

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Aare Aasmäe

**JUHTIMISE TÄPPISAJASTUSE KONTSEPTSIOONI  
RAKENDAMISE VÕIMALUSED EESTI RESTORANIDES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Kertu Lääts

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.

Rahandus ja majandusarvestuse õppetooli juhataja prof. Toomas Haldma

.....

(õppetooli juhataja allkiri)

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

Aare Aasmäe

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Juhtimise täppisajastuse kontseptsioon teenindussüsteemides .....	6
1.1 JIT-süsteemide olemus ja võrdlus alternatiivsete tootmissüsteemidega .....	6
1.2 JIT-süsteemide eeldused, eesmärgid ja võimalikud kasud .....	9
1.3 JIT-süsteemide rakendamine teenindussektoris .....	12
1.4 Tootlikkus kui üks JIT-süsteemide tulemuslikkuse mõõtevahendeid.....	18
2. Juhtimise täppisajastuse süsteemide rakendamine Eesti restoranides .....	24
2.1 JIT-süsteemi rakendamine Olde Hansa restoranis .....	24
2.1.1 Olde Hansa Grupi tutvustus .....	24
2.1.2 Restoran Olde Hansa tööjõu juhtimine .....	27
2.1.3 Restoran Olde Hansa tööjõu juhtimise tulemused ja hinnang .....	31
2.2 JIT-süsteemide rakendamine Eesti restoranides .....	34
2.2.1 Eesti restoranide üldtutvustus .....	34
2.2.2 Eesti restoranide seas tehtud uuringu metoodika ja valim .....	35
2.2.3 Restoranide seas tehtud uuringu ankeet ja teemad.....	36
2.2.4 Eesti restoranide seas tehtud uuringu vastused ja tulemused.....	39
Kokkuvõte .....	45
Viidatud allikad.....	47
Lisad.....	50
Lisa 1. Ettevõtte Starmaker OÜ kasumiüksuse Olde Hansa müük ja kasutatudtöötunnid tööjõu funktsioonide ja kuupäevade lõikes 2013. ja 2014. aastal. ....	50
Lisa 2. Restoranide seas läbiviidud uuringu küsimustik-ankeet. ....	52
Lisa 3. Korrelatsioonanalüüsi tulemused. Seosed restoranide seas läbiviidud uuringu vastustes. ....	54
Summary .....	55

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastakümnetel on maailma majandust iseloomustanud pidevalt muutuv ärikeskkond. Pikaajalisele kasule orienteeritud ettevõtjad on konkurentsipüsimiseks sunnitud tegema ümberkorraldusi ettevõtte sees. Organisatsiooniliste uuenduste läbiviimisel rakendatakse sageli erinevaid juhtimisiideid. Juhtimise ideed saavad üldjuhul alguse ümbritseva keskkonna muudatustest. Esimesed juhtimist reguleerivad eeskirjad pandi kirja juba tuhandeid aastaid tagasi. Üks peamisi uute juhtimisiideede tekketegureid on olnud tehnoloogia areng.

Juhtimise täppisajastuse süsteemid (JIT-süsteemid) arendati välja 1970ndatel aastatel Jaapani autotööstuses. Selle filosoofia peamiseks eesmärgiks on toota kõrge kvaliteediga saadusi täpselt nõutavaks ajaks. Arenenud riikides on teenindussektoris töötavate inimeste hulk viimastel aastakümnetel oluliselt tõusnud. Eestis on toitlustuskohtade arv kasvanud aasta-aastalt. Tihenenud konkurentsiga ärikeskkonnas on ettevõtjad sunnitud kohandama tootmisest tuntud juhtimisiideid ka teenindussektoris. Autor leiab, et JIT-kontseptsiooni rakendamine võib anda restoranile olulise eelise tiheda konkurentsiga turul.

Antud töö eesmärgiks on selgitada juhtimise täppisajastuse süsteemide rakendamise võimalikke kasusid ja praktikat Eesti restoranides. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada juhtimise täppisajastuse kontseptsiooni olemust,
- võrrelda erinevaid juhtimiskontseptsioone,
- analüüsida JIT-süsteemide kasutamise võimalikkust teenindussektoris,
- tutvustada tunnitootlikkust kui üht JIT-süsteemi tulemuslikkuse mõõtevahendit,
- anda ülevaade JIT-süsteemide rakendamisest restoranis Olde Hansa,

- viia läbi uuring, selgitamaks JIT-süsteemide kasutamise praktikat Eesti restoraniäris,
- järeldused ja autoripoolsed ettepanekud.

Käesolev töö on koostatud kahes osas. Teoreetilises osas tugineb autor peamiselt teadusartiklitele. Kõige enam viitab autor teadusajakirjale International Journal of Operations & Production Management, millele on autor ligipääsenud läbi Emerald Insight andmebaasi. Empiirilises osas on oluline panus ettevõtte Starmaker OÜ sisedokumentatsioonil. Autori andmetel pole samal teemal usaldusväärseid töid kirjutatud.

Teoreetilises osas selgitab autor juhtimise täppisajastuse süsteemide (JIT-süsteemid) teket ning arengut. Autor võrdleb erinevaid juhtimisfilosoofiaid ning toob esile kasud JIT-süsteemide rakendamisest võrreldes alternatiivsete lähenemisviisidega. Autor selgitab JIT-süsteemide kasutusvõimalusi teenindussüsteemides ning toob välja selle rakendamise erinevuse teenindus- ja tootmissektoris. Teoreetilise osa lõpus tutvustab autor JIT-süsteemi rakendamise tulemuslikkuse mõõtmisest ning keskendub ühele mõõtevahendile – tunnitootlikkusele.

Empiirilises osa esimeses peatükis tutvustab autor restoran Olde Hansa tööjõu struktuuri ning toob välja selle restorani arengutee läbi JIT-süsteemide rakendamise. Teises peatükis tutvustab autor Eesti restoraniäri ning viib läbi küsitluse, et selgitada välja JIT-süsteemide kasutamise praktika teistes Eesti restoranides. Empiirilise osa lõpus annab autor hinnangu JIT-süsteemide rakendamisest Eesti restoranides ning toob välja arenguvõimalused, et tõsta kasu vastavatest süsteemidest.

Autor on veendumusel, et antud töö võiks olla alusuuringuks põhjalikule uurimusele Eesti restoranide seas. Kui tootmisettevõtetes on tihti peamiseks ressursideks masinad siis teenindussektor tööjõumahuka sektorina peab olulisemaks ressursiks inimest. Autor usub, et tehnoloogia arenedes läheb tootmistöö juhtimine järjest hõlpsamaks. Globaliseerivas maailmas töötajate ja klientide järjest kõrgemate nõudmiste tulemusel muutub tööjõu juhtimine teenindussektoris aga järjest komplitseeritumaks.

Autor tänab asjalike juhtnõõride eest juhendajat Kertu Lääts, meeldiva koostöö eest Olde Hansa juhtivtöötajaid ning pühendatud aja eest küsitlusele vastanud.

# 1. JUHTIMISE TÄPPISAJASTUSE KONTSEPTSIOON TEENINDUSSÜSTEEMIDES

## 1.1 JIT-süsteemide olemus ja võrdlus alternatiivsete tootmissüsteemidega

Käesolevas peatükis käsitletakse juhtimise täppisajastus süsteemide ehk lühidalt JIT-süsteemide (ingl. k. *Just-in-time*) olemust ja eesmärke ning võrreldakse seda traditsioonilise masstootmise JIC-tootmissüsteemiga (ingl. k. *Just-in-Case*). Lisaks tutvustab autor JIT-filosoofiale sarnaseid juhtimisfilosoofiaid: kvaliteedi juhtimine TQM (ingl. k. *Total Quality Management*) ja optimeeritud tootmistehnoloogia OPT (ingl. k. *Optimised-Production-Technology*).

Täppisajastuse süsteemid said alguses Jaapanist. Jaapani eripära võrreldes paljude teiste suurriikidega seisneb loodusressursside väheduses. Piiratud ressursside raames peab Jaapan importima toorainet välismaalt ning seetõttu on teistel suurriikidel Jaapani ees eelis. Et mahajäämust tasandada, tuleb kõik tooraine, mis riiki jõuab, võimalikult efektiivselt ära kasutada. 20. sajandi II poolel sai paljude Jaapani ettevõtete eesmärgiks toota kõrgkvaliteetseid tooteid võimalikult madala hinnaga, ehk luua võimalikult palju lisandväärtust riigi sees.

JIT-süsteemide (ingl. k. *JIT-systems*) põhikontseptsiooni kirjeldati esmakordselt teadusartiklis 1977. aastal. JIT-süsteemid said alguse Toyota firmas Jaapanis 1960.-70. aastail, kus tehnikainsener Taichi Ohno korraldas tootmisprotsessi oluliselt ümber. JIT-süsteemide alusprintsipiibiks on kulude vähendamine läbi kokkuhoiu (ingl. k. *waste elimination*). See tähendab süsteemi loomist, mis elimineerib täielikult raiskamise. Selline süsteem käsitleb raiskamisena kõiki kulusid, mis ei ole tehtud otseselt nõudlusele vastamiseks. Eeldatakse minimaalseid varusid, vahendeid, materjale ja töötunde samal ajal täites müügieesmärke (Sugimori *et al.* 1977: 554). Hiljem on aga JIT-süsteeme

defineerides keskendutud rohkem tarneahela tähtsusele. JIT-süsteem on tootmissüsteem, mis integreerib tootmise ja tarneahela süsteemi, mille eesmärgiks on kõrge kvaliteediga tootmine, samal ajal hoides tootmiskulud võimalikult madalal tasemel läbi raiskamise vähendamise (Wu 1988: 28). Raiskamist vähendamist võib vaadelda mitmes ulatuses. Kui algselt minimeeriti raiskamist läbi ladude vähendamise ja tooraine kvaliteedile keskendudes, siis aja jooksul on raiskamise vähenemise nõue jõudnud kõikidesse ettevõtte tegevusvaldkondadesse (Safayeni *et al.* 1990: 28).

Taichi Ohno leidis, et traditsiooniline USA *fordilik*-masstootmine (JIC-tootmine) surub tooteid turule nõudlust arvestamata. Selline ülepakkumine tekitab aga olulist tootmiskadu, mida oleks võimalik ära hoida, luues süsteemi, mis arvestab enam turu hetkenõudlusega (Delbridge 2005: 16). Tootmistehnoloogiate strateegiaid võib liigitada lähtuvalt tootmist aktiveerivast tegurist tõmbe- ja tõukestrateegiateks (*push-and-pull strategies*). Sellest tuleneb kahe lähenemise peamine vahe: JIT-tootmise aktiveerib klient, kuid JIC-tootmine tõukab ise tooteid turule. T. Ohno võrdles Toyotas arendatavat süsteemi USA traditsioonilise JIC-lähenemisega, mida esindas USA autotootja Ford. Alljärgnev tabel 1 näitab põhilisi Toyota ja Fordi tootmissüsteemi erinevusi.

**Tabel 1.** T. Ohno tootmissüsteemide võrdlus Toyota ja Ford

<b>Toyota tootmissüsteem</b>	<b>Fordi tootmissüsteem</b>
Toodab seda, mida vaja, siis kui vaja	Planeeritud masstootmine
Turg nõuab tooteid tehasest	Tehas surub toote turule
Paljude erinevate toodete tootmine	Sarnaste toodete masstootmine
Masinate töö efektiivsuse tõstmine	Masinaseadistuste arvu vähendamine
Tootmisvoolu loomine	Tootmine suurte järjekordadega
Töötajate multifunktsionaalsus	Spetsialiseerumine ühele tööle
Töö peatamine vigade ennetamiseks	Töö peatamine raskendatud
Toodetud ühikute kogus võrdne müügi kogusega	Toodetud ühikute kogus võrdne planeeritud tootmiskogusega

Allikas: (7. T. 1988, viidatud Delbridge 2005: 16 vahendusel)

Laialtlevinud tootmissüsteem on ka optimeeritud tootmistehnoloogia (OPT – *Optimised Production Technology*). See tootmissüsteem sai alguse 1970. aastal ning selle kontseptsiooni looja oli Eliyahu Goldratt. Selle filosoofia aluseks on postulaat „Iga ettevõtte on täpselt nii tugev, kui on selle nõrgim lüli“. Kontseptsioon jagab tootmismasinad kaheks: pudelikaelad ja mitte-pudelikaelad. Pudelikaelad on masinad, mis on teistest väiksema võimekusega, kuhu koguneb järjekord töödeldavatest toodetest. Eesmärk on pudelikaelasid või nende mõju vähendada, et vältida seisakuid tootmisprotsessis (Wheatley 1988: 9). Selle filosoofia põhiline püüe on tootmise järjepidev parandamine läbi suurimate valupunktide eemaldamise või parandamise. OPT-lähenemine on olemuslikult sarnane JIT-filosoofiaga, neil on palju ühiseid jooni.

Kvaliteedi juhtimine (TQM – *Total Quality Management*) nagu JIT-süsteemidki said alguse Jaapanist. TQM eesmärgiks on pidev toodete ja tootmisprotsessi kvaliteedi parendamine, et saavutada kliendi rahulolu. TQM-lähenemine on JIT-süsteemist laiema haardega: Kui JIT-süsteemid olid algupäraselt kasutusel peamiselt suurtes tootmisettevõtetes, siis TQM on lihtsalt rakendatav nii teeninduses kui tootmises, nii väikestes kui suurtes ettevõtetes. TQM aluseks on ettevõtte püüe luua kvaliteeti nii, et organisatsiooni iga liige on vastutav kvaliteedi eest. Ettevõtte siseste pingutuste väljundiks on kliendi rahulolu (Vuppalapati et al. 1993: 86). Kui algselt olid TQM ja JIT-süsteemid alternatiivsed filosoofiad, siis viimaste aastakümnete jooksul on nad üksteisele lähenenud seoses JIT-filosoofia põhimõtete kohandamisega teenindusele ja väikeettevõtlusele. Nüüd kasutakse paljudes ettevõtetes filosoofiaid paralleelselt või põimunult. Levinud praktika on esmalt kasutada JIT-süsteemi, et selgitada välja kvaliteediprobleemid ning seejärel rakendada TQM põhimõtteid kvaliteedi parandamiseks (Zelbst et al. 2010: 650).

Tegelikult on kõik eelnevalt käsitletud tootmissüsteemid laialt kasutatud. Kuigi JIT-tootmine on teiste kontseptsioonidega võrreldes lihtsama struktuuriga, ei ole see tingimata kahjumit tootev kontseptsioon. Erinevates tingimustes võivad edu tuua erinevad strateegiad. Kiire majanduskasvu tingimustes, kus tarbimine on kõrge, võib suurimat edu tuua masstootmine. JIT-, OPT- ja TQM-süsteemide kasud võivad paremini edu tuua aga muutlikus majanduskeskkonnas, kus tuleb suuremat tähelepanu pöörata kulude kokkuhoidmisele ning nõudluse muutumisele vastamisel.

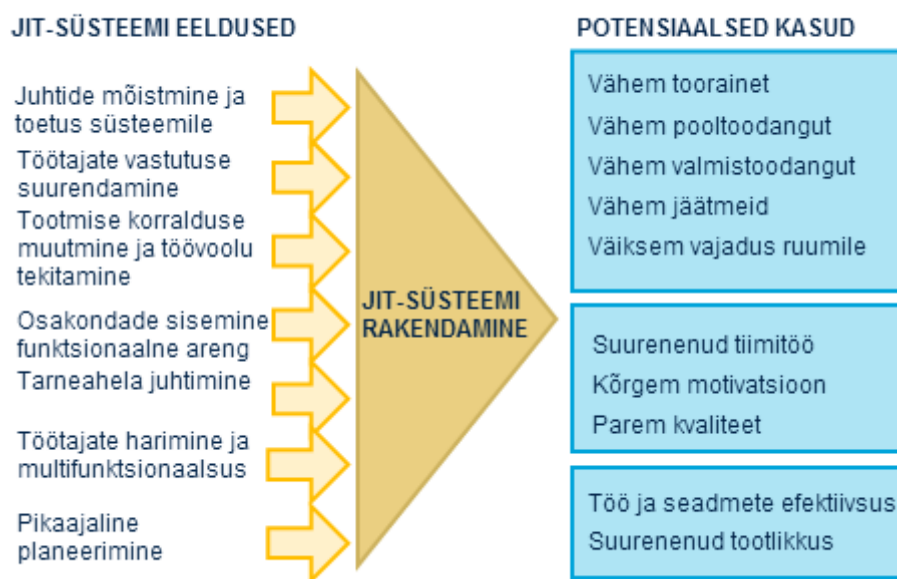
## 1.2 JIT-süsteemide eeldused, eesmärgid ja võimalikud kasud

Antud alapeatükiks keskendub autor JIT-süsteemile põhjalikumalt. Toob esile JIT-süsteemi eeldused, eesmärgid ning oodatavad tulemused.

Algupäraselt tegelesid JIT-süsteemid laos olevate toodete vähendamisega. Laovarude vähendamine aitas vähendada laopinna kulusid, toodete hoiustamiskulusid ning suurendas vaba raha olemasolu. Selline süsteem on otseselt nõudluspõhine: Kliendiga suhtlev osakond on kursis turunõudlusega ning tellib oma tarnijalt nõudluspõhise arvu osi, kes omakorda tellib oma tarnijatelt vajatava toote tegemiseks nõutavad kogused (Sugimori 1977: 555). Toyota insenerid võtsid eesmärgiks igas osakonnas toota täpselt õigeks ajaks, nii et valmistoodangu varu igas osakonnas oleks minimaalne.

JIT-kontseptsiooni üks põhilisi eesmärke on järjepidevalt uute arenguvõimaluste otsimine. Kõrgeim eesmärk on toota toodet või pakkuda teenust ilma ülekuluta (*waste*). Sellise eesmärgi saavutamiseks vaadeldakse igat protsessi osa eraldi. Iga liigutus peab lisama tootele või teenindusele väärtust. Kui vastav samm ei lisa väärtust, siis otsitakse võimalike alternatiive, protsessi asendamiseks või parandamiseks. Sellise arengu tulemusel iga protsess paraneb. (Canel, et al 2000: 51) Seega üks põhilisi eeldusi JIT-süsteemidel on järjepideva arengu taotlemine igal protsessietapil.

JIT-süsteemi eeldused ja oodatavad tulemused on igas ettevõttes erinevad, iga ettevõtte võib kasutada selle süsteemi erinevaid nüansse lähtuvalt vastava ettevõtte ärikontseptsioonist ning eripärast. Vajalik on leida JIT-filosoofiast just valitud ettevõttele vastavad karakteristikud. Alljärgneval joonisel on autor kokku pannud JIT-süsteemi rakendamiseks nõutavad eeldused ning võimalikud kasud selle süsteemi rakendamisest. Eeldused on pärit Jaapani alapärasest JIT-süsteemi kontseptsioonist. Käesoleva töö autor on grupeerinud potentsiaalsed kasud kolme alamkategoriasse, et näidata seoseid võimalike kasude vahel.



**Joonis 1.** JIT-süsteemi peamised eeldused ning potentsiaalsed kasud JIT-süsteemi rakendamisest (Autori koostatud viidatud allika jooniste põhjal Lee, Ebdahimpour 1987: 50-51)

JIT-süsteeme ei saa integreerida ettevõtte juhtimissüsteemi koheselt, vajalik on muudatuste või uuenduste kasutuselevõtt ning nende heakskiitmine juhtide poolt. Kuna JIT-süsteemi kasutuselevõtte nõuab muudatusi töötajates, juhtides kui ka töövõtetes, siis ei toimu üleminek kiiresti ja tarvilik on pikaajaline planeerimine. Ettevõtted, mis on orienteeritud lühiajalisele kasule ei võta suure tõenäosusega kasutusele JIT-tehnikaid. Sujuva ja „täpselt õigeks ajaks“ tootmise korraldamiseks on vajalik muuta tootmise funktsionaalset disaini, eesmärgiks püstitades sujuva töövoolu ja „pudelikaelte“ eemaldamise. Sellise ümberkorraldamise käigus võivad paljud osakonnad kaotada oma senise funktsiooni. Näiteks tooraine sisseostu meeskond võib tegeleda palju rohkem toote kvaliteedi kontrolli kui kauba laoseisude (mis on ilmselgelt vähenenud) kontrollimisega (Lee, Ebdahimpour 1987: 53).

Üks olulisemaid aspekte JIT-süsteemides on töötajate mõjuvõimu suurenemine. Oluline JIT-süsteemide eripära on töötajate mitmekülgsed oskused ja tiimitöö. Kui traditsioonilises süsteemis rõhutati ühele tööülesandele spetsialiseerumist, siis JIT-süsteemides keskendutakse töötajate oskuste ja teadmiste suurenemisele. Eeldatakse, et

töötajad saavad hakkama erinevate tööülesannetega ning seetõttu on paindlikumad ning suudavad kiiremini reageerida nõudluse muutusele. Toyotas võeti eesmärgiks töötajate oskuste täielik rakendamine:

- 1) Töötajate valedel liigutustel elimineerimine
- 2) töötajate turvalisuse eest hoolitsemine
- 3) töötajate premeerimine nende heade oskuste eest läbi suurema vastutuse ja autoriteedi. (Sugimori 1977: 557).

Jaapanlased pidasid väga oluliseks ettevõtte sisest arengut ja julgustasid töötajaid arenguprotsessis osalema. Väga tähtis oli reatöötajate, kui müügiobjektile kõige lähedamal olevate inimeste arvamus. Seda võeti arvesse nii tootmisprotsessis kui ka üldiselt raaskamise vähendamiseks. Sellise süsteemi sees on töötajatel palju sisemisi karjäärivõimalusi ning ka töötajad ise on motiveeritud ettevõtte edusse panustama (Lee, Ebrahimpour 1987: 53).

Läbi ladude vähendamise, meeskonna arendamise ja töö ümberkorraldamise areneb ettevõtte töö efektiivsemaks muutumisele. Tootlikkust tõstetakse kahel viisil: Tootmise väljundite suurendamine, kasutades piiratud ressursse (tööjõudu, seadmeid, materjale) või vähendades tootmisressursse, et toota ettemääratud väljundit (Hassan *et al.* 1992: 43). Tegelikult on võimalik ka tõsta toodangut kasutades senisest vähem ressursse. Selline tootlikkuse tõstmine nõuab aga suuri muutusi organisatsioonis ning praktikas on see üsna harv.

Täppisajastusüsteemide integreerimisel ettevõttesse võib esineda erinevaid takistusi. Suurim tõrge tuleneb juhtide mõtteviisist, et JIT-süsteemi saab lisada ettevõttele säilitades sama struktuuri, tavad ja tulemusnäitajad, samal ajal lootes JIT-süsteemi rakendamisest olulisi kasusid (Safayeni *et al.* 1990: 36). Süsteemi juurutades tuleb loobuda paljudest endistest tegutsemisviisidest ning see võib põhjustada palju ettevõttesiseseid pingeid, edutu rakendamine võib aga viia ettevõtte halvemasse seisusse, kui oli see enne juurutamise alustamist.

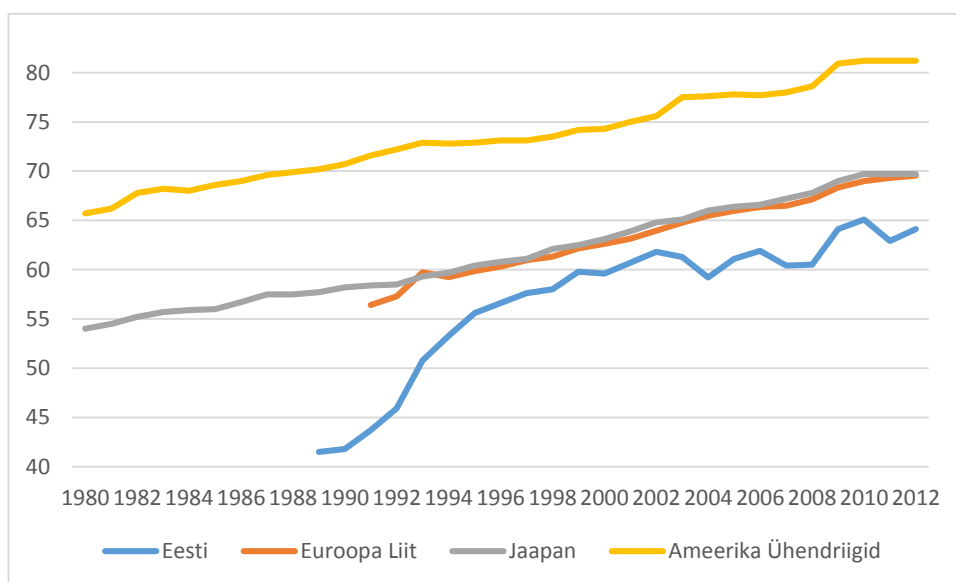
JIT-süsteemi rakendamine nõuab pingutust ettevõtte igal tasandil. Paljud töötajad ei ole nõus lisapingutuseks täiendava motivatsioonita, seega võib tööjõu volavus olla suur, mis omakorda võib halvasti mõjuda ettevõtte pakutavale kvaliteedile. Töötades pidevalt

minimaalse vajaliku ressursside ja tööjõuga, on keeruline hoida nõutavat kvaliteeti. Kuivõrd tegemist on tõbestrategia süsteemiga, siis peab ettevõtte olema pidevalt kursis turunõudlusega. Vead prognoosimisel või turu ootamatu nõudluse kasv võib anda olulise eelise konkurentidele.

### 1.3 JIT-süsteemide rakendamine teenindussektoris

Selles alapeatükis käsitletakse JIT-süsteemide olemust teenindussektoris. Kuigi JIT-süsteemid said alguse tootmissektoris on seda filosoofiat võimalik edukalt rakendada ka teenindussektoris.

Viimastel aastakümnetel on arenenud riikides tootmissektori osatähtsus vähenenud ja teenindussektori osatähtsus oluliselt suurenenud. Kasvav konkurents teenindussektoris on sundinud teenindusega seotud ettevõtteid adapteerima tootmisest tuntud juhtimisfilosoofiaid, et saavutada eelist konkurentide ees. Nii tootmine kui teenindus on mõlemad protsessid, mis lisavad väärtust sisenditele, et toota lõpp-produkt. Kuna JIT keskendub protsessile, mitte tootele, siis saab seda rakendada nii tootmises kui ka teeninduses (Canel *et al* 2000: 51).



**Joonis 2.** Hõivatud teenindussektoris, % kõigist hõivatutest Eestis, Euroopa Liidus, Jaapanis ja Ameerika Ühendriikides, aastatel 1980-2012. (Allikas: Employment in services, % of total employment 2014)

Ülaltoodud joonis näitab teenindussektoris hõivatud inimeste suhtarvu kogu hõivatud elanikkonda viimastel aastakümnetel.

Jooniselt on näha, et teenidussektoris hõivatute osakaal on arenenud riikides, sealhulgas Eestis tõusva trendiga viimastel aastakümnetel. Arvestades, et teenuse pakkujaid on maailmaturul aina rohkem, võib järeldada ka klientide ootuste tõusu teenuse kvaliteedi ja hinna suhtes. Kliendid ootavad järjest parema kvaliteediga teenust järjest madalama hinnaga. Üks võimalusi konkurentsi eelist saavutada on JIT-põhimõtete kaasamine teenindusprotsessis.

Et mõista paremini teenidussektori ja tootmissektori erinevusi, tuleb defineerida, mille poolest erineb teenus tootest. Kirjanduses defineeritakse kõige sagedamini teenust kui immateriaalset (*intangible*) toodet. Kui esmapilgul on see üsna loogiline definitsioon, siis tegelikult enamik teenuseid ei ole täielikult immateriaalsed. Tõepoolest, et saa klient katsuda teenindusprotsessi, kuid samas saab ta katsuda teenindajat kui ka toodet, mida teenindaja müüb. Erinevaid definitsioone ja lähenemisviise on palju, vajalik on leida, milline definitsioon sobib paremini antud töö konteksti.

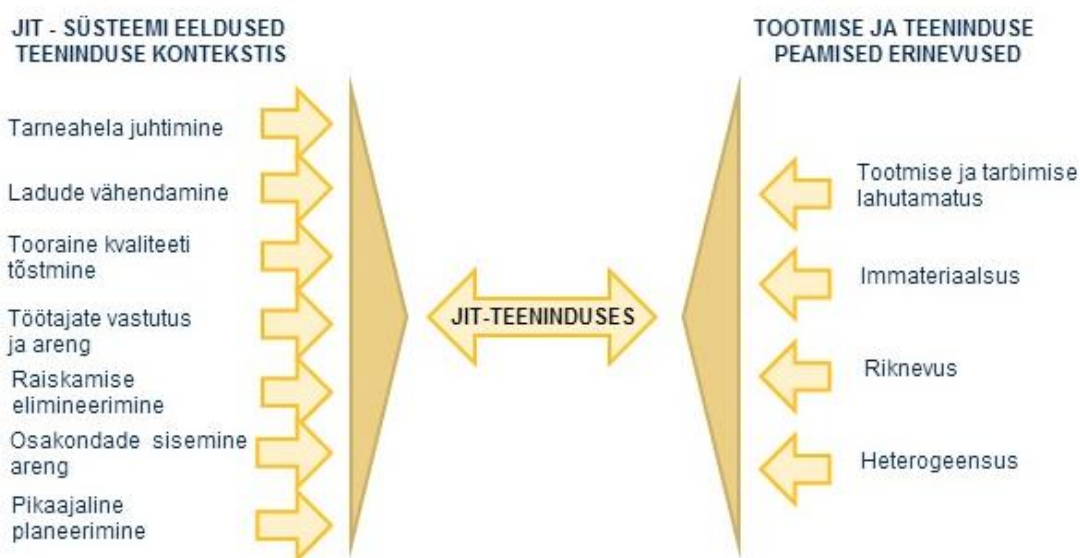
Kuivõrd antud töö on koostatud pidades silmas JIT-süsteeme, siis JIT-süsteemid algasid tarneahela juhtimisest. Vajalik on teha kindlaks iga osakonna sisendid ja väljundid ning optimeerida nende koguseid. Mis on teenindusprotsessi kõige olulisem sisend? Sampson jõuab oma artiklis järeldusele, et kõik teenused on omavahel seotud läbi kliendi. Kõikide teenuste peamine sisend on klient (Sampson 2000: 351). Sellist mõtteviisi, kus kliente peetakse teenindusettevõtte tarneahela komponentideks nimetatakse teisiti kui kliendi-tarnija duaalsuseks (*customer-supplier duality*).

Kuivõrd peamine erinevus tootmise ja teenuse pakkumise vahel on põhisisendite erinevus, siis tasub välja tuua ka teised olulised erinevused, mis iseloomustavad teenuseid. (Järgnev loetelu on esmakordselt toodud 1990. aastal D.L Roseni artiklis, kuid siinkohal viidatud läbi Canel *et al* 2000: 54)

- 1) Immateriaalsus – enamikke teenuseid ei saa katsuda nii, nagu saab katsuda tooteid. Tooteid ostes on võimalik katsuda, testida ja näha ostetavat, siis teenuseid ostes peab klient tihtipeale usaldama firma mainet.

- 2) Tootmise ja tarbimise lahutamatus – Kuivõrd teenuse tootmine ja teenuse tarbimine on sageli samaaegne, siis see elimineerib mitmed kvaliteedi kontrollimise võimalused. Kuna kvaliteeti on raske kontrollida, siis tuleb rõhutada teenuse ettevalmistamise protsessi.
- 3) Riknevus – Paljusid teenuseid ei ole võimalik ladustada või säästa. Tühjad hotellitoad, vabad laudad restoranis on kõik kaotatud võimalused tulu teenimiseks ning seega võib neid mõnes mõttes raiskamisena käsitleda.
- 4) Heterogeensus – Kuna teenused on mõjutatavad erinevate inimeste ja ettevõtete poolt, siis on iga teenindusprotsess ainulaadne. See tähendab aga, et teeninduskvaliteet kõigub tugevasti erinevate asutuste, klientide, ja teenindajate lõikes (Canel *et al* 2000: 54)

Alljärgnevalt on autor koostanud joonise, mis seob JIT-süsteemi põhilised eeldused ning tootmise ja teenindamise põhilised erinevused. Kui on võimalik põhilised erinevused siduda JIT-süsteemi eeldustega, võib järeldada, et JIT-süsteemi võib edukalt rakendada teeninduses.



**Joonis 3.** JIT-süsteemi peamised eeldused teenuse kontekstis. (Allikas: autori koostatud Lee, Ebdahimpour 1987: 50-51 ja Canel *et al* 2000: 54 põhjal)

Kui JIT-süsteemi suurim erinevus seoses JIC-süsteemiga oli tootmine lähtuvalt nõudlusest, vastandudes masstootmisele, siis peaks sobima ka JIT-süsteem teenindusse väikeste kohandustega. Tootmise ja tarbimise lahutamatus läheb iseenesest kokku JIT-filosoofiaga: Toota tuleb täpselt õigeks ajaks, ehk siis tarbimise hetkeks. Sellega seostub hästi ka kolmas teenuse eripära – riknevus. Kuivõrd ei toodeta teenuseid „riiulile“, siis on tähtis teenuse kohene tarbimine. Arvestades, iga kliendi soov on eriline ja heterogeenne, siis sobib ka see tegur nõudluse tõmmet iseloomustama. Kõik kolm tunnust sobivad JIT-kontseptsiooni selle eripäraga, et teenuse tootmine on otseselt põhjustatud erinevate soovidega klientuuri suurenemisest. Vajalik on olla selliseks nõudluse tõusuks valmis ning selleks on vajalik nõudluse pikaajaline planeerimine.

Kuivõrd teeninduse puhul pole tegemist tootega ja kliendi nõudlus võib muutuda hetkega (immateriaalsus ja heterogeensus), siis tuleb teenindajal olla valmis paljudeks erinevateks situatsioonideks. Teenuse pakkuja peab olema paindlik, et suuta vastata kliendi nõudmistele ning reageerida uutele soovidele (Canel et al 2000: 56). See asjaolu läheb hästi kokku ettevõtte sisese arenguga ning töötajate harimise ja mitmekülgsete oskuste taotlusega. Klienditeenindajatelt oodatakse järjest enam. Näiteks spordipoodide teenindajad peavad olema kursis erineva sporditerminoloogiaga ning suutma kliendile asjalikku nõu anda; kelner peab aga suutma pakkuda erinevaid lisandeid ja veine eine juurde.

Töötaja on kliendi silmis ettevõtte esindaja ning paljud ettevõtted teevad suuri pingutusi, et tõsta mainet klientide seas. Et töötajad suudaksid pakkuda kõrget kvaliteeti erinevatele klientidele ning sealjuures vältida konflikte ning anda asjalikku nõu, koolitatakse paljudes ettevõtetes teenindajaid. Hiljuti avaldatud uuringu tulemused kinnitavad, et kõrgelt koolitatud töötajad on rohkem motiveeritud ning pakuvad pigem kõrgel tasemel teenindust, võrreldes koolitamata töötajatega (Akroush *et al.* 2013: 324). Ettevõtte sisesed koolitused ning töötajate harimine nõuab olulist ressurside ümberpaigutamist. Seetõttu on eriti oluline koostöö ka erinevate juhtimistasandite vahel.

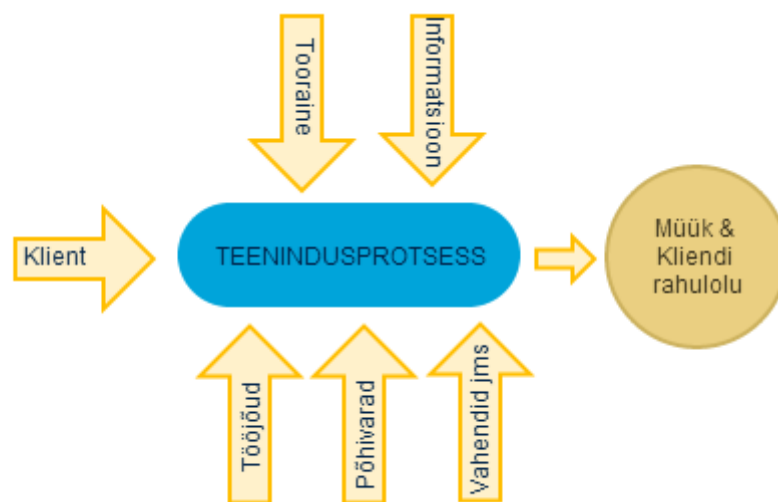
Neid nelja ülaltoodud erisust on kirjanduses kõige enam kasutatud viimaste aastakümnete jooksul. Juhtimisguru Lovelock on aga arvanud, et need neli erisust on liialt üldistavad. Et kõrvutada teenuseid toodetega on Lovelock toonud järgmised erinevused: 1) teenuse tulemus on teostus, mitte objekt 2) klient on tootmisahela osa 3) inimeste osa tähtsus

protsessis on suur 4) kvaliteedi kontrolli probleemide esinemine 5) teenuse hinnang raskendatud 6) ajafaktori tähtsustamine 7) ladustamise vähesus 8) infotehnoloogilised jaotamisvõimalused (Lovelock 1995: 66). Kuigi kõik need erisused kehtivad ning on rakendatavad JIT-süsteemides, siis autor kasutab antud töös põhiliselt nelja algselt kirjeldatud erisust. Tegelikult võib Lovelocki käsitlus olla mõjutatud iseenesest JIT-filosoofia laiemast levikust. Lovelock tõstab erinevalt varasematest uurimustest esile enam ajafaktorit ning ladustamiskulude vähenemist, mis tegelikult ongi JIT-kontseptsiooni alusteks.

Canel, Rosen ja Anderson jõuavad oma artiklis järeldustele, et kõige suuremaid kasusid saab ettevõtte arendades järgmisi tegevusi teenindusprotsessis: töötajate treenimine; operatsioonide paigutuse optimeerimine; ühtlase kvaliteedisüsteemi loomine ning heterogeensete protsesside standardiseerimine (Canel et al 2000: 58). Esimesed tulemused on käinud läbi juba varasemates töödes, kuid siinkohal tasuks rõhutada kahele viimasele punktile. Ühtlane kvaliteedisüsteemi loomise üks aluseid ongi heterogeensete protsesside standardiseerimine. Kui eelnevalt olime teinud lihtsustuse, et teenused on olemuselt heterogeensed, siis tegelikult need ei pea seda tingimata olema. Et saavutada ühtlast kõrget kvaliteeti ning sellega kindlustada hea maine, tuleks ettevõttes kasutusele võtta kindlad standardid erinevate heterogeensete olukordade muutmiseks pigem homogeensemaks. Vajalik võib olla erinevate situatsioonide läbimängimine ning seega tulevaste riskide maandamine.

Teenindusettevõtetes on oluline roll tarneahelal. Teenindusprotsessides käsitletakse klienti kui tarneahela sisendit kui ka väljundit. Lähtuvalt kliendi kesksest rollist tarneahelas, keskenduvad teenindusettevõtted tarbija heaolu suurendamisele. Kuigi antud töö kontekstis peetakse JIT-süsteemi peamisteks sisenditeks kliente, on muidugi ka teisi sisendeid. Endiselt peab restoran ju ostma toorainet, palkama teenindajaid, koristajaid, kokkasid, kuid teised sisendid on tugevalt mõjutatud peamisest sisendist. Juhtivtöötajad peavad korrigeerima kõiki teisi sisendeid lähtuvalt klientide arvust. Mida rohkem on kliente, seda rohkem on vaja neid teenindavat personali ning ka tooraineid. Ettevõtte tulemus on konkreetselt seotud tarneahelaga. Kõiki teisi sisendeid kasutatakse aga kliendi heaolu suurendamiseks, mis peakski olema ettevõtte väljund. Mida suurem on kliendi heaolu, seda rohkem on nõus ta teenuse eest tasuma ning seda edukam on ka ettevõtte

müügitulemused. Antud loogikat illustreerib alljärgnev joonis: Klient aktiveerib teenindamisprotsessi ning kliendi lahkumine süsteemist lõpetab protsessi.



**Joonis 4.** Klient kui teenidusprotsessi põhisisend ja väljund. (Allikas: autori koostatud)

Lisaks põhisisendi heaolule, tuleb JIT-süsteemides pöörata tähelepanu ka teistele sisenditele. Vähemtähtsad ei ole teised tarneahela osad. Teenindusprotsessis on selged kvaliteedi kontrolli probleemid, hinnangu annab üldiselt subjektiivne klient, mitte objektiivne kvaliteedi kontrollija. Lisaks kontrolliprobleemidele on raske sorteerida välja praakteenust. Ettevõtte peab tegema enda poolt kõik, et pakkuda klientidel ühtlase kvaliteediga teenust. Siinkohal aga lasub raskus teistele sisenditele. Tooraine peab alati olema kvaliteetne. JIT-süsteemides on väga tähtsal kohal tarnijatega tihe koostöö ja läbisaamine. Toorainega varustatakse teenindusasutust kasvõi igapäevaselt, et hoida ettevõttes minimaalseid varusid ning ettevõttes sees tegeletakse pidevalt nii tooraine kui ka teiste sisendite pideva kontrolliga. JIT-süsteemidele on omane väheste kuid kindlate tarnijate kasutamine (Spencer et al 1994: 70). Tarnijaga tekivad usalduslikud suhted ning pikaajalisest koostööst võivad mõlemad pooled.

Kui klient saabub teenindusasutusse, siis sageli peab klient olema ootejärjekorras. Teoreetiliselt võib seda lähenemist võtta, kui sisendi laos seismist. Sisend saabub ettevõttesse ning suunatakse töötlemisjärjekorda. Kuigi JIT-süsteemides üritatakse elimineerida ootejärjekorda, siis on mõtlematu, et klient saab tarbida koheselt teenindust. See on võimalik teatud juhtudel, kuid enamasti kulub aega teenindusprotsessile. Kuigi

teenindajate saabumine asutusse on üksikul hetkel juhuslik, on seda võimalik pikemal perioodil mõjutada teenindusasutuse poolt (Sampson 2000: 357). Kuivõrd ettevõtte on üldjuhul piiratud arv ressursse klientide teenindamiseks (restoranis kohtade arv; juuksuris teenindajate arv; autohoolduses ruumi suurus jne.), siis on ettevõtte huvides hoida teeninduseks vajalike ressursse võimalikult täidetud, et vältida kulude tekitamist läbi raiskamise. Seda tehakse näiteks hindadega manipuleerimise, turunduskampaaniatega, reserveerimissüsteemidega.

Kui eelnevalt oli juttu klientide saabumise mõjutamisest, hoidmaks ressursse maksimaalselt töös, siis veelgi tähtsam on teenindusasutustes klientide saabumise ettenägemine ja ennatlik reageerimine sellele. Tähtis on pakkuda täpselt õigel ajal teenindust. Tihti peale on teada juba varemalt asutuse külastamise nõudluse tõusust. Näiteks on teada, et statistiliselt on: talviti rohkem tulekahjusid; pühade ajal on rohkem liiklusõnnetusi; restorani külastatakse pigem õhtuti. Teades konkreetse päeva oodatavat teenuse nõudlust on võimalik hoiduda raiskamisest ning kasutada minimaalset kogust vahendeid, materjale, osasid ja töötajaid, et toota teenust just vastavalt oodatavale klientide arvule. Saades jagu info asümmeetriast on võimalik tõsta tootlikkust oluliselt.

#### **1.4 Tootlikkus kui üks JIT-süsteemide tulemuslikkuse mõõtevahendeid**

Alljärgnevas alapeatükis käsitletakse üht JIT-süsteemi loodetavat tulemust: tootlikkuse kasvust. Selgitatakse tootlikkuse mõistet ning näidatakse, kuidas see on otseselt seotud JIT-süsteemide kasutuselevõtuga teenindusüksuses (restoranis).

JIT-süsteemide rakendamisel toimuvad ettevõttes paljud füüsilised, psühholoogilised ja organisatsioonilised muutused. Organisatsioon loob tihedamad suhted nii klientide, tarnijatega kui ka motiveerib ettevõttesiseselt töötajaid arenema ja arendama tootmisprotsessi. Seoses muutustega tekivad ka uued infovood. Vajalik on ette näha nõudluse muutumist ning osata ettevõttesiseselt sellele reageerida. Kõiksugu taoline tegevus nõuab initsiatiivi ja ettevõtte siseseid ressursse. Kui on nähtud vaeva ja suunatud ressursse, oodatakse ka töö tulemust. Tulemuste mõõtmine on üks kriitilisemalt tähtsamaid tegureid JIT-süsteemide rakendatavates juhtimisarvestussüsteemides (Upton 1998: 1102).

JIT-süsteemi tulemuslikkust mõõdetakse üldjuhul konkreetsete muudetud etappide kaupa. Üldjuhul mõõdetakse kokkuhoidu otseste tegevusdsammude tagajärjel: Järgnevalt toob autor välja 10 enamlevinud tulemuslikkuse mõõtmiskohta (Chen, Tan 2013: 1213)

- 1) Seadistusaegade vähenemine,
- 2) varude vähenemine,
- 3) JIT-tarnimisest kokkuhoid,
- 4) kokkuhoid tänu kvaliteedikontrolli rakendamisest,
- 5) kokkuhoid protsesside ümberkorraldamisest,
- 6) kokkuhoid masinate ja seadmete pidevast hooldusest,
- 7) kokkuhoid info paremast liikumisest,
- 8) kokkuhoid osakondade vahelisest paremast koostööst,
- 9) kokkuhoid ettevõtte üldisest uuest korrast,
- 10) kokkuhoid töötajate oskuste mitmekülgsuse tõttu.

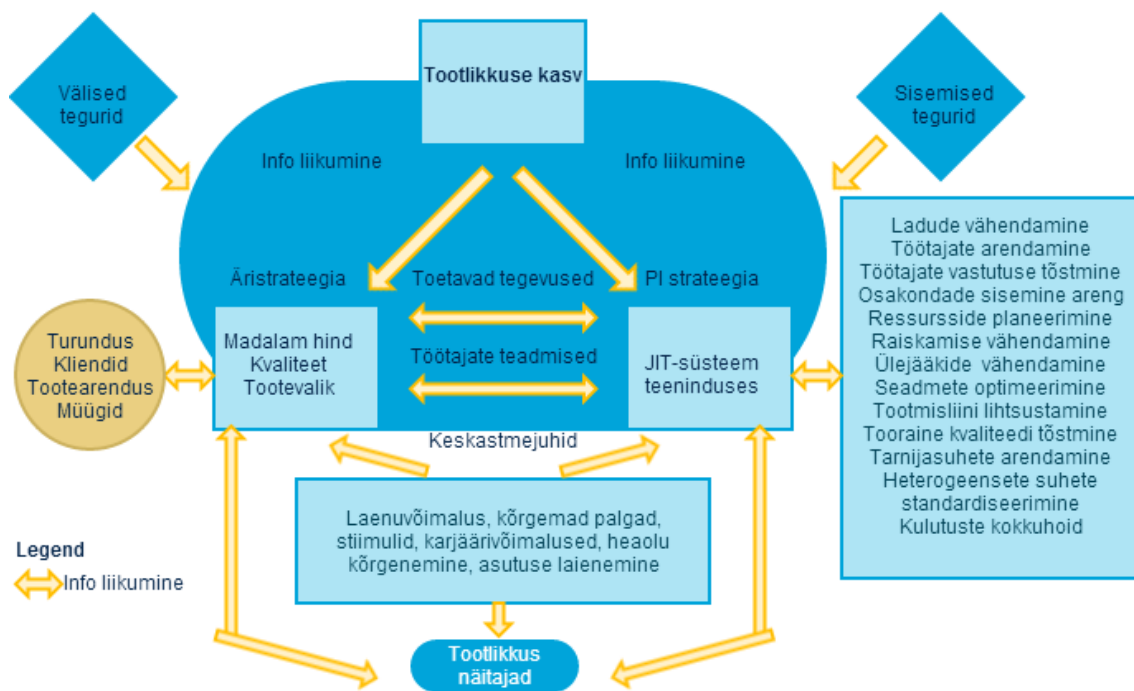
Näiteks tootmises mõõdetakse seadistusaegade ümber jaotamisest tulenevat otsest ajalist ja seega ka rahalist kasu. Kui ettevõttel on aga keskmine varude hulk vähenenud, on võimalus hoida kokku laoruumi rendikuludelt. Selline kokkuhoid on hõlpsasti arvutatav. Tihti ei ole aga kokkuhoidu nii lihtne numbritesse panna. Kui palju kasu saab näiteks töökoht info paremast liikumisest või kvaliteedikontrollist? Kui hinnata ligikaudselt kokkuhoid lähtuvalt igast eeltoodud punktist ja kasu summeerida võib see jääda reaalsusest kaugele.

Autor on veendumusel, et JIT-süsteemi tulemuslikkust ei saa terviklikult hinnata summeerides erinevatel etappidel JIT-süsteemi rakendamisest saadav kasu. Keeruline on eristada, mis on kasu tõusu algne põhjus ja mis konkreetne tagajärg. Üks võimalusi on kasutada koondnäitajaid. Koondnäitaja valik peaks sõltuma ettevõtte tegevusalast. Teenindusesektori eripära võrreldes tootmisettevõtetelega on tööjõukulude suur osakaal kogukuludest. Näiteks restoranides ja liikuvates toitlustuskohtades oli 2012 aasta keskmine tööjõukulu kogukuludest 26,2%, toorainekulud moodustasid 40 %. (Majutus-, toitlustus- ja turismiettevõtete... 2014). Kaks suuremat kulugruppi moodustasid kogu kuludest seega umbes 2/3. Kuivõrd toorainekulud on turu poolt reguleeritavad ning

otseses seoses müügist, siis selles kulugrupis on kokkuhoidu raske saavutada. Seega meie näites võib arvata, et JIT-süsteeme rakendades oleks võimalik saada kasu tööjõukulude kokkuhoius.

Kuigi protsesside juhtimises on liikunud fookus efektiivsusnäitajatelt kliendipõhistele näitajate poole (Johnston 2004: 58), tasub siiski pöörata tähelepanu tootlikkus näitajatele. Kuivõrd teenindusprotsess on tööjõumahukas, siis tööjõu hinna kasvades ning kliendi nõudmiste kõrgenedes kipub ka JIT-süsteemides esile järjest enam inimtegur,. Töötajate või kliendipõhised heaolu või kvaliteedi näitajad on ettevõttele olulised, kuid ettevõtte esmane eesmärk on ettevõtte omanike heaolu suurendamine. Kliendi, töötaja või tarnija kõrge tunnustus või heaolu on kindlasti kasulik ettevõttele, kuid ettevõtte jaoks on need tegelikult vaid vahendid saavutamaks tootlikkuse tõusu (*productivity improvement – PI*). Teenindussüsteemide efektiivuse mõõtmise teeb keeruliseks komplikatsioonid teenuste mõõtmisel. Objekttiivne hinnang teenusele on raskendatud peamiselt teenuste immateriaalsuse tõttu (Armistead *et al.* 1998: 96).

Tootlikkus on kirjanduses üldiselt defineeritud kui tulemuse ja sisendväärtuse suhe. Ettevõtte tasandil kasutatakse tootlikkust, et mõõta organisatsiooniliste süsteemide tulemuslikkust. Tootlikkuse tõus on ettevõtte juhtimissüsteemi muudatuste eesmärk kui ka tulemus ning seega eduka juhtimise kaasmõjusid (McTavish *et al.* 1996: 12). Alljärgnev joonis iseloomustab teenindusettevõtte tootlikkuse kasvu strateegiaid. Kuigi algallikal oli joonisel lisaks JIT-strateegiale veel JIT-süsteemist erinevaid PI-strateegiaid, siis antud töö konteksti tõttu otsustas autor alternatiivsed strateegiad kõrvale jätta.



**Joonis 5.** Tootlikkuse kasvu strateegiatega seos JIT-Süsteemide kasutusega teenindusettevõttes. (Allikas: autori koostatud McTavish et al 1996: 16 põhjal).

Antud joonisel on näha, et tootlikkuse kasvu üheks võimalikuks strateegiaks on JIT-süsteemide rakendamine ettevõttes. Tootlikkuse kasvu aluseks firmas on info liikumine. Seda kinnitavad ka erinevad restoranide seas tehtud uuringud. Ameerika Ühendriikide restoranide omanikud vaatavad töötajad järjest rohkem uue perspektiiviga: strateegilise inimkapitalina, kes omavad väärtuslikku infot nii ettevõtte kui ka klientide kohta. Uuringud tõestavad, et mida kaasatum on töötaja, seda kõrgem on tema tootlikkus (Murphy, Olsen 2008: 837). Autor tahab siinkohal tähelepanu pöörata ka kõige alumisele mõistele – tootlikkuse näitajad. Kuivõrd ettevõtte tootlikkuse tõusu on keeruline igapäevaselt hinnata, siis kiire tagasiside saamiseks kasutatakse erinevaid suhtarvuseid, mis suudavad juhtidele pakkuda tagasisidet tehtud töö eest ning asjakohast infot otsuste tegemiseks.

Tööjõumahukates ettevõtetes kasutatakse igapäevase tootlikkuse hindamiseks tihti suhtarvuseid, mis on seotud töötajate töötundidega. Teenindusasutustes moodustavad töötasud väga suure osa kuludest ning väga tähtis on optimeerida igapäevaselt töötajaskonda. Klienditeenindaja tunnitootlikkus ühes päevas oleks näiteks tema poolt müüdnud toodete müügisumma jagatud tema töötundide arvuga antud päeval. Ühe

teenindaja tunnitootlikkuse arvutamine annab ettevõttele tegelikult vähe informatsiooni, et saada teenindajate kogu tunnitootlikkuse, tuleks jagada kogu restorani antud päeva müük kõikide teenindajate töötundidega. Kui aga tahta veelgi täpsemat tootlikkuse näitajat, siis tuleks lisada ka tugipersonali, kelle töötunnid on otseselt seotud müügi muutumisega antud näitajasse (Restoranis näiteks: koristajad, laotöötajad, kokad). Autor tõi välja selle lihtsa tootlikkuse näitaja sellepärast, et näidata kui palju JIT-süsteemi rakendamise mõjusid on võimalik selle lihtsa näitajaga kirjeldada.

Esmane kasu tunnitootlikkus näitajast tuleb nõudluse muutumisel omakulude kokkuvõtmisele reageerimisega. Kui kasutada vähese müügiga päeval samapalju tööjõudu kui kõrge müügiga päeval, siis tunnitootlikkus väheneb oluliselt, ning see annab alust arvata, et tööjõudu ei kasutatud antud päeval efektiivselt. See läheb aga vastuollu JIT-süsteemi peamise postulaadiga, mis nõuab raiskamise vähendamist.

Teine peamine kasu, mida tunnitootlikkus väljendab, on ladude muutumine või optimeerimine. Kui kaupa on laos minimaalsel hulgal, siis selle logistikaks ja töötlemiseks on vaja ka vähem laotööliste ja kokkade ressursse. Seega, kui laod on väiksemad, kasutatakse vähem ressursse (töötunde) ning seega ka tunnitootlikkus näitaja kõrgem. Sama kehtib ka seadmete optimeerimise, raiskamise vähendamise ja tootmisliini lihtsustamise kohta.

JIT-süsteemi üks alustalasid on töötajate areng ning nende vastutuse tõstmine. Tunnitootlikkuse kontseptsioon näeb ette, et iga osakonna juht on teadlik ning vastutav tööjõu efektiivse kasutamise eest. Keskastmejuhid (nt. teenindusjuht) saavad suurema otsustusõiguse ning võimalik on ka tulemustasu määramine lähtuvalt tunnitootlikkusest. Kuivõrd töötajatele peab teatama graafikutest mitu nädalat ette, siis tunnitootlikkuse üks tähtsamaid kõrval tegevusi on müükide planeerimine. Müügiprognooosi alusel arvestatakse tööjõutunde osakondadele. Tunnitootlikkuse kontseptsiooni rakendamiseks on vajalik on nii horisontaalne kui vertikaalne koostöö organisatsioonis.

Tegelikult on tunnitootlikkusega võimalik kirjeldada veel mitmesuguseid muutusi organisatsioonis. Kui põhimõtte on selgeks saadud, siis on sellest lihtsalt näitajast võimalik kirjeldada suurt osa igapäevasest efektiivsusest.

Kui eelnevalt sai välja toodud tunnitootlikkuse positiivseid külgi, siis tegelikult on igal näitajal ka miinuseid. Tunnitootlikkus näitaja peamini miinus on see, et see ei näita kvaliteeti. Rakendades tunnitootlikkuse kontseptsiooni ning tööjõudu igapäevaselt võimalikult efektiivselt kasutades võib esialgu numbrites tunduda võit suur. Tegelikuses võib tekkida minimaalse tööjõuga töötades mitmeid ohukohtasid:

- 1) Klienditeeninduse kvaliteet võib alaneda (vähem töötajaid, rohkem tööd, vähem aega klientidele).
- 2) Keskmise kliendi ooteaja võimalik suurenemine.
- 3) Juhuslik nõudluse kasv (suur grupp kliente, kuid vaid üks teenindaja).
- 4) Töötajad ei pruugi suuta igapäev maksimaalsel efektiivsusel tööd teha, mis viib motivatsiooni langusele. Töötajate potentsiaalne lahkumine, teenindusettevõtteid palju, tööjõuliikuvus suur (Gupta et al 1999: 1090).
- 5) Tunnitootlikkussüsteem ei pruugi sobida väikestele ettevõtetele, kes töötavadki vähima võimaliku tööjõuga (optimeerimiseks ruumi pole).

Kuigi autor peab tunnitootlikkust JIT-süsteemi hästi kirjeldavaks näitajaks, siis eeltoodud põhjustel peab sellesse näitajasse suhtuma ettevaatlikult. JIT-süsteemi kirjeldab see tegur hästi seetõttu, et ka JIT-süsteem on ülesehitatud minimaalsete ressurssidega maksimaalsele tulemusele orienteerudes ning seega on ülesloetletud tegurid ohuks ka JIT-süsteemide rakendamisel. Autor on arvamusel, et lisaks analüütilisele tunnitootlikkus näitajale tasuks siiski kasutada ka teisi kvalitatiivseid näitajaid. Tööjõumahukates ettevõtetes on töötajate vahelise suhtlemise roll väga oluline ning seega annab parima aimu ettevõtte edukusest erinevate tegurite kombinatsioon.

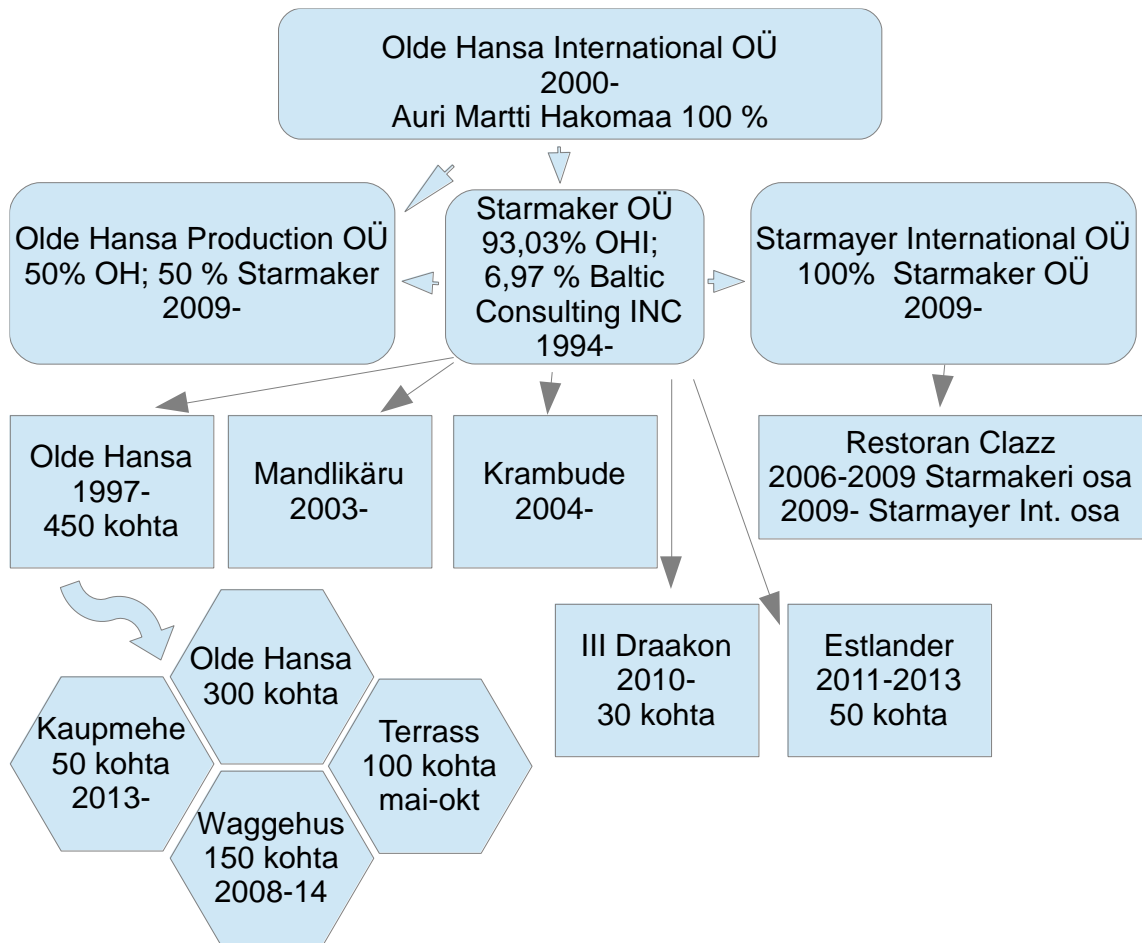
## **2. JUHTIMISE TÄPPISAJASTUSE SÜSTEEMIDE RAKENDAMINE EESTI RESTORANIDES**

### **2.1 JIT-süsteemi rakendamine Olde Hansa restoranis**

#### **2.1.1 Olde Hansa Grupi tutvustus**

Antud alapeatükis käsitleb autor Olde Hansa gruppi ja selle suurimat restorani Olde Hansa. Autor tutvustab selle ajalugu, struktuuri ja töökorraldust.

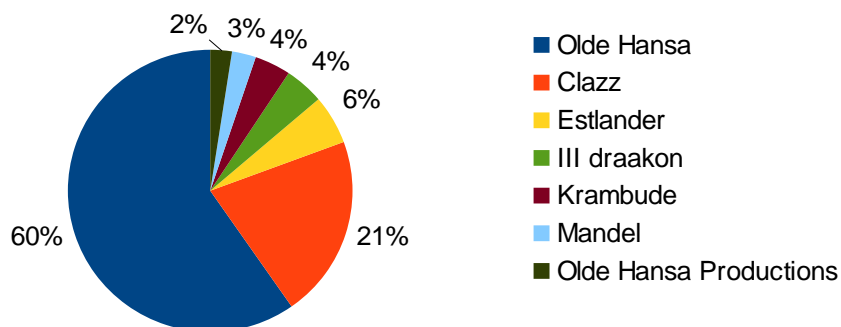
Keskaegne restoran Olde Hansa on ettevõtte Starmaker OÜ üks kasumiüksustest. Starmaker OÜ kuulub omakorda konsolideerimisgrupi Olde Hansa International OÜ. Starmaker OÜ asutati 1994. aastal ning äritegevusega alustati 1997. aastal, avades oma esimese keskaegse restorani Olde Hansa, mis suudab nüüdseks teenindada üle 300 külastaja korraga. 2003. aastal hakati müüma Olde Hansa kuulsaid mandleid restorani ees asuvas mandlikärus. Järgneval aastal avati Olde Hansa külje all keskaegse kraami pood „Krambude.“ 2006. aastal avas restoranide omanik Olde Hansast üle tee kaasaegse muusika restorani „Clazz“ Kui äripinda hakkas väheks jääma, siis 2008. aastal avati Olde Hansa restoranile ligi 100 inimest mahutav lisasaal Waggehus. Vaatamata majanduse jähinemisele loodi 2009. aastal Jürisse mandlitehase funktsioone täitev ettevõtte Olde Hansa Production OÜ. 2010. aastal saadi linnalt võimalus üürida ruume Tallinna Raekoja hoones ning peagi avati seal 30 inimest mahutav keskaegne kõrts. 2011. aasta oli Tallinn Euroopa kultuuripealinn ning heast müügist innustatuna avati Olde Hansast üle tee vana head Eesti toitu pakkuv restoran Estlander. Olde Hansa Grupi tipphetkel suudeti kõikides restoranides teenindada üheaegselt üle 500 kliendi. Alljärgnev joonis illustreerib eelkirjutatut ning näitab seoseid Olde Hansa Grupis (Olde Hansa International OÜ).



**Joonis 6.** Olde Hansa International OÜ struktuur. (Allikas: autori koostatud ettevõtte majandusaastaaruande ja sisedokumentatsiooni alusel)

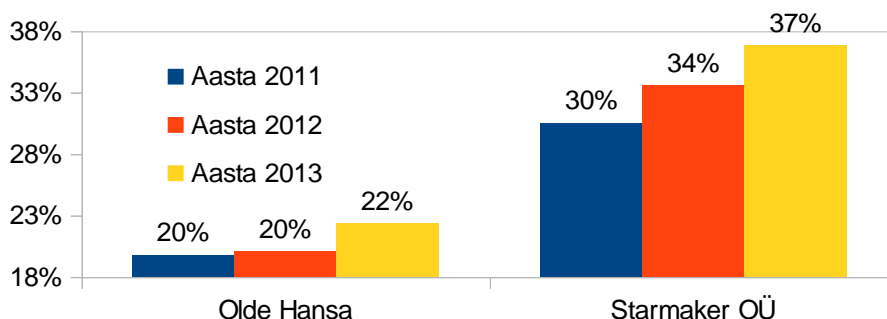
Kui 2011. aasta lõpetas grupp 889 081 euro suuruse kasumiga, siis järgnevad aastad on kontsern vaatamata müügikasvule lõpetanud aruandeaasta kahjumiga. Seoses ettevõtte laienemisega kasvasid järsult ka kõik kulugrupid, mis on ettevõtte viinud keerulisse seisu. 2013. aastal oli omanik sunnitud sulgema kahjumit tootva restorani Estlander. Järgmise aasta alguses suleti ka 6 aastat varem avatud lisasaal Waggehus. 2014. aasta veebruaris alustati restoran Clazz pankrotimenetlusega. Ettevõtte kõrgeimal tasandil on tehtud palju kulude kokkuhoiuga seotud otsuseid, et tuua restoranigrupp välja kahjumist. Peamine põhjus, miks grupp ei ole suutnud kasumis püsida on olnud ettevõtete Starmayer International OÜ ja Olde Hansa Production OÜ kahjumid.

2013. aastal oli grupi käive üle 9 miljoni euro. Alljärgnev joonis iseloomustab müügi jagunemisest Olde Hansa Grupis 2013. aastal. Kogu grupi käivest moodustab kõige suurema osa Olde Hansa müük. Arvestades, et 2013. aasta lõpus suleti restoran Estlander ning 2014. aasta alguses restoran Clazz võib arvata, et Olde Hansa müügi osakaal kogu grupi müügist suureneb veelgi.



**Joonis 7.** Olde Hansa International OÜ tuluüksuste müügi jagunemine 2013. aastal. (Allikas: autori koostatud ettevõtte sisedokumentatsiooni alusel)

Antud töös keskendub autor Olde Hansa grupi mõjukaima liikme Olde Hansa restorani tööjõu efektiivsusele. Tööjõu efektiivsusele on restoranis alati pööratud tähelepanu, kuid viimaste aastate majandustulemused on sundinud ettevõtet tegema senisest olulisemaid muudatusi personalistruktuuris. Aasta-aastalt on personalikulude suhe müüki kasvanud. Alljärgnev joonis näitab personalikulude suhet müüki nii ettevõttes Starmaker OÜ kui ka arvestades ainult kasumikeskuse Olde Hansa tööjõudu ja müüki (tugiteenuseid ja teisi osakondi arvestamata) aastatel 2011- 2013.



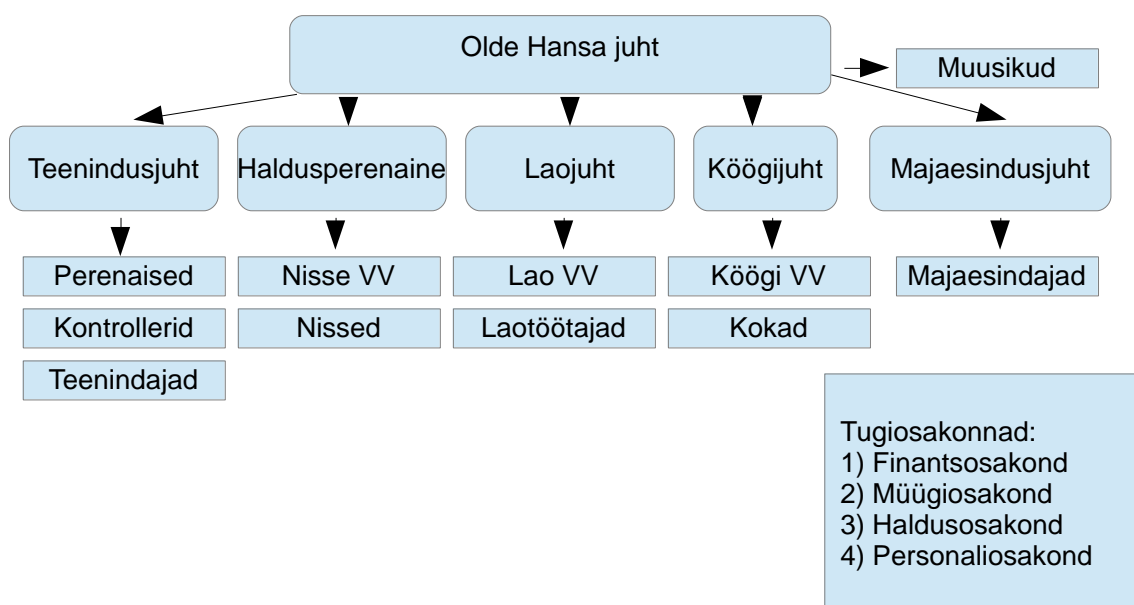
**Joonis 8.** Starmaker OÜ ja restoran Olde Hansa tööjõukulude suhe müüki aastatel 2011- 2013 (Allikas: autori koostatud ettevõtte sisedokumentatsiooni alusel)

Keskmine töötajate arv ettevõttes on ligikaudu 170 inimest, mis kõrghooajal võib aga üle 200 ulatuda. Seoses erinevate restoranide sulgemisega 2013-2014 aastal on aga ettevõttes tööd jäänud vähemaks. Paljud inimesed on koondatud ning paljud lahkunud. Lahkunud inimeste asemel pole aga tihti uusi inimesi võetud. Ettevõtte on tööjõu strateegia reformimisel kasutanud JIT-filosoofiast tulenevaid põhimõtteid, mida autor selgitab täpsemalt järgnevas peatükis.

### 2.1.2 Restoran Olde Hansa tööjõu juhtimine

Alljärgnevas peatükis tutvustab autor lähemalt restoran Olde Hansa tööjõu jagunemist ja erinevate ametikohtade funktsioone. Lisaks toob autor välja erinevad JIT-süsteemile omased reformid, mis Olde Hansa tööjõukeskkonnas on ellu viidud, et vähendada tööjõukulusid ja muuta tööd efektiivsemaks.

Kuni 2013. aastani oli Olde Hansa juht ühtlasi ka kõigi teiste kasumiüksuste juhtide otsene ülemus. 2013. aastal tehti aga strateegiline muudatus, kus iga kasumiüksuse juht vastutab oma osakonna tulemuste eest otse juhatusel. Ning kõikide restoranide juhust sai sealjuures vaid Olde Hansa juht. Alljärgnevalt toob autor välja tööjõu jaotuse ja käsuliini Olde Hansa restorani sees.



**Joonis 9.** Restoran Olde Hansa tööjõustruktuur (Allikas: autori koostatud ettevõtte sisedokumentatsiooni alusel)

Ülaltoodud juhtidest teevad 9-17.30 tööpäevi vaid haldusperenaine, laojuht ja köögijuht. Ülejäänud juhid teevad aktiivselt ka ise tööd graafikupõhiselt. Olde Hansa juht ja teenindusjuht töötavad ka saalis osalise koormusega perenaistena. Majaesindusjuht töötab enamuse aega õues, meelitamaks kliente restorani sööma. Kiiretel aegadel annavad ka teised osakonnajuhid oma töötajatele puhkust.

Igas osakonnas peab alati olema töö, keegi kes vastutab. Osakondade VV (vahetusvanemad) vastutavad oma osakonna efektiivse tööjaotuse ning igapäevase toimimise eest ning neil on õigus lubada töötajaid varem koju või kutsuda reservist töötajaid tööle. Erinevatel päevadel võivad töötajad olla erinevas rollis. Näiteks eelmise päeva köögi vahetusvanem võib järgmine päev olla tavatöötaja rollis. Vastutav töötaja saab lähtuvalt töö tulemusest või kokkuleppes, tavatöötajast kõrgemat tasu.

Teenindajatest vastutab töökorralduse eest enamiku päevast perenaine. Kui perenaine lahkub töölt siis jääb vastutavaks isikuks kontrollier. Perenaine ise teenindaja töö teeb haruharva, ta võtab vastu saalis kõik külalised ning vastutab korraldusliku poole pärast. Nagu vahetusvanemadki vastutab tema ka selle eest, et teenindajaid oleks töö parasjagu. Perenaine koostab graafikuid ning planeerib teenindajate koormusi. Perenaine peab olema teadlik kõikidest reserveeringutest ning sestap teeb igapäevaselt koostööd müügi osakonnaga.

Päeva lõpetab alati kontrollier. Tema funktsiooniks on teenindajate kassade kontrollimine. Igal teenindajal on oma kassa, mille ta siis vahetuse lõppedes koos isikliku müügiaruandega peab kontrollierile esitama. Kontrollier kontrollib iga teenindaja kassa ning koostab kokku terve päeva müügiaruande. Tema vastutab kõikide rahaga seotud toimingute eest ning kõikide restoranide lukustamise ja signaali alla panemise eest. Kui kontrollier pole veel tööle ilmunud, asendab tema funktsioone perenaine.

Restoraniäri on oma olemuselt hooajaline. Lähtuvalt hooajast on restoranitöö erineva koormusega. Olde Hansas on kõrghooaeg mai-september ja detsember-jaanuar. Lähtuvalt kõikuvast töökoormusest on vajalik ka restorani ressursse jagada. Madalhooajal vajab restoran toimimiseks oluliselt vähem tööjõudu kui kõrghooajal. Ettevõtte osakonnajuhid prognoosivad vähemalt kuu aega ette päevaseid müüke, et koostada tööjõu ja tooraine soetamise graafikuid vastavalt oodatavale nõudlusele. Et müügi prognoos vastaks

reaalsusele, üritatakse võimalikult palju infot erinevate päevade kohta saada. Infot saadakse nii müügiosakonnast läbi reserveeringute ja ettemüügi, koostööpartnerite prognooside alusel kui ka eelmiste aastate infole tuginedes. Päevamüüke kalkuleerides arvestatakse erinevaid pühasid nii Eestis kui naaberriikides ning isegi ilmaprognoose. Prognoosi peamine eesmärk on olla võimalikult hästi valmistunud nõudluse muutusteks. Efektiivseks toimimiseks tuleb pidevalt arvestada tööjõuvajadusega ning vajaduse tekkel tuleb sellele kiiresti reageerida.

Kui kirjutada personali eripäradest seoses teiste restoranidega, siis tuleb kindlasti mainida personali suurust. Olde Hansa personalis on niipalju liikmeid, et kindlalt suurust pole võimalik märkidagi. Enamik teenindajad, muusikuid ja majaesindajaid töötavad osalise koormusega kas siis ülikooliõpingute või hobide kõrvalt. Nissed, laotöötajad ja kokad töötavad enamasti täiskoormusega.

Ettevõtte kasutab värbamisprotseduuris erinevaid teste ja teiste, juba väljakoolitatud töötajate hinnanguid, värbamise käigus praagitakse välja tööle sobimatud kandidaadid. Kümnest ettevõttesse kandideerinud inimesest tehakse tööpakkumine keskmiselt ühele. Olde Hansas investeeritakse sobivate kandidaatide koolitusse palju aega ja kapitali.

Restoranis on kasutusel klubiliste süsteem. Süsteem näeb välja nii, et töötajatega, kes on Olde Hansas end tõestanud, kuid ei saa igapäevaselt firmas tööl käia, luuakse klubilise leping. Need töötajad saavad kõrgemat tasu kui tavatöötajad, kuid on kohustatud ilmuma kohale kuuest väljakutsest vähemalt kolmel. Selliseid töötajaid on Olde Hansas palju ning kiirematel perioodidel sõlmitakse nendega ka pikemaajalisi lepinguid. Klubilised aitavad tasandada töötajate haigestumisi või ootamatut nõudluse kasvu, samas ei ole ettevõtte kohustatud neile pakkuma tööd mingi koormuse eest ning seega saab kasutada neid vajaduspõhiselt. Selline töölepingu liik sobib hästi noortele inimestele, kes põhitegevusena õpivad või töötavad mujal, kuid vahetevahel siiski sooviksid restoranis lisaraha teenida. Kui klubilisi on palju, siis annab see firmale võimaluse tööjõukulusid oluliselt vähendada madalperioodil.

Lisaks on Olde Hansas kasutusel reservide süsteem. Süsteem on loodud jällegi selleks, et vältida üleliigseid tööjõukulusid. Iga päev on suuremates osakondades (teenindajad, nissed, köök) 1-3 töötajat reservis. See tähendab seda, et neil on küll vaba õhtu, kuid

kõrgendatud tasu eest on nad valmis kiirelt tööle sekkuma. Seega ei pea töötajaid hoidma töö jõude. Kui tööd pole, saadetakse inimesed koju. Kui tekib ootamatu nõudluse kasv, on võimalik kutsuda välja reserv.

Restorani töötajad kasutavad tööaja märkimiseks logimissüsteemi. Igal töötajal on ettevõtte kaart, millega registreeritakse tööaja algus ja lõpp ning osakond, kus töötaja töötab. Nende registreeringute alusel saavad töötajad ka töötasu. Selline tööaja registreerimine annab väga hea ülevaate nii hilinemistest kui ka töötajatest, kelle vahetusevanemad on lubanud varem koju minna. Kuivõrd vahetusevanemad on vastutavad tööjõu efektiivse kasutamise eest, siis üks nende kontrollimise allikaid on see sama tööjõu registreerimise süsteem.

Ettevõttes on juurutamisel ka süsteem, kus graafikute koostajad (üksuste juhid) vastutavad oma palgaga jõude istunud tundide eest. See tähendab seda, et perenaised, köögijuht, majaperenaine saavad boonust, kui nende meeskond on rakkes ning jääb boonusest ilma, kui kasutab üleliigset tööjõudu. Kuna sellist süsteemi on keeruline rakendada siis on see veel arengujärgus. Kui siduda perenaise boonust otseselt tunnitootlikkuse ehk siis töötatud tundide ja müügi suhte näitajaga siis on mõnel kehvemal müügipäeval perenaine juba tööle tulles boonusest ilma.

Olde Hansas kasutatakse erinevaid premeerimissüsteeme, et toetada müüki. Töötajate vahel korraldatakse kampaniaid seoses erinevate ettevõttele toodete müügiga. Töötajaid premeeritakse erinevate auhindadega, milleks võib olla kas näiteks SPA-külastus või mõni kallis vein. Teenindajad on kursis erinevate toodete omahindadega ning nende ülesanne on klienti parimal moel teenindada, samas tuues ettevõttele võimalikult suur tulu. Kui paljudes restoranis on teenindajad ühtlasi ka laudade koristajad ning nõudepesijad, siis Olde Hansas on koristajaid (nissesid) pea sama palju kui teenindajad, et kõrgelt välja koolitatud teenindajad saaksid keskenduda paremini oma tööle.

Ettevõtte kasutab infosüsteemi, mille kaudu on kõigil töötajatel ligipääs igapäevasele infole. Perenaised ja osakonnajuhid on kohustatud päeva lõppedes raporteerima päeva käigust. Igapäeva lõpuks tuuakse välja erinevad altminekud või arenguvõimalused, teavitatakse erinevatest tekkinud probleemidest või just rõõmusõnumitest. Tähtis on kiire

info liikumine ning asjade veel kiirem lahendamine. Infosüsteemis on kasutajatel erinevad õigused sõltuvalt tööpositsioonist ja info vajadusest. Läbi infosüsteemi saab ligipääsu ka erinevate päevade müükidele ja erinevate osakondade töötundidele.

Ettevõtte on kasutanud eelpool mainitud võtteid aasta-aastalt. Seoses kulude tõusuga viimastel aastatel on ettevõtte võtnud eesmärgiks töajõu veelgi efektiivsema kasutamise. Iga-päevaselt jälgitakse eelmise päeva müüke ja töajõutunde ning tehakse järeldusi eelmiste päevade altminekutest.

### 2.1.3 Restoran Olde Hansa töajõu juhtimise tulemused ja hinnang

Antud peatükis tutvustab autor töajõustrateegia rakendamise tulemusi. Autor võrdleb 2013 ja 2014 esimese kolme kuu erinevate töajõugruppide töötunde ja Olde Hansa müüke ning selle põhjal annab hinnangu JIT-süsteemi rakendamisel ettevõttes.

Autor kogus andmeid ettevõtte tegevuse kohta 2014. aasta esimeste kuude kohta. Et anda hinnangut, tuleb kogutud andmeid võrrelda eelmise aasta andmetega. Info töötlemise käigus jagas autor erinevad töajaja registreerimise viisid kuute erinevasse funktsionaalsesse gruppi.

Autor koondas töajõu ja müügiandmed eelpoolmainitud infosüsteemist ning toob alljärgnevas tabelis võrdluse välja. Algandmed on toodud lisas 1. Kõige rohkem töötajaid töötab funktsionaalses grupis “Saal”. Saali alla on koondatud teenindav personal. Järgmise suure gruppi moodustab “Köök”, kuhu alla on koondatud kokad ja abikokad. Kolmas grupp “Nis” on moodustatud kõikide koristajate (nissede) töötundide summeerimisel. Grupis “Ladu” väljendatakse laotöölise töötunde. Lahtrites “Me” majaesindajate töötunde ja “Mus” muusikute töajaja registreerimisi. “TT” väljendab Olde Hansa töötajate keskmist tunnitootlikkust, mis saadakse jagades müügitulemused vastavas kuus kasutatud töötundidega.

**Tabel 2.** Olde Hansa erinevate töajõugruppide töötunnid, müük ja tunnitootlikkus aastatel 2013-2014.

2014	SA	ME	MUS	KÖK	NIS	LAD	KOK	MÜÜK	TT
jaanuar	3375	156	251	2236	1763	1065	8845	438614	49,6
veebruar	2028	251	295	1533	1314	775	6196	235403	38
märts	2182	313	328	1635	1820	775	7052	283271	40,2

Kokku 2014	7585	720	874	5404	4897	2615	22093	957288	43,3
2013									
jaanuar	3956	179	299	3112	2934	1038	11518	407989	35,4
veebuar	2682	286	317	2432	1750	731	8197	246906	30,1
märts	3865	242	343	2692	2068	822	10031	328422	32,7
Kokku 2013	10503	707	959	8236	6752	2591	29746	983317	33,1
2013-2014 erinevate üksuste töötundide võrdlus									
jaanuar	581	23	49	876	1171	-27	2673	-30625	-14,2
veebuar	653	35	22	899	436	-45	2001	11503	-7,9
märts	1683	-71	15	1057	248	47	2979	45151	-7,4
KOKKU 2013-14	2917	-13	86	2832	1856	-25	7653	26029	9,8
(2013-14)/2013	28%	-2%	9%	34 %	27%	-1%	26%	3%	30%

Allikas: Autori koostatud Starmaker OÜ sisedokumentatsiooni põhjal. Tabelis kasutatud lühendid: SA – Teenindajate töötunnid; MA – Majaesindajate töötunnid; MS – Muusikute töötunnid; KÕ – Kokkade töötunnid; NIS – Koristajate töötunnid; LAD – Laotöötajate töötunnid; KOK – Kokku töötunnid; TT- Tunnitootlikkus.

Antud tabelist on näha, et 2014. aasta kolme esimese kuuga on järjepideva töö tulemusel hoitud kokku 7653 töötundi võrreldes 2013 aastaga. Kolmes suurima töömahuga osakonnas on kokkuhoid üle 25 %. 2014. aasta esimese kolme kuu müük on vähenenud küll 2,65 %, kuid töötunde on suudetud kokku hoida 26 % ulatuses.

Kulude kokkuhoid on suudetud saavutada läbi JIT-süsteemi elementide kasutamise. Võib arvata, et kokkuhoid tööjõukuludes on mitmekümnetes tuhandetes eurodes. Kuna sarnaseid põhimõtteid kasutatakse ka teistes osakondades ning tööjõukulused on kokku hoitud ka restoranide tugiteenustes, on ettevõtte tööjõukulu kokkuhoid võrreldes eelmise aastaga üsna suur.

Järgnevas tabelis toob autor välja tunnitootlikkus näitaja muutumise 2013 ja 2014 võrdluses. Valimisse on kaasatud valitud aastate kolm esimest kuud. Tabelist on selgelt näha näitaja tõus. 2014. aastal on suudetud tõsta näitaja aritmeetilist keskmist, mediaani, minimaalset kui ka maksimaalset väärtust. Oluline on, et keskmiselt kehvema müügiga päeval on suudetud tulla toime oluliselt väiksema tööjõuga, seda iseloomustab 25 % kvartiili tulemus. Kui 2013. aastal oli alumise kvartiili piirväärtuse suhe alla 21 eur/h kohta siis 2014. aastal on suudetud alumist kvartiili piirväärtust tõsta pea 30 euronni töötunni kohta.

**Tabel 3.** Olde Hansa tunnitootlikkus näitaja statistiline analüüs aastatel 2013-2014. TT-tunnitootlikkus.

	2013	2014	
Valimi suurus	90	90	
Aritmeetiline keskmine	29,98	38,49	
Mediaan	26,61	34,13	
Ulatus	54,92	55,0	
Minimaalne väärtus	8,36	17,0	
Maksimaalne väärtus	63,28	71,9	
Kvartiilid	25	20,52	29,17
	50	26,61	34,13
	75	36,71	46,52

Allikas: (Autori koostatud Starmaker OÜ sisedokumentatsiooni põhjal)

Intensiivsel JIT-süsteemi elementide rakendamisel ja selleläbi efektiivsuse tõstmisel on ka ohte ettevõtte tegevusele. Olde Hansa kollektiivis on paljud töötajad rahulolematud seosest senisest pingelisemate olude ja töökeskkonnaga. Paljud töötajad on lahkunud töölt ning osakonnajuhid peavad pidevalt nägema vaeva olemasolevate töötajate motiveerimisega ja premeerimisega. JIT-süsteemi kasud tulevad kõige paremini välja pingelistes oludes. 2011. aastal kui ettevõttel läks väga hästi ning suudeti kulusid hoida kontrolli all ei olnud vajadust JIT-süsteemi intensiivseks rakendamiseks. 2014. aasta algul oli ettevõtte aga kui seljaga vastu sein. Ettevõtte finantstulemused olid oluliselt halvenenud ning tööjõukulude kokkuvõid on ettevõtte püsimisele jäämise üheks eelduseks.

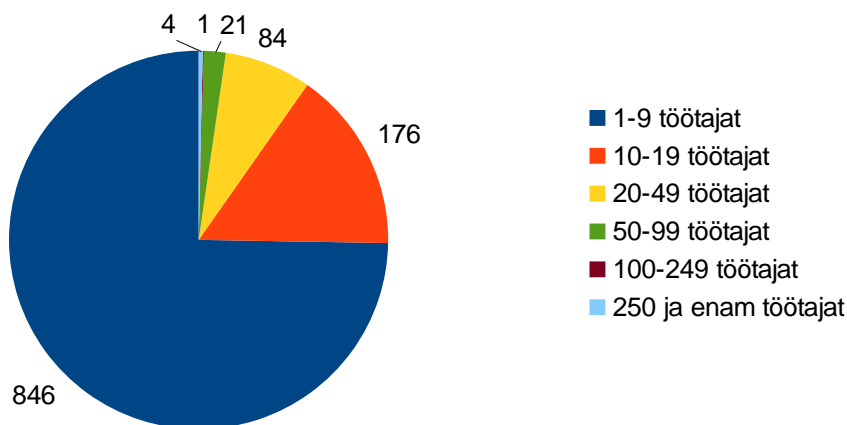
JIT-süsteemi rakendamise üks eesmärke on kvaliteedi tõus igas protsessis. Paraku võib selle rakendamine tuua kaasa ka vastupidise efekti. Arvestades pingelisemat olukorda teeninduses seab see aga ohu ka teeninduskvaliteedile. Olde Hansa restoran teeb igal suvel oma klientide seas küsitluse teeninduse kvaliteedi osas. Tõde selgub, kui 2014. aasta suvel viiakse läbi järjekordne kliendiuuring.

## 2.2 JIT-süsteemide rakendamine Eesti restoranides

### 2.2.1 Eesti restoranide üldtutvustus

Antud alapeatükis tutvustab autor Eesti restorane üldiselt. Toob välja peamised restorane ilmestavad statistilised näitajad ning annab üldise ülevaate Eesti restoranide regionaalsest paiknemisest.

2012. aasta lõpuga oli Eestis statistikaameti andmetel restorane ja liikuvaid toitlustuskohtadega tegelevad ettevõtteid (EMTAK 2008: I561) kokku 1132, mis andsid ühtekokku tööd 11 170 isikule (Majutus-, toitlustus- ja turismiettevõtete... 2014). Eesti statistikaamet ei tee eraldi statistikat restoranide osas. Alljärgnev joonis illustreerib töötajate arvusid Eesti restoranides ja liikuvates toitlustuskohtades. Jooniselt on näha, et 75 % vaadeldud toitlustusasutustest on alla 10 töötajaga. Kuivõrd Eesti statistikaamet ei tee statistikat Eesti restoranide arvu kohta, eeldab autor, et enamasti töötab liikuvates toitlustuskohtades alla 10 inimese ja restoranides kui keskmiselt suuremates toitlustuskohtades üle 10 inimese. Peale antud töö raames tehtud lihtsustust leiab autor Eestis restoranide pidamisega tegelevate ettevõtete ligikaudseks arvuks 300.



**Joonis 10.** Erineva tööjõu suurusega ettevõtete arv, mis tegelevad restoranis või liikuvates toitlustuskohtades teenuse pakkumisega. Allikas: autori koostatud (Majutus-, toitlustus- ja turismiettevõtete... 2014) põhjal.

Tegelikkuses on Eestis restorane ilmselt rohkem. Paljud ettevõtted opereerivad erinevate restoranidega (nagu Starmaker OÜ-gi). Võib arvata, et ühe ettevõtte erinevates

restoranides on ikkagist sarnased juhtimisotsused ning seega antud töö raames ligikaudne restoraniärindusega tegelevate ettevõtete arv annab ligikaudse arvu erinevates restoranides kasutusel olevate juhtimisstiilide kohta. Lihtsustus oli vajalik, et restoranide seas uuringu tegemiseks leida ligikaudset üldkogumit.

2006. aastal tegi EAS uuringu tootlustuskohtade arvu kohta. Siis oli Eestis 328 restorani, millest 213 (65%) asus Harjumaal, 35 (11%) asus Tartumaal ning 21 (6%) Pärnumaal. Teistes maakondades üle 20 restorani sellel ajal ei asunudki (Rekkor *et. al.* 2012). Arvestades, et ligikaudu 82% restoranides asuvad kolmes maakonnas viieteistkümnest, näitab see selgelt piirkondliku ebavõrdsust. Nendes kolmes piirkonnas on üldjuhul maksejõulisemad kliendid nii kohalike kui ka turistide näol.

### **2.2.2 Eesti restoranide seas tehtud uuringu metoodika ja valim**

Antud alapeatükis tutvustab autor Eesti restoranides läbiviidud ankeet-uuringut seoses JIT-süsteemide rakendamisega.

Uuringu eesmärgiks oli uurida Eesti restoranides levivaid juhtimishoiakuid. Autor viis 2014. aasta aprillikuus Eesti restoranide seas uuringu, milles erinevate restoranide juhtivtöötajad avaldasid arvamust seoses erinevate autori poolt esitatud väidetega. Vastajate roll oli nõustuda väidetega viie-punkti skaalal kus 1 tähendas mitte-nõustumist ja 5 täielikku nõustumist. Uuringusse kaasas autor 26 väidet 5 erinevas teemagrupid.

Iga väide oli koostatud lihtsas ja arusaadavas eesti keeles. Autor jättis tahtlikult välja erinevad majandusterminid ning erialaga seonduvad sõnad. Vajalik oli, et iga ankeedile vastaja olenemata erialast või kvalifitseeritus tasemest saaks väidetest üheselt aru. Autor arvestas, et ankeedile vastajate ametikohad võivad ulatuda sekretärist ettevõtte juhtideni. Väited olid koostatud kasutades JIT-süsteemidest tuntud elemente, eesmärgiks saada hinnang JIT-süsteemi elementide kasutamise kohta Eesti restoranides. Autor usub, et ükski restoran pole võtnud eesmärgiks juhendada täielikult JIT-süsteemist, kuid turu kõrge konkurents ning ettevõtetes levivad juhtimisideed on restoranijuhid viinud ühel või teisel moel JIT-süsteemi elemente töös aina rohkem kasutama.

Kuivõrd ankeedi põhilised vastajad on eeldatavasti juhid, ning ankeet on peamiselt koostatud restoranide juhtimise kohta, siis võib eeldada, et tulemused pole päris

objektiivsed. Näiteks juht võib küll arvata, et ettevõttes on pingevaba õhkkond, kuid tegelikult ei pruugi see nii olla. Lisaressursideta on aga põhjalikuma uuringu tegemine raskendatud.

Autor eeldas enne ankeedi väljasaatmist madalat vastamisaktiivsust. Autor eeldas, et ettevõtte juhid ei ole motiveeritud strateegilist informatsiooni välja andma. Vastuste arvu tõstmiseks tegi autor mitu teadlikku sammu:

- 1) Interneti vahendusel leidis võimalikult paljude restoranide e-posti aadressid (265 erinevat potentsiaalset vastajat).
- 2) Vastajate vahel lubas loosida välja rahalise auhinna.
- 3) Vastajatele lubas uuringu lõppedes tagasi saata üldistatud tulemused.
- 4) I voorus mitte-vastajatele saatis autor meeldetuletava elektronkirja.
- 5) Iga vastaja konkreetsed vastused lubas autor jätta anonüümseks ning andmeid avaldada vaid üldistatud kujul.

Autor leidis, et kaks sammu viiest (teine ja neljas) võivad uuringu tulemusi kompromiteerida. Sellegi poolest leiab autor, et teha üldistavaid tulemusi on vajalik saada vastamise määra üle 10 % ning seetõttu lubas autor väikest tagasiminekut tulemuste kvaliteedis, et tõsta uuringu usaldusväarsust üldiselt. Autor usub, et kõige rohkem motiveeris ettevõtteid kolmas samm, kus autor lubas saata tagasisidet restoranidele. Tagasiside võib aidata ettevõtte juhtidel end kõrge konkurentsiga turul positsioneerida.

Antud uuringule eeltööd tehes ei leidnud autor sarnaseid uuringuid Eesti restoranide kohta. Autori poolt koostatud uuring on küll väikse-mahuline, kuid annab ligikaudse pildi restoranide juhtide mõttemaailmast ning juhtimismotiividest. Kuivõrd uuring on anonüümne ning väikse mahuga, ei saa teha üldistavaid järeldusi kõigi Eesti restoranide kohta. Võimalik on aga leida teatud seaduspärasusi uuringule vastajate hulgas. Antud ankeet võiks olla eeltöökä põhjalikumale ning restorane sügavuti uurivale uuringule.

### **2.2.3 Restoranide seas tehtud uuringu ankeet ja teemad**

Antud alapeatükis tutvustab autor uuringus esitatud väiteid ning teemagruppe. Autor selgitab väidete ja teemagruppide vajalikkust ning põhjendab, kuidas on väited seotud JIT-süsteemide rakendamisega.

Uuringusse kaasas autor 26 väidet 5 erinevast teemagrupist restoranide juhtimise ja tegevuse kohta. Uuringu ankeet on lisatud antud töö lõppu (Lisa 2). Väidete koostamise tugines autor peamiselt antud töös käsitlevatele teemadele. Ankeedi vastajad pidid hindama esitatud väiteid viie-punkti skaalal, kus 1 tähendas mitte-nõustumist ja 5 täielikku nõustumist. Autor hõlmas uuringus viit põhilist teemat seoses JIT-süsteemide rakendamise ja restoranides:

- 1) Tooraine ja tarnijad
- 2) töötajate motiveeritus ja kaasatus
- 3) juhtimine ja töökeskkond
- 4) nõudlusele reageerimine
- 5) teeninduskvaliteet.

Esimeses teemagrupis käsitles autor toorainet ja tarnijaid. Autor uuris, kas toorainet tellitakse pigem tihti ja väikestes kogustes (JIT) või harva ja suurtes kogustes. Lisaks uuris autor, et kas ettevõttes on alati olemas toorainet, et reageerida ootamatule nõudluse kasvule. JIT-süsteemides üldjuhul ei ole ülearu toorainet ning pigem võib tekkida ootamatu nõudluse korral restoranis probleeme reageerimisega. Tarnijate kohta uuris autor, et kas restoranidel on pigem pikaajalised suhted tarnijatega (JIT) või pigem otsitakse igapäevaselt turu odavamat hinda (mitte-JIT).

Teine teemagrupp oli seotud töötajate motiveeritusega ja kaasatusega juhtimisotsustesse. Autor uuris, et kas ettevõtte motiveerivad töötajaid läbi erinevate tegevuste (JIT) või pigem mitte. Väide esitati ka tulemustasu kohta, JIT-süsteeme hindavas ettevõttes kasutatakse tihti tulemustasu kontseptsiooni. Lisaks uuris autor, et kui suur vastutus on tavatöötajatel oma töö eest ning kas uute kohtade vabanemisel ettevõttes otsitakse töötajaid pigem ettevõtte seest või väljast. JIT-süsteemides antakse töötajatele palju vastutust ning väga sage on ettevõttesisene karjääri tegemine. Autorit huvitas veel restoranide värbamispoliitika. Kui võiks arvata, et restoranides töötavad üldjuhul madalalpalgalised, siis ei saaks ju väga kõrgeid kriteeriume värbamisel nõuda. Autor uuriski, kui kõrged on ettevõtete värbamiskriteeriumid. JIT-süsteemides on üldjuhul töötajate värbamisel kõrged kriteeriumid.

Kolmas teemagrupp oli seotud restoranis valitseva üldise õhkkonna ja juhtimisstiili kohta. Autor ise näeb kõige rohkem probleeme antud teemagrupis, kuivõrd juhid hindavad siin otseselt enda tegevust ning ei pruugi objektiivselt suhtuda. Autor palus juhtidel hinnata restorani töövoolu sujuvust, info liikumist, pingelise õhkkonna olemasolu. Kui info liikumine ja sujuv töövool on konkreetsed JIT-süsteemi tegurid siis pingeline õhkkond võib esineda iga juhtimisstiiliga organisatsioonis. Väide nr. 13 oli provotseeriva sisuga: „Kas Teie arvetes on juhtidel tihti ebarealaarsed nõudmised?“ Kuivõrd enamus vastajatest olid ise juhid, siis ilmselt seda väga paljud ei tunnista. JIT-süsteemides on aga väga tõenäoline just selliste nõudmistega juhi olemasolu. Viimane otsese juhtimisstiili kohta esitatud väide oli otseselt seoses JIT-süsteemi mõistega: Ettevõtte kasutab minimaalseid ressursse, et saavutada parimat võimalikku tulemust, raiskamist vähendatakse igal sammul. Selle küsimuse vastused peaksid andma üsna hea pildi JIT-süsteemi imbumisest Eesti restoranide juhtimissüsteemidesse..

Neljas teemagrupp oli teenindussektori spetsiifiline ning seotud nõudlusele vastamisega. Autor uuris, et kas restoranid reageerivad välise nõudluse muutustele ressursside muutmisega. Üks raiskamist vähendav ettevõtte peaks madalhooajal kasutama oluliselt vähem töötajaid ja tööruume, sest vabad ressursid toodavad ettevõtte sees ebaefektiivsust. Lisaks uuris autor, kui palju tähtsustatakse nõudluse planeerimist läbi ettemüügi ja reserveeringute. JIT-süsteeme järgiv restorani üks eesmärk peaks olema pidev nõudluse planeerimine ja tänu info asümmeetria vähenemisele suudetakse tulla ka paremini toime turusituatsiooni muudatustega.

Viimane teemagrupp oli otseselt seotud teeninduskvaliteediga. Uuringu käigus uuris autor, kas kõrge efektiivsusnõue võib mõjutada teeninduskvaliteeti negatiivselt. JIT-süsteemides ja pideva efektiivsuse otsingutel võib teeninduskvaliteet kannatada saada ning seetõttu JIT-süsteeme järgiv ettevõtte peaks pidevalt teeninduskvaliteediga taseme hoidmisega tegelema. Autor uuris juhtide arvamust ettevõttes pakutava teeninduskvaliteedi kohta, kas juhid on pühendunud teeninduskvaliteedi tõstmisele. Juhtidelt uuriti lisaks, kas nad arvavad, et töötajate motiveerimine ja koolitamine on olulised teeninduskvaliteedi tegurid. Lõpetuseks uuris, kas juhid küsivad klientidelt teeninduskvaliteedi kohta tagasisidet. JIT-süsteemides on teeninduskvaliteet kriitiline

edutegur ning iga samm kõrgema kvaliteedi suunas on samm ka JIT-filosoofia rakendamise suunas.

#### 2.2.4 Eesti restoranide seas tehtud uuringu vastused ja tulemused

Käesolevas alapeatükis käsitleb autor restoranide seas tehtud uuringu tulemusi. Autor koondab vastused lähtuvalt teemagrupidest ning annab hinnangu JIT-süsteemide kasutamise rakendamisest Eesti restoranides.

Autor koostas uuringu teostamiseks rakendust Google Docs. Ankeedile vastas 50 küsitletut 265-st. Vastamismäär on liiga väike, et teha üldistavaid järeldusi kõikide restoranide kohta. Vastamise osakaal kogu valimist on 19 %. Vastajatest suur enamus on ettevõtte aktiivse juhtimisega seotud inimesed . Üle poole vastanutest (57%) on pärit firmadest, kus on alla 20 töötaja, siiski on tulnud vastuseid ka ettevõtetest, kus on töötajaid üle 60 (3 vastust). Järgnevalt käsitleb autor vastuseid teemagruppide lõikes.

**Tabel 4.** Tooraine ja tarnijad. Restoranide seas tehtud uuringu tulemused. Vastused on viiepalliskaalal, kus 1 näitab mitte-nõustumist ja 5 täielikku nõustumist. JIT näitab kui suur osa vastustest on kooskõlas JIT-filosoofia rakendamisega restoranis.

Tooraine ja tarnijad	1	2	3	4	5	JIT	JIT %
1. Restoran ostab toorainet pigem tihti ja väikestes kogustes, kui harva ja suurtes kogustes.	2	2	6	4	30	34	77%
2. Ettevõttes on alati olemas rohkem toorainet, et reageerida ootamatule nõudluse kasvule.	0	3	12	17	12	3	7%
3. Ettevõttel on pikaajalised suhted tarnijatega ning neid vahetatakse harva.	0	4	3	14	23	37	84%
4. Tooraine otsimisel vahetatakse tihti koostööpartnereid ning otsitakse parimat hinda.	6	18	10	8	2	24	55%

Ülaltoodud tabelist on näha, et enamik juhte hindavad pikaajalisi suhteid tarnijatega. Toorainet ostetakse restoranides pigem tihti ja väikestes kogustes. Kuigi hinnatakse pikaajalisi suhteid siis hoitakse end kursis turuhindadega ning kaalutakse ka alternatiivseid valikuid. JIT-süsteemi üks nõrkuseid on ootamatu nõudluse kasvule raskendatud reageerimine. Kuigi ettevõtted tellivad tihti kaupa, siis üldjuhul tellitakse väikse varuga, et reageerida ootamatule nõudlusele. Ülemäärane tarnimine loob aga aluse raiskamisele.

**Tabel 5.** Töötajate motiveeritus ja kaasatus. Restoranide seas tehtud uuringu tulemused. Vastused on viieballiskaalal, kus 1 näitab mitte-nõustumist ja 5 täielikku nõustumist. JIT näitab kui suur osa vastustest on kooskõlas JIT-filosoofia rakendamisega restoranis.

<b>Töötajate motiveeritus ja kaasatus</b>	1	2	3	4	5	JIT	JIT %
5. Ettevõtte motiveerib töötajaid läbi erinevate tegevuste	3	3	8	20	10	30	68%
6. Töötajad vastutavad tehtud töö eest suurel määral.	0	1	8	19	16	35	80%
7. Ettevõttel on kõrged kriteeriumid värbamisel	0	2	6	18	18	36	82%
8. Uute töökohtade vabanemisel otsitakse töötajaid pigem ettevõtte seest.	3	6	9	19	7	26	59%
9. Paljud ettevõtte töötajad saavad lisaks põhipalgale ka tasu heade tulemuste eest.	6	5	10	12	11	23	52%

Tabelist on näha, et juhid väärtustavad töötajaid. Juhtidel on töötajatele pigem kõrged kriteeriumid ning seega on ka ootused kõrgendatud. Töötajatel oodatakse tehtud töö eest vastutamist ning juhid omalpoolt motiveerivad töötajaid läbi nende premeerimise. Teenindussektoris on klientidega kokku puutuv töötaja justkui ettevõtte visiitkaart. Autor oli arvamusel, et tulemuspalga kontseptsioon pole laialt levinud. Seda võib selgitada varjatud tulemustasu (jootraha). Positiivne oli aga see, et tervelt 59 % vastajatest otsib uue töökohta vabanemisel pigem ettevõtte seest töötajaid.

**Tabel 6.** Juhtimine ja töökeskkond. Restoranide seas tehtud uuringu tulemused. Vastused on viieballiskaalal, kus 1 näitab mitte-nõustumist ja 5 täielikku nõustumist. JIT näitab kui suur osa vastustest on kooskõlas JIT-filosoofia rakendamisega restoranis.

<b>Juhtimine ja töökeskkond</b>	1	2	3	4	5	JIT	JIT %
10. Töövool restoranis on sujuv	2	6	8	12	16	28	64%
11. Ettevõttesiseselt liigub info kiiresti ning probleemideta	1	0	13	19	11	30	68%
12. Töökeskkond on restoranis tihti pingeline	8	10	4	15	7		
13. Restorani juhtidel on tihti ebareaalsed nõudmised	20	14	5	3	2		
14. Ettevõtte kasutab minimaalseid ressursse, et saavutada parimat võimalikku tulemust. Raiskamist vähendatakse igal sammul.	2	5	9	16	12	28	64%

Enamus juhte on arvamusel, et restoranides ei ole ebareaalseid nõudmisi. Autor on arvamusel, et kui uuring oleks tehtud madalama astme töötajate seas võiks tulemused olla

teistpidised. Umbes pool vastanutest nõustus, et restoranitöö on tihti pingeline, teine pool aga sellega ei nõustunud. JIT-süsteemi rakendamisega on oht nii pingelise töökeskkonna tekkimisele kui ka juhtide ebareaalsetele nõudmistele. Enamus vastanud uskusid, et töövool restoranis on sujuv ning info liigub probleemideta. Viimane selle grupi küsimus oli seotud otseselt JIT-süsteemi mõistega. 64 % juhtidest nõustus, et nad juhivad töös JIT-süsteemi põhieesmärgist.

**Tabel 7.** Nõudlusele reageerimine. Restoranide seas tehtud uuringu tulemused.

Vastused on viieballiskaalal, kus 1 näitab mitte-nõustumist ja 5 täielikku nõustumist.

JIT näitab kui suur osa vastustest on kooskõlas JIT-filosoofia rakendamisega restoranis.

Nõudlusele reageerimine	1	2	3	4	5	JIT	JIT %
15. Ettevõttes on kõrghooajal tööl oluliselt rohkem töötajaid kui madalhooajal	3	10	7	8	16	24	55%
16. Ettevõtte olulise osa müügist moodustab ettemüük (reserveeringud, üritused jne...)	5	6	8	18	7	25	57%
17. Ettevõtte suudab edukalt reageerida turusituatsiooni muutustele.	0	4	4	26	10	36	82%
18. Ettevõtte mahutab kõrghooajal oluliselt rohkem kliente kui madalhooajal.	4	5	4	10	21	31	70%
19. Ettevõtte lähtub igapäevase töö planeerimisel suures osas müügiprognoosidest.	1	3	10	18	12	30	68%
20. Ettevõtte suudab kiirelt reageerida turunõudluse ootamatule muutusele	0	0	9	20	15		

Enamus küsitletud restorane suudavad edukalt reageerida turunõudluse muutustele. 70% ettevõtetest mahutavad kõrghooajal oluliselt rohkem kliente kui madalhooajal. See võib olla selgitatud lisaruumide rentimise või suveterrasside üles seadmisega. Töötajaid on aga kõrghooajal ja madalhooajal üsna võrdselt ning autor näeks siin kokkuhoiu kohta. Arvatavasti on töötajad pikaajaliste lepingutega või on tegemist väikefirmadega kus madalhooajal on vajalik minimaalse töajõu olemasolu. Ligi 68 % vaatluse all olevatest ettevõtetest lähtuvad igapäevase töö planeerimisel müügiprognoosidest. See seletab ka restoranide head reageerimisvõimet nõudluse muutustele.

**Tabel 8.** Teeninduskvaliteet. Restoranide seas tehtud uuringu tulemused. Vastused on viieballiskaalal, kus 1 näitab mitte-nõustumist ja 5 täielikku nõustumist. JIT näitab kui suur osa vastustest on kooskõlas JIT-filosoofia rakendamisega restoranis.

<b>Teeninduskvaliteet</b>	1	2	3	4	5	JIT	JIT %
21. Kõrge efektiivsusnõue igal tööetapil võib mõjutada teeninduskvaliteeti negatiivselt.	5	4	9	16	10	26	59%
22. Ettevõtte pakub kvaliteetset teenindust	0	0	0	16	28	44	100%
23. Ettevõtte juhid on pühendunud teeninduskvaliteedi tõstmisele	0	1	2	8	33	41	93%
24. Ettevõttes koolitakse töötajaid, et tõsta teeninduskvaliteeti.	1	0	3	14	26	40	91%
25. Ettevõttes hinnatakse järjepidevalt teeninduskvaliteeti (küsitlused klientide seas jne...)	0	5	11	10	18	28	64%
26. Töötajate motiveerimine on teeninduskvaliteedi kriitiline tegur	1	3	9	14	17	31	70%

Kõik vastajad olid arvamusel, et nende restoran pakub kvaliteetset teenindust. Üle 90 % vastajatest arvasid, et juhid olid pühendunud teeninduskvaliteedi tõstmisele ning selle tarbeks koolitatakse töötajaid. Autorit hämmastas juhtide enesekindlus. Samas näitab see ka juhtide prioriteete ettevõtte juhtimisel. Paljud juhid ongi seadnud teeninduskvaliteedi kõrgeimaks mõõdupuuks ning selle arendamisse suunatakse palju ressursse alustades kõrgetest värbamistingimustest ja töötajate koolitustest kuni teeninduskvaliteedi hinnanguteni välja. 70 % vastanutest usuvad, et töötajate motiveerimine on üks teeninduskvaliteedi kriitilisi tegureid.

Autor analüüsis ankeedi vastuseid ka korrelatsioonanalüüsiga. Kuivõrd ankeedi vastused olid esitatud järjestuskaalal, kasutas autor analüüsiks Spearmani korrelatsioonikordajat. Andmeanalüüs teostati Statistikatarkvaras SPSS. Korrelatsioonanalüüsi eesmärgiks on leida seoseid erinevatele väidetele vastamise vahel. Statistiliselt olulisel määral (olulisusnivoo  $p=5\%$ ) korreleerusid võimalikust 325 seosest 70. Lisas 3 on toodud korrelatsioonanalüüsi tulemused.

Autor käsitleb allpool olulisusnivool 1 % olulisi seoseid. Selliseid väidete vastuste vahelisi seoseid oli 31. Autor käsitleb järgnevalt valikut neist. Autor jätab loetelust välja paljud väidete-grupi sisesed seosed sõltuvalt nende kõrgeast esinemis sagedusest ning lihtsasti järgitavast loogikast.

Kõige suurem seos oli väidete 17 ja 20 vastamise vahel (korrelatsioonikordaja  $r=0,704$ ). Mõlemad väited olid seotud turunõudlusele vastamisega ning korreleerumine on loogiliselt aimatav. Tugev seos ( $r=0,614$ ) oli ka väitele 26 ja 21 vastamise vahel. Ettevõtetes kus arvatakse, et kõrge efektiivsusnõue võib mõjutada teeninduskvaliteeti

negatiivselt, usutakse et töötajate motiveerimine on teeninduskvaliteedi kriitiline tegur. Neis ettevõtetes pigem motiveeritakse töötajaid, kuna kardetakse olulist kadu teeninduskvaliteedis.

Oluline seos oli ka väidete 15 ja 18 vahel ( $r=0,544$ ). Väited olid seotud ettevõtte ressursidega. Nendes ettevõtetes, kus on kõrghooajal on rohkem ruume kasutada, kasutavad sel ajal ka rohkem tööjõuressursse. JIT-süsteemi definitsioonist tuletatud väitega 14 oli oluline seos samuti tööjõuressursside kasutamisega ( $r=0,418$ ). Ettevõtte, kes juhindub JIT-süsteemi põhieesmärgist, kasutab kõrghooajal oluliselt rohkem tööjõudu kui madalhooajal. Sellist seost oli võimalik näha ka Olde Hansa näitel. Arvestades restorane kui tööjõumahukaid ettevõtmisi on kokkuvõttes töötajate kuludest madalhooajal üks kriitilisemaid edutegureid.

Väidete 18 ja 20 oli oluline seos ( $r=0,469$ ). Ettevõtte, kes kasutavad kõrghooajal lisaruume suudavad tulla toime paremini turusituatsiooni muutustega. Sellest seosest võib arvata, et lisaruumide vajadus ongi tekkinud nõudluse hooajalisest tõusust ning restoranide juhid on reageerinud turusituatsiooni muutustele. Lisaks korreleerub väide 18 ka väitega 19 ( $r=0,428$ ). Ettevõtte, kes kasutab igapäevase töö planeerimisel müügiprognoose reageerib turunõudluse muutustele edukalt ning seega tekitab lisakohti kõrghooaja saabudes.

Ettevõtetes, kus koolitatakse teenindajaid usutakse, et nad pakuvad kõrgel tasemel teenindust (väited 22 ja 24,  $r=0,425$ ). Lisaks on seos ka ettevõtte kõrgete värbamiskriteeriumite ja pakutava teeninduskvaliteedi vahel seos (väited 7 ja 22,  $r=0,410$ ). Ettevõtetes, kus makstakse tulemustasusid on töötajate vastutus üldjuhul suurem (väited 6 ja 9,  $r=0,468$ ). Juhid, kes koolitavad töötajaid enam (väide 24), annavad neile ka rohkem vastutust (väide 6).

Huvitav seos oli ka ettevõttesisese info liikumise ning turunõudlusele vastamise vahel (väide 11 ja 20,  $r=0,398$ ). Mida kiiremini liigub ettevõtte sees info, seda edukamalt reageeritakse turunõudluse muutustele. Lisaks tuli välja, et mida paremini liigub info, seda motiveeritumad on töötajad (väited 5 ja 11,  $r=0,397$ ).

Autor ootas esialgu rohkem seoseid väitega 14, mis oli seotud JIT-süsteemi definitsiooniga. Tegelikult oli statistiliselt olulisi seoseid sellele väitele vastanute ja

teiste väidete vastuste vahel vaid üks. See näitab seda, et kuigi 64 % vastanutest väitsid end rakendamas JIT-süsteemi põhipostulaati, siis tegelikult kasutatakse Eesti restoranides põhiliselt erinevaid JIT-süsteemi elemente.

Keskmiselt nõustusid uuringus osalenud restoranide juhid JIT-süsteemi elementide rakendamisega 69 %. Väitega 14. mis oli seotud otseselt JIT-süsteemi rakendamisega restoranis nõustusid 64 % küsitlustest. Autor on arvamusel, et ligikaudu 2/3 Eesti restoranide juhtidest rakendavad JIT-filosoofiat restorani juhtimisel. Kuigi JIT-süsteemid mõistena ei ole avalikkusele kuigi tuntud, siis paljud restoranid tegutsevad siiski selle loogika järgi. Kuna ankeedile vastanud on enamasti olnud juhid ning väited olid peamiselt juhtimisotsuste kohta, võib arvata, et vastused ei pruugi olla täiesti objektiivsed.

Eesti restoranitööstuses tehtud uuringu tulemusel selgus, et paljud JIT-süsteemi elemendid on praktikas kasutusel. Uuring Eesti suurimas restoranis Olde Hansas näitas, et vastava filosoofia rakendamine võib tuua restoranile olulist kasu. Täpsemad tulemused on võimalik saada, tehes põhjalikuma uuringu ka teistes restoranides, kõrvutades erinevaid juhtimisteooriate elemente.

## KOKKUVÕTE

Et olla edukas pidevalt muutuvus ärikeskkonnas on vajalik reageerida turusituatsiooni muutustele aegsasti. Restorane iseloomustab kõrge konkurents ja madal kasumimarginaal. Tihedas konkurentsias ellujäämise üks võimalusi on erinevate juhtimisideede rakendamine ettevõtte juhtimissüsteemi. Autor käsitles käesolevas töös täppisajastatud süsteemide (JIT-süsteemide) rakendamist teenindussektoris, restoranide seas. Täppisajastatud süsteemide põhieesmärgiks on kulude vähendamine läbi raiskamise elimineerimise.

Teoreetilises osas esimeses osas selgitas autor JIT-süsteemide olemust ning võrdles valitud juhtimiskontseptsiooni alternatiivsete juhtimissüsteemidega. Autor kirjeldas algselt tootmissektorist alguse saanud JIT-filosoofia kohandamist teenindussektoris. Esimese peatüki lõpus käsitleti JIT-süsteemide tulemuslikkuse hindamist teenindussektoris. Autor on veendumusel, et tööjõumahukates ettevõtmistes on tunnitootlikkus üks parimaid tulemuslikkuse hindamismeetodeid.

Empiirilises osas tutvustas autor ettevõtet Starmaker OÜ ja selle suurimat kasumikeskust restoran Olde Hansat. Tallinna keskaegset restorani on tabanud viimastel aastatel suured tagasilöögid ning peale üledukat 2011. aastat on ettevõtte kulud ületanud tulusid. 2013. aastal oli ettevõtte sunnitud sulgema mitu restorani ning juhtimises tuli teha mitmeid olulisi muutusi. Olde Hansas kohandati palju JIT-filosoofia elemente ning nende rakendamise tulemused on märkimisväärsed. Restoranis Olde Hansa suudeti 2014. aasta esimese kolme kuuga võrreldes 2013. aastaga kokku hoida üle seitsme tuhande töötunni.

Empiirilise osa teises peatükis viis autor läbi uuringu Eesti restoranide seas. Autor saatis küsitlus-ankeedi 265 Eesti restoranile, vastuseid laekus viiskümmend. Lähtuvalt Olde Hansas saavutatud edusammudele küsitles autor teiste restoranide juhtivaid töötajaid. Autori eesmärgiks oli uurida kui paljud restoranid kasutavad JIT-süsteemist tuntud juhtimiselemente. Uuringust selgus, et ligi 2/3 valimis osalenud restoranide juhtidest

juhitud igapäevases töös JIT-süsteemide põhipostulaadist. Ühtegi juhtimiskontseptsiooni ei ole võimalik rakendada täies mahus, küll kasutatakse aga väga paljusid JIT-süsteemi elemente Eesti restoranide juhtimissüsteemides.

Autor on arvamisel, et JIT-süsteeme on võimalik edukalt rakendada teenindussektoris, sealhulgas restoranide juhtimisel. JIT-süsteemid rakenduvad teeninduses ja tootmises erinevalt. Võrreldes tootmisüsteemidega on võimalik kasutada erinevaid tahke sõltuvalt tootmise ja teeninduse eripärades. Autor usub, et raskustesse sattunud teenindusettevõtted võiksid leida abi tootmisest tuntud teoreetilistest käsitlustest.

Paljud teoreetilised käsitlused kui ka autori poolt Eesti restoranides tehtud uuring toovad välja, et liigne efektiivsusnõue võib mõjuda negatiivselt restoranides pakutavale teeninduskvaliteedile. JIT-süsteemide peamised varjatud mõjud võivadki olla seotud töötajate motivatsiooni ning läbi selle ka teeninduskvaliteedi langusega. Seetõttu tulebki JIT-süsteemides koos efektiivsusnäitajatega pöörata ka senisest enam tähelepanu klientide ja töötajate heaolule.

Töö tulemusena selgus, et Eestis restoranides kasutakse erinevaid elemente JIT-süsteemidest ning teadlik ja järjepidev rakendamine võib tuua restoranile erinevaid kasusid. Kui peamine võimalik kasu on seotud majandustulemuse paranemisega siis kõrvalkasuna võib välja tuua töötajate motivatsiooni, kaasatuse suurenemise ning teeninduskvaliteedi tõusu.

Autorile teadaolevalt ei ole JIT-süsteemide rakendamise võimalusi restoranides varasemalt uuritud. Lähtuvalt uuringule vastamise aktiivsusest ei saa teha üldistavaid järeldusi kõigi Eesti restoranide kohta, küll võib seda aga käsitleda kui alusuuringut põhjalikumale ning restorane süviti käsitlevale uuringule. Antud töö edasiarenduseks võiks olla põhjalikum uuring Eesti restoranides levinud juhtimissüsteemide kohta.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Akroush M.N., Abu-ElSamen A.A., Samawi G.A., Odetallah A.L.** Internal marketing service quality in restaurants. – Marketing Intelligence & Planning, 2013, vol. 13, no. 4, pp. 304-336
2. **Armistead C., Johnston R., Slack N.** The Strategic Determinants of Service Productivity. – International Journal of Operations & Production Management, 1988, vol. 8, no. 3, pp. 95-108
3. **Canel C., Rosen D., Anderson E.A.** Just-in-time is not just for manufacturing: a service perspective. – Industrial Management & Data Systems, 2000, vol. 100-2, pp.51-60.
4. **Chen Z., Tan K. H.** The Impact of organization ownership structure on JIT implementation and production operations performance. – International Journal Operations & Production Management, 2013, vol. 33, no. 9, pp. 1202-1229.
5. **Delbridge R. Workers Under Lean Manufacturing** – The Essentials of the New Workplace: A Guide to the human impact of Modern Working Practices, 2005, pp. 15-32.
6. Employment in services (% of total employment). World Bank. 2014. <http://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS>, 15.03.2014
7. **Gupta S.M., Al-Turki Y.A.Y., Perry R.F.** Flexible *kanban* system. – International Journal of operations & Production Management, 1999, vol. 19, no. 10., pp. 1065-1093
8. **Hassan M.M.D., Kinard J.** JIT: Some Lessons for Improving Productivity. – Logistics Information Management, 1992, vol. 5, no. 2, pp. 43-48.
9. **Johnston R., Jones P.** Service productivity. Towards understanding the relations between operational and customer productivity. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2004, vol. 53, no. 3, pp. 201-213
10. **Lee S.M., Ebrahimpour. M.** Just-in-Time. – Management Decision, 1987, vol. 25, no. 6, pp. 50-54.
11. **Lovelock C.H., Yip G.S.** Developing Global Strategies for Service Businesses. – California Management Review, 1995 , vol. 38, no. 2, pp. 64-86

12. Majutus-, toitlustus- ja turismiettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala ja tööga hõivatud isikute järgi. Eesti Statistikaamet 2014. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/23Turism\\_ja\\_majutus/08Turismi\\_ja\\_majutuse\\_majandusnaitajad/08Turismi\\_ja\\_majutuse\\_majandusnaitajad.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/23Turism_ja_majutus/08Turismi_ja_majutuse_majandusnaitajad/08Turismi_ja_majutuse_majandusnaitajad.asp) 23.04.2014
13. **McTavish R., Gunasekaran A., Goyal S., Yli-Olli P.** Establishing a strategic framework for improving productivity. – *Integrated Manufacturing Systems*, 1996, vol. 7., no. 4, 12-21
14. **Murphy K., Olsen M.** Dimensions of high performance management system. An exploratory study of the US Casual restaurant segment. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, vol. 21, no. 7, pp 836-853
15. **Ohno T.** *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production.* New York: Productivity Press, 1988, 137 p.
16. **Rekkor S., Kersna A., Merits M.** Toitlustuse alused: Hetkeolukord Eestis. E-õppematerjal. 2012. <http://eope.ehte.ee/toitlustus/index.php> 23.04.2014
17. **Rosen D.L.** *The Measurement and Modeling of Quality in Service Organisations.* Unpublished PHD Dissertation, Universty of South Carolina, 1990
18. **Safayeni F., Purdy L., Engelen R.V., Pal S.** – Difficulties of Just-in-Time Implementation: A Classification Scheme. *International Journal of Operations & Production Management*, 1990, vol. 11, no. 7, pp. 27-36
19. **Sampson S.E.** Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organisations. – *International Journal of Service Industry Management*, 2000, vol. 11, no. 4, pp. 348-364
20. **Spencer M.S., Rogers D.S., Daugherty P.J.** JIT Systems and External Logistics Suppliers. – *International Journal of Operations & Production Management*, 1994, vol. 14, no. 6, pp. 60-74.
21. **Sugimori Y., Kusunoki K., Cho F., Uchikawa S.** Toyota production system and Kanban system. Materialization of just-in-time and respect-for-human system. – *International Journal of Production Research*, 1977, vol. 15, no. 6, 553-564.
22. **Upton D.** Just-in-time and performance measurement systems. – *International Journal of Operations & Production Management*, 1998, vol. 18, no. 11, pp 1101-1110
23. **Vuppalapati K., Ahire S. L., Gupta T.** JIT and TQM: case for joint implementation. – *International Journal of Operations & Production management*, 1995, vol. 15, pp 84-94
24. **Wheatley M.** Optimising Production's potential. – *International Journal of Operations & Production Management*, 1989, vol. 9, no. 2, pp 38-44
25. **Wu N.L.** Understanding Production Systems through Human simulation: Experiencing Just-in-case, Just-in-time and Optimised-Production-Technology

Production systems. – International Journal of Operations & Production Management, 1988, vol. 9 no. 1, pp. 27 - 34

**26. Yasin M.M., Alavi J.** The effectiveness of quality improvement initiatives in service operational context. – The TQM Magazine, 2007, vol. 19, no. 4, pp. 354-367.

**27. Zelbst P.J., Green Jr K.W., Abshire R.D., Sower V.E.** Relationships among market orientation, JIT; TQM and agility. – Industrial Management & Data Systems, 2010, vol. 110, no. 5, pp. 637-658

## LISAD

**Lisa 1.** Ettevõtte Starmaker OÜ kasumiüksuse Olde Hansa müük ja kasutatud töötunnid tööjõu funktsioonide ja kuupäevade lõikes 2013. ja 2014. aastal.

OK	2014								2013							
	SA	MA	MS	KÖ	NIS	LAD	KOK	MÜÜK	SA	MA	MS	KÖ	NIS	LAD	KOK	MÜÜK
1.1	269	11	0	127	102	43	552	39070	266	11	10	144	128	27	586	36916
1.2	304	8	0	154	128	88	682	47099	275	11	10	153	132	64	644	36653
1.3	295	9	0	145	121	79	649	48917	284	4	10	147	137	47	628	39173
1.4	292	7	14	134	116	62	626	43058	298	4	10	139	137	49	637	38122
1.5	267	7	0	123	115	51	563	37289	281	4	9	128	131	35	588	37185
1.6	228	6	0	112	103	48	497	33316	264	0	9	121	130	31	556	30357
1.7	162	4	0	104	82	62	414	21589	189	7	0	133	106	38	474	21482
1.8	113	3	0	81	75	45	316	13471	93	0	10	97	97	42	339	8132
1.9	81	4	10	95	74	45	308	9064	63	11	11	86	90	39	300	5220
1.10	92	3	9	91	62	40	298	9924	81	7	11	88	85	37	310	6455
1.11	112	7	10	82	72	28	311	11017	87	7	10	97	91	32	324	6928
1.12	59	7	11	54	47	18	195	5090	128	7	18	96	108	24	381	13913
1.13	39	0	0	47	25	28	139	4043	88	4	12	86	93	17	299	4834
1.14	49	3	10	52	26	19	160	3672	64	0	0	82	80	43	269	2250
1.15	46	3	7	54	25	29	164	3278	63	4	6	89	65	45	272	4757
1.16	45	0	10	46	26	33	161	3920	68	7	15	83	79	30	282	5709
1.17	74	0	13	53	47	48	236	7383	80	4	12	83	74	31	283	3876
1.18	78	8	7	50	57	19	219	10166	98	4	10	98	79	40	329	8562
1.19	72	7	20	45	50	19	212	6193	131	0	11	112	104	26	383	14535
1.20	42	6	0	49	30	27	154	3298	78	0	10	78	68	17	251	4999
1.21	41	3	7	42	25	25	143	4110	63	13	0	77	67	20	240	3945
1.22	36	0	11	39	25	23	133	5710	65	11	10	93	69	34	281	5468
1.23	65	0	10	51	31	17	174	6873	131	7	13	80	98	24	352	9676
1.24	70	7	10	57	45	27	215	9911	110	11	6	93	90	35	345	10262
1.25	103	4	11	48	56	19	240	14675	88	4	10	111	92	43	348	8138
1.26	74	11	14	43	48	18	208	5664	147	0	11	103	99	25	384	14832
1.27	54	6	2	46	27	25	159	5053	85	6	10	79	81	18	278	6071
1.28	47	6	13	52	28	19	165	5360	65	4	3	76	95	26	268	3867
1.29	48	3	16	39	27	13	146	6225	67	8	7	80	77	37	275	4608
1.30	43	0	17	53	30	23	166	4141	76	4	12	82	78	37	289	5423
1.31	77	13	19	68	40	24	242	10037	82	15	24	98	76	27	323	5643
2.1	97	7	8	55	63	24	253	12533	92	10	10	99	65	47	324	7123
2.2	74	7	13	43	43	18	198	6144	149	0	11	87	77	18	343	16654
2.3	53	8	0	68	39	31	199	6814	79	7	10	85	55	19	254	6260
2.4	36	7	9	48	32	28	160	3615	60	8	0	76	66	27	236	5222
2.5	50	7	13	54	41	34	199	6265	64	15	13	70	57	25	245	3826
2.6	46	9	11	54	34	25	180	5876	70	7	11	84	65	30	267	5465
2.7	83	16	11	55	42	30	238	7987	91	11	8	95	51	27	283	10293
2.8	98	15	10	54	52	19	247	12213	118	7	15	111	48	25	324	11281
2.9	70	11	13	47	39	18	198	5276	130	11	11	79	70	23	324	13439

### Lisa 1 järg

2.10	48	7	0	44	34	32	165	4358	68	15	10	78	58	19	248	6892
2.11	42	7	10	45	34	35	173	4529	68	13	0	79	58	24	241	3825
2.12	79	10	14	57	38	25	223	5590	67	4	13	83	56	30	252	6826
2.13	52	4	10	62	41	32	200	8114	63	12	15	85	47	32	254	4004
2.14	114	9	10	62	52	28	274	17280	104	7	14	85	67	28	306	10125
2.15	123	14	10	56	57	25	284	18101	115	18	12	96	67	22	329	13418
2.16	78	7	13	45	59	19	221	7517	166	11	19	89	87	23	395	18687
2.17	49	7	0	26	49	33	165	6904	96	7	13	80	70	20	285	8576
2.18	54	7	10	65	31	35	202	6530	86	11	0	89	54	28	268	8474
2.19	51	8	11	67	51	26	214	6958	75	11	22	78	61	23	270	6257
2.20	71	6	12	53	46	29	217	6821	68	12	10	80	59	28	257	6479
2.21	85	9	10	79	66	34	283	12686	85	15	12	93	56	29	289	7614
2.22	114	14	11	50	68	25	282	14608	133	11	11	112	72	34	373	12392
2.23	122	11	20	35	57	18	263	11323	157	6	10	92	76	20	361	17072
2.24	52	8	0	56	60	22	198	5804	126	9	15	89	66	20	324	9437
2.25	52	8	10	57	38	36	201	5741	63	7	3	79	53	30	235	4865
2.26	64	7	21	58	59	26	234	7424	88	11	16	80	64	24	282	8213
2.27	60	7	14	65	41	25	212	6035	77	12	10	78	58	32	266	5685
2.28	115	12	23	72	48	44	313	12358	126	15	25	103	68	25	362	8503
3.1	133	18	20	58	63	26	318	17248	105	8	6	97	65	42	323	12071
3.2	69	12	14	25	47	19	186	6413	173	5	10	91	78	19	375	16706
3.3	52	6	0	55	42	28	184	7097	103	0	16	80	69	11	278	6759
3.4	53	7	12	59	44	33	208	6390	84	11	10	77	68	20	270	4668
3.5	51	7	11	51	45	26	192	6073	88	8	0	78	56	23	253	5186
3.6	57	8	7	66	41	29	206	6566	106	7	10	73	58	31	284	7655
3.7	108	15	11	52	55	29	270	10286	132	8	15	94	66	36	351	14078
3.8	172	17	7	56	63	28	342	24585	216	9	9	120	75	34	464	27316
3.9	99	12	7	55	56	21	250	13470	203	7	10	123	86	27	455	22733
3.10	51	8	4	44	40	24	170	5257	142	4	16	79	79	20	340	11874
3.11	47	9	10	49	43	27	185	6038	79	11	0	66	55	21	233	3519
3.12	41	7	11	50	41	27	177	5169	87	4	11	71	57	32	261	5470
3.13	47	9	13	55	40	25	190	5420	76	11	9	77	58	28	260	5435
3.14	66	12	11	55	38	33	216	11046	84	11	10	76	58	20	259	7197
3.15	106	16	11	51	59	18	260	13301	115	11	10	93	69	29	326	11629
3.16	59	7	14	32	46	18	175	6351	179	8	17	102	84	20	410	14547
3.17	36	7	0	48	35	26	152	4351	99	11	20	92	67	19	307	6838
3.18	38	7	12	52	40	31	179	4434	79	8	0	73	60	27	247	6481
3.19	45	9	11	52	30	22	169	6192	95	10	12	65	53	27	262	5485
3.20	48	9	7	63	42	36	204	6981	88	8	10	62	55	18	241	4019
3.21	67	11	10	56	45	35	630	10683	66	12	10	63	54	35	240	4261
3.22	114	15	12	41	72	17	271	17650	115	4	9	109	71	29	337	10719
3.23	59	13	13	39	42	14	181	6804	163	4	10	104	73	18	372	14618
3.24	47	8	1	59	39	26	180	5754	109	8	14	86	61	17	296	10373
3.25	59	8	10	57	37	25	195	6840	99	8	0	77	48	27	259	7973

**Lisa 1 järg**

3.26	56	7	14	56	47	19	200	7893	112	4	14	79	70	33	311	10961
3.27	80	10	10	69	43	27	239	11156	120	8	26	88	74	44	360	8526
3.28	117	11	10	72	55	28	294	15782	115	8	13	93	67	36	331	10618
3.29	120	11	22	48	55	20	275	18190	161	8	10	104	72	30	385	15538
3.30	51	12	17	40	42	19	181	5505	262	11	14	104	84	24	499	31434
3.31	35	7	17	69	28	20	174	4347	212	4	21	99	80	26	443	3735
Sum	7592	720	877	5402	4900	2616	22096	957292	10509	701	961	8241	6757	2595	29747	983320

Autori koostatud Starmaker OÜ sisedokumentatsiooni põhjal. Tabelis kasutatud lühendid: OK – osakonnad; SA – Teenindajate töötunnid; MA – Majaesindajate töötunnid; MS – Muusikute töötunnid; KÕ – Kokkade töötunnid; NIS – Koristajate töötunnid; LAD – Laotöötajate töötunnid; KOK – Kokku töötunnid.

**Lisa 2.** Restoranide seas läbiviidud uuringu küsimustik-ankeet.

Antud ankeet-vorm on koostatud Tartu Ülikooli majandusteaduskonna III kursuse tudengi Aare Aasmäe poolt. Autor viib läbi küsitlust Eesti restoranide seas, et tuua välja trende Eesti restoranide seas ning uurida täppisajastatud süsteemide levikut. Autor toob välja erinevad väited ning vastaja vastab viiepallisüsteemis, kus vastusevariandid varieeruvad vahemikus 1 - ei nõustu üldse ning 5 - nõustub täielikult.

JIT-süsteemide peamine eesmärk on kulude vähendamine läbi igasuguse raiskamise minimeerimise.

Antud küsitluse autor kinnitab, et andmeid kasutatakse vaid uurimuse eesmärgil ning iga vastaja jääb anonüümseks. Tänan väga olulise panuse eest ;)

Aare Aasmäe

1. Restoran ostab toorainet pigem tihti (mitu korda nädalas) ja väikestes kogustes, kui harva ja suurtes kogustes.
2. Ettevõttes on alati olemas rohkem toorainet, et reageerida ootamatule nõudluse kasvule.
3. Ettevõttel on pikaajalised suhted tarnijatega ning neid vahetatakse harva.
4. Tooraine otsimisel vahetatakse tihti koostööpartnereid ning otsitakse parimat hinda.
5. Ettevõtte motiveerib töötajaid läbi erinevate tegevuste (müügikampaaniad; parimate töötajate premeerimine; osakondade motiveerimine läbi ürituste)
6. Töötajad vastutavad tehtud töö eest suurel määral.
7. Ettevõttel on kõrged kriteeriumid värbamisel.
8. Uute töökohtade vabanemisel otsitakse töötajaid pigem ettevõtte seest.
9. Paljud ettevõtte töötajad saavad lisaks põhipalgale ka tasu heade tulemuste eest.
10. Töövool restoranis on sujuv.
11. Ettevõttesiseselt liigub info kiirelt ning probleemideta.
12. Töökeskkond restoranis on tihti pingeline.
13. Restorani juhtidel on tihti ebareaalsed nõudmised.

## Lisa 2 järg

14. Ettevõtte kasutab minimaalseid ressursse, et saavutada parimat võimalikku tulemust. Raiskamist vähendatakse igal sammul
15. Ettevõttes on kõrghooajal tööl oluliselt rohkem töötajaid kui madalhooajal.
16. Ettevõtte olulise osa müügist moodustab ettemüük (reserveeringud, üritused jne...).
17. Ettevõtte suudab edukalt reageerida turusituatsiooni muutustele.
18. Ettevõtte mahutab kõrghooajal oluliselt rohkem kliente kui madalhooajal.
19. Ettevõtte lähtub igapäevase töö planeerimisel suures osas müügiprognoosidest.
20. Ettevõtte suudab kiirelt reageerida turunõudluse ootamatule muutusele.
21. Kõrge efektiivsusnõue igal tööetapil võib mõjutada teeninduskvaliteeti negatiivselt.
22. Ettevõtte pakub kvaliteetset teenindust.
23. Ettevõtte juhid on pühendunud teeninduskvaliteedi tõstmisele.
24. Ettevõttes koolitakse töötajaid, et tõsta teeninduskvaliteeti.
25. Ettevõttes hinnatakse järjepidevalt teeninduskvaliteeti (küsitlused klientide seas jne...).
26. Töötajate motiveerimine on teeninduskvaliteedi kriitiline tegur.

Keskmine töötajate arv restoranis:

- 20  21-40  41-60  61-80  81-100  101-

Vastaja ametinimetus:



## **SUMMARY**

### DIFFERENT WAYS TO IMPLEMENT JUST-IN-TIME MANAGEMENT SYSTEMS IN ESTONIAN RESTAURANTS

Aare Aasmäe

In recent decades, the world economy has been characterized by constantly changing business environment. Many companies are forced to restructure their organization structure in order to stay competitive. Organizational innovations are often implemented in conducting a variety of management ideas. To succeed in a constantly changing business environment, it is necessary to respond to the market situation changes in a timely manner.

Just-in-Time management systems were developed in the 1970s, in the Japanese auto industry. The main objective of this philosophy is to produce high quality products exactly for the time required. Just-in-time systems aim at reducing costs through the elimination of waste . In developed countries, the number of people employed in the service sector has increased significantly in recent decades . There are also an increasing number of restaurants. Intensifying competition in the business environment forces service sector enterprises to adjust production management ideas to their management systems. Author thinks that the concept of JIT can provide a significant advantage in the highly competitive restaurant market.

This paper aims to clarify the application of the Just-in-time management in restaurants, taking Starmaker OÜ as an example. To achieve this goal the author poses the following research tasks:

- To explain the concept of Just-in-time systems,
- to compare different management philosophys,
- to analyse the use of JIT-systems in the service sector,

- to introduce hour productivity as one of the JIT system measurement methods,
- to provide an overview of the JIT-systems implementation in the restaurant Olde Hansa,
- to carry out a study to clarify the use of JIT systems in the Estonian restaurant industry,
- to provide author's conclusions and proposals.

This paper has been written in two parts . The theoretical part is based mainly in scientific articles . Author refers most to the International Journal of Operations & Production Management The empirical part has an important contribution from Starmaker OÜ's inside documentation.

In the theoretical part author explains the birth and development of Just-in-time systems. Author compares various management philosophies and highlights the benefits of implementing JIT systems compared to alternative approaches. The author explains JIT systems implementation in service systems. By the end of the theoretical part author introduces ways to calculate benefit from implementing JIT-systems. Author focuses on single measurement method – the hour productivity.

In the first chapter of the empirical part, author introduces the Estonia's largest restaurant and brings out Olde Hansa's development through the implementation of JIT systems . Tallinn's medieval restaurant has been hit by major setbacks in recent years , and after a highly successful 2011., the company's expenses have exceeded revenues. In 2013, the company was forced to close several restaurants and the management had to make a number of significant changes. Olde Hansa adapted many elements of the JIT philosophy , and the results of their implementation are considerable. The restaurant Olde Hansa succeeded in 2014. During the first three months restaurant saved over seven thousand man-hours.

The second chapter introduces the restaurant industry in Estonia. Author conducts a survey to find out JIT-practices in Estonian restaurant industry. Questionnaires were sent to 265 Estonian restaurants, fifty responses were received . Based on the progress achieved in the Olde Hansa autor conducted a survey among other restaurants management systems. Surveys goal was to investigate how many restaurants use a system known as JIT. The survey revealed that nearly 2/3 of the restaurants managers guide their

daily work by JIT-system main postulate. No concept of management can not be implemented in its entirety, however restaurants in Estonia use many elements of the JIT systems.

Most of the leaders surveyed agreed that the requirement of efficiency could adversely affect the service quality. This is why restaurants who implement JIT systems have to pay more and more attention to the well-being of employees and customers as well.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Aare Aasmäe (sünnikuupäev: 17.09.1991)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Juhtimise täppisajastuse kontseptsiooni rakendamise võimalused Eesti restoranides”, mille juhendaja on Kertu Lääts
  - 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 alates **31.12.2024** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus **27.05.2014**