering põhivarasse, €	+	+	+			+	
Töötajate arv (ja tasustamine)	+	+	+			+	+
Märge toetuse saamise kohta	+		+				+
Järgnevate perioodide prognoos					+		
Osalemine üritustel, koolitustel				+			

Allikas: (autori koostatud)

Ettevõtete tegevuse finantstulemuslikkusest ülevaate saamiseks tehti majandusaasta aruannete andmetel finantsanalüüs. Analüüsi käigus vaadati üle ettevõtete kõik avaldatud majandusaasta aruanded ning arvutati välja iga perioodi kohta kuus suhtarvu:

- maksevõime kordaja,
- varade käibekordaja,
- võlakordaja,
- müügitulu puhasrentaablus,
- varade puhasrentaablus,
- omakapitali puhasrentaablus.

Finantsanalüüsi tulemuste alusel jagunevad ettevõtted kolme rühma. Esimesse rühma kuuluvad ettevõtted, mis on igal majandusaastal teeninud kasumit. Nende rentaablusnäitajad on head ning maksevõimega probleeme ei ole. Esimese rühma ettevõtete viimase majandusaasta finantstulemuslikkust iseloomustavad näitajad on tabelis 7. Ettevõtete C ja F finantsanalüüsi detailsemad tulemused on lisades 4 ja 5.

Ettevõtte C tegeleb käsitöötoodete (kaartide, köidete, karpide) valmistamisega ning kujundus- ja graafilise disaini teenuse osutamisega. Ettevõtte F tegeleb klaasist ehte ja kujukeste valmistamisega. Ühes ettevõttes on üks palgaline töötaja ning teises ettevõttes töötajaid ei ole. Juhatuse liikmete tööd ei tasustata. Mõlemad ettevõtted on ettevõtlusega alustamisel saanud toetust: üks EASilt ja teine Töötukassalt. Mõlemad ettevõtted müüvad kogu toodangu Eesti turule.

Tabel 7. Esimese rühma ettevõtete finantsnäitajad viimasel majandusaastal.

Näitaja	Ettevõtte C (2015)	Ettevõtte F (2014)
Müügitulu, €	13148	2273
Puhaskasum, €	286	81
Müügitulu puhaskasum	2%	4%
Omakapitali puhaskasum	19%	2%
Maksevõime kordaja	2,87	12,20
Võlakordaja	0,22	0,03

Allikas: (autori koostatud ettevõtete C ja F majandusaasta aruannete põhjal)

Ettevõtte C müügitulu on läbi kolme tegevusaasta aina suurenenud, kuid ettevõtte F teise majandusaasta müügitulu on väiksem kui esimesel majandusaastal. Puhaskasum on mõlema ettevõtte puhul aasta-aastalt vähenenud, kuid sellele vaatamata on mõlemad ettevõtted kõikidel perioodidel teeninud kasumit vahemikus 81–1065 eurot. Ettevõtete rentaanäitajad on heal tasemel, olles esimesel aruandeperioodil 13–100% ning viimasel aruandeperioodil 2–19%. Maksevõimega esimese rühma ettevõtetel probleeme ei ole ning võlakordaja madal väärtus näitab, et ettevõtted ei sõltu võõrvahenditest.

Teise rühma ettevõtteid ühendab see, et kõikidel perioodidel ei ole suudetud kasumit teenida, kuid kasumit teenivatel perioodidel on rentaanäitajad head. Lisaks on ettevõtetel probleeme varade käibekordajaga. Teise rühma ettevõtete 2014. aasta finantstulemuslikkust iseloomustavad näitajad on tabelis 8. Ettevõtete D, E ja G finantsanalüüsi detailsemad tulemused on lisades 6, 7 ja 8.

Ettevõtte D tegeleb isikupäraste nahast jalanõude ja aksessuaaride disainimise ja valmistamisega, ettevõtte E tegeleb nahast ja tekstiilist aksessuaaride valmistamisega ning ettevõtte G tegeleb käsitöönukkude valmistamisega. Kaks ettevõtet korraldavad ka õpitubasid. Kahes ettevõttes on üks palgaline töötaja, ühes ettevõttes töötajaid ei ole ning

üheski ettevõttes juhatuse liikmete tööd ei tasustata. Kaks ettevõtet on tegevust alustades saanud Töötukassa ettevõtluse alustamise toetust, üks ettevõtte toetusi saanud ei ole.

Tabel 8. Teise rühma ettevõtete finantsnäitajad 2014. aastal.

Näitaja	Ettevõtte D	Ettevõtte E	Ettevõtte G
Müügitulu, €	14376	3156	4182
Puhaskasum, €	6714	448	-371
Müügitulu puhasrentaablus	47%	14%	-9%
Omakapitali puhasrentaablus	222%	22%	-11%
Maksevõime kordaja	9,36	9,91	2,25
Võlakordaja	0,05	0,04	0,13

Allikas: (autori koostatud ettevõtete D, E ja G majandusaasta aruannete põhjal)

Kõik teise rühma kuuluvad ettevõtted teenivad kogu oma müügitulu Eesti turul ning ettevõtete müügitulu on aasta-aastalt kasvanud. Ettevõtete D ja E tegevustulem oli esimesel majandusaastal negatiivne, ettevõtted teenisid kahjumit vastavalt 1013 eurot ja 713 eurot. 2014. aasta tulem on aga positiivne. Ettevõtte G tegevustulemused on vastupidised: esimesel tegevusaastal teenis ettevõtte kasumit, kuid teisel ja kolmandal tegevusaastal kasumit ei teenitud. Kahjumi tekkimise põhjustena võib välja tuua tööjõukulude ning tooraine ja materjali kulude suurenemise. Positiivse või negatiivse tegevustulemiga on otseselt seotud ka ettevõtete rentaablusnäitajad. Kahjumiga perioodidel ulatus ühe ettevõtte omakapitali puhasrentaablus -314%-ni ning kasumiga perioodil 222%-ni. Ettevõtte E varade kasutamise efektiivsus on madal. Maksevõime on ettevõtetel kõrge ning võlakordajaga probleeme ei ole. Peeaegu kõikidel perioodidel jääb võõrvahendite osakaal ettevõtete tegevuse rahastamisel alla 27%. See näitab, et teise rühma ettevõtete sõltuvus võõrkapitalist on väike.

Kolmanda rühma ettevõtted on tegutsenud kõige kauem ning erinevatel põhjustel on peaaegu iga majandusaasta tulemiks kahjum. Samuti on mõlema ettevõtte varade käibekordaja väga madal ning esineb probleeme maksevõimega. Kuna 2015. aastal ettevõtte A aktiivselt ei tegutsenud, on tabelis 9 välja toodud ettevõtete finantsnäitajad 2014. aastal. Ettevõtete A ja B finantsanalüüsi detailsemad tulemused on lisades 9 ja 10.

Ettevõtte A tegeleb niplispitsitoodete valmistamisega ja õpitubade korraldamisega ning ettevõtte B tegeleb kudumite disaini ja valmistamisega. Kummaski ettevõttes ei ole ühtegi

töötajat ning juhatuse liikmete tööd ei tasustata. Mõlemad ettevõtted said Töötukassalt ettevõtlusega alustamise toetust ning mõlema ettevõtte müügitulu on teenitud Eesti turul.

Tabel 9. Kolmanda rühma ettevõtete finantsnäitajad 2014. aastal.

Näitaja	Ettevõtte A	Ettevõtte B
Müügitulu, €	650	49
Puhaskasum, €	-232	-994
Müügitulu puhasrentaablus	-36%	-2029%
Omakapitali puhasrentaablus	-14%	-4%
Maksevõime kordaja	0,15	0,76
Võlakordaja	0,19	0,39

Allikas: (autori koostatud ettevõtete A ja B majandusaasta aruannete põhjal)

Ettevõtete müügitulu on olnud ebastabiilne ning langeva trendiga. Võrreldes esimese majandusaastaga on ettevõtete 2014. aasta müügitulu 68% ja 81% väiksem. Mõlema ettevõtte kõikide tegutsemisperioodide tulemiks on kahjum, välja arvatud ettevõtte A esimene majandusaasta, mil teeniti kasumit. See saavutati siiski vaid tänu Töötukassa toetusele. Kui ettevõtte ei oleks toetust saanud, oleks kasumi asemel jäänud 2356 euroga kahjumisse. Kuna ettevõtete tegevustulem on kahjum, on ka rentaablusnäitajad negatiivsed. Ettevõtted ei kasuta varasid efektiivselt ning neil on probleeme lühiajaliste kohustuste täitmisel, kuna maksevõime kordaja on madal. Mõlema ettevõtte varade ja kohustuste suhe on heal tasemel, võlakordaja ei ole ühelgi perioodil suurem kui 0,39.

Ettevõtete tulemuslikkuse hindamiseks ei piisa vaid finantsnäitajate analüüsimisest, tähelepanu tuleb pöörata ka mittefinantsilistele näitajatele. Järgnevalt analüüsitakse ettevõtete tulemuslikkust Neely, Adamsi ja Crowe (2001) loodud tulemuslikkuse prisma meetodil eelnevalt tutvustatud kolme rühma lõikes.

Analüüs tugineb ettevõtete majandusaasta aruannetes esitatud informatsioonile ja kuue ettevõtja kommentaaridele. Ettevõtjate kommentaarid annavad ülevaate, mis mahus ettevõttes tulemuslikkuse hindamisega tegeletakse, mis on äritegevuse eesmärgid ja kuidas neid eesmärke saavutatakse. Mõnedes ettevõtetes pööratakse tulemuslikkuse hindamisele väga vähe tähelepanu ja seetõttu ei ole võimalik analüüsimiseks ka informatsiooni saada. Ettevõtte A omanik ei soovinud intervjuud anda, kuna on ettevõtlusega tegelemise määramata ajaks peatanud. Seetõttu on ettevõtte A analüüsi aluseks vaid majandusaasta aruannetes esitatud informatsioon.

Tulemuslikkuse prisma viis tahku on strateegiad, tegevused, võimed ja võimalused, huvipoolte rahulolu ning huvipoolte panus. Prisma iga tahu juures tuuakse välja, missuguseid tulemusnäitajaid ettevõtetes jälgitakse ning mida ei jälgita, kuigi võiks.

Enne tulemuslikkuse prisma rakendamist tuleb leida vastus küsimusele: kes on need ettevõtte huvipooled, kellele ettevõtte peab looma väärtust? Kõik ettevõtjad nimetasid intervjuu küsimustele vastates ettevõtte huvipoolteks ennast ehk omanikku ja kliente. Siiski võiksid ettevõtjad suuremat tähelepanu pöörata ka tarnijatele, teenusepakkujatele ja koostööpartneritele, kuna nendeta muutuks ettevõtlusega tegelemine palju keerulisemaks või lausa võimatuks. Samuti võiks huvipooltena käsitleda ühiskonda ja majanduskeskkonda, kuna need mõjutavad või neid mõjutab ettevõtte tegevus. Kui ettevõttes oleks töötaja(d) (kes poleks samal ajal omanik või juhatuse liige), tuleks ka nende rahulolule ja soovide täitmisele tähelepanu pöörata. Kui ettevõttes on tehtud kindlaks, missugused on need huvipooled, kellele ettevõtte väärtust peab looma, tuleb määrata nende hulgast prioriteet või prioriteedid.

Esimese rühma ühes ettevõttes peetakse kõige olulisemaks omaniku rahulolu, mille tagavad head finantsnäitajad, sh müügitulu ja kasumi kasv. Tähtsaks peetakse ka seda, et kliendid oleks valmistatud toodetega rahul. Enamik kliente annab peale toodete ostmist või tellimuste kättesaamist positiivset tagasisidet, mis kinnitab ettevõtjale, et teeb oma tööd hästi. (Ettevõtte C 2016) Teise ettevõtte omanik arvab, et ühtemoodi tähtsad on nii tagada omaniku kui ka klientide rahulolu, kuna need on omavahel tugevalt seotud ning neid ei saa ega polegi vaja eraldiseisvatena võtta. Klientide rahulolu tagatakse kvaliteetsete toodete ning kiire ja viisaka suhtluse abil. (Ettevõtte F 2016) Lisaks omanikule ja klientidele mainis ühe ettevõtte omanik, et teenusepakkujatega ei ole probleeme olnud ning koostöö on sujunud hästi (Ettevõtte C 2016). Kulude kokkuhoiu ja keskkonna säästmise eesmärgil püütakse esimese rühma mõlema ettevõtte tööprotsessis kasutada võimaluse piires taaskasutatavaid materjale (Ettevõtte C 2016; Ettevõtte F 2016).

Teise rühma ettevõtete prioriteet on samuti luua omanikule ja klientidele väärtust, kuid igapähele on veidi erinev vaatenurk. Üks ettevõtja peab kõige olulisemaks enda ehk omaniku rahulolu (Ettevõtte G 2016). Teine ettevõtja peab ettevõtte tegevuse juures kõige olulisemaks klientide rahulolu tagamist kvaliteetsete toodete valmistamise abil (Ettevõtte E 2016). Kolmas arvab, et omaniku ja klientide rahulolu tagamine on omavahel tihedalt

seotud ning mõlema saavutamine on sama tähtis (Ettevõtte D 2016). Ettevõtetes, kus peetakse klientide rahulolu väga oluliseks, arvatakse, et selle aluseks on kvaliteetsed ja unikaalsed tooted. Teistele huvipooltele teise rühma ettevõtetes tähelepanu ei pöörata, v.a ühes ettevõttes, kus panustatakse keskkonna säästmisesse Eesti õmblustööstuste ja individuaalõmblejate juurdelõikusjääkide ning taaskasutusmaterjalide kasutamise teel (Ettevõtte G 2016).

Kolmanda rühma ettevõtetest õnnestus teavet saada vaid ühelt ettevõttelt. Selles ettevõttes peetakse samuti kõige olulisemaks klientide rahulolu, mis tagatakse kvaliteetsete toodete valmistamisega. Ettevõtja ei tunneks end hästi, kui teeniks kasumit ebakvaliteetseid tooteid müües ning seetõttu on kvaliteet, ilu ja unikaalsus toodete valmistamisel võtmetähtsusega. Teistele huvipooltele kolmanda rühma ettevõtja tähelepanu ei pööra. (Ettevõtte B 2016)

Teine tulemuslikkuse prisma tahk on strateegiad. Ettevõtte strateegiate abil rahuldatakse huvipoolte soove ja vajadusi. Seitsmest ettevõttest viie majandusaasta aruannetes ei ole ettevõtte strateegiaid ja püstitatud eesmärgid kirjeldatud. Esimese rühma ettevõtete strateegia on seotud kasvu ja arenguga. Ühes ettevõttes strateegiaid sõnastatud ei ole, kuid tähtsaim eesmärk lähitulevikus on senise tegevusega jätkata ning seejuures teenida suuremat müügitulu ja kasumit (Ettevõtte C 2016). Teises ettevõttes on strateegiad samuti müügitulu ja kasumi kasvuga seotud, kuid sõnastatud on need hoopis detailsemalt. Nimelt soovatakse saavutada müügitulu kasv vähemalt 25% aastas, luua uus tootemark ja arendada tootevalikut e-poes Etsy.com (Ettevõtte F 2016).

Teise rühma ettevõtetes on nii strateegia ja eesmärkide püstitamise tase kui ka suunitlus erinev. Ühe ettevõtte majandusaasta aruannetes olemasoleva info põhjal võib järeldada, et ettevõtte paneb rõhku oma toodete ja brändi tuntuse suurendamisele. Ettevõtte omanik kinnitab seda ning lisab, et on enda jaoks kindlaks määranud ka täpsemad strateegiad ja eesmärgid, kuid ei soovi neid ettevõtteväliste huvipooltele avaldada (Ettevõtte D 2016). Teise ettevõtte tegevusaruandes on märgitud, et eesmärk on saada tuntuks kvaliteetseid tooteid pakkuva ettevõttena ning laiendada müügivõimalusi. Intervjuus lisas ettevõtja, et seni ei ole ta ettevõtlusele täielikult pühenduda saanud, kuid ettevõtet arendama asudes oleksid tuleviku eesmärgid arendada oma tootemarki, teha rohkem valmistooteid ning korraldada rohkem õpitubasid. (Ettevõtte E 2016). Kolmanda selle rühma ettevõtte

äristrateegia on teistest erinev. Eesmärk on katta müügitulu abil toodete valmistamiseks ja palga maksmiseks tehtavad kulud, kasumi teenimine ei ole väga oluline (Ettevõtte G 2016).

Kolmandasse rühma kuuluva ettevõtte ärilised sihid on suurendada tootmiskahtu ja müügitulu. Toodete kvaliteedi kontrollimiseks kasutavad toodete prototüüpe ettevõtja lähedased, kes annavad tagasisidet toodete vastupidavuse, kasutusmugavuse ja teiste omaduste kohta. (Ettevõtte B 2016)

Kolmas tulemuslikkuse prisma tahk koosneb tegevustest, mida peab tegema, et seatud strateegiad täide viia. Ettevõtete tegevusprotsesside kirjeldamiseks on majandusaasta aruannetest võimalik saada informatsiooni toodete valmistamiseks tehtud otsuste kulude ja tööjõukulude kohta. Aruannetes ei ole kajastatud informatsiooni uute toodete arvu, edukalt täidetud tellimuste arvu, tellimuse täitmise tsükliajade ega tootmise efektiivsuse kohta.

Sarnaselt strateegia sõnastamisele on esimese rühma ettevõtete tegevuste kirjeldamise detailsus samuti erinev. Mõlema ettevõtte eesmärk on suurendada müügitulu ja kasumit. Selle saavutamiseks peavad ettevõtted rohkem panustama reklaami ja turundusse. Üks ettevõtte soovib leida uusi edasimüüjaid Eestis ja laiendada ka Soome turule. Teine ettevõtte püüab suunata oma kliente andma tagasisidet selle kohta, kuidas nad ettevõtetni jõudsid. See on vajalik, et analüüsida erinevate infokanalite efektiivsust ja keskenduda neile, mille kaudu kliendid kõige sagedamini ettevõtetni jõuavad. Tulemuslikkuse näitajaid teise rühma ettevõtetes eriti ei jälgita, kuid arvestatakse toodete omahinda iga tellimuse kohta ning peetakse tellimuste üle arvestust. (Ettevõtte C 2016; Ettevõtte F 2016)

Strateegiate täideviimisel on teise rühma ettevõtetel selge siht, missuguseid tegevusi selleks teha tuleb. Kuna ettevõtete strateegiad on erinevad, on erinevad ka nende saavutamiseks vajalikud tegevused. Ettevõtte soov saada tuntuks kvaliteetsete toodete pakkujana nõuab unikaalsete ja kvaliteetsete toodete valmistamist ning individuaalset lähenemist igale kliendile (Ettevõtte E 2016). Nii individuaalne lähenemine kui ka unikaalsete toodete valmistamine on olulised kõikide teise rühma ettevõtete seas. Ettevõtte, mille eesmärk on brändi tuntuust suurendada, peab oluliseks esitleda kollektsoone disaini- ja moekonkurssidel, moeetendustel ja näitustel nii Eestis kui ka

välismaal (Ettevõtte D 2016). Kuigi ühe ettevõtte strateegia ei hõlma otseselt kasumiteenimist, püütakse informatsiooni levitamise eesmärgil arendada ettevõtte tootemarki ja muuta ettevõtte tegevuse kajastamist kodulehel ja Facebooki fännilehel professionaalsemaks ja järjepidevamaks (Ettevõtte G 2016). Teise rühma kuulub ettevõtte, kus jälgitakse tulemusnäitajaid rohkem kui üheski teistes. Näiteks jälgitakse selles ettevõttes ühe tellimuse omahinda, selle täitmiseks kulunud aega ning tellimuste arvu kokku, kord kvartalis analüüsitakse finantsnäitajad nagu müügitulu ja kasumi kasvu, rahavoogusid ja rentaablusnäitajad. Iga aasta lõpus tehakse töövahendite inventuur ning kokkuvõtted valminud töödest ja tellimustest. (Ettevõtte D 2016) Kahes teises ettevõttes tulemusnäitajaid ei mõõdeta ega analüüsita, kuna see tundub sellisel tegutsemise tasemel vähetähtsa ja ebavajalikuna ning kuna ettevõtjatele ei ole tulemusnäitajate analüüsimine harjumuspärane ega huvipakkuv. Omahinna arvestust peetakse siiski vajalikuks tegevuseks ka nendes ettevõtetes. (Ettevõtte E 2016; Ettevõtte G 2016)

Kolmanda rühma ettevõtte strateegia saavutamiseks tuleks pühendada rohkem aega toodete valmistamisele, suurendada müügikohtade arvu ja sealset tootevalikut. Lisaks plaanitakse ettevõttele luua kodulehekül, mis aitaks informatsiooni levitada. Tulemuslikkuse näitajaid selle rühma ettevõttes ei analüüsita, kuna ettevõtlusega tegelemine on jäänud tagaplaanile. Siiski arvatakse, et edasise tegevuse edukale kavandamisele annab analüüs palju juurde, näiteks missugustes müügikohtades missuguseid tooteid müüa. Vastavalt vajadusele tuleks ettevõtte tulemusnäitajaid analüüsida, kuid mitte tihedamini kui kord kvartalis. Erilise tähelepanu saab müügitulu kasv: selle analüüsimiseks jälgitakse müüdüd toodete arvu müügikohtades. (Ettevõtte B 2016)

Tulemuslikkuse prisma neljanda tahu moodustavad võimed ja võimalused. Siin tuuakse välja, missugused võimed ja võimalused peavad ettevõttel olema, et strateegiate täideviimist toetavad tegevused edukalt ellu viia. Nendeks on väikeste ettevõtete puhul näiteks ettevõtte juhi võimed ja oskused, põhivara soetamine ja kasutamine, informatsiooni levitamine ning müügikohad.

Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooniprogrammi raames oli ettevõtjatel võimalik läbida juhtimis-, tootemargi kujundamise ja turunduskoolitused – suurem osa ettevõtjatest seda ka tegid. Esimese rühma ettevõtete omanikud ei ole põhitegevusvaldkonnaga seotud

erialast kõrgharidust omandanud, kuid neil on pikaajaline töökogemus samal või sarnasel tegevusalal. (Ettevõtte C 2016; Ettevõtte F 2016) Teise rühma ettevõtete omanikest kahel on omandatud erialane haridus Tartu Kõrgemas Kunstikoolis (Ettevõtte D 2016; Ettevõtte E 2016). Teise rühma kolmanda ettevõtja omandatud kõrgharidus ei ole loomevaldkonnaga seotud. Käsitööga hakkas ta tegelema, kuna soovis leida väljundit oma väärtushinnangute avaldamiseks ning teha südamelähedast ja meeldivat tööd. (Ettevõtte G 2016) Kolmanda rühma ettevõtte omanik on samuti omandanud kõrghariduse Tartu Kõrgemas Kunstikoolis ettevõtte põhivaldkonnaga seotud erialal (Ettevõtte B 2016). Ettevõtete omanike jaoks on erialane arenemine ja pidev juurdeõppimine väga tähtsad nii enda heaolule kui ka konkurentsivõime püsimisele. Mitu erialase haridusega ettevõtjat õpivad kõrgkoolis magistriõppes ning erialase kõrghariduseta ettevõtjad on osalenud oma tegevusvaldkonna (kujundus, disain, õmblemine, klaasikunst) täienduskursustel.

Teine võimete ja võimaluste iseloomustaja on põhivara ja selle kasutamine. Ettevõtete majandusaasta aruannetes kajastatakse põhivara soetusmaksumus, akumulieeritud kulum ja jääkmaksumus. Viis ettevõtet seitsmest on põhivara soetanud ettevõtlusega alustamisel ehk esimesel majandusaastal, üks ettevõtte on uut põhivara soetanud ka teisel majandusaastal. Üks ettevõtte ei ole majandusaasta aruannete põhjal tegevuseks põhivara soetanud. Varade kasutamise efektiivsus on ettevõtete hulgas erineval tasemel. Esimese rühma ettevõtete varade käibekordaja puhul ei saa sarnasusi välja tuua. Ühes ettevõttes kasutatakse varasid efektiivselt, kuid teises võiks varade käibekordaja väärtus olla kõrgem. Teise rühma ettevõtetest kahes kasutatakse soetatud varasid väga efektiivselt, kuid kolmandas on vastav näitaja olnud mõlemal tegutsemisaastal madal. Kolmanda rühma mõlema ettevõtte varade käibekordajad on igal perioodil väga madalad, mis tähendab, et varasid kasutatakse ebaefektiivselt.

Esimese rühma ettevõtetel on mõlemal kodulehekülj ja Facebooki fännileht. Ettevõtete kodulehekülgedel on tutvustav informatsioon toodete kohta, mida on võimalik osta ja tellida. Facebooki fännilehtedel kajastatakse värskeid uudiseid ja teateid uute müügikohtade, loosimängude ja sooduspakkumiste kohta. Sarnaselt esimese rühma ettevõtetele on ka teise rühma ettevõtetel Facebooki fännilehed, kus jagatakse informatsiooni laatadel osalemise, uute müügikohtade leidmise jm tähtsatel teemadel. Teise rühma ettevõtetest kahel on ka informatiivsed koduleheküljed, kus esitletakse

tootevalikut ja antakse teavet tellimuste esitamise kohta. Kolmanda rühma ettevõtete kohta ei leidu internetis informatsiooni, kuna neil ei ole kodulehekülge ega Facebooki fännilehte.

Esimese rühma ettevõtete valmistooteid müüakse paljudes Tartu ja Tallinna disainipoodides (sh Tartu Loomemajanduskeskuse Müügikapis, Disainimajas, Frida ja Lonni studios). Ühe ettevõtte tooteid on võimalik soetada ka Apollo raamatupoodidest ja Liisu Lilled lillepoest, teise ettevõtte tooted on müügil e-poes Etsy.com (Ettevõtte C 2016; Ettevõtte F 2016) Kahe teise rühma ettevõtete valmistooteid saab samuti osta Tartu ja Tallinna disainipoodidest ning ühe ettevõtte tooteid on müügil e-poes Etsy.com. Jalanõusid valmistava ettevõtte varasematest kollektsioonidest saab ühte osa näha Eesti Tarbekunsti ja Disainimuseumis Tallinnas. (Ettevõtte D 2016; Ettevõtte E 2016) Nii esimese kui ka teise rühma ettevõtete puhul tuleb tellimuse esitamiseks ettevõttega kontakteeruda telefoni või e-maili teel või Facebooki fännilehel. Kolmandasse rühma kuuluvate ettevõtete loomingu ei ole võimalik osta, kuna ettevõtted aktiivselt ei tegutse. Ühe ettevõtte toodete müük planeeritakse alates 2016. aasta sügisest taastada Tallinna ja Tartu disainipoodides. (Ettevõtte B 2016)

Viies tulemuslikkuse prisma tahk, huvipoolte panus, on tihedalt seotud huvipoolte rahuloluga. Analüüsivad ettevõtted on väga väiksed ning kõik kohustused ja vastutus on ettevõtjate õlul. Kõige rohkem panustab ettevõtte edusse ja arengusse omanik, kes on samal ajal ka juhatuse liige ja töötaja. Tema panus seisneb toodete disainimises ja valmistamises, ettevõtte juhtimises, rahastamises ja nähtavaks tegemises, koostööpartnerite leidmises, kliendibaasi loomises, turustamises, reklaamimises ja muudes ettevõtlusega seotud tegevustes.

Klientide panus on samuti oluline, kuid ükski ettevõtte ei pea täpset arvestust oma klientide üle. Seetõttu ei ole võimalik välja tuua näiteks müügitulu ja keskmist kasumit kliendi kohta ega ka püsiklientide arvu. Kahjuks jääb tähelepanuta ka tarnijate ja teenuse osutajate panuse hindamine. Vaid üks esimesse rühma kuuluva ettevõtte omanik mainib, et kasutab mõnikord toodete valmistamisel trükikoja teenuseid. Ettevõtja sõnul ei oma teenuse sisseostmine suurt tähelepanu, kuna suur osa tööst tehakse siiski käsitsi ja ise. (Ettevõtte C 2016)

Lisaks omanikele, klientidele ja teenusepakkujatele mõjutab ettevõtet ka ühiskond, sh meediakajastused. Ühiskonna panus meediakajastuste kaudu on olnud ettevõtete lõikes erinev. Esimese rühma ühe ettevõtte tegevust on tutvustatud ajakirjanduses ning tehtud tööde näidiseid on kajastatud karpide valmistamist õpetavas raamatus ja köitmistehnikaid tutvustavas raamatus. Ettevõtja sõnul kajastused suurt klientide huvi tõusu ei tekitanud, pigem tuli turule uusi tegijaid juurde. (Ettevõtte C 2016) Teise esimese rühma ettevõtte tegevust ajakirjanduses kajastatud ei ole. Kõiki teise rühma kuuluvaid ettevõtteid on meedia vahendusel kajastatud, nende toodetest on kirjutatud ka Eesti ja välismaa blogides. Ühe ettevõtte meediakajastus on olnud palju suurem kui teistel: ettevõtte tööd ja kollektsioone on esitletud televisioonis, Eesti ja välismaa ajakirjades, ajalehtedes ja blogides, moeüritustel, avalikel esinemistel ja võistlustel. Ettevõtete omanike sõnul on kajastustega kaasnenud suurem klientide huvi ja tellimuste arv. (Ettevõtte D 2016; Ettevõtte E 2016; Ettevõtte G 2016) Kolmanda rühma ettevõtte tegevust meedia vahendusel kajastatud ei ole, kuid ettevõtte omanik arvab, et kui ettevõtte tegevust tutvustataks ajakirjanduses või televisioonis, tõuseks klientide huvi ettevõttes valmistatavate toodete vastu kindlasti. (Ettevõtte B 2016)

Loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse hindamine tulemuslikkuse prisma meetodil tõi hästi välja, kuidas suhtuvad ettevõtjad erinevatesse huvipooltesse, eriti klientidesse ning tulemuslikkuse hindamisse üldiselt. Kuigi kaks ettevõtjat ei pidanud kõige olulisemaks tagada klientide rahulolu, olid siiski kõik ettevõtjad ühel arvamusel, et ettevõtte tulemuslikus tegutsemises on väga suur roll klientidel. Klientideta ei teeniks ettevõtte tulu ning tulu teenimata ei ole võimalik kasumlikult tegutseda.

Võib eeldada, et ettevõtete erineva müügitulu, kasumi ja teiste finantsnäitajate tase on seotud sellega, kui suures osas on ettevõtte tulemuslikkuse hindamisele orienteeritud, kuid tehtud analüüsi alusel seda väita ei saa. Finantstulemuste alusel loodud gruppides ei tekkinud mustrit, kui palju tulemuslikkusele tähelepanu pööratakse või kui heal tasemel on tulemuslikkust iseloomustavad näitajad. Iga ettevõtte on samasse rühma kuuluvatest ettevõtetest mõnes aspektis erinev ning sarnasusi võib leida hoopis mõnda teise rühma kuuluva ettevõttega.

Käsitlevates käsitööga tegelevates ettevõtetes ei ole tulemuslikkuse hindamise meetodeid juhtimisvahendina kasutatud, kuna seda ei ole vajalikuks peetud. Autor

soovitab ettevõtetel siiski tulemuslikkuse näitajate analüüsile rohkem tähelepanu pöörata, sest erinevate näitajate jälgimine annab ettevõtte juhtidele olulist informatsiooni ettevõtte tugevate ja nõrkade külgede kohta. Saadud teadmise abil on võimalik tulemusi parandada ning nõrkusi likvideerida. Ka tulemusnäitajaid analüüsivõime järele informatsioon negatiivsest näitajast ettevõtjani, kuid tavaliselt on siis probleemi tekkimisest möödunud juba kaua aega ning seda siis lahendada on kordades keerulisem. Järgnevalt esitatakse ettevõtetele ettepanekud rühmade lõikes.

Esimesse rühma kuuluvate ettevõtete tulemuslikkuse näitajad on heal tasemel, mõlemal on vaid üks nõrk koht. Ühe ettevõtte nõrkuseks on madal müügitulu puhaskasumit viimastel aruandeperioodidel. Teise ettevõtte nõrkuseks on madal varade käibekordaja, mis näitab, et varasid kasutatakse ebaefektiivselt. Ühes ettevõttes on müügitulu kasv seatud põhieesmärgiks ning seda soovitakse saavutada koostööpartnerite, uue tootemargi loomise ja e-poe arendamise abil (Ettevõtte F 2016). Teises ettevõttes peaks selgemalt sõnastama tegevusstrateegiad ja eesmärgid, sest ettevõttel on hea võimalus areneda ja kasvada. Autor soovib esimese rühma ettevõtetel:

- leida võimalusi müügitulu suurendamiseks, kuna see võimaldab likvideerida mõlema ettevõtte nõrkuse;
- pöörata rohkem tähelepanu mittefinantsilistele tulemusnäitajatele nagu müüdütoodete arv müügikohtade lõikes, toodete valmistamiseks kulunud aeg ja klientide tagasiside.

Teise rühma ettevõtete ühiseks nõrkuseks on kahjumlik tegutsemine. Kuna ettevõtete müügitulu on aasta-aastalt suurenenud, võib loota, et edaspidi suudetakse teenida ka kasumit. Kui see on saavutatud, jääb ühe ettevõtte nõrkuseks ebaefektiivne varade kasutamine. Kõikides teise rühma ettevõtetes on seatud konkreetsed strateegiad ja eesmärgid, mida soovitakse saavutada. Eesmärkide saavutamiseks peaksid teise rühma ettevõtted:

- suurendama müügitulu, mis toob suure tõenäosusega kaasa kasumi teenimise ja varade kasutamise efektiivsuse tõusu;
- jälgima tähtsamaid tulemusnäitajaid tihedamini;
- omahinna arvutustest mitte loobuma;

- panustama rohkem müüdavate toodete ja pakutavate teenuste reklaamimisse (ajakirjanduses ning disaini- ja moeblogides).

Mõlemal kolmanda rühma ettevõtetel on olnud probleeme positiivse äritulemi saavutamise ja samuti on ettevõtetel olnud probleeme maksevõime ja varade efektiivse kasutamisega. Kolmanda rühma ettevõtetel soovitatakse nimetatud probleemide lahendamiseks:

- suurendada müügitulu toodangu mahu tõstmise, uute toodete turule toomise, uute klientide leidmise, koostööpartnerite (müügikohtade) leidmise ja/või tõhusa reklaami abil. Müügitulu kasvades ja kasumit teenima hakates muutuvad rentaablusnäitajad positiivseks ning märkimisväärselt paraneb varade kasutamise efektiivsus;
- leida tasakaal likviidsete vahendite ja lühiajaliste kohustuste vahel. Heal tasemel maksevõime saavutamiseks peab ettevõtetel olema igal ajal likviidseid vahendeid suuremas summas kui lühiajalisi kohustusi;
- mõelda rohkem tulemuslikkuse hindamisele ning analüüsida aeg-ajalt tähtsamaid finantsilisi ja mittefinantsilisi näitajaid.

Finantsilise tulemuslikkuse parandamiseks peavad peaaegu kõik ettevõtted leidma võimaluse müügitulu suurendamiseks. Lisaks finantsnäitajatele soovitatakse kõikidel ettevõtetel pöörata tähelepanu ka mittefinantsilistele näitajatele. Samuti soovitatakse lisaks omanike ja klientide rahulolu tagamisele mõelda tarnijate, koostööpartnerite ja ühiskonna rahulolu mõõtmisele. See aitab ettevõtetel end turul positsioneerida ja teiste sarnaste ettevõtetega võrrelda. Lisaks huvipoolte rahulolu tagamisele soovitatakse ettevõtetel keskenduda ka huvipoolte panuse analüüsimisele, et selgeks teha, kui suure panuse annab iga huvipool vajaduste ja soovide rahuldamine. Selle informatsiooni alusel saab järeldada, missuguse huvipoolte vajadused peaksid olema ettevõtte prioriteediks. Kui kriitilised nõrkused on likvideeritud, võiksid ettevõtjad osaleda täienduskoolitustel, erialastel seminaridel ja koosviibimistel, et saada inspiratsiooni uute ideede teostamiseks ja ettevõtte arendamiseks.

KOKKUVÕTE

Tulemuslikkust iseloomustavad tulemuste efektiivsus, kvaliteet ja kasumlikkus. Tulemuslikkuse hindamine on hea juhtimisvahend ettevõtte strateegiate ja eesmärkide saavutamiseks. Tulemuslikkust võib hinnata organisatsiooni erinevatel tasanditel: individuaalsel, operatsioonilisel ja strateegilisel tasandil. Arvestades organisatsiooni spetsiifikat (valdkond, suurus, elutsükli faas, strateegiad) on võimalik valida paljude erinevate meetodite vahel. Ettevõtete seas on kõige populaarsemaks saanud tasakaalus tulemuskaardi (*Balanced Scorecard*) kasutamine. See võimaldab tulemuslikkust hinnata nii finantsiliste kui mittefinantsiliste aspektide lõikes. Mittefinantsiliste näitajate jälgimine on ettevõtetes muutunud tähelepanuväärsemaks, kuna head mittefinantsilised näitajad on heade finantsnäitajate aluseks. Seetõttu on 21. sajandil loodud mudelites (nt tulemuslikkuse prisma, *Performance Prism*) mittefinantsnäitajatel palju suurem osakaal kui finantsnäitajatel.

Nagu paljudes teiste majandussektorite ettevõtetes, on tulemuslikkuse hindamine populaarsust kogunud ka loomemajandusettevõtete seas. Loomemajanduse valdkonnad ühendavad endas andekaid loomeinimesi ja oskust luua heaolu intellektuaalse omandi kaudu. Loomemajanduse valdkondi esindavad erinevad kunsti, käsitöö, muusika, disaini jm sarnasega tegelevad ettevõtted. Loomemajanduse valdkonna ettevõtete puhul tuleb silmas pidada, et ettevõtte loojad on tihti elustiiliettevõtlust viljelevad inimesed, mis tähendab, et nende ettevõtlusega seotud eesmärgid ja vajadused on pigem isiklikud ja mitterahalistest teguritest mõjutatud. Siiski ei ole need omadused kõikidel loomemajandusettevõtetel, kuna osa loomemajandusettevõttest on suured ja/või tegutsevad avaliku sektori mõjusfääris ning rahastuse abil. Seetõttu tuleb loomemajandusettevõtete tulemuslikkuse hindamisel arvestada nende ettevõtete eripäradega.

Eesti loomemajandussektorile on suuremat tähelepanu pööratud alles 21. sajandi algusest, mil Eesti Konjunktuuriinstituut alustas loomemajanduse kaardistamist. Aastate jooksul on nii ettevõtete kui töötajate arv loomesektoris suurenenud, ka kogutulu on märgatavalt

tõusnud. Kuigi loomesektor on jõudsalt kasvanud, esineb sektoris siiski probleeme, mis loomemajanduse arengut pärsvivad, näiteks väiksed ja madala elujõulisusega ettevõtted, vähene koostöö teiste sektoritega ja riigi ebatäielik toetusprogramm. Loomemajandus-ettevõtete tegevust toetab Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus erinevate teenuste pakkumise kaudu, kuid tihti ei ole ettevõtjad neile suunatud toetustest teadlikud või ei suuda taotlemiseks vajalikke tingimusi täita. Loomemajanduskonnas alustavad ettevõtjad saavad nõu ja toetuse saamiseks pöörduda näiteks loomemajandusinkubaatoritesse, kus on võimalik erinevate programmidega liitudes osaleda äriplaani kirjutamise, turunduse, juhtimise, tootemargi kujundamise jm koolitustel, nõu pidada ettevõtluskonsultantidega, osaleda ettevõtlusega seotud seminarides ja projektides.

Selles magistritöös hinnatakse Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooniprogrammis osalenud käsitöö valdkonnas tegelevate ettevõtete tulemuslikkust. Selleks analüüsitakse ettevõtete majandusaasta aruandeid ja küsitletakse ettevõtjaid. Raamatupidamisaruannete põhjal tehakse finantsanalüüs, mille tulemuste alusel jaotatakse ettevõtted kolme rühma. Esimesse rühma, kus finantsilised tulemusnäitajad on head, kuuluvad kaks ettevõtet. Teise rühma kuuluvad kolm ettevõtet, mis ei ole suutnud kõikidel majandusaastatel kasumit teenida ning seetõttu on finantsnäitajad ebastabiilsed. Kolmanda rühma kahel ettevõttel ei ole õnnestunud kasumit teenida ning nende finantsnäitajad on halvad. Lisaks finantsnäitajatele hinnatakse töö empiirilises osas ka ettevõtete tulemuslikkust mittefinantsiliste näitajate alusel ning antakse ülevaade ettevõtjate tegevusest tulemuslikkuse hindamisel.

Ettevõtete tulemuslikkust hinnatakse tulemuslikkuse prisma meetodil ehk prisma viie tahu lõikes. Analüüsitud ettevõtete puhul väärrib äramärkimist järgnev:

- Huvipoolte rahulolu ettevõtetes pööratakse suurt tähelepanu omanike ja klientide soovide ja vajaduste rahuldamisele. Omanike rahulolu loomiseks soovitakse teenida võimalikult suurt müügitulu ja kasumit. Klientide rahulolu tagamiseks soovitakse valmistada kvaliteetseid ja unikaalseid tooteid, mis klientidele meeldivad. Tarnijate, teenusepakkujate ja ühiskonna vajadustele enamasti ei keskenduta;
- Strateegiad – ettevõtjad jäävad strateegiate sõnastamisel tihti hätta, kuid peale lühikest mõtlemist oskavad enda jaoks välja mõeldud eesmärgid ja sihid siiski välja

tuua. Ettevõtjate eesmärgid on seotud müügitulu ja kasumi kasvu ning tuntuse saavutamise ja kvaliteetsete toodete valmistajana;

- Tegevused – kõik ettevõtjad on teadlikud, missuguseid tegevusi seatud eesmärkide saavutamise nõuab;
- Võimed ja võimalused – ettevõtte võimet tulemuslikult tegutseda mõjutavad nii müügikohtade arv ja asukoht, informatsiooni levitamise tase kui ka ettevõtja juhtimisomadused ning erialased oskused ja kogemused. Kolm ettevõtjat on erialase kõrgharidusega ning kolm ettevõtjat ei oma erialast kõrgharidust, kuid kahel neist on aastate pikkune töökogemus sarnases valdkonnas;
- Huvipoolte panus – ettevõttes ei pöörata huvipoolte panuse jälgimisele suurt tähelepanu, mistõttu ei saa hinnata klientide ja tarnijate panust. Siiski on mitme analüüsitava ettevõtte tegevust kajastatud ajakirjanduses, televisioonis, blogides jm ning enamasti on see endaga kaasa toonud uusi kliente või klientide huvi suurenemise.

Kahes ettevõttes ei pöörata tulemuslikkust iseloomustavatele näitajatele üldse tähelepanu, ühe ettevõtte tegevuste kohta ei ole informatsiooni ning neljas ettevõttes jälgitakse tulemusnäitajate kujunemist ja muutumist suuremal või vähemal määral. Analüüsi tulemustele toetudes ei saa siiski öelda, et tulemuslikkusele tähelepanu pööramise ulatus ja finantsnäitajate tase oleksid omavahel seotud.

Ettevõtete tulemuslikkuse hindamist raskendab asjaolu, et enamik ettevõtjaid ei pea tulemusnäitajate jälgimist väga oluliseks ega pea arvestust tähtsate tulemusnäitajate üle nagu näiteks klientide arv ja toodete valmistamiseks kulunud aeg. Puudulikust informatsioonist tulenevalt ei ole autoril võimalik põhjapanevaid järeldusi teha. Siiski antakse töös ettevõtetele soovitusi tulemuslikkuse parandamiseks olemasolevate andmete alusel:

- Neljal ettevõttel soovitatakse finantsnäitajate parandamiseks leida võimalusi müügitulu suurendamiseks. Müügitulu kasvuga kaasneb tõenäoliselt ka kasumi suurenemine ja rentaablusnäitajate paranemine.
- Ettevõttes, kus tulemusnäitajate jälgimist oluliseks ei peeta, soovib autor siiski tähtsamatele näitajatele aeg-ajalt tähelepanu pöörata, kuna rohkem informatsiooni

võimaldab ettevõtjal teha ettevõtte heaolu ja arengut silmas pidades paremaid otsuseid.

- Nendes ettevõtetes, kus suuremal või vähemal määral tulemuslikkust analüüsitakse, soovitatakse senist tegevust jätkata.
- Ettevõtjad võiks osaleda täienduskoolitustel, erialastel seminaridel ja koosviibimistel, et saada inspiratsiooni uute ideede teostamiseks.

Analüüsis osalenud ettevõtted saavad tulemuslikkuse parandamise eesmärgil tehtud ettepanekuid arvesse võtta ning soovi korral rakendada. Samuti on võimalus teistel sarnaste omadustega ettevõtetel töös analüüsitud käsitööettevõtete vigu ja nõrkusi vältida. Teema arendamiseks võiks analüüsida teiste loomemajanduse valdkondade ettevõtteid ning võrrelda tulemusi selles töös käsitletud ettevõtetega. Selle tulemusel saaks teada, kas loomevaldkondade lõikes esineb trende, mis on iseloomulikud vaid ühele või mitmele valdkonnale.

VIIDATUD ALLIKAD

1. A Performance Management Framework for State and Local Government: From Measurement and Reporting to Management and Improving. National Performance Management Advisory Commission, Chicago, 2010, 61 p.
2. **Armstrong, M.** A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London: Kogan Page, 2006, 977 p.
3. **Armstrong, M.** Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. 2nd ed. London: Kogan Page, 2000, 259 p.
4. **Bessire, D., Baker, C. R.** The French *Tableau de bord* and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16, No. 6, 2005, pp. 645–664.
5. **Bodnár, V., Révész, É., Varga-Polyák, C.** Performance Management Model(s) in the Performing Arts. Corvinus University of Budapest, 2008, 20 p.
6. **Brudan, A.** Rediscovering performance management: systems, learning and integration. – Measuring Business Excellence, Vol. 14, No. 1, 2010, pp. 109–123.
7. **Cagliano, R., Blackmon, K., Voss, C.** Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. – Integrated Manufacturing Systems, Vol. 12, No. 7, 2001, pp. 469–482.
8. Creative Economy Report 2013: Widening Local Development Pathways. United Nations/UNDP/UNESCO, 2013, 186 p.
9. Creative Industries Education in the Nordic Countries: A brief portrait. Nordic Innovation Centre, 2007, 20 p.
10. Creative Industries in Estonia, Latvia and Lithuania. Estonian Ministry of Culture, 2011, 48 p.
11. EASi teenused. EAS. [<http://www.eas.ee/#block-services-list>]. 24.02.2016.
12. Eesti Kvaliteediühing. EFQM-i täiuslikkusmudel. [<http://eaq.ee/sisu/efqm-taiuslikkusmudel>]. 22.01.2016.

13. Eesti loomemajanduse kaardistamine ja analüüs. Eesti Konjunktuuriinstituut, 2005, 19 lk.
14. Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus. Eesti Konjunktuuriinstituut, 2009, 63 lk.
15. Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus. Eesti Konjunktuuriinstituut, 2013, 52 lk.
16. Eesti loomemajanduse potentsiaal ja arenguks vajalikud riiklikud toetusmeetmed. Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituut, 2009, 169 lk.
17. Eesti piirkondlik areng 2013. Statistikaamet, 2013, 320 lk.
18. Eesti Vabariigi raamatupidamise seadus. Vastu võetud Riigikogus 20. novembril 2002. aastal. – Riigi Teataja I osa, 2002, nr. 102, art. 600.
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/130122015065>]. 08.04.2016.
19. Ettevõtte B. (Omanik ja juhatuse liige). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 17. aprill 2016.
20. Ettevõtte C. (Omanik ja juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 19. aprill 2016.
21. Ettevõtte D. (Omanik ja juhatuse liige). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 14. aprill 2016.
22. Ettevõtte E. (Omanik ja juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 14. aprill 2016.
23. Ettevõtte F. (Omanik ja juhatuse liige). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 27. aprill 2016.
24. Ettevõtte G. (Omanik ja juhatuse liige). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 20. aprill 2016.
25. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus. EAS. [<http://www.eas.ee/eas/>]. 24.02.2016.
26. Filmivaldkonna ettevõtluspraktikad. Klasterdumise seis ja vajadus. Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, 2012, 97 lk.
27. **Flynn, N.** Public Sector Management. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2002, 289 p.

28. **Fryer, K., Antony, J., Ogden, S.** Performance management in the public sector. – International Journal of Public Sector Management, Vol. 22, No. 6, 2009, pp. 478–498.
29. **Garengo, P., Bernardi, G.** Organizational capability in SMEs. – International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, No. 5/6, 2007, pp. 518–532.
30. **Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U.** Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. – International Journal of Management Reviews, Vol. 7, No. 1, 2005, pp. 25–47.
31. **Harris, J. O.** Tagasiside andmine. Tallinn: Äripäev, 2010, 85 lk.
32. **Hudson, M., Smart, A., Bourne, M.** Theory and practice in SME performance measurement systems. – International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 8, 2001, pp. 1096–1115.
33. Inkubaatori teenused. Tartu Loomemajanduskeskus.
[<http://loovtartu.ee/lmk/ettevotjale/inkubatsioon/tugiteenused>]. 26.02.2016.
34. Inkubatsioon. Tartu Loomemajanduskeskus.
[<http://loovtartu.ee/lmk/ettevotjale/inkubatsioon>]. 26.02.2016.
35. **Järve, J., Veisson, T.** Finantsjuhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2003, 236 lk.
36. **Kadak, T.** Creation of a Supportive Model for Designing and Improving the Performance Management System of an Organisation. Case studies. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2011, 220 p.
37. **Kaplan, R. S.** Tulemuste hindamine. Tallinn: Äripäev, 2010, 121 lk.
38. **Kaplan, R. S., Cooper, R.** Kulu ja tulemus. Kuidas integreeritud kulusüsteemiga suurendada kasumlikkust ja tulemust. Tartu: Fontese Kirjastus, 2002, 407 lk.
39. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. – Harvard Business Review, January–February 1992, pp. 71–79.
40. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Putting the Balanced Scorecard to Work. – Harvard Business Review, September–October 1993, pp. 134–147.
41. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. – Harvard Business Review, January–February 1996, pp. 75–85.

42. **Kloot, L., Martin, J.** Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. – *Management Accounting Research*, Vol. 11, 2000, pp. 231–251.
43. **Laitinen, E. K., Chong, G.** How do Small Companies Measure Their Performance? – *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, No. 3, 2006, pp. 49–68.
44. **Levald, H.** Kvaliteedijuhtimine ja selle rakendamine avalikus juhtimises. Riigikogu toimetised (RiTo) nr 22, 2010. [<http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=14298>]. 22.01.2016.
45. LMK ettevõtted. Tartu Loomemajanduskeskus. [<http://loovtartu.ee/lmk/lmk-ettevotted>]. 23.02.2015.
46. Loomemajandus. Kultuuriministeerium. [<http://www.kul.ee/et/tegevused/loomemajandus>]. 23.02.2016.
47. Loomemajanduse arendamine 2014–2020. Kultuuriministeerium, 2015. [http://www.kul.ee/sites/default/files/2015.02.19_lm_meetme_tutvustus_0.pdf]. 25.02.2016.
48. Loomemajanduse arendamise toetusmeede. Kultuuriministeerium. [<http://www.kul.ee/et/eesmargid-tegevused/loomemajandus/loomemajanduse-arendamise-toetusmeede>]. 23.02.2016.
49. Loomemajanduse eksporditoetus. EAS. [<http://www.eas.ee/teenus/loomemajanduse-eksporditoetus>]. 22.02.2016.
50. Loomemajandusest. Loov Eesti. [[http://www.looveesti.ee/loomemajandusest/.](http://www.looveesti.ee/loomemajandusest/)] 22.02.2016.
51. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus, 2004, 281 lk.
52. **McAdam, R.** Quality models in an SME context. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 3, 2000, pp. 305–323.
53. **McAdam, R., O'Neill, E.** Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector. – *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 9, No. 3, 1999, pp. 191–197.

54. **Metawie, M., Gilman, M.** Problems with the implementation of performance measurement systems in the public sector where performance is linked to pay: a literature review drawn from the UK. 3rd Conference on Performance Measurements and Management Control, Nice, 22.–23. 09.2005, 24 p.
55. **Moullin, M.** Defining Performance Measurement. – Perspectives on Performance. Performance Measurement Association, Vol. 2, No. 2, 2003, pp. 1–25.
56. **Mwita, J. I.** Performance management model: A systems-based approach to public service quality. – The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 1, 2000, pp. 19–37.
57. **Müller, K., Rammer, C., Trüby, J.** The role of creative industries in industrial innovation. – Innovation: Management, policy and practice, Vol 11, No 2, 2009, pp. 148–168.
58. **Neely, A.** The performance measurement revolution: why now and what next? – International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 2, 1999, pp. 205–228.
59. **Neely, A., Adams, C., Crowe, P.** The performance prism in practice. – Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, 2001, pp.6–12.
60. **Neely, A., Kennerley, M., Adams, C.** Performance measurement frameworks: a review. – Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice. Editor Andy Neely. 2nd edition. Cambridge University Press, 2007, pp. 143–162.
61. **Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M.** Designing performance measures: a structured approach. – International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 11, 1997, pp. 1131–1152.
62. **Nørreklit, H.** The balance on the balanced scorecard –a critical analysis of some of its assumptions. – Management Accounting Research, Vol. 11, No. 1, 2000, pp. 65–88.
63. **Philp, N. E.** The Export Propensity of the Very Small Enterprise. – International Small Business Journal, Vol. 16, No. 4, 1998, pp. 79–93.
64. **Plant, T., Douglas, J.** The Performance Management Continuum in Municipal Government Organizations. – Performance Improvement, Vol. 45, No. 1, 2006, pp. 43–48.

65. **Powell, S.** The challenges of performance measurement. – *Management Decision*, Vol. 42, No. 8, 2004, pp. 1017–1023.
66. **Raudsepp, V.** Finantsjuhtimise alused. Ettevõtte rahandus. Tallinn: Külim, 1999, 221 lk.
67. Sihtasutus Tartu Loomemajanduskeskus. Põhikiri. Tartu Linnavolikogu otsus nr 514, 14. mai 2009.
[<http://info.raad.tartu.ee/webaktid.nsf/web/viited/VOLO2009051400514>].
01.03.2016.
68. **Striteska, M., Spickova, M.** Review and Comparison of Performance Measurement Systems. – *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2012, 2012, pp. 1–13.
69. **Zargar, S. M., Faghani, K., Mahmudi, G.** Assessing the Role of the EFQM Excellence Model in Organizational Viability. – *World Applied Sciences Journal*, Vol. 14, No. 7, 2011, pp. 987–995.
70. Tartu kultuurivaldkondade kaardistamine ja loomemajanduse strateegia. Tartu Linnavalitsuse Kultuuriosakond, 2008, 54 lk.
71. Tartu linna arengukava aastateks 2007–2013. Tartu linnavalitsus, 2006, 34 lk.
72. Tartu linna arengukava aastateks 2013–2020. Tartu linnavalitsus, 2011, 116 lk.
73. Tartu linna kultuuri, spordi ja noorsootöö arengukava aastateks 2008–2013. Tartu Linnavalitsus, 2007, 109 lk.
74. The Economy of Culture in Europe. European Commission, KEA European Affairs, 2006, 355 p.
75. **van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J.** Performance management in the public sector. New York: Routledge, 2010, 198 p.
76. Väike- ja mikroloomeettevõtete arengutsükkel. Tallinna Ülikooli Eesti Tulevikuuringu Instituut, 2011, 242 lk.
77. **Waal, A.** Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach. New York: Palgrave Macmillan, 2007, 414 p.
78. **White, D. S., Gunasekaran, A., Roy, M. H.** Performance measures and metrics for the creative economy. – *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21, No. 1, 2014, pp. 46–61.

79. **Whitmore, J.** Tulemuslikkuse treenimine. *Coachngu* käsiraamat juhile. Melliste: Väike Vanker, 2009, 192 lk.
80. Äriplaani koolitus ehk eelinkubatsioon. Tartu Loomemajanduskeskus. [<http://loovtartu.ee/lmk/ettevotjale/aeriplaani-koolitus>]. 26.02.2016.

LISAD

Lisa 1. Eesti loomemajanduse organisatsioonide ja töötajate arv

Valdkond	Organisatsioonide arv			Töötajate arv		
	2003	2007	2011	2003	2007	2011
Arhitektuur	467	861	1223*	2030	3049	3048*
Audiovisuaalvaldkond	175	306	452	1730	2720	2534
Disain	173	334	478	400	361	600
Etenduskunstid	47	95	315	2110	2030	3343
Kirjastamine	410	578	661*	5600	6010	4844*
Kultuuripärand	200	1586	1437	1490	6206	5557
Kunst	68	101	151*	600	1081	1050*
Meelelahutustarkvara	9	13	22	150	325	610
Muusika	270	403	1495*	4000	3850	5800*
Reklaam	488	725	832	1920	2381	1814
Kokku	2307	5002	7066	20030	28013	29200

* valdkond ja seotud tegevusala(d)

Allikas: (Eesti loomemajanduse kaardistamine... 2005: 15; Eesti loomemajanduse olukorra... 2009: 18; Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 26)

Lisa 2. Eesti loomemajanduse müügitulu

Valdkond	Kogutulu, mln €		
	2003	2007	2011
Arhitektuur	51	117	109*
Audiovisuaalvaldkond	62	132	161
Disain	9	14	13
Etenduskunstid	29	40	53
Kirjastamine	211	348	292*
Kultuuripärand	17	84	92
Kunst	5	7	6*
Meelelahutustarkvara	4	19	28
Muusika	96	134	135*
Reklaam	124	250	178
Kokku	608	1145	1067

* valdkond ja seotud tegevusala(d)

Allikas: (Eesti loomemajanduse kaardistamine... 2005: 15; Eesti loomemajanduse olukorra... 2009: 18; Eesti loomemajanduse olukorra... 2013: 26)

Lisa 3. Loomemajandusettevõtjatele esitatud küsimused

1. Kas Te olete ettevõttes seadnud mingisugused tulemuslikkusega seotud eesmärgid, mida sooviksite saavutada või sihid, mille suunas liikuda? Kui ei, siis palun põhjendage.
2. Missugused eesmärgid need on ja missuguste tegevuste abil Te sooviksite need saavutada?
3. Missuguseid tulemuslikkuse näitajaid Teie eelmises punktis nimetatud eesmärkide saavutamiseks mõõdate ja kuidas analüüsite? Kui tihti Te seda teete (kord kuus, kvartalis, aastas)?
4. Mis on Teie tegevuse, st tulemusnäitajate analüüsimise või analüüsimata jätmise motiivid?
5. Milliste huvipoolte (omaniku, klientide, kogukonna) soovid ja vajadused on ettevõtte eesmärkide saavutamisel kõige kõrgemal kohal?
6. Kus saab Teie tooteid näha ja osta?
7. Kas Teie tegemisi on kajastatud meedia vahendusel? Kas selle tulemusel on klientide huvi ja arv nähtavalt tõusnud?
8. Millega Te enne ettevõtte loomist tegelesite?
9. Missugune on Teie haridustee? Kas või kuidas on see praeguse tegevusvaldkonnaga seotud?

Lisa 4. Ettevõtte C tulemusnäitajad aastatel 2012–2015

Aasta	06.07.2012– 31.12.2013	01.01.2014– 31.12.2014	01.01.2015– 31.12.2015
Müügitulu, €	8472	11752	13148
Kaubad, toore, materjal ja teenused, €	4937	5049	5308
Tööjõukulud, €	1332	4429	3105
Puhaskasum, €	1065	302	286
Müügitulu puhasrentaablus	13%	3%	2%
Varade puhasrentaablus	44%	12%	12%
Omakapitali puhasrentaablus	100%	25%	19%
Varade käibekordaja	3,51	4,66	5,54
Maksevõime kordaja	0,94	1,32	2,87
Võlakordaja	0,56	0,48	0,22

Allikas: (autori koostatud ettevõtte C majandusaasta aruannete põhjal)

Lisa 5. Ettevõtte F tulemusnäitajad aastatel 2013–2014

Aasta	11.01.2013– 31.12.2013	01.01.2014– 31.12.2014
Müügitulu, €	2561	2273
Tooraine ja materjal, €	3521	1155
Puhaskasum, €	702	81
Müügitulu puhasrentaablus	27%	4%
Varade puhasrentaablus	22%	2%
Omakapitali puhasrentaablus	22%	2%
Varade käibekordaja	0,87	0,88
Maksevõime kordaja	–	12,20
Võlakordaja	0,00	0,03

Allikas: (autori koostatud ettevõtte F majandusaasta aruannete põhjal)

Lisa 6. Ettevõtte D tulemusnäitajad aastatel 2012–2014

Aasta	10.09.2012– 31.12.2012	01.01.2013– 31.12.2013	01.01.2014– 31.12.2014
Müügitulu, €	3502	12286	14376
Tooraine, materjal ja ostetud teenused, €	2467	5001	4042
Tööjõukulud, €	390	3240	0
Puhaskasum, €	–1013	–1817	6714
Müügitulu puhasrentaablus	–29%	–15%	47%
Varade puhasrentaablus	–62%	–116%	164%
Omakapitali puhasrentaablus	–68%	–314%	222%
Varade käibekordaja	2,15	7,83	3,50
Maksevõime kordaja	11,55	0,82	9,36
Võlakordaja	0,09	1,22	0,05

Allikas: (autori koostatud ettevõtte D majandusaasta aruannete põhjal)

Lisa 7. Ettevõtte E tulemusnäitajad aastatel 2012–2014

Aasta	22.11.2012– 31.12.2013	01.01.2014– 31.12.2014
Müügitulu, €	260	3156
Kaubad, toore, materjal ja teenused, €	429	1280
Puhaskasum, €	–713	448
Müügitulu puhasrentaablus	–274%	14%
Varade puhasrentaablus	–40%	22%
Omakapitali puhasrentaablus	–40%	22%
Varade käibekordaja	0,15	1,53
Maksevõime kordaja	–	9,91
Võlakordaja	0,00	0,04

Allikas: (autori koostatud ettevõtte E majandusaasta aruannete põhjal)

Lisa 8. Ettevõtte G tulemusnäitajad aastatel 2013–2014

Aasta	07.05.2013– 31.12.2013	01.01.2014– 31.12.2014
Müügitulu, €	2301	4182
Tooraine ja materjal, €	367	1404
Tööjõukulud, €	744	2870
Puhaskasum, €	1099	-371
Müügitulu puhasrentaablus	48%	-9%
Varade puhasrentaablus	22%	-9%
Omakapitali puhasrentaablus	31%	-11%
Varade käibekordaja	1,98	2,93
Maksevõime kordaja	2,12	2,25
Võlakordaja	0,27	0,13

Allikas: (autori koostatud ettevõtte G majandusaasta aruannete põhjal)

Lisa 9. Ettevõtte A tulemusnäitajad aastatel 2011–2015

Aasta	29.08.2011– 31.12.2012	01.01.2013– 31.12.2013	01.01.2014– 31.12.2014	01.01.2015– 31.12.2015
Müügitulu, €	3414	1589	650	0
Kaubad, toore, materjal ja teenused, €	1466	957	160	0
Puhaskasum, €	2118	-171	-232	0
Müügitulu puhasrentaablus	62%	-11%	-36%	-
Varade puhasrentaablus	71%	-7%	-11%	-
Omakapitali puhasrentaablus	100%	-9%	-14%	-
Varade käibekordaja	1,15	0,65	0,31	-
Maksevõime kordaja	0,47	0,27	0,15	0,15
Võlakordaja	0,29	0,30	0,19	0,19

Allikas: (autori koostatud ettevõtte A majandusaasta aruannete põhjal)

Lisa 10. Ettevõtte B tulemusnäitajad aastatel 2011–2014

Aasta	20.10.2011– 31.12.2012	01.01.2013– 31.12.2013	01.01.2014– 31.12.2014
Müügitulu, €	151	30	49
Kaubad, toore, materjal ja teenused, €	-1247	0	0
Puhaskasum, €	-1772	-1467	-994
Müügitulu puhasrentaablus	-1174%	-4890%	-2029%
Varade puhasrentaablus	-25%	-22%	-16%
Omakapitali puhasrentaablus	-29%	-28%	-4%
Varade käibekordaja	0,02	0,00	0,01
Maksevõime kordaja	10,14	14,71	0,76
Võlakordaja	0,15	0,30	0,39

Allikas: (autori koostatud ettevõtte B majandusaasta aruannete põhjal)

SUMMARY

PERFORMANCE AND ITS INFLUENCING FACTORS OF ENTERPRISES OF CREATIVE INDUSTRIES IN TARTU

Anette Petmanson

Constantly changing economic environment has created a situation, where increasing number of entrepreneurs find that the foundation for success and development is a carefully targeted performance measurement and management system which works in tandem with the business strategy. Creative industries have lately been under increased attention and it has been found that it can produce substantial added value to the economy. Among research papers in Estonia there are many examples about analysing and implementing performance measurement and management systems, but none in creative industries.

The purpose of this master's thesis is to analyse the performance and its influencing factors of handicraft enterprises which have participated in Tartu Centre for Creative Industries' incubation program.

To fulfil the aim of the research, the following tasks were proposed:

- to explain the role of performance measurement in organisations;
- to provide a theoretical overview of creative industries;
- to explain the peculiarities of performance measurement in creative industries;
- to provide an overview of progress in Estonia's including Tartu's creative industries;
- to evaluate the performance of enterprises of creative industries in Tartu and to analyse their actions towards performance;
- to make generalisations about the performance of enterprises of creative industries in Tartu and to give suggestions for improvement.

The outcome of this thesis is beneficial to the owners of analysed enterprises. In addition to other enterprises in the same field, who can use the method applied in this thesis to measure their performance.

This master's thesis is divided into two parts: theoretical and empirical. The theoretical part is compiled of articles and books from well-known authors and the empirical part is written with the help of document analysis and interviews.

In the first subchapter of the theoretical part the importance of performance measurement in organisation's management is explained. An overview of the differences of measurement methods and their implementation is given in the second subchapter. In the third subchapter of the first part an overview of creative industries is provided and the peculiarities of performance measurement in creative industries are explained.

In the first subchapter of the empirical part an overview of the creative industries in Estonia and their development is given, the most important economic indicators are reflected and compared to other countries. Also an overview of problems, solutions, support measures and development centres in creative industries is provided. In the second subchapter the reasons for choosing these enterprises is explained and origins of used data is presented. Moreover in this subchapter the applied research methods and problems that arose are introduced. In the third subchapter of the second part the performance of enterprises of creative industries in Tartu are evaluated based on their annual financial reports and entrepreneurs' actions towards performance are analysed based on the interviews. Also the suggestions to improve the performance of enterprises of creative industries in Tartu are given.

The performance measurement is a good management tool to meet the companies' goals and strategy. Performance can be measured on different levels: individual, operational and strategic. Considering the unique characteristics (size, lifecycle phase and strategies) of the organisation, there is a wide variety of measurement methods to choose from. Balanced Scorecard has become the most popular performance measurement method. It enables the measurement of performance by both financial and non-financial indicators. Similarly to other economic sectors, the performance measurement has recently become

popular in the creative sector. Creative industries combine talented artists and an ability to create welfare through intellectual property.

The creative industries consist of different but interrelated fields, for example visual arts, design services, handicraft, music, advertising and other. It is important to remember that creative artists are often lifestyle entrepreneurs which means that their business goals and needs are rather personal and affected by the non-financial factors. However, not all of the enterprises in creative industries have that thrive. There is a part of enterprises which operate in and are financed by the public sector. Therefore it is important to take into account the specifics of each creative enterprise when measuring their performance.

To meet the aim of this research, the annual financial reports are analysed and the managers of the companies are interviewed. The companies are divided into three groups using the results of financial analysis, which is based on the annual financial reports. There are two companies in the first group which have good financial performance indicator values. In the second group there are three companies that have not been able to produce a profit consistently, therefore their financial performance indicators are unstable. And in the third group there are two companies that have failed to earn a profit in almost any fiscal year. Besides measuring companies' financial indicators, the empirical part of the thesis contains companies' performance evaluation based on non-financial indicators and an overview of entrepreneurs' actions towards performance.

Companies' performance is measured by Performance Prism, which has five facets: stakeholder satisfaction, strategies, processes, capabilities and stakeholder contribution. Managers of the companies pay great attention to the owners' (who are also managers and workers) and customers' wishes and needs. Owner satisfaction is achieved by the increase of turnover and profit. Customer satisfaction is achieved by producing unique products of high quality. Analysed companies do not pay attention to ensure the supplier's, service provider's and society's satisfaction.

When creating the strategies the entrepreneurs often find it hard to express their thoughts, but succeed in forming their objectives after a short consideration. Companies' goals are to increase turnover and profit and to be known as producers of quality products. In all analysed enterprises the managers are aware of the processes which have to be done to

meet their objectives. A company's capability to operate efficiently is influenced by the entrepreneur's management features, professional skills and experiences. Three entrepreneurs have a relevant professional education and three entrepreneurs do not have an education in creative industries, instead they have long-term experience in the field. In analysed enterprises the stakeholder contribution is barely monitored, therefore customer and supplier contribution cannot be evaluated. However, several analysed companies' business activities have been reflected in journals, television, blogs and in other media. Most of the time the media coverage brought increased demand for the products and new clients with it.

In two of the analysed companies performance indicators are not measured and there is no information about one company. In four companies some of the indicators' changes are observed and noted. Relying on the results of the analysis there is no correlation between actions towards performance measurement and performance indicators' values.

This thesis provides suggestions to improve the performance of enterprises in creative industries based on the information accessible to the author. Four enterprises are advised to find possibilities to increase turnover for better financial indicator values. With the rise in turnover the increase of profit and improvement in profitability ratios is very likely. In companies where performance indicators are not monitored, the author suggests that the most important indicators should definitely be noted. More information enables the entrepreneur to make better decisions keeping the company's best interests and welfare in mind. In those enterprises, where performance indicators are observed, the current practice is advised. The author also recommends participating in training sessions, seminars and other gatherings involving the field of creative industries. It is a good way to get inspired and motivated to come up with new ideas for developing the company and its products.

Enterprises that are analysed in this thesis can take into consideration and apply the suggestions the author has come up with to improve the performance and financial indicators of these enterprises. Other similar companies can learn to avoid the weaknesses and mistakes the analysed handicraft enterprises have made.

To improve the subject further, it is possible to analyse enterprises in other subfields of creative industries and compare them to the ones in this thesis. These results could enable the detection of any trends that are particular to one or occur in several subfields of creative industries.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anette Petmanson,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Tartu loomemajandusettevõtete tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid,

mille juhendaja on Toomas Haldma,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **25.05.2016**