

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Gert Milbach

**ÄRIMUDELI INNOVATSIOON JA
RISKIJUHTIMISE KAVA KOOSTAMINE SA
EESTI MEREMUUSEUMILE**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Taavi Tamberg

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele Taavi Tamberg

Kaitsmisele lubatud.

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

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

Gert Milbach

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Strateegilise juhtimise tegurite ülevaade	7
1.1. Strateegiline juhtimine	7
1.2. Ärimudel, selle kasutus ning innovatsioon	11
1.3. Riskijuhtimine ja selle olulisus organisatsioonis	19
2. Uuring ja ettepanekud SA Eesti Meremuuseumile	25
2.1. SA Eesti Meremuuseumi tutvustus ja uurimismeetodid	25
2.2. Meremuuseumi olemasoleva ärimudeli kaardistamine	28
2.3. Ettepanekud riskijuhtimise kava uuendamiseks Meremuuseumile.....	36
2.4. Järeldused ja ettepanekud	45
Kokkuvõte	52
Viidatud allikad	55
Lisad	60
Lisa 1. Ankeetküsitluse ja intervjuu küsimused (ärimudel).....	61
Lisa 2. Poolstruktureeritud süvaintervjuu (ärimudeli innovatsiooni võimalused)	62
Lisa 3. SWOT- analüüs SA Eesti Meremuuseumile	63
Lisa 4. Kaardistatud Meremuuseumi ärimudel (nagu on).....	64
Lisa 5. Ärimudeli innovatsiooni ettepanekud Meremuuseumile	65
Lisa 6. Intervjuu küsimused (riskijuhtimine)	66
Lisa 7. Riskijuhtimise kava Meremuuseumile	67
Summary	72

SISSEJUHATUS

21. sajand on üllatanud maailma nii negatiivses kui positiivses võtmes – arengud ning arenguvõimalused on ääretud, kuid avastatud on ka kummalisi probleeme. Nii positiivsed kui negatiivsed küljed kanduvad edasi ka riikide majandusse, mille keskmeks on erinevad organisatsioonid. Säärases lakkamatus muutuses on organisatsioonidel tarvis pikalt ette mõelda – kuidas kasutada erinevaid arenguid oma kasuks ning kuidas tulla toime uute aktuaalsete probleemidega. Võtmetähtsusega on seejuures strateegiline planeerimine, mille abil saavad organisatsioonid oma ressursse väliskeskonna võimaluste ja riskidega kombineerida (Aamer, 1998).

Tulevikku ei ole võimalik kontrollida, kuid strateegiline planeerimine annab võimaluse suuna loomiseks organisatsioonile, aidates leida rohkem võimalusi organisatsiooni keskkonna mõjutamiseks. Ilma strateegilise planeerimiseta on võimalik vaid koheste probleemidega tegeleda, mis iseloomustab kriisijuhtimise lähenemisi. Strateegiline planeerimine annab organisatsioonile struktuuri, mille järgi igapäevaseid otsuseid teha, juhindudes laiemast plaanist. (Pract, 2009)

Viimastel aastatel on strateegilisel ja operatiivsel tasandil otsuste tegemine olnud keeruline, sest organisatsioonide juhid on püüdnud pehmedada kriisi mõjusid ning hallata keerukaid pandeemiast kasvanud probleemidest tingitud ahelreaktsioone (Collings, et. al., 2021). Nüüd, kus COVID-pandeemia taandub ja turism on taastumas, on organisatsioonidel tarvis võtta hetk oma tegevuste kaardistamiseks ning protsesside planeerimiseks, et taastada, säilitada ja/või kasvatada oma konkurentsieelis, äritegevus ja klientuur, kuid samaaegselt silmas pidades, et potentsiaalsed kriisiolukorrad ei ole kadunud.

Arvestades sellega, et rasketel hetkedel on muuseumi tavapärase toimimine häiritud, siis tuleb Meremuuseumil (nagu ka igal teisel organisatsioonil) kasutusele võtta strateegilise juhtimise põhimõtted, leida uusi võimalusi käibe parandamiseks ning läbi viia tegevusi ja

protsesse, mis aitavad organisatsioonil enda olukorda paremini määratleda ja seeläbi edaspidi planeeritumalt ettevõtluskeskkonna negatiivsete mõjude vastu võidelda ning sellest õppida. Ärimudeli innovatsioon on üha aktuaalsem teema kultuuripärandi haldajate (muuseumite ja teiste loomemajandusorganisatsioonide) seas, eriti digitaalsete lahenduste populariseerumise valguses (Baraldi & Taormina, 2021)

Eelnevast lähtuvalt on lõputöö eesmärk anda soovitusel Eesti Meremuuseumile ärimudeli innovatsiooniks ning Meremuuseumi riskijuhtimise kava uuendamiseks. Meremuuseum otsib innovaatilisi ideid oma toodete ja teenuste arendamiseks, et oma kliente üllatada ning tulu teenida. Meremuuseumil puudub pidevalt juhitud, aktuaalne riskijuhtimise plaan.

Töö eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda strateegilise juhtimise põhitegevusi teadusartiklite baasil;
- põhjendada teadusartiklite põhjal ärimudeli olemust ning vajalikkust;
- uurida innovatsiooni võimalusi organisatsiooni ärimudeli kontekstis teaduskirjanduse ja juhtumiuuringute baasil;
- selgitada riskijuhtimise olulisust organisatsioonis teemat käsitlevate teadusartiklite põhjal;
- tutvustada SA Eesti Meremuuseumit;
- Eesti Meremuuseumi ärimudeli kaardistamine;
- võimaluste leidmine Meremuuseumi ärimudeli innovatsiooniks;
- teha järeldused ja ettepanekud ärimudeli innovatsiooniks Meremuuseumis;
- koostada järeldused ja ettepanekud Eesti Meremuuseumi riskijuhtimise kava uuendamiseks.

Uurimisülesannete lahendamiseks uuritakse empiirilise osa sisendi leidmiseks erinevaid teoreetilisi allikaid strateegilise juhtimise, ärimudeli ja selle innovatsiooni ning riskijuhtimise teemadel. Strateegiline juhtimine, ärimudeli loomine ja täiustamine ning riskijuhtimine käivad käsikäes. Sammut-Bonnici leiab, et strateegilise juhtimise üks olulisemaid osasid on strateegiline planeerimine ja kavandamine, mis hõlmab endas ärimudeli koostamist (Sammut-Bonnici, 2015). Strateegilise juhtimise aluseks peab strateegilist kavandamist ka Edgar Barrozo, kusjuures nimetab üheks strateegilise

kavandamise osaks riskijuhtimist (Barrozo, 2020). Teooria osas antakse ülevaade strateegilise juhtimise olemusest ning selle olulistest osadest: ärimudelid, innovatsioonid, riski- ja kriisijuhtimisest.

Empiirilise osa juhatab sisse SA Eesti Meremuuseumi tutvustus, millele järgneb uurimismetoodika tutvustus. Empiirilise osa meetodiks on juhtumiuuring, kusjuures viiakse läbi kaks intervjuud, millest esimeses käsitletakse ärimudelit puudutavaid plokke ning teises riskijuhtimise kavandamisega seonduvaid teemasid. Ärimudeli finantsilist poolt käsitlevate osade analüüsimiseks viiakse läbi ka dokumendianalüüs, mille keskmeks on ettevõtte majandusaasta aruanded. Nii dokumendianalüüsi, kui intervjuu tulemusi kõrvutatakse ka organisatsiooni töötajate seas läbi viidud ankeetküsitluse ning finantsjuhiga läbi viidud intervjuu vastustega. Potentsiaalne riskijuhtimise kava koostatakse koos Meremuuseumi allüksuste juhtidega, kasutades selleks ajurünnakut, ehk osalusvaatluse meetodit. Empiirilise osa teises alapeatükis kaardistatakse Meremuuseumi aktuaalne ärimudel, analüüsides juhtumiuuringu tulemusi. Uuringu tulemustest lähtuvalt keskendub empiirilise osa neljas alapeatükk riskijuhtimise kava uuendustepanekute koostamisele SA Eesti Meremuuseumis. Empiirilise osa viiendas alapeatükis tehakse järeldused ning ettepanekud Meremuuseumi ärimudeli innovatsiooniks ning riskijuhtimise kava uuendamiseks.

1. STRATEEGILISE JUHTIMISE TEGURITE ÜLEVAADE

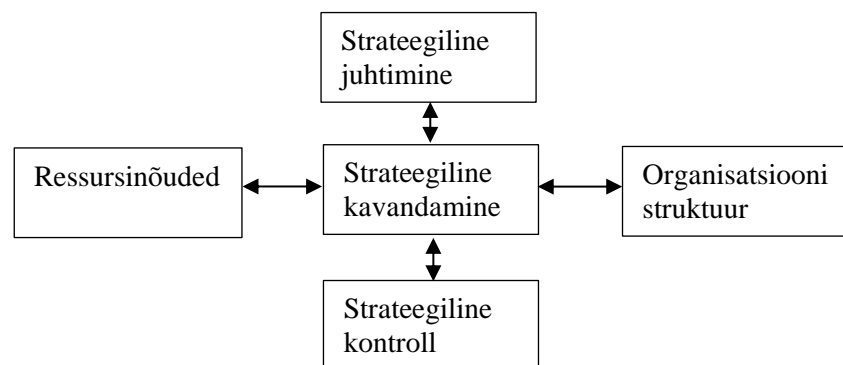
1.1. Strateegiline juhtimine

Teoreetilise osa esimeses peatükis uuritakse strateegilise juhtimise ajalugu, kasutust ning põhitegureid. Vaadatakse ka strateegilises juhtimises kasutatavate mudelite ning viimaste kasutusvõimaluste sisse.

Viimastel aastakümnetel on toimunud organisatsioonide töös mitmeid muutusi. Need on sundinud kasutusele võtma uusi töövõtteid- ja tehnoloogiaid, mis võimaldavad ettevõtetel toime tulla muutuvate majanduslike ja sotsiaalsete tagajärgedega globaalsel turul (Mulcaster, 2008). Selleks on hakanud järjest rohkemad organisatsioonid kasutama strateegilist juhtimist, saavutamaks kõrgetasemeline tulemuslikkus- suurendades juhtkonna võimet plaanide arendamisel, poliitikaid ja struktuure. Lisaks võimaldab see organisatsioonidel ümber hinnata strateegiaid, konkurente, uut majanduslikku olukorda ning tehnoloogiat. Leitakse, et strateegilise juhtimise kaudu õppisid organisatsioonid tegema õigeaegseid äriotsuseid ja tegelema üha ebakindlamaks muutuva tulevikuga. (Furrer, Thomas & Goussevskaia, 2008)

Strateegiline juhtimine sai tegelikult tuntuks juba 1960. aastatel, eeskätt tänu A. Chandlerile ja tema kirjutatud teosele “*Strategy and structure*”, milles kirjeldati, et enne, kui ettevõtte hakkavad struktuuri looma, tuleb neil esialgu strateegia välja töötada. Alates sellest ajast, kui seda esmakordselt käsitleti, on see juhtimise valdkonnas arenenud väga kiiresti (Guerras-Martin *et al.*, 2014). Kui 1970. aastatel pöörasid organisatsioonid tähelepanu sellele, kuidas püstitada uusi prioriteete ja jaotada ettevõtte ressursse, vahendeid ning 1980. aastatel uuriti turgu ja konkurentsi dünaamikat, siis alates 1990. aastatest alates on muutunud ettevõtetele olulisemaks selle väärtustele orienteerumine. (Aamer, 1998, lk 18)

Strateegilise juhtimise mõistel ei ole aga siiani ühest definitsiooni. Strateegilist juhtimist on püütud peamiselt defineerida kui protsessi hindamist, planeerimist ja rakendamist, mis on loodud konkurentsieelise säilitamiseks või parandamiseks (Sammur-Bonnici, 2015). Aameri kohaselt on strateegilise juhtimise staadiumis ettevõtte, “mis on jõudnud mõistmisele, et tulemuslik strateegiline kavandamine saab realiseeruda ainult juhtimissüsteemi tähtsamate elementide üheaegsel koostoimel” (Aamer, 1998, lk 17). Johnson jt. järgi ei ole strateegiline juhtimine mitte ainult strateegilise otsustusprotsessi juhtimine, vaid see sisaldab ka oma strateegilise positsiooni, tuleviku valikute ja strateegia rakendamise mõistmist (Johnson, et. al., 2006, lk 16). Lisaks iseloomustab Aameri kohaselt strateegilist juhtimist kõige paremini nelja teguri mudel, mille kohaselt on peamisteks mõjuteguriteks väliskeskkond, sisekeskkond, organisatsiooni ressursi võimalused ja organisatsioonikultuur (joonis 1).



Joonis 1. Strateegilise juhtimise nelja teguri mudel. Aamer, 1998, lk 25

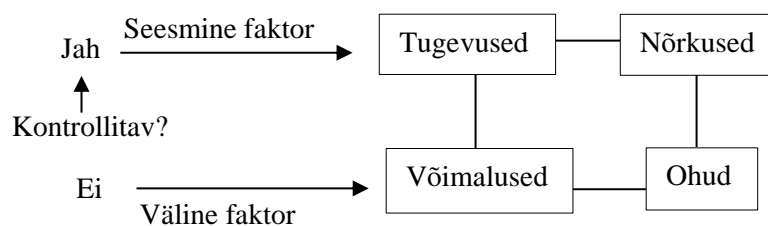
Nelja teguri mudel näitab, kuidas strateegiline kavandamine on siduv tegevus sise- ja väliskeskkonna vahel. Kavandamisel soovitakse välja selgitada ettevõtte võimalused ja ohud väliskeskkonnas ning tugevad ja nõrgad küljed. Sellest sõltuvad ettevõtte eesmärgid, strateegiad ja taktikad. Ressursinõuetena vaadeldakse ettevõtte finantsressursse, masinaid, tehnikaid, infot, personali jne ning nende analüüsimisega selgitatakse välja, kas ja kuidas kavandatud strateegia hakkab toimima. Organisatsioonistruktuuri all mõeldakse organiseerimist, mis võimaldab siduda omavahel ettevõtte ressursse. Näiteks uuritakse, kas ettevõtte eesmärgid, tööjaotus, personal jne vastab kavandatud strateegiale ning kuidas organisatsioonikultuur (nt väärtushinnangud) soodustavad või takistavad kavandatud strateegia elluviimist.

Strateegiline kontroll tähendab strateegia läbiviimise hindamist. See jaguneb kaheks: sise- ja väliskontrolliks. Sisekontrolliga mõeldakse ressursside jaotamise ja kasutamise tõhustust ning väliskeskkonnas läbimüügi suurenemist, turuasendi paranemist, tulude suurenemist jne. (Aamer, 1998, lk 26)

Tänapäeval on antud mudelit lihtsustatud ning leitakse, et strateegiline juhtimine koosneb kolmest etapist:

1. strateegilise tegevuse planeerimine;
2. strateegilise tegevuse elluviimine;
3. strateegilise tegevuse tulemuste analüüsimine. (Pedrosa, 2010, lk 3)

Esimene etapp algab organisatsiooni põhjaliku sisekeskkonna ja väliskeskkonna hindamisega, milleks kasutatakse peamiselt SWOT - analüüsi (vt Joonis 2) (Sammut-Bonnici, 2015).



Joonis 2. SWOT-analüüs. Sarsby, 2016, lk 7

SWOT - analüüs on tähtis otsuste langetamise abivahend, mida kasutatakse tavaliselt strateegiliste tegevuste/olukordade analüüsimiseks ning organisatsiooni eripärade identifitseerimiseks (Dyson, 2004, viidatud Salar, 2014, lk 516 vahendusel). Antud analüüsi meetod võimaldab välja selgitada, millised on ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused, välised võimalused ning ohud. Teises etapis planeeritakse, millist strateegiat kasutatakse:

- äristrateegia - määrab, millised kliendisegmendid ja vajadused rahuldatakse;
- ettevõtte strateegia - määratleb, kuidas ettevõtte saab laiendada oma tegevuse ulatust ühest ettevõtte äritegevusest rahvusvahelistel turgudel tegutsevaks portfelliiks;
- konkurentsistrateegia - keskendub sellele, kuidas ettevõtte kaitseb oma ressursse, võimeid ja põhipädevusi, mis on loonud tema praeguse konkurentsieelise;

- rahvusvaheline strateegia - määratleb, millised tooteid ja äritegevusi määratakse erinevatele geograafilistele piirkondadele ja riikidele;
- koostööstrateegia - põhineb mõlemal - konkurentsil ja koostööl ehk ettevõtte ja selle konkurendid, tarnijad, turustajad, partnerid ja reguleerivad asutused;
- ühinemiste ja ülevõtmiste strateegiad - neid viiakse läbi selleks, et parandada ettevõtte konkurentsivõimet oma positsiooni suurendamiseks. (Sammut-Bonnici, 2015)

Edgar N. Barrozo peab strateegilise juhtimise esimeseks tegevuseks planeerimist ning nimetab planeerimist tulevikusoovide disainimiseks, mis hõlmab endas:

- tegevuste kestvust ja verstaposte;
- eelarvet ja käivet;
- ulatuse määramist;
- ressursside efektiivset jaotamist;
- tööprotsesside määratlemist;
- efektiivset riskijuhtimist. (Barrozo, 2020)

Kuna turumajanduse eri tegevusvaldkondades on palju erinevaid strateegiaid, siis on strateegia valimisel oluline, et juht peaks silmas juhtimisprotsessi põhifaase ning ettevõtte arengu juhtimise peamisi komponente: strateegilist juhtimist, arengu kavandamise protsessi (strateegilist kavandamist) ja arengu protsessi. Strateegilise juhtimise väljundiks on seejuures individuaalsed ja kollegiaalsed töövormid- ja meetodid, arengu kavandamise protsessis strateegiliste eesmärkide, kavade ja plaanide süsteem ning arengu protsessis reaalne muutumine ehk väljundid, ressursid, tingimused ja juhtimissüsteem. (Aamer, 1998, lk 27)

Sammut-Bonnici leiab, et strateegilise juhtimise all on olulisimaks strateegiline planeerimine, mis hõlmab vastavalt strateegia valikule ärimudeli arendamist, ettevõtte suunda, konkurentsitaktikat, rahvusvahelist strateegiat ja koostööd (Sammut-Bonnici, 2015). Aameri kohaselt tähendab strateegiline planeerimine ettevõtte ressursside kombineerimist väliskeskkonna võimaluste ja riskidega ning sisaldab vähemalt nelja osategevust: 1) määratleda, mis on ettevõtte või mis ta peaks olema; 2) määratleda konkurentsieelis; 3) panna paika ettevõtte missioon, peaesmärk ja alleesmärgid; 4) teha

kindlaks ressursside vajadus plaanide elluviimiseks (Aamer, 1998). Ehk kokkuvõtlikult sisaldab planeerimine vastamist küsimustele:

- kuhu me tahame jõuda;
- milliseid tegevusi peab teostama, et saavutada soovitud olukord;
- mida teha ja mida mitte teha;
- kuidas need tegevused mõjuvad organisatsioonile? (Margretta, 2012)

Sarnaselt Aamerile (1998), leiavad ka Leimann jt (2003), et strateegiline koosneb välis- ja sisekeskkonna analüüsist, visiooni ja missiooni määratlemisest, eesmärkide seadmisest ning strateegia kavandamisest, tegevusplaanide koostamisest ning elluviimisest, kuid lisab tulemuste hindamise olulisuse (Leimann et. al., 2003). Seejuures Roots lisab, et kõik strateegilise planeerimise etapid on koosmõjus ning koosnevad järgmistest teguritest: tegevuse mõte, edukuse tegurid ehk sise ja välisanalüüs, eesmärgid ja strateegiad, elluviimine ja õppimine (Roots, 2001, lk 11). Kuid selleks, et strateegiline planeerimine oleks tõhus, on vajalik esialgu välja selgitada välis- ja sisekeskkonnast tulenevad nõrgad küljed. Kui need jäävad määramata, on ebatõenäoline, et püstitatud eesmärgid saavad saavutatud. (Margretta, 2012)

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et strateegilise juhtimise olemust on erinevalt tõlgendatud, kuid selle põhiolemus on siiski sarnane. Kui ettevõtte on teadlik strateegilise juhtimise teguritest ning etappidest ning oskab nende järgi tegutseda, oskab ta valida just enda ettevõtte jaoks sobiva strateegia, mis toob kaasa ettevõtte tulemuslikkuse ning seeläbi kasvab ka selle väärtus.

1.2. Ärimudel, selle kasutus ning innovatsioon

Käesolevas peatükis käsitletakse organisatsiooni poolt tarnitavate toodete ja teenuste kavandit, mis näitab, kuidas suudab ettevõtte oma klientidele pakkuda tooteid ja teenuseid, s.h pakkuda väärtust viisil, mis aitab organisatsioonil ka tulu teenida. Eelnevas peatükis leiti, et kavandamine on strateegilise juhtimise üks põhitegureid, kuhu alla kategoriseerib ka ärimudeli koostamine.

Sõna "ärimudel" mainiti esmakordselt ühes 1957. aasta akadeemilises artiklis, kus käsitleti ärimängude koostamist koolituse eesmärgil. Jones kirjutas 1960. aastal esimese

akadeemilise artikli, mille pealkirjas oli sõna „ärimudel“. See artikkel tõstas küsimusi selle kohta, kuidas tuleks koolitada ärivaldkonna üliõpilasi ja kuidas neile tutvustada tehnoloogiaid. Kuni 1990. aastateni kasutati ärimudeli terminit pigem üldistavalt ning kordagi ei defineeritud, mida see tähendab. Ärimudeli mõiste hakkas kiiresti levima siis, kui kerkisid esile info- ja suhtluse tehnoloogia (IKT) interneti ettevõtte. Lisaks levis termin ka turunduses, juhtimises ja panganduses ja seda on kasutati erinevates raamistiketes (äriplaan, äristrateegia, väärtuse loomine, globaliseerumine ja organisatsiooni kujundamine. (Ghaziani & Ventresca, 2005)

Mõistet "ärimudel" on aastate jooksul valesti tõlgendatud ja vääralt kasutatud ning sellest tulenevalt ei ole nii praktikud kui ka teadlased seda piisavalt mõistnud ja kohaldanud. Seda aetakse siiani segi teiste juhtimisalases kirjanduses levinud terminitega, nagu näiteks strateegiaga, ärikontseptsiooniga, tulumudeliga, majandusmudeliga või isegi äriprotsesside modelleerimisega. (DaSilva & Trkman, 2014).

Wirtz jt. defineerivad ärimudelit, kui ettevõtte asjakohaste tegevuste lihtsustatud ja terviklikku esitust. See kirjeldab, kuidas loob ettevõtte turustatavat teavet, tooteid ja/või teenuseid ning millist lisaväärtust ettevõtte pakub. Lisaks väärtusloome ülesehitusele arvestatakse nii strateegilisi kui ka kliendi- ja turukomponente, et saavutada konkurentsieelis. Viimase eesmärgi täitmiseks tuleks ettevõttel olemasolevat ärimudelit alati kriitilise pilguga vaadelda, teadvustades, et aja jooksul toimuvate sisemiste või väliste muutuste tõttu võib tekkida vajadus ärimudeli arendamise või ärimudeli uuendamise järele. (Wirtz, et. al., 2016, lk 41)

Ühes mitmetest Osterwalderi teostest nimega „Ärimudeli loomine“ („*Business model generation*“) tutvustavad Osterwalder ja Pigneur ärimudeli lõuendit (*business model canvas*), mis on üks tuntumaid ärimudeli kaardistamise, disainimise ning analüüsimise vahendeid. (Oliveira & Ferreira, 2011)

Osterwalder leiab, et ärimudeli koostamise protsess on osa äristrateegiast ning selle eesmärk on aidata mõista, kuidas asjad toimivad või võiksid toimida ehk kokkuvõtvalt kirjeldab ärimudel seda, mil moel teenib organisatsioon tulu. Lisaks on ta välja toonud, kuidas ärimudel koosneb üheksast plokist, mis kirjeldavad ettevõtte äritegevusi ning

moodustavad ühiselt ärimudeli näidise. Osterwalder on jaganud plokid neljaks peakategooriaks: infrastruktuur; pakkumine; tarbija; finantsid. (Osterwalder, 2004)

Infrastruktuuri alla kuuluvad põhisuutlikkus ehk ettevõtte ärimudeli elluviimiseks vajalikud teadmised; partnervõrgustik ehk koostööpartnerid; hinnakujundus, mis hõlmab põhjendatud otsuseid ning muudavad äritegevuse kasulikult kõigile osapooltele. Teise peakategooria ehk pakkumise alla kuulub väärtuse pakkumine ehk tooted ja teenused, mida ettevõtte pakub. Tarbija alla kuuluvad: soovitud klient ehk sihtgrupp; edasimüügikanal ehk võimalused, mida ettevõtte kasutab oma toodete ja teenuste reklaamimiseks; kliendisuhe hõlmab sidemeid, mille ettevõtte loob oma kliendirühmade vahele. Viimase peakategooria ehk finantside alla kuulub hinnastruktuur ehk kasutatavate meetmete finantstagajärjed ja sihtgrupp ning rahavood ehk moodused, mil moel ettevõtte tulu teenib. (Osterwalder, 2004)

Chesbroughi kohaselt täidab ärimudel täidab järgmisi funktsioone:

- sõnastab kliendile väärtuspakkumise;
- paneb paika turusegmendi;
- identifitseerib tulu teenimise võimalused;
- paneb paika väärtuse loomise protsessid ja tegevused;
- määratleb kulustruktuuri ja kasumipotentsiaali;
- töötab välja konkurentsistrateegia. (Chesbrough, 2011)

Zott ja Amit leiavad, et ärimudel on suunatud koguväärtuse loomisele kõigi asjaosaliste jaoks ning see võib anda infot selle kohta, kuidas ettevõtte äri ajab, kuidas see sidusrühmadele väärtust pakub ning mil moel seob teguri- ja tooteturud (Zott & Amit, 2010).

Osterwalderi ja Piqueri kohaselt koosneb ärimudel üheksast ärilisest elemendist: koostööpartnerid, põhitegevused, võtmeressursid, kulustruktuur, väärtuspakkumine, tulud, müügikanalid, kliendisegment ja kliendisuhted (vt Joonis 3). Koostööpartnerid on olulised, sest nad tagavad ettevõtte põhitegevuste toimimise. Võtmeressursid tagavad ettevõtte väärtuspakkumise ning müügitulu. Kulustruktuur on oluline, sest ärimudel, mis on keskendunud kulude minimeerimisele, suurendab ettevõtte väärtust, tagades kliendile personaalsete teenuste pakkumise. Väärtuspakkumine sisaldab ettevõtte pakutavaid

tooteid ja teenuseid, mida ta pakub kliendisegmentidele ning selle eesmärk on meelitada kliente juurde, suurendades oma ettevõtte müüki. Tulude osas on oluline, et ettevõtte teeks ärimudeli loomisel endale selgeks, mille eest kliendid on nõus maksuma. Müügikanalite kaudu viib ettevõtte oma kliendid väärtuspakkumiseni. Kanaliteks võivad olla nii enda ettevõtte müügikanalid kui partnerite omad. On oluline, et ettevõtte teeks enda jaoks selgeks oma kliendisegmendid ehk selle põhjal on võimalik ettevõttel oma tooteid ja teenuseid arendada vastavalt klientide vajadustele. Lisaks on oluline määratleda, kuidas toimub kliendisuhete loomine, et maksimeerida neile väärtuspakkumist ning siinkohal on ka tähtis küsida klientidelt tagasisidet, et oma tooteid või teenuseid vajadusel täiustada. Lisaks annab tagasiside ka ettevõttele aimu, kuivõrd on vajalik ärimudeli innovatsioon. (Osterwalder & Pigneur 2010, lk 18-29)

Võtmepartnerid:	Võtmetegevused:	Väärtuspakkumine:	Kliendisuhted:	Kliendisegmendid
	Võtmeressursid:		Kanalid:	
Kulude struktuur:		Sissetulekuallikad:		

Joonis 3. Ärimudeli lõuend. Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 44

Sarnaselt Chesbrough'le leiab Hollandi professor Jeroen Kraaijenbrink, et kuigi Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli lõuend saavutab oma eesmärgid ning on hästi kasutatav, on sellel siiski mõningad puudused. Nimelt toob Kraaijenbrink välja, et Osterwalderi ärimudeli lõuendist on puudu organisatsiooni sihid ja olemus – visioon, missioon ning eesmärgid, mis on ettevõtte ärimudeli koostamiseks olulised elemendid. Teise probleemina toob professor välja konkurentsistrateegia puudumise, mis on samuti oluline osa ettevõtte toimimisel, sest just konkurentide põhjal võrreldakse ettevõtte tulemusi ning selgub ka ettevõtte väärtuspakkumine klientide jaoks. (Kraaijenbrink, 2012, viidatud Aljas, 2013, lk 9 vahendusel)

Kokkuvõtvalt on ärimudel on strateegilise planeerimise osa, mis aitab ettevõtetel kaardistada oma tähtsaimad tegevused ning ressursid. Ärimudeli eesmärgiks on siduda omavahel väärtuspakkumine ning viimase saavutamiseks vajalikud tegevused.

Ärimudelist selguvad sidemed ettevõtte põhitegevuste, toodete/teenuste, tarbijate ning ressursside vahel.

Ärimudeli kõrval on ka innovatsioon oluline tegur ettevõtte konkurentsi säilitamiseks. Tõhus innovatsioon võib tähendada erinevust konkreetse toote, protsessi või teenuse juhtimises. Innovatsioon võib muuta keskpäraseid ettevõtteid maailma juhtivateks ja tavalised organisatsioonid töötajate jaoks stimuleerivaks keskkonnaks. See on oluline kõigi organisatsioonide jaoks ning toimub eri tasanditel- juhtkondades, osakondades, meeskondades ja üksikisikute seas. (Kahn, 2018)

Ettevõtetes toimuvaks innovatsiooniks peetakse sageli uut toodet või teenust, kuid tegelikult on tegemist igasuguse muutusega, nii radikaalsete kui ka inkrementaalsetega kogu organisatsioonis (Nakamura ja Steinsson, 2018). Innovatsioon ettevõtte tasandil tähendab sihipärasest teadmiste otsimist ning nende süstemaatilist rakendamist (Kahn, 2018). Seejuures terminit „innovatsioon“ määratletakse kahel viisil:

- millegi uue tutvustamine;
- uus idee, meetod või seade. (Kahn, 2018)

Verma ja Bashiri sõnul on ärimudeli innovatsioon eraldiseisev innovatsiooni vorm, mis erineb toote- või teenuseinnovatsioonist. Ärimudeli innovatsioonist tulenev kasu ületab toote- ja teenuseinnovatsioonist tuleneva kasu, sest leitakse uudne viis äritegevuseks, mis aitab leida väärtuse loomise ning väärtuse püüdmise võimalusi. (Verma & Bashir, 2017, lk 10)

Tiddi ja Pavitti kohaselt on innovatsioon protsess, mis hõlmab uute ideede genereerimist ning rakendamist varasemate võimaluste muutmiseks (Tiddi & Pavitt, 2011). Baregheh jt leidsid samuti, et innovatsioon on mitmeetapiline protsess, kus muundatakse ideid eesmärgiga turul edukalt edasi jõuda, konkureerida ja eristuda (Baregheh et. al., 2009). O’Sullivan ja Dooley järgi on innovatsioon kui protsessi muutmine millegi loomiseks või tutvustamiseks midagi uut. Nad toovad välja, et innovatsiooni juhtimine seisneb erinevate tööriistade, tehnikate ja meetodite kasutusele võtmises kohas, mis võib julgustada üksikisikuid koostööd tegema, arvestades innovatsiooni eesmärke, ideid ning jälgides tulemusi. Innovatsiooni põhieesmärk on muuta tooteid, protsesse või teenused

selliseks, et tõsta oma ettevõtte väärtust klientide jaoks ja võib-olla ka ületada nende nõudmisi. (O'Sullivan & Dooley, 2018)

Statistikaameti kohaselt on innovatsioon ehk uuendustegevus uue või täiustatud toote/teenuse turule toomine või uuendatud äriprotsessi kasutuselevõtmine (Innovatsioon, 2018). Sarnaselt Bareghehi jt on Statistikaameti järgi innovatsiooni eesmärgiks „luua väärtust ja saavutada konkurentsieelis, mis aitab kaasa ettevõtte arengule ja suurendab tootlikkust, soodustades nii majanduskasvu laiemalt (Innovatsioon, 2018).“ Innovatsioonil on mitmeid avaldumisvorme, mis jagatakse neljaks kategooriaks:

- tooteinnovatsioon;
- protsessiinnovatsioon;
- positsiooniinnovatsioon.
- paradigmainnovatsioon. (Kahn, 2018)

Lisaks öeldakse, et innovatsioon kui tulemus rõhutab väljundit. Üldjuhul on innovatsiooniga seotud väljundiks uute toodete ja teenuste tutvustamine, mida nimetatakse tooteinnovatsiooniks. Tooteinnovatsioon on üks paljudest võimalustest, kuidas ettevõtte tulemuslikkust tõsta. Tooteinnovatsiooni alla kuuluvad tooteuuendus, protsessiinnovatsioon, turundusinnovatsioon, ärimudeli innovatsioon, tarneahela innovatsioon ja organisatsiooniline innovatsioon (Kahn, 2018). Protsessiinnovatsioon tähendab muutuste tegemist toodete või teenuste loomise ja kättetoimetamise viisides. Positsiooniinnovatsioon hõlmab muutuseid toodete või teenuste turuletoomise kontekstis ning paradigmainnovatsioon tähendab muutuseid organisatsiooni tegevuses ning mõttemallides. (Tidd & Pavitt, 2011)

On leitud, et konkurentsieelise saavutamiseks tuleb ettevõtetel läbi viia olemasoleva ärimudeli innovatsioon. Ärimudel on ettevõtte jaoks äärmiselt oluline aspekt, mida tuleb järjepidevalt hallata, arendada ja täiendada vastavalt turu konkurentsile, muudatustele ning pidevale tehnoloogilisele arengule. Seejuures nimetataksegi ärimudeli innovatsiooniks seda, kui ettevõtte teeb teadlikult ärimudelisse uuendusi (Bucherer et. al., 2012). Ärimudeli innovatsiooni tehes on oluline küsida, kuidas saab olemasolevat ärimudelit muuta uueks, tugevamaks mudeliks (Osterwalder, 2019).

Sniukas on välja toonud viis sammu ärimudeli innovatsiooni läbiviimiseks:

- innovatsiooni vajalikkuse põhjendamine;
- olemasoleva ärimudeli kirjeldamine (tugevused, ressursid, võimekus);
- uute võimaluste otsimine ärimudeli innovatsiooniks;
- uue ärimudeli esialgne katsetamine;
- uue ärimudeliga turule tulek. (Sniukas, 2012)

Ärimudeli innovatsioon seisneb organisatsiooni ärimudeli erinevate plokkide arendamisel ja muutmisel, mille tulemusel on ettevõttel võimalus pakkuda klientidele uusi tooteid või teenuseid, mida varem ei olnud (Mitchell & Coles, 2004). Innovatiseerimise juures on oluline pakkuda kliendile väärtust, sest kliendirahulolu mängib organisatsiooni tulemuslikkuses suurt rolli (Kim, et.al., 2014).

Ärimudelit on oluline uuendada plokkides, kus konkurendid ei tegutse – läbi uute võimete ja suhete loomise. Zara, juhtiv kiirmoe bränd, on teinud ärimudeli juhtimise oma prioriteediks. Näiteks, tegeleb Zara mitmete tootmistegevustega iseseisvalt, nagu näiteks riide lõikamine ja värvimine, pesemine, triikimine ning märgistamine. Lisaks sellele pakuvad nad neid teenuseid ja ka õblemisteenust teistele ettevõtetele oma piirkonnas, mis aitab neil omakorda leida endale uusi müüdavaid tooteid. (Amit & Zott, 2010)

Lee ja Trimi arvates on innovatsiooni panus, mis hõlmab vaid toodete või teenuste muutmist, vähem kui kolmandik kogu kasumist. See tähendab, et ettevõtted ei suuda oma konkurentsivõimet säilitada, keskendudes peamiselt täiendavatele uuendustele. Ettevõtted peaksid keskenduma oma tuleviku paremaks ettevalmistamiseks ning olema kursis konkurentide pakutavaga. Eelnevast lähtuvalt peavad ettevõtted „ajaga kaasas käima“ ehk olema aktiivsed nutika tuleviku loomisel, mis pakub rohkem võimalusi parema elukvaliteedi saavutamiseks. (Lee & Trimi, 2018)

Apple oli oma algusaegadel tuntud kui innovaatiliste seadeldiste ja riistvara tootja, kes tegeles peamiselt arvutite tootmisega. Kui Apple tõi turule iPod'i ning tootega seotud muusika allalaadimise keskkonna iTunes'i, sai Apple'ist maailma esimene elektroonikafirma, kes tegeles lisaks ka digitaalsete muusikatoodete edasimüügiga, mis saavutas ettevõttele suurt edu. (Amit & Zott, 2010)

Smithsoniani disainimuuseumi digiosakonnas seisab erakordsete digitaallahenduste taga Cooper Hewitti, kelle meeskonna poolt välja töötatud lahenduste hulka kuuluvad nii interaktiivsed väljapanekud muuseumi veebilehel kui ka digitaalne kogude haldussüsteem. Muuseumi digitaalsed lahendused võimaldavad klientidel külastada muuseumit veebi vahendusel, juhul, kui näiteks muuseumis koha peal käimine pole võimalik. Lisaks aitab selline lahendus kaasa muuseumiteenuste informatiivsemaks muutmisele, muudab infot uuritavamaks ning paremini teiste allikatega seostatavaks. Smithsoniani disainimuuseum kutsub ka oma veebilehel asuvas digilahenduses üles erinevate oskustega inimesi muuseumi innovatiseerimiseks, näiteks tarkvaraarendajaid, kellele antakse heade ideede puhul alati ka midagi vastu. (Eid, 2016, lk 3)

Londoni *Imperial War Museum*'i näitel tähendas innovatsioon muuseumikogude digitaliseerimist ning piltide, tekstide ning muu muuseumis leitava teabe turustamist potentsiaalsetele klientidele, mille teostamiseks leiti vastavad partnerid, kes aitasid teavet erinevatele sihtrühmadele turundada. Kokkuvõtvalt litsentseeris muuseum oma digitaalsed kogud ning hakkas nende müügi arvelt kasumit teenima. Kasumi teenimise kõrvalt täitis lahendus ka muuseumi põhieesmärgi – esitleda lugusid ning mälestusi erinevatest sõdadest. Lisaks kogude digitaliseerimisele ning turustamisele mõtles IWM oma I maailmasõja näituseks veel ühe digitaallahenduse välja, milles kutsuti üles inimesi jutustama enda või oma sugulaste lugusid I maailmasõjast, tänu millele kogus näitus tuntuks ning millesse said ka inimesed oma panuse anda, pannes neid tundma positiivseid emotsioone muuseumi vastu. (Eid, 2016, lk 5)

USA Tehnoloogia ja innovatsiooni muuseum kutsub osalejaid oma iga aastasele üritusele nimega *Tech Awards*, mille võitja peab esitama parema lahenduse olemasoleva vastu, et mingisugust olulist probleemi innovaatsiliselt ning paremini lahendada. Võistlusest saavad osa võtta kõik, kelle idee jääb muuseumi poolt paika pandud reeglistikku, kusjuures võistluse võitjat tasustatakse rahalise auhinnaga. (Eid, 2016, lk 6)

Kokkuvõtvalt on võimalik väita, et innovatsioon tähendab üldiselt millegi uut moodi tegemist või arendamist, täiustamist. Ettevõtte võib läbi innovatsiooni parendada oma efektiivsust, tootlikkust, konkurentsivõimelisust ning kvaliteeti ehk tõsta ettevõtte üldist tulemuslikkust. Tähtis on teostada tooteinnovatsiooni kategooriasse käivat ärimudeli

innovatsiooni, et organisatsioon säilitaks oma konkurentsieelise ning leiaks pidevalt uusi müüdavaid tegevusi oma ärimudeli uuendamise kaudu.

1.3. Riskijuhtimine ja selle olulisus organisatsioonis

Erinevate organisatsiooni puudutavate riskide ja ohtude määratlemine on aktuaalsem, kui kunagi varem. Viimaste aastate olukord näiteks turismi ja toidlustuse maastikul on õpetanud ettevõtteid kriisis navigeerima, kuid järgnevateks potentsiaalseteks olukordadeks on võimalik olla rohkem kaitstud ning tegevuste ette planeerimine kriisilukorra jaoks on selles osas organisatsioonidele abiks.

Strateegiline juhtimise olulisteks tegevusteks on riski- ja kriisijuhtimine, mis on omavahel seotud, toetavad paremat juhtimist äriüksuses ning tagavad ettevõtte stabiilsuse tänapäeva konkurentsitingimustes. Kui riskijuhtimine hõlmab riskide, ohtude kindlaks tegemist, nende kontrollimist ja ennetamist, siis kriisijuhtimine tegeleb selliste sündmustega, mis kahjustavad või ähvardavad ettevõtet, selle sidusrühmi või avalikkust. See tähendab, et need on omavahel koosmõjus- riskijuhtimine läheb üle kriisijuhtimiseks hetkel, kui sellega ei tegeleta tõhusalt varajases staadiumis. (Coombs, 2007)

Kriisijuhtimist on aga laias laastus määratletud kui organisatsiooni eelnevalt kehtestatud tegevusi ja suuniseid, mille eesmärk on ettevalmistamine ja reageerimine olulistele katastroofidele, sündmustele või vahejuhtumite (nt tulekahjud, maavärinad, tõsised tormid, vägivald töökohal, inimröövid, pommiplahvatused, ähvardused, terroriaktid, pandeemiad jne) ohutul ja tõhusal viisil (Lockwood, 2005). Coombsi kohaselt on kriisijuhtimine protsess, mille eesmärk on vältida või vähendada kahju, mida kriis võib tekitada organisatsioonile ja selle sidusrühmadele. Lisaks leiab ta, et kriisijuhtimine ei ole protsessina ainult üks tegevus, vaid see koosneb kolmest etapist:

- kriisieelne etapp;
- kriisile reageerimise etapp;
- kriisijärgne etapp. (Coombs, 2007)

Kriisieelne etapp on seotud kriisi ennetamise ja ettevalmistamisega (Coombs, 2007). Kriisieelses faasis tegeletakse samal ajal ka riskijuhtimisega, sest riskijuhtimine keskendub enamasti riskide võimaliku prognoositavuse maksimeerimisele, kuid sageli

alahinnatakse võimalike sündmuse ootamatust ning ei pöörata tähelepanu halvimate tagajärgedega riskidele (Beck & Holzer, 2007, lk 3).

Sõltumata organisatsiooni suurusest ja struktuurist mõjutavad iga organisatsiooni nii sisesed kui välised tegurid, millega kaasneb sageli määramatus ehk tähtis on siinkohal mõista, kuidas tulla toime määramatusega, mida nimetatakse riskiks ning arendada organisatsiooni oma eesmärkide suunas (Olson & Dash Wu, 2017). See tähendab, et ettevõtte juhtkonnal peab olema ülevaade seal valitsevast olukorrast. Selleks on vajalik, et juhtkond teeks kindlaks, millised on või võivad olla ettevõttes nõrgad kohad, mis võivad takistada seatud eesmärkide saavutamist. Kõiki tuvastatud riske peab hindama seatud eesmärkide suunas (Sisekontrolli..., 2013). Sellest lähtuvalt on Olson ja Dash Wu välja toonud COSO riskijuhtimise raamistiku, kus on kirjeldatud kaheksat olulist riskijuhtimise kontseptsiooni ning viimistlemist ehk küsimusi, millele tuleb antud tegurite osas vastused leida (vt tabel 1).

Tabel 1. COSO riskijuhtimise raamistik

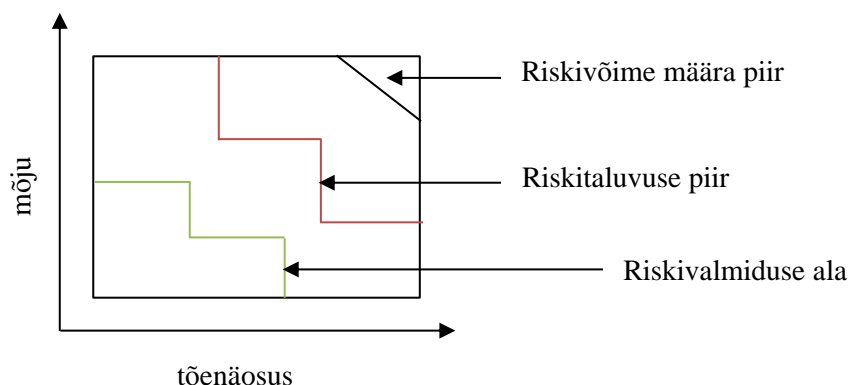
Kontseptsioon	Viimistlemine
Missioon, strateegia ja eesmärgid	Mis on organisatsiooni missioon, strateegia ja eesmärgid?
Riskid	Millised on olulised riskid?
Riskivalmidus (risk appetite)	Mida on organisatsioon nõus taluma?
Tõenäosus	Kui suur on riski esinemise tõenäosus? Kuidas seda saab mõõta?
Mõjud	Milline on riski võimalik mõju?
Riski maandamine	Millised on olemasolevad kaitsestrateegiad?
Jääkrisk	Mis on allesjääv, ehk kontrollimatu risk?
Riskidele reageerimine ja tõhusus	Kui tõhusalt juhib organisatsioon oma individuaalseid riske?
Riski küpsus	Kui tugev on praegune ettevõtte riskijuhtimise programm?

Allikas: Olson & Dash Wu, 2017

Lisaks on Hallikas jt. välja toonud üldise riskijuhtimise protsessi, mis hõlmab järgmisi etappe ja nende ülesandeid (Hallikas et. al., 2007, viidatud Olson & Dash Wu, 2017 vahendusel): riskide tuvastamine; riski hindamine; sobiva riskijuhtimise strateegia valik; riskide juhtimine/maandamine.

Riskide tuvastamiseks kasutatakse mitmesuguseid meetodeid, mida on võimalik omavahel kombineerida. Seejuures on oluline, et ettevõtte valiks sellise meetodika, mis on neile sobiv. Levinumateks riskide väljatoomise tehnikateks on näiteks intervjuud, ajurünnak, küsimustikud, auditid, teiste kogemuste uurimine, SWOT analüüs (vt joonis 2), varasemate kogemuste analüüsimine ja stsenaariumanalüüs. Riskide tuvastamisel on vajalik iga tegevuse puhul küsida: mis võib valesti minna; miks võib valesti minna; millised on potentsiaalsed tagajärjed asutuse jaoks? Seejuures on oluline, et ettevõtte tegeleksid riskijuhtimisega pidevalt. Kuna keskkond on muutlik, siis see mõjutab ka eesmärkide saavutamist ohustavaid riske ja nende realiseerimise tõenäosust (Sisekontrolli..., 2013, lk 15).

Olulisemad riskijuhtimise tegurid on riskivalmidus, riskitaluvus ja riskivõime (vt Joonis 4). Riskivalmidus on riski ülemmäär, mida organisatsioon on valmis võtma, et oma eesmärged saavutada. Riskivalmidust saab väljendada näiteks tõenäosuse ja riski mõjususe piiride seadmise abil (Sisekontrolli..., 2013, lk 13):



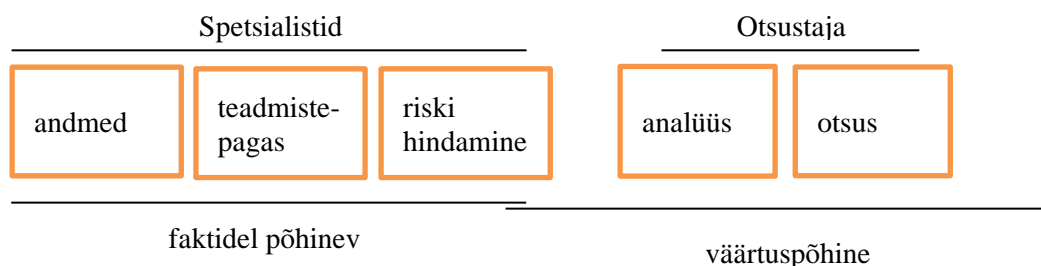
Joonis 4. Riskijuhtimisega tegelemise pidevus. Sisekontrolli..., 2013, lk 21

Riskitaluvuseks on ettevõtte hinnangul suurim risk, mida ettevõtte saab endale lubada ilma, et see segaks eesmärkide saavutamist ning riskivõimeks nimetatakse suurimat võimalikku riski, mida ettevõtte on valmis taluma, püüdes siiski jätkusuutlik (Sisekontrolli..., 2013, lk 14). Riskide tuvastamisele järgnevalt jõutakse riskide kategooriate määramise etappi, mille tulemusena saab ettevõtte ülevaate oma

tegevusalapõhistest riskidest ning tegevusaladest, kus esineb kõige rohkem riske. Enim kasutatud riskikategooriad on:

- strateegiline risk – ettevõtte strateegilisi eesmärke ohustavad riskid;
 - tegevusrisk – ettevõttesiseste protsesside või tegevuste tasemest tingitud riskid;
 - mainerisk – avalikkuse arvamust ettevõttest käsitlev risk;
 - finantsrisk – rahalisi probleeme käsitlev risk;
 - aruandlusrisk – risk, mis võib panna ettevõtte juhtkonda langetama valesid otsuseid;
 - vastavusrisk – seaduserikkumist käsitlev risk;
 - väliskeskonna risk – ettevõttevälised riskid;
 - pettuse risk – organisatsioonile kahju või kasu toov ebaseaduslik tegevus.
- (Sisekontrolli..., 2013, lk 16)

Lisaks kategooriatele tuleb määrata ka riskide potentsiaalne maksumus ning riskide leevendamise strateegiad. Riskide leevendamise strateegiaid on kolm: väldi; vähenda ning delegeeri/määra (Nicaise & O’Donnel, 2022). Riskide hindamisel hinnatakse teadmistebaasi ja tehakse kokkuvõtlik otsus uuritava juhtumiga seotud riskide ja ebakindluse kohta. See hindamine peab võtma arvesse otsustajate väärtusi ning hoolikalt tuleb eristada teaduslikke ja praktiliste tõendite hulka konkreetse otsuse tegemisel. Riskide hindamine on aga niivõrd teaduslike küsimustega läbi põimunud, et selle peavad siiski läbi viima oma ala eksperdid (Hansson & Aven, 2014). Hansson ja Aven (2014) poolt on välja töötatud mudel, mis näitab faktide ja väärtuste vahelisi seoseid riskiotsuste hindamisel (vaata joonis 5).



Joonis 5. Riskiotsuste hindamine. Hansson & Aven, 2014

Riskide hindamise meetodikaid on mitmeid – need võivad olla kas kvantitatiivsed, kvalitatiivsed või semi-kvantitatiivsed. Meetodikaid võib kasutada üheaegselt, neid

omavahel sidudes, kuid riskide hindamise metoodikat valides on soovitatud valida paarisarvuline skaala, mida kasutatakse näiteks klassikalises meetodis (vt Tabel 2). Pärast riskide hindamist arvutatakse riski skoor riski tõenäosuse ja mõju korrutisena. Riski skoor aitab määrata riski astme – kriitiline, tingimuslik, madal või väheoluline risk. (Sisekontrolli..., 2013, lk 19-20).

Tabel 2. Riskide hindamise klassikaline meetod

Mõju		Tõenäosus	
1 - 2	tähtsusetu	1 - 2	Stabiilsus, probleemivabadus
3 - 5	Keskmine finantsiline kahju, vähene mainekahju	3 - 5	Ebapiisav riskide maandamine, muutused
6 - 8	Suur finantsiline kahju, tõsine mainekahju, vigastuste oht	6 - 8	Selged riskide ilmingud, muutused ning puudulik maandamine
9 - 10	Väga suur rahaline kaotus, mainekahju, surmavad vigastused	9 - 10	Riskide realiseerumine, olulised muutused

Allikas: Sisekontrolli..., 2013, lk 20

Avalikus sektoris on riskijuhtimine muutumas turumehhanismide puudumisel organisatsioonide väljakutseteks. Juhitud riskide võtmine on edu saavutamiseks ja väärtuse loomiseks hädavajalik (Power, 2004, lk 62). Selleks, et ettevõtte oleks riskiolukorraks valmis, on oluline, et seal oleks välja töötatud riskijuhtimise kava. Seda peetakse äristrateegia ja väärtuse loomise paratamatuks osaks, mis teeb sellest omakorda olulise osa ärimudeli kõrval.

Lõputöö teoreetilises osas uuriti strateegilise juhtimise olulisust ning tegureid läbi erinevate autorite, kusjuures leiti, et strateegiline juhtimine koosneb lihtsustatud mudelis kolmest etapist: strateegilise tegevuse planeerimine, elluviimine ja tulemuste analüüsimine. Käsitleti strateegilise juhtimise vahendeid nagu SWOT- analüüs.

Seoses strateegilise kavandamisega uuriti ärimudeli olulisust ning eesmärki ja leiti, et see on oluline osa organisatsiooni äristrateegiast, mis aitab mõista, kuidas protsessid organisatsioonis toimivad või võiksid toimida, kuidas teenib organisatsioon tulu. Ärimudeli osas on ka innovatsioonil oluline ülesanne, sest maailm on pidevas muutumises ning seeläbi vajab ka ärimudel pidevat kontrolli ja täiendamist. Puudutati

innovatsiooni ka üldisemalt ning leiti, et ka innovatsioon jaguneb mitmeks osaks, näiteks tooteinnovatsiooniks, positsiooniinnovatsiooniks või paradigmainnovatsiooniks.

Oluliseks strateegilise juhtimise plokiks leiti olevat ka riski- ja kriisijuhtimine. Riskijuhtimine on organisatsiooni puudutavate riskide, ehk probleemide käsitlemine, nendele hinnangute ning lahenduste leidmine. Riskijuhtimine mängib olulist rolli organisatsiooni tuleviku planeerimisel ning võib aidata potentsiaalseid kriise ennetada. Puudutati ka riskijuhtimise raamistikke ning hindamisvõimalusi, mille kasutamine võimaldab organisatsioonil riske määratleda.

2. UURING JA ETTEPANEKUD SA EESTI MEREMUUSEUMILE

2.1. SA Eesti Meremuuseumi tutvustus ja uurimismeetodid

Lõputöö empiirilise osa objektiks on SA Eesti Meremuuseum (edaspidi Meremuuseum), mis tegutseb turismivaldkonnas ning tegeleb igapäevaselt nii sise- kui ka välituristi teenindamisega, pakkudes võimalust harivalt oma vaba aega veeta. Meremuuseum pakub klientidele mitmeid teenuseid – programmid lastele ja täiskasvanutele, ekskursioonid, töötoad, üritused, tegevused sadamas ja kõike seda kahes ajaloolise väärtusega muuseumis.

SA Eesti Meremuuseum on riigi sihtasutus, ehk mittetulundusühendus. See tähendab, et Meremuuseum ei teeni kasumit, vaid investeerib kogu teenitud tulu oma eesmärgipäraste tegevuste arendamiseks ja kulude katmiseks.

Eesti Meremuuseum tegutseb aastast 1981 suurtükitornis nimega Paks Margareeta. Aastal 2012 lisandus Meremuuseumile filiaal nimega Lennusadam. Meremuuseum oma kahe muuseumimajaga on tuntud üle Euroopa ning pakub põnevaid elamusi nii sise- kui välituristile. Meremuuseum on organisatsioonina pidevalt arenev ja laienev tänu oma professionaalsele töötajaskonnale, mille mahulist ja spetsialiseeritust teistes Eesti muuseumites ei ole. (Meremuuseum, 2021)

SA Eesti Meremuuseum on Eesti merendusega seonduvaid tegevusi edasiviiv organisatsioon ning samal ajal ka suur turismisihtpunkt. Meremuuseum on peamiselt turismivaldkonda kuuluv sihtasutus, mis võimaldab nii siseturistil kui ka välituristil merendusest, mereajaloost ning haakuvatest teemadest õppida ja mälestusi hankida. Meremuuseumi eesmärgiks on Eesti merenduse ajalooa seotud materjali kogumine, säilitamine, uurimine ning vahendamine hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel eesmärkidel. Selle eesmärgi täitmiseks majandab ja arendab Meremuuseum sihipäraselt

ning jätkusuutlikult riigi vara ning töötab välja ja pakub eesmärgile vastavaid teenuseid. (Meremuuseum, 2021)

Meremuuseumi missioon on tõsta inimeste teadmisi Eestist kui mereriigist ning kasvatada ühiskonnas austust ja armastust mere vastu. Meremuuseum on meeldejäävate lugude jutustaja ning visiooniks on: „Meremuuseum on Eesti muuseumide lipulaev. Meremuuseum on nii kohalikul kui ka rahvusvahelisel muuseumimaastikul suunanäitaja ja hinnatud partner, seda nii teaduslikes projektides, näituste koostamisel kui ka haridustegevuse korraldamisel.” (Meremuuseum, 2021)

Meremuuseumil on kaasahaaravaid näituseid nii Eestist kui välismaalt. Meremuuseum koosneb tänavu kahest muuseumimajast, mis on ühtlasi ka ajalooliselt tuntud asukohad – Lennusadam ning suurtükitorn Paks Margareeta. Lähiaastatel on Meremuuseumil plaanis laieneda ka Naissaarele, kusjuures taastatakse vanu hooneid ning luuakse värsket infrastruktuuri kasutades selleks saare elanikke, raudteid, taristut ja veeteid. Naissaarele kerkib Meremuuseumi uus filiaal, mis pakub külastajatele võimalust kultuuriselt veeta aega Naissaarel, tutvuda sealse merendusajalooga ja palju muudki.

Kokkuvõtvalt on lõputöö uurimisobjektiks olev Meremuuseum turismi sihtpunkt, mis pakub külastajale võimalust tutvuda nii Eesti merendusajaloo kui ka teistest muuseumitest sisse ostetud välisnäitustega. Meremuuseumi tegevused jagunevad mitmetele erinevatele tasanditele, tegeletakse teadusega, arheoloogiaga, kogumisega, näituste püstitamise ning importimisega, mereliste tegevuste pakkumisega. Muuseumi eesmärgiks on kasvatada teadlikkust Eestist, kui mereriigist, mille saavutamiseks tehakse mitmeid tegevusi, sealhulgas info edastamine läbi erinevate näituste, turundustegevused, koostööprojektid, üritused ja erinevad teenused.

Lõputöö uurimismeetodiks on juhtumiuuring, mis hõlmab endas nii kvalitatiivseid, kui kvantitatiivseid andmekogumise meetodeid. Juhtumiuuring sobib antud lõputöö metoodikaks, sest selle abil on võimalik keskenduda kindlale ettevõttele, milleks on käesoleva töö puhul SA Eesti Meremuuseum. Lõputöö autor on Meremuuseumis ka ise erinevatel ametikohtadel töötanud, tänu millele on autoril vajalikud kontaktid juhtumiuuringu läbi viimiseks. Juhtumiuuringu ühikuks on käesolevas töös SA Eesti Meremuuseum, ehk konkreetne organisatsioon. Juhtumiuuring hõlmab nii kvalitatiivseid

kui kvantitatiivseid andmeid, võimaldades leida statistilisi andmeid ning mõista ka inimeste tingimusi (Zainal, 2007). Juhtumiuuringus kõrvutatakse uuringu tulemusi teooriaga, luues järeldusi käitumismustreid selgitavate teoreetiliste allikate abil. (Campbell, 1975, viidatud Zainal, 2007 vahendusel)

Tabel 3. Juhtumiuuringu andmekogumismeetodid

Andmekogumismeetod	Kuupäev	Allikas	Tegevus	Tulemus
Poolstruktureeritud intervjuu	19.01.2022	SA Eesti Meremuuseumi finantsjuht	Ärimudeli kaardistamine	Peatükk 2.2
Dokumendianalüüs	21.01.2022	SA Eesti Meremuuseumi majandusaasta aruanded	Ärimudeli kaardistamine	Peatükk 2.2
Ankeetküsitlus	13.03.2022	SA Eesti Meremuuseumi töötajad ja partnerid	Ärimudeli kaardistamine, SWOT- analüüs	Peatükk 2.2
Poolstruktureeritud süvaintervjuu	16.05.2022	Meremuuseumi sisuvaldkonna juht	Ärimudeli innovatsiooni võimalused	Peatükk 2.4
Ajurünnak	05.04.2022	Meremuuseumi valdkonnajuhid	Riski juhtimise kava uuendamine	Peatükk 2.3
Poolstruktureeritud intervjuu	05.04.2022	Meremuuseumi finantsjuht	Riskide määratlemine	Peatükk 2.3

Töö autor viis läbi poolstruktureeritud süvaintervjuu (vt Lisa 1) SA Eesti Meremuuseumi finantsjuhi Külli Randega, et kaardistada Meremuuseumi olemasolevat ärimudelit, mida varasemalt Meremuuseumil dokumendi kujul ei olnud. Küsimused intervjuu läbi viimiseks ning seeläbi ärimudeli kaardistamiseks tulenevad peamiselt Osterwalderi ärimudeli koostamise protsessist ja Chesbrough ärimudeli koostamise etappidest. Ärimudeli kaardistamisel lähtuti lisaks intervjuule veel ankeetküsitlusest, mis viidi läbi Meremuuseumi töötajatega ning samuti majandusaasta aruannetest kogutud informatsiooni põhjal, mis võimaldasid töö autoril näha organisatsiooni finantsilist pilti ning seostada väljaminekuid ning sissetulekuid intervjuu ning ankeetküsitluse vastustega. Töötajate ankeetküsitluse sihtgrupiks olid kõik ettevõtte töötajad ja lähedased partnerid, ehk 70 inimest. Valimiks olid samuti kõik Meremuuseumi töötajad, kuid vastuste hulk oli väiksem – kokku oli vastajaid 39, kellest partnerid 2.

Ärimudeli kaardistamisele järgnes ärimudeli uuendamise võimaluste leidmine läbi poolstruktureeritud süvaintervjuu (vt Lisa 2) Meremuuseumi sisuvaldkonna juhi, Sander

Jürissoniga. Lisaks Meremuuseumi ärimudeli innovatsiooni ettepanekute tegemisele, koostatakse antud töös ka ettepanekud riskijuhtimise kava uuendamiseks, mida tehakse osalusvaatluse põhjal koos Meremuuseumi valdkonnajuhtidega, kasutades selleks ajurünnaku meetodit. Täiendavalt osalusvaatlusele võrreldi infot ka ankeetküsitluse põhjal koostatud SWOT- analüüsiga. Ettepanekud ärimudeli innovatsiooniks kogutakse teooria osas välja toodud võimaluste ning organisatsiooni juhiga läbi viidud intervjuu baasil.

Empiirilises osas pakutakse Meremuuseumi ärimudeli täiustamiseks innovaatilisi ideid, millega muuseum saab oma sihtrühmasid laiendada, kaasata neid ning anda võimalusi end muuseumiga rohkem sidumiseks – kasvatades seeläbi ka muuseumi müüginumbreid ning omakorda toetades Meremuuseumi missiooni, milleks on tõsta inimeste teadmisi Eestist kui mereriigist ning kasvatada ühiskonnas austust ja armastust mere vastu. Teisalt koostatakse ettepanekud riskijuhtimise kava koostamiseks, kusjuures tuuakse välja olulisemad ja raskemad riskid. Töös pakutud ettepanekuid saab Meremuuseum koheselt rakendada või soovi korral eelarvesse planeerida.

2.2. Meremuuseumi olemasoleva ärimudeli kaardistamine

Analüüsides erinevaid ärimudelite lõuendeid ning teoreetikute nõuandeid mudelite koostamisel, leiab autor, et SA Eesti Meremuuseumile, kui suurele turismiettevõttele, millel on mitmeid tuluallikaid ärimudelit tehes, tuleks lähtuda Osterwalderi ärimudeli lõuendist kuid arvesse võtta ka Chesbrough ärimudelit iseloomustavatest funktsioonid. Chesbrough poolt välja toodud funktsioonid täiendavad Osterwalderi ärimudeli lõuendit tulemusena valmib põhjalikum ärimudel, mille keskmeks on Meremuuseum kõikide oma tegevustega.

Enne ärimudeli välja töötamist on töö autor teooriale tuginedes koostanud ka SWOT – analüüsi Eesti Meremuuseumile (vt Lisa 3), mis on esimene etapp organisatsiooni põhjaliku sisekeskkonna ja väliskeskkonna hindamisel (Sammut-Bonnici, 2015). Sisu SWOT- analüüsi koostamiseks saadi Meremuuseumi töötajate poolt vastatud ankeetküsitlusest (vt Lisa 1).

SWOT- analüüsi koostamiseks esimeseks osaks (S) on ettevõtte tugevused. Ankeetküsitluse vastuste põhjal on Meremuuseumi tugevateks külgedeks innovaatilisus, mõttejulgus, lennukad ideed ning nende täide viimine, pädev personal, tugev ja atraktiivne sisu, eesmärgipärased investeeringud, mitmekülgsus, kaasaegsus, atraktiivsed lahendused kliendile, tugevad projektijuhid, tugev bränd. Finantsjuhi intervjuus toodi tugevateks külgedeks strateegiline juhtimine, professionaalsus ning mõttejulgus, mis on ühtlasi ka üks Meremuuseumi väärtusi. Finantsjuht lisas, et Meremuuseumil on võimekus teenindada suurel arvul kliente korraga, sealhulgas üritusi Lennusadama siseruumides kuni 1000-le inimesele. Meremuuseumi üheks tugevuseks on ka aastatega loodud rahvusvaheline kontaktvõrgustik, kellega muuseumi müügipartnerid ühendust hoiavad.

SWOT- analüüsi teiseks pulgaks on ettevõtte nõrkused (W). Ankeetküsitluse vastuste baasil on Meremuuseumi kõige nõrgemateks kohtadeks sisepinged, kohatine ebakorrektsus töökultuuris, pikad info- ja tarneahelad, tööprotsesside ebaselgus, bürokraatia. Muuseumi finantsjuhti intervjuuerides märgiti nõrkuste alla töötajate ebahütlane professionaalsuse tase ning sihtasutust kirjeldav bürokraatia.

Kui esimesed kaks plokki SWOT- analüüsis kirjeldavad ettevõtte sisekeskkonda, siis järgmised kaks kirjeldavad ettevõtte väliskeskkonna tegureid. Esimesena võetakse vaatluse alla väliskeskkonnast tulenevad võimalused (O). Meremuuseumi finantsjuht leiab, et Eesti, kui huvitava turismi sihtkoha globaalne turundamine aitaks Meremuuseumi tegevusele kindlasti kaasa. Samuti peab finantsjuht võimaluseks suurte rahvusvaheliste konverentside läbi viimise ja vastu võtmise võimekuse arendamist Tallinnas või Eestis. Iga võimalus saada Tallinnasse turiste juurde on oluline abi Meremuuseumile, kuid kõige konkreetsem abistav meede oleks see, kui riik rahastaks uusi ideid ning arendusi rohkem, leiab Meremuuseumi finantsjuht. Küsitlusankeedi vastustest samale küsimusele olid kõige populaarsemad vastused samuti seotud turismi taastumisega, kuid lisandus veel majanduskasv, uute näituste Eestisse toomine, rahvusvaheliste suursündmuste kasv Eestis, Eesti kui turismisihtkoha turundamine riigi tasandil. Toodi ka välja, et nii Eesti muuseumite kui maailmamuseumite koostöö tekitaks suuremat kõlapinda muuseumite jaoks.

SWOT- analüüsi neljas ning viimane plokk käsitleb organisatsiooni väliseid ohte. Meremuuseumi finantsjuhi sõnul on viimastel aastatel kestnud pandeemia negatiivselt

Meremuuseumi töökorraldust mõjutanud. Mõju on olnud suuremahuline – ühelt poolt ei saanud Meremuuseumit külastada turistid ning teiselt poolt ei saanud muuseum vastu võtta ka kohalikke kliente, sest riik juhendas muuseumit oma ukseid pikaks ajaks sulgema. Lisaks toob finantsjuht välja, et Meremuuseumit mõjutab majanduslik olukord riigis ning tööjõupuudus. Töötajate küsitluses vastanute arvates on Meremuuseumit puudutavad väliskeskkondlikud ohud globaalsed kriisid, ebaselged rahvusvahelised olukorrad, tarbijate huvi langus muuseumite vastu, inflatsioon, tööjõu puudus, riigitoetuste vähenemine, majanduskriis.

Lõputöö teoreetilises osas käsitleti innovatsiooni organisatsiooni tasandil, kusjuures leiti, et konkurentsieelise parendamiseks tuleb ettevõtetel aeg ajalt, vastavalt muudatustele maailmas ning pidevale tehnoloogilisele arengule, oma ärimudelit uuendada. (Bucherer et. al., 2012). Kuna Meremuuseumil ärimudel dokumendi ja vahendi näol puudub (Küllil Rande, suuline vestlus, 21.01.2022), siis on tarvis see kõigepealt akadeemilisi meetodeid kasutades kaardistada. Ilma kaardistatud ärimudelita ei saa innovatiseerimist alustada, sest ärimudeli innovatiseerimiseks on vajalik kõigepealt olemasoleva ärimudeli kirjeldust. (Sniukas, 2012)

Lähtudes Osterwalderi ärimudeli lõuendist, mille esimeseks plokiks on võtmetegevused, selgub intervjuust Meremuuseumi finantsjuhiga, et võtmetegevusteks on erinevatele sihtrühmadele ajutiste näituste (s.t erilahenduste) näitamine, et inimestel oleks põhjust uuesti muuseumisse minna. Pakutakse ka programmitooteid nii koolilastele, lasteaialastele kui ka täiskasvanud kultuurihuvilistele, mida viivad läbi välja õpetatud külastusjuhid. Muuseum rendib välja oma ruume ajal, mil muuseum on külalistele suletud. Ankeetküsitluse vastustest selgus, et võtmetegevused Meremuuseumi eesmärkide saavutamiseks on pidevad uued näitused ja väljapanekud, mida töötab ka finantsjuht. Lisaks nimetati teadustegevust ning kogumist, sealhulgas allveearheoloogia uurimist, et avastada ja leida uusi sisendeid näitusteks ja seeläbi klientidele huvitavat infot pakkuda. Toodi välja ka publikatsioonid ja turundustegevused, mis aitavad Meremuuseumil meediapildis end kuvada. Küsitlusest selgus, et ka klientide rahulolu tõstmine, ehk suurepärasest klienditeenindusest pakkumist peetakse Meremuuseumi üheks võtmetegevusteks.

Osterwalderi ärimudeli teises plokis käsitletakse ettevõtte võtmepartnereid (vt Lisa 4). Meremuuseumi finantsjuhi sõnul on Meremuuseumil võtmepartnereid palju – alustades ekspositsioonide ehituspartneritest nagu KOKO ja Motor, lõpetades trükipartnerite (nt. Digitrükk), tõlkepartnerite (nt. Avatar) ning halduspartneri, RKAS-iga. Küsitlusele vastanud töötajad lisavad nimekirja veel veebilehtede haldaja, näituste kunstnikud ning muud kunstnikud toodete disainimiseks, fotograafia partnerid, ürituste ehituspartnerid, toitlustuspartner Maru Catering, müügipartnerid, lao- ja piletihaldussüsteemide partneri (CompuCash), sadamapartnerid, Konverentsibüroo. Iga partner aitab muuseumit vastavate eesmärgipäraste ülesannete täitmisel. Näituste kujundus- ja ehituspartnerid aitavad Meremuuseumil ekspositsiooni võimalikult kliendisõbralikuks, huvitavaks ning ligipääsetavaks teha. Koostöös tõlke, veebilehenduste, fotode ning kunsti partneritega ehitatakse üles erinevaid turunduslikke tegevusi. Sadamapartneritega pakutakse Lennusadama jahisadamast klientidele erinevaid merelisi tegevusi ning halduspartner aitab hoida Meremuuseumi alasid korras, puhtana ning ohutuna. Erinevad IT-partnerid pakuvad oma pädevust Meremuuseumi IT- süsteemide loomisel ning üleval pidamisel.

Oluline osa Osterwalderi ärimudelis lasub võtmeressursside peal. Meremuuseumi finantsjuht loetles organisatsiooni võtmeressurssideks riigi rahastused, püsiekspositsiooni, partnerid, töötajad. Ka küsitlusele vastanud muuseumi töötajad peavad üheks suurimaks võtmeressursiks oma kolleege, kuid lisatakse veel püsikliendid, tugev logo ja värviskeem, asukohad, museaalid ning edukad rahastused.

Osterwalderi ärimudeli lõuendis on oluline plokk ka väärtuspakkumise määratlemine. Meremuuseumi finantsjuhti intervjuuerides leiti, et Meremuuseumi väärtuspakkumiseks võrreldes konkurentidega on efektiivsele majandamisele tähelepanu pööramine ning muuseumi kui erasektori ettevõtte juhtimine nii palju, kui võimalik. Intervjuueritav toob välja detailse tegevuskava, mille täitmist jälgitakse ning probleemide tekkimisel reageeritakse kiiresti. Samuti investeerib Meremuuseum regulaarselt oma toodetesse ja teenustesse. Küsitluse vastuseid analüüsid leiti, et Meremuuseumi väärtuspakkumine seisneb oskuslikus projektide juhtimises, mitmekülgses püsinäituses, klientide vastu võtmise mahus, ligipääsetavuses, asukohas, arengule suunatud tegevustes, hea hinna ja kvaliteedi vahes. Toodi välja, et võimalusi erinevate toodete ja teenuste pakkumiseks on palju, tulenevalt muuseumi ja töötajaskonna suuruselt. Suure muuseumina on võimalus

palgata riskijulgemaid projektijuhte ning pakkuda mitmekülgsemaid näituseid. Samuti leiavad töötajad, et Meremuuseumit eristab stabiilne areng ning pidevalt uuenev ekspositsioon, pühendunud meeskond ning kaasaegne lähenemine.

Osterwalderi ärimudeli üheks osaks on kliendisuhete määramine. Ankeetküsitlusele vastanud Meremuuseumi töötajad pakuvad, et Meremuuseumi põhimõtte klientide teenindamisel on mitmekülgse elamuse pakkumine, professionaalse teeninduse tagamine, silmaringi avardamine merendusajaloo alal, tekitada kliendis huvi muuseumi tegevuste ja mere vastu, kusjuures äratada kliendis soovi end muuseumi tegemistega kursis hoida ning tulevikus veel korduvalt külastada. Meremuuseumi finantsjuht lisab, et põhieesmärk klientide teenindamisel on pakkuda neile elamust, kuid seda tuleb teha nii, et klienditeenindaja ei oleks pealetükkiv, kui kui külastaja on valmis kuulama, siis peab teenindaja oskama vastavaid lugusid ilmekalt jutustada ning muuseumi eesmärke täita. Klientidega eesmärgipäraseks suhtluseks on organisatsioonil tarvis määratleda oma kliendisegmendid, keda teenindatakse. Meremuuseumi töötajate küsitlusankeedi vastuseid analüüsid selgus, et töötajad peavad põhilisteks klientideks turiste, merehuvilisi, ajaloo huvilisi ja lastega peresid. Meremuuseumi finantsjuht vastas intervjuus, et põhilised kliendisegmendid on turistid, lastega pered ning täiskasvanud kultuurihuvilised. Finantsjuht lisas, et turistid on ajalooliselt kõige suurem osa klientidest ning üks suur ja oluline, aga keeruline sihtrühm on kindlasti ka kooliõpilased, kuid ei saa unustada korporatiivkliendi, ehk ettevõtteid, kes soovivad Meremuuseumi aladel näiteks üritusi korraldada.

Uurides Meremuuseumi finantsjuhilt muuseumi peamiste kliendiga suhtlemise kanalite kohta, tõi ta välja erinevad kodulehed erinevatele üksustele. Finantsjuht lisas, et turundust tehakse ka läbi Facebooki kontode ning Instagrami kontode. Erinevate rahvuste kõnetamiseks kasutatakse ka VKontakte platvormi. Meremuuseum teeb koostööd erinevate ajakirjade ja ajalehtedega nii sisuturundus artiklite kui ka reklaamide näol. Finantsjuht lisab, et läbi televisiooni ning raadio turundus on samuti tavapärased väljundid. Ankeetküsitlusele vastajad leidsid, et põhilised kanalid, kus Meremuuseum end pildis hoiab on sotsiaalmeedia, tänavareklaamid, koduleheküljed, raadioreklaamid, messid ning sise- ja väliskommunikatsiooni võimalused. Teenuste ja toodete osas jõuavad finantsjuhi sõnul muuseumi teenused klientideni läbi erinevate programmide ning

tegevuste tegemisel. Küsitlusankeedi põhjal on suur roll Meremuuseumi toodete ja teenuste klientidele edastamisel külastusjuhtidel ning muuseumimajadel endil.

Alljärgnevalt teostatakse SA Eesti Meremuuseumi 2017 – 2020 aastate majandusaasta aruannete põhjal kvantitatiivsete andmete esitus, mille väljundiks on Meremuuseumi ärimudeli viimaste plokkide (kulude struktuur, sissetulekuallikad) kaardistamine ja analüüsimine.

Tabel 4. Meremuuseumi kulud ja tulud 2017-2020, eurodes

Aasta	Kulud kokku	Tulud kokku
2017	- 3 498 973	4 587 894
2018	- 6 433 738	8 184 132
2019	- 7 571 762	12 218 618
2020	- 7 413 164	7 503 231

Allikas: Meremuuseumi ajandusaasta aruanded 2017; 2018; 2019; 2020

Intervjuus finantsjuhiga leiti, et Meremuuseumi põhilised tuluallikad moodustuvad piletimüügist, kuid suurt rõhku pannakse ka programmitoodete müügile. Lisandub veel ürituste müügist saadav tulu, jahisadama teenuste pakkumisel teenitav tulu ning samuti on üheks tuluallikaks ka kohvikud ning muuseumipoed, kuid viimased on antud Meremuuseumi väliste ettevõtete hallata, kellelt saadakse aasta lõpus 10% tulust. Ka Meremuuseumi töötajate ankeetküsitluse vastuste analüüsist selgus, et suurimaks tuluallikaks peetakse piletimüügist teenitavat tulu, seejärel sündmuste tulu ning toitlustuspartneri, poepartneri ning jahisadama teenuste kaudu teenitavad tulud. Majandusaasta aruannete põhjal koostatud tabelist (vt Tabel 4) on näha 2017 – 2020 aastate tulud kronoloogilises järjekorras.

Tabel 5. Meremuuseumi tulud 2017-2020, eurodes

Tuluallikas	2017	2018	2019	2020
Piletimüük	1 390 253	1 470 388	1 827 946	908 618
Muuseumipood + toitlustus	622 463	815 432	1 069 784	561 316
Programmid ja sündmused	460 956	360 217	293 839	62 787
Sadamateenused	103 517	121 359	126 072	134 235

Allikas: Meremuuseumi majandusaasta aruanded 2017; 2018; 2019; 2020

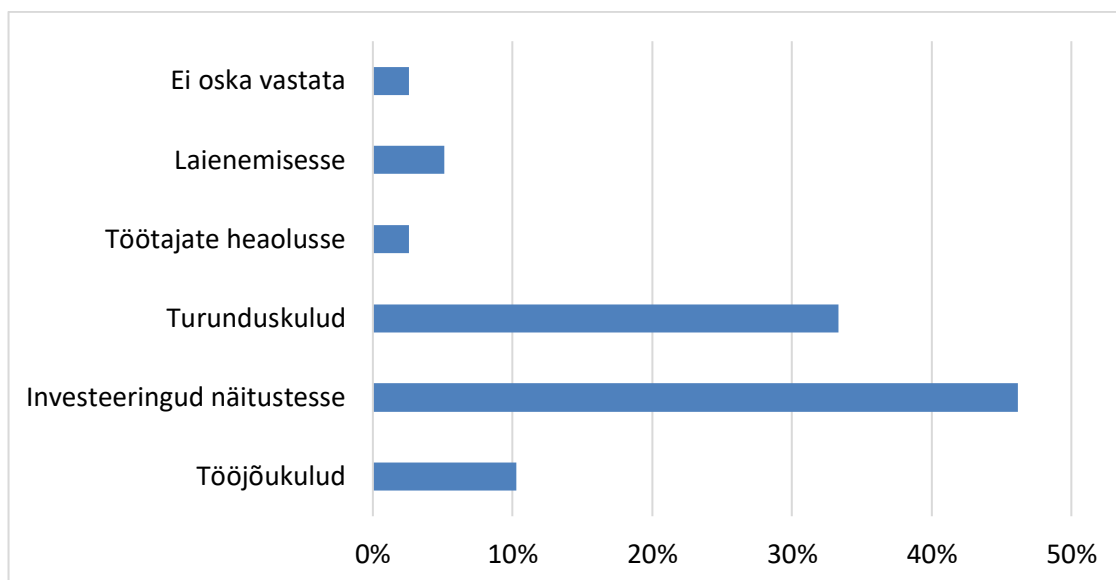
Muuseumi finantsjuhi seisukohalt on suurimad kulutused seotud tööjõule tasumisega. Väidet kinnitavad ka majandusaasta aruanded, kus suurimaks kuluks aastatel 2017 – 2020 on tööjõukulud, väärtusega 9 237 861 €. Lisaks suurematele kuludele (vt Tabel 6) on veel mitmeid väiksemaid kulutusi, millest suurem osa on seotud erinevate majandamiskuludega nagu näiteks sõidukite majandamiskulud, meditsiinikulud, lähetuskulud, administreerimiskulud ning koolituskulud.

Tabel 6. Meremuuseumi suurimad kulud 2017-2020, eurodes

Kuluallikas	2017	2018	2019	2020
Kinnistute, hoonete ja ruumide majandus	617 419	2 273 030	2 357 532	2 352 336
Toitlustusteenus	529 632	698 865	929 021	507 229
Kommunikatsioon, kultuur, vaba aeg	399 160	544 409	935 402	880 392
Tööjõukulud	1 385 342	2 035 323	2 188 927	2 242 927
Investeeringud	498 188	1 826 994	5 545 309	401 283

Allikas: Meremuuseumi majandusaasta aruanded 2017; 2018; 2019; 2020

Majandusaastaruannetes on investeerimine näitustesse toodud välja eraldi kuluüksusena, mida ei käsitleta aruande kulude tabelis (vt tabel 6) ning mis on sellest hoolimata väiksem, kui tööjõukulud. Ankeetküsitluses uuriti Meremuuseumi töötajatelt ka põhiliste kuluallikate kohta organisatsioonis, mille käigus selgus, et töötajad peavad Meremuuseumi suurimateks kuludeks on investeeringuid näitustesse ning teisele kohale jäid turunduskulud (vt Joonis 7).



Joonis 7. Meremuuseumi kulude struktuur (n=39)

Töötajate ankeetküsitlusest selgus, et Meremuuseum peaks rohkem ressursi panema protsesside ja tehnoloogiate arendamisesse (43%), töökorralduse arendamisesse (20%), töötajate koolitamisesse (27%), turunduse innovatiseerimisse (10%). Meremuuseumi finantsjuht arvab, et Meremuuseum peaks rohkem panusatama eksponaatide korrasolekusse, prototüüpimisse ja arendamisesse. Kuigi 27% töötajatest tõdes, et muuseum võiks rohkem panustada töötajate koolitamisesse, siis majandusaasta aruannete (vt tabel 7) põhjal on töötajate koolituskulud kasvutrendis, välja arvatud aastal 2020, mil algas globaalne viiruskriis.

Tabel 7. Meremuuseumi koolituskulud 2017-2020, eurodes

Aasta	2017	2018	2019	2020
Koolituskulud	21 236	41 344	38 660	17 332

Allikas: Meremuuseumi majandusaasta aruanded 2017; 2018; 2019; 2020

Alates 13.10.2020 lõpetas koroonakriisist tingitud majanduslike raskuste tõttu ennetähtaegselt tegevuse kaubandusteenuste osutaja ning muuseum oli sunnitud suveniiripoed kahe nädalase etteteatamisega üle võtma. Muuseum investeeris e-kaubanduse arendamisse, et oleks lisavõimalusi nii suveniiride müügiks kui ka digiturunduse tegevusteks, mis aitavad muuseumit keerulistel aegadel püsivalt meediapildis hoida.

2.3. Ettepanekud riskijuhtimise kava uuendamiseks Meremuuseumile

Lõputöö teooria osa viimases peatükis leiti, et riskijuhtimise üks esimestest etappidest on tuvastada organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks seotud riskid, mille teostamiseks on võimalik kasutada erinevaid meetodeid (vt lk 18). Käesolevas lõputöös on kasutatud riskide tuvastamiseks intervjuud, SWOT- analüüsi ning ajurünnakut. Teoreetilistest materjalidest leiti, et riskijuhtimine peab olema pidev protsess, mitte tsükliline või katkendlik (vt lk 17) ning seetõttu on otsustanud lõputöö autor Meremuuseumi varasemalt koostatud riskijuhtimise kava uuendamiseks ettepanekud teha ning lisada sellele ka rohkem väärtust, tuginedes teoreetilistele raamistikele. Riskijuhtimise kava aitab valmistada võimalikeks kriisideks (vt lk 17) läbi erinevate riskide ja probleemide õigeaegse lahendamise, et organisatsioonil oleks eeldused täidetud probleemidega silmitsi seistes.

Alljärgnevalt koostati töö teiseks empiiriliseks tegevuseks ettepanekud uuendatud riskijuhtimise kava koostamiseks (vt Lisa 7) koos Meremuuseumi finantsjuhi, korporatiivteenuste juhi, sisuvaldkonna juhi, turundusjuhi ning haldusvaldkonna juhiga, kasutades selleks ajurünnakut. Ajurünnaku viis läbi lõputöö autor. Riskide esialgseks kaardistamiseks viidi läbi ka poolstruktureeritud intervjuu Meremuuseumi finantsjuhiga. Riskijuhtimise kava on ettevõtte jaoks oluline tööriist, et planeerida ettevõtte tegevusi ning valmisolekut probleemide lahendamisel või kriisiolukorraga toimetulekul. (vt lk 15-21)

Siinkohal viitab lõputöö autor eelnevalt olemasolevale riskijuhtimise kavale aastast 2019, milles olid lõputöö teoreetilise osa põhjal mõned puudused. Olemasolevas riskikavas ei olnud tehtud mõju ja tõenäosuse analüüsi, ega leitud riskiskoori. Samuti olid puudu tegevused, millega riske maandada ja ei olnud määratud riskikategooriaid. Välja olid toodud tegevusalad ning nendega seonduvad aktuaalsed riskid. Kava oli olemas, kuid piisavalt täpse riskijuhtimise vahendina seda kasutada ei saanud. Riskidega kaasnevad mõjud oli toodud välja üksluiselt ning napolisõnaliselt, mille tõttu polnud kava mugavalt kasutatav teistele organisatsiooni liikmetele peale nimetatud kava koostaja. Riskide määramine ei olnud täpne, vaid pealiskaudne ning riskid olid kirjutatud

laiatähenduslikult, puudus konkreetsus ning seeläbi ka konkreetne strateegia ühe kindla riski maandamiseks. 2019. aasta riskijuhtimise kavas välja toodud riskid olid:

- koroonaga seotud terviseriskid;
- koroon ja seeläbi külastuste vähenemisega seotud riskid;
- finantsaruandlusega seotud riskid;
- töötasude maksmisega seotud riskid;
- personali värbamisega seotud riskid;
- organisatsiooni mainet käsitlevad riskid. (Meremuuseumi riskijuhtimise kava, 2019)

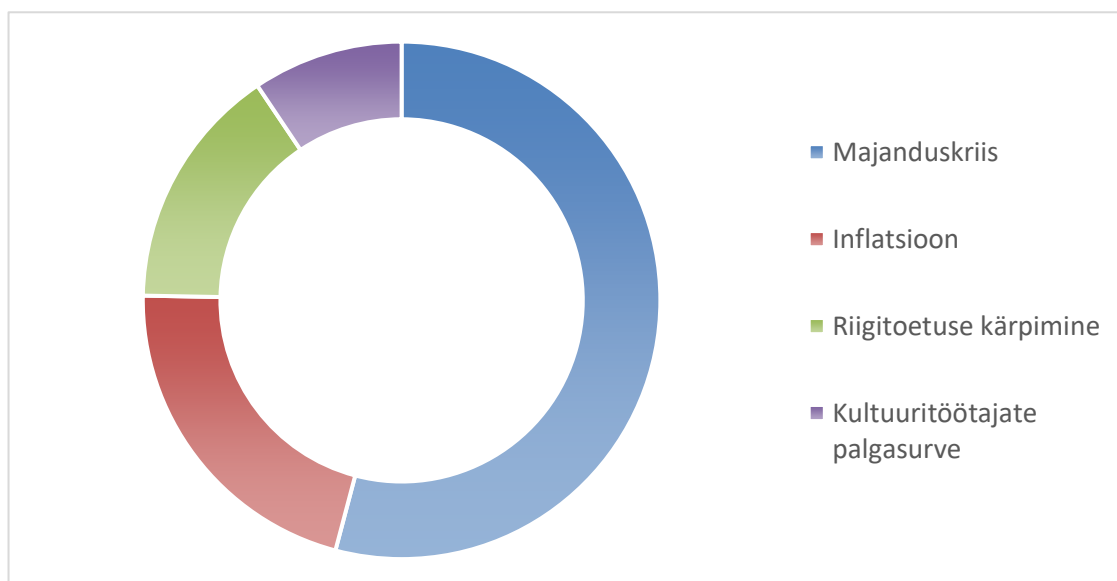
Peamisteks riskideks, millega Meremuuseum võib kokku puutuda, nimetas Meremuuseumi finantsjuht Külli Rande lähimineviku näitel pandeemiaolukorra ning rahuvusvahelised pinged. Säärased juhtumid toovad kaasa külastajate arvu vähenemise ning ilma piletituluta ei ole võimalik nii suurt organisatsiooni üleval pidada. Kõige suurema tõenäosusega ning ka suure mõjuga risk on hetkel Meremuuseumi Jahisadamas oleva kai halb seisukord. See on risk, mis mõjutab otseselt Meremuuseumi muuseumilaevastikku. „Kui kai laguneb, siis nt. Suur Tõll jääb merelt tulevate hoovuste kätte.“ Kuna kai remondimaksumus on ligi 10 miljonit eurot ning hoonestusõiguse järgi ei kuulu see Meremuuseumile, siis Meremuuseum ise midagi selles osas ette võtta ei saa. Risk on suur ning ka tõenäosus riski täitumiseks, kuid tegemist on kontrollimatu riskiga. Kaasa võib see tuua nii finantsilist kahju kui ka mainekahju, riigi museaalide hävinemisest rääkimata. Veel üks risk, millega Meremuuseum pidevalt tegeleb on näitustel külastajatele kasutada olevad eksponaadid, mis näitavad üles õrnust ning on pidevalt paranduses. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Tabel 8. Meremuuseumi peamised riskid

Organisatsiooni haru	Riskivaldkond
Näitused, haridus, turundus	Konkurents; väliskeskond; näituste ettevalmistus; eksponaadid; külastajad; meediakajastus.
Teadus ja kogud	Museaalide säilimine; museaalide kahjustumine.
Finants	Hanked; finantseerimine; eelarved.
Personal	Värbamine; töökorraldus; kommunikatsioon; isikuandmed.
Taristu ja sadam	Elekter, vesi ja küttevarustus; riist- ja tarkvara; taristu rajamine ja hooldamine; sadama seisukord; sadamateenus.
Teenused	Teeninduskvaliteet; kaubandus ja toitlustus.

Allikas: K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022

Ka ankeetküsitluse vastustest selgus, et Meremuuseumi peamiseks organisatsiooni väliskeskkonnast tulenevateks ohukohtadeks peavad töötajad kiiresti ja globaalselt levivaid nakkushaiguseid ning muid globaalseid kriise, mis võivad viia riigipiiride sulgemiseni ning turistide vähenemiseni. Lisaks leiavad ka töötajad, et riskikohtadeks võivad olla ka majanduskriis, inflatsioon, riigitoetuse kärpimine ning kultuuritöötajate palgasurve (vt joonis 8).



Joonis 8. Meremuuseumi riskikohad (n=39)

Samuti võetakse riskina arvesse näituste ettevalmistamisega kaasnevad võimalikud probleemid, kus näituste valmimise tähtaeg hilineb vähemal või suuremal määral ning kus võib esineda probleeme välispartneritepoolse lepingute mitte täitmisega. Sellistel juhtudel on tööde planeerimine ning teostamine häiritud ning eesmärgid võivad jääda täitmata, kusjuures häiritud on ka turundustegevuste elluviimine, külastusjuhtide koolitamine uue näituse raames, näitusega seotud programmide ja lisateenuste välja töötamine ja müük, mis omakorda mõjutavad külastajate arvu ja mainet. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Konkurentsi tihenemisega seotud riskid, kus turule tuleb uusi saranase temaatika, sihtrühma või valdkonnaga seotud külastuskeskuseid või teenusepakkujaid, võivad tuua kaasa külastajate vähenemise ning tööjõu volavuse (tööjõu puuduse) (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022). Ka 23% ankeetküsitlusele vastanud Meremuuseumi töötajatest leidsid, et uued teenusepakkujad ning uued tegevused klientidele võivad muuseumi tagaplaanile varjutada.

Finantsalaste riskide osas tõi Meremuuseumi finantsjuht välja, et põhilisteks Muuseumit puudutavateks riskikohtadeks on:

- riigihangete läbiviimisega seotud riskid;
- riigipoolse finantseerimisega seotud riskid;
- ebakorrektest eelarveplaneerimisest ja tegevuskeskkonna olulisest muutusest tulenevatest eelarvetulude langusest tingitud riskid. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Finantsalaste riskide juures toodi välja riigihangete seaduse rikkumine, mille tõttu võib sobiv ja usaldusväärne partner leidmata jääda ning millega võib kaasneda maine- ning finantskahju. Samuti on risk, et tegevuskavad ning arengukavas seatud eesmärgid jäävad osaliselt või täielikult täitmata, millega kaasneb riigipoolse finantseeringu vähenemine (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022). Ankeetküsitluses selgus, et töötajad peavad mõjukateks finantsriskideks majanduskriisi, inflatsiooni, eelarvete kärpimist ning palgasurvet. Eelnevalt mainiti ka ankeetküsitluse vastuseid finantsalaste riskide juures, kus peeti majanduskriisi, inflatsiooni eelarvete kärpimist ning palgasurvet mõjukateks ohuteguriteks väliskeskkonnas (vt lk 26).

Finantsjuhi sõnul on personaliga seotud riskideks värbamisega seotud riskid, sealhulgas vajaliku kvalifikatsiooniga inimeste leidmine ja nende hoidmine, tööprotsesside dubleerimine ja töötajate ülekoormus, olulise info kadumine ja mitte edastamine, siseinfo puudulikkus, avalikkuse mitte teavitamine olulistest küsimustest, isikuandmete kogumise ja kaitsmisega seotud riskid. Loetletud riskide tagajärjeks võib olla usaldusväärsuse ja tõsiseltvõetavuse vähenemine klientide hulgas (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)). 31% ankeetküsitlusele vastanutest tõid eraldi riskina välja kvaliteetse tööjõu puudumise, ehk pidasid vajalike oskustega inimeste leidmist ohukohaks.

Muuseumi poolt pakutavate teenuste puhul esinevad võimalikud riskid on seotud teeninduskvaliteediga, sealhulgas külastajate negatiivne tagasiside, mis võib viia mainekahjuni ning külastajate vähenemiseni. Kaubandus- ja toitlustusteenuste osutamisega seotud riskid, sealhulgas ebakvaliteetsed tooted, toiduohutusega seotud probleemid, toitlustusteenuse pakkumisega seonduvad probleemid ja negatiivne tagasiside, mille tulemus on samuti mainekahju ning klientide pahameel. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Ajurünnaku vältel leiti, et riskideks võivad olla ka objektide turvalisusega seotud riskid, mille all peeti eelkõige silmas varguseid, vandaalitsemissi ning taristu lagunemisega seonduvaid riske. Säärased riskid sunnivad Meremuuseumite investeerima renoveerimistesse, mille tulemuseks on finantskahju organisatsioonile. Samuti seostati potentsiaalseid riske muuseumi naabruses toimuvate arengutegevustega, sealhulgas mürataseme, piiratud ligipääsetavuse, avaliku korra tagamise ning turvalisusega seotud riskid, mis võivad otseselt häirida muuseumi parkimisvõimalusi, segada ürituste läbiviimist muuseumis, arendustegevustega seotud katkestused võivad sulgeda kogu atraktsiooni.

Üldiselt reageerib Meremuuseum probleemidele kiiresti, kui nähakse mõne riski puhul, et see hakkab realiseeruma. Kui pandeemia algas 2020. aastal ning riik otsustas Meremuuseumi ajutiselt sulgeda, siis reageeris muuseum kiiresti ning vaatas kõik tegevused ja kulud üle. Koos riigi toega on Meremuuseum viimased kaks aastat vastu pidanud selliselt, et on kärbitud kulusid eelarve tasakaalus hoidmiseks ning on tehtud ka vajaminevaid investeeringuid. Töötajaid ei ole koondanud, ega ka vähendanud palkasid. Muuseum on kolinud osaliselt üle digitaalsetele lahendustele, kuid muuseum oma

olemuselt eeldab siiski inimeste kohapeal käimist, mis tagab hea emotsiooni ning külastuskogemuse. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Meremuuseumil on ka erinevaid sisekeskkonna riske ning nende juhtimine on kohati ebahühtlane. Viimased kaks aastat on pandeemiast tulenevalt inimesed suunatud kodukontorisse ja sellest lähtuvalt on jäänud vähemaks ka otsest suhtlust kolleegide vahel. Juurde on tulnud ka mugavus viia läbi koosolekuid videosilla vahendusel. Kiirel ajal ei ole iseenesest halb, kui teha kiiremad koosolekud mõned programmis, aga peab jälgima, et see oleks tasakaalus rahulikuma ja põhjalikuma suhtlemisega kontoris. Üks põhilisi probleeme, mis kaugkohtumistega tekib on see, et samaaegselt tegeletakse ka muude töödega ning ei keskenduta piisavalt. Sedasi tekivad möödarääkimised ning arusaamatused. See, et töö- ja eraelu on olnud viimastel aastatel rohkem seotud, on näha ka sellest, et järjest enam kipuvad isiklikud probleemid tööle kaasa tulema. Kui viimastel aastatel on harjutud kõikide asjadega korraga tegelema, siis sellest ringist välja astumine on taaskord keerukam. Meremuuseumis töötamise üks suuremaid plusse on alati olnud see, et kohal käimine ei ole olnud kohustuslik, küll aga oli see normaalsus ning üldjuhtudel seda võimalust eemalt tööd teha ei kuritarvitatud. Käesolevast aastast on tulnud siiski kontoris käimist meelde tuletada ning on antud kindel soovitus käia võimalikult palju kontoris. Kohal olemise tunde ei loeta, aga kuna inimeste ajajuhtimise oskus on erinev, siis on täheldada mõningasi probleeme otsese suhtluse puudumisega, eraelu ja tööelu ebasobiva suhtega ning asjad kipuvad inimestel kuhjuma. Kindlasti on õige aeg üle hinnata ettevõttesisesed protsessid. Küsimus ei olegi enam niivõrd selles, kas erinevad osakonnad omavahel infot vahetavad, vaid juba selles, et ka osakondade sees teeb igaüks enda eest tööd, mille tulemusel tehakse palju topelttööd ja samas on löike, mis kukuvad nii-öelda kahe tooli vahele. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Ankeetküsitluse teise küsimuse (vt lisa 1) vastustes tuli välja, et Meremuuseumi töötajad peavad ettevõtte sisekeskkonna nõrkadeks külgedeks:

- pingeid osakondade vahel;
- ebakorrektsust töökultuuri järgimisel;
- sisekommunikatsiooni puuduseid;
- aeglaseid protsesse ja liigset bürokraatiat;
- vähest omavahelist suhtlust;

- uute ideede salgamist. (Meremuuseumi töötajate ankeetküsitlus, 13.03.2022)

23% küsimustikule vastanutest leidis, et ettevõttesiseselt on osakondade vahel pingeid või probleeme. Ka intervjuu käigus selgus, et vahel on iga ettevõtte valdkond iseenda eest väljas ning unustatakse, et üksustel on kokkuvõttes ühine eesmärk. Vastanutest 34% pidas ebakorrektsust tööülesannete täitmisel probleemiks, mis väljendub e-mailidele mitte vastamise, probleemide lahendamise edasilükkamise, õigeaegselt tööülesannete täitmise ning samade vigade kordamise näol. Samuti toodi välja hangete koostamisel toimuva mõningase pealiskaudsuse, mille tõttu ei leita sobivaid partnereid teatud tegevusteks. Sisekommunikatsiooni puuduseid märkis 28% vastanutest, kusjuures nenditi, et info liikumine erinevate osakondade vahel võib olla puudulik ning seega ka arusaamad erinevad. Ankeetküsitlusele vastanud töötajatest 49% leidis, et liigne bürokraatia ning sellest tingitud aeglased protsessid ja viivitused tegevustes on suur probleem organisatsiooni sisekeskkonnas. Toodi välja, et teatud otsuste langetamiseks või tegevuste jätkamiseks on tarvis info mitme inimeseni toimetada ning seda õiges järjekorras, kusjuures võib juhtuda, et üks lüli ei kinnita talle edastatud infot õigeaegselt ning protsess venib ebaprofessionaalselt pikaks. Küsitlusankeedist selgus, et Meremuuseumist on pädevaid töötajaid lahkunud, kusjuures end mitte tõestavaid töötajaid ei võeta vastutusele.

Eelnevalt mainitud riskide tõenäosuseid määrates, leitakse, et eksponaatide mitte töötamise tõenäosus on suur. Sellist probleemi on lihtne mõõta, sest kui eksponaat ei tööta, siis ta ei tööta. Meremuuseumil ei ole välja arvatud lubatud katki olevate eksponaatide protsenti – eesmärk on need kiiresti parandada ning tagasi muuseumisse paigaldada. Katki olevad eksponaadid mõjutavad selgelt nii külastuskogemust kui ka töötajate rahulolu. Kui on pidevalt midagi katki, siis kohalik külastaja ei soovi enam muuseumisse tulla, edastab seda infot ka lähedastele ning tegemist ongi juba mainekahjuga. Sadamakai kokku kukkumise tõenäosus on samuti suur ning ohtlik ka Lennusadama välialal jalutava linnakodaniku jaoks. Uut pandeemiat ehk lähiajal oodata ei ole, kuid väliskeskonna mõjul turistide arvu kukkumine muuseumile oluliste sihtrühmade seas on tõenäoline ning Meremuuseumi jaoks suure mõjuga. Ilma turistideta ei ole Meremuuseumi piletikäive piisav ning see omakorda vähendab muuseumi

võimekust lisaks enda ülevalpidamisele investeerida uutesse näitustesse ning teaduse tegemisse. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Riskijuhtimise programmina on igal valdkonnajuhil teada tema vastutus ning riskide maandamiseks jälgitakse regulaarseid tegevusi. Mis puudutab museaale, siis nende puhul on tulekahju ning vargusoht kõige suuremad riskid ning nendeks ollakse hästi ette valmistatud kasutades turvafirmat ning muid füüsilise julgeoleku lahendusi. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Meremuuseumis tegevusi riskide puhul otseselt läbi ei mängita, kuid teatud määral planeeritakse riskide leevendamist ette ning vajadusel rakendatakse planeeritud tegevusi. Kui olukord on keerulisem ning varasemalt pakutud lahendusest ei piisa, siis tuleb mõelda kiirelt ning loovalt uued lahendused. Meremuuseumil hetkel detailset riskijuhtimise plaani koostatud ei ole, kuid pooleli on ohuplaani koostamine, mis puudutab eelkõige muuseumi kogusid ning museaale. (K. Rande, suuline vestlus, 05.04.2022)

Väljatoodud riski puhul, milleks oli eksponaatide katki minemine, saab Meremuuseum ise kõige rohkem mõju avaldada. Eksponaate tuleb prototüüpida ja arvestada nii loomise kui ka testperioodiga ning kaasata rohkem ka organisatsiooni seest inimesi nende välja töötamisel. Samuti tuleks saavutada osapooltega läbi rääkides täpsemad ning pikema perioodiga garantiitingimused ja tõhus haldamissüsteem – kiire rikkele reageerimine. Kaasa võib aidata ka külastajate juhendamine eksponaatide kasutamisel.

Paralleelselt tuleb tegeleda ka näituste ettevalmistamisega kaasnevate riskidega (tööde hilinemine, välispartnerite poolne lepingute mitte täitmine jms.). Selle riski vältimiseks tuleb koostada pikemaajalisem näituseplaan ning kasutada projektijuhtimistarkvara, kus visualiseeritakse tegevused ning lisatakse nendele ka ajad, kuupäevad. Lepingutesse tuleb lisada rahalise vastutuse nõue tööde hilinemisel või ebakvaliteetsusel.

Turistide, kui olulise sihtturu arvu vähenemise puhul saab Meremuuseum üle vaadata oma sihttured ning suunata oma tegevused rohkem kohalikule turule või leida uus sihtturg. Kai remondi puhul saab Meremuuseum teha kõik ettevalmistustööd selleks, et riigil oleks lihtsam see töö ette võtta. Näiteks, saab Meremuuseum ette valmistada ehitusprojekti ning kommunikeerida seda, kui oluline see on nii riigile kui ka linnale.

Probleemid, mida tõi endaga kaasa pandeemiaolukord, on olnud Meremuuseumi jaoks kõige konkreetsem kontrollimatu risk, mida ei osatud ette näha. Samasse kategooriasse läheb ka sõjaolukorra kuulutamise oht. Kuna Meremuuseumi edukus sõltub suuresti turismi edukast toimimisest, siis kõik rahvusvahelised kriisid mõjutavad muuseumit. Küll aga määrati andtud riski haldamismeetodiks „vähenda”, sest muuseumil on võimalik keerulistel aegadel leida uusi sihtturge. Seda saab saavutada järjepideva sihtturgude monitooringuga ning vajalike struktuurimuudatuste tegemisega, et reageerimine probleemile oleks kiire ja paindlik.

Rääkides probleemidest ettevõtte sisekeskkonnas, leiti, et liigne kodust töötamine ning interneti vahendusel toimuvad koosolekud segavad töökorraldust. Näost näkku kohtumisel kontoris on kindel eelis just vahetu suhtlus ning tihtipeale saab just sedasi küsimused lahendatud enne, kui need jõuavad probleemideks formuleeruda. Riski haldamismeetodiks valiti „vähenda”, mida tuleks saavutada protsesside kaardistamise, juhtimiskompetentsi tõstmise ning raamistike loomise ja kontrollimise näol.

Kuna Meremuuseumi üheks sihtgrupiks on lastega pered, siis analüüsi ajurünnaku käigus ka laste ja noortega töötamisel kaasnevaid riske. Leiti, et Meremuuseum peab pidevalt looma laste ja noorte jaoks huvi pakkuvaid programme, mis käiksid n.ö ajaga kaasas ning pakuksid nii meelelahutuslikku kui ka harivat kogemust. Laste ja noortega töötamiseks peavad olema töötajad läbinud vajalikud koolitused ning vastava personali värbamisel tuleb laste ja noortega töötamise oskust uurida, et saaks rakendada rohkemaid külustusjuhte lastegruppide vastu võtmiseks. Riski haldamismeetodiks valiti seega „väldi“.

Intervjuus Meremuuseumi finantsjuhiga leiti peamised riskid Meremuuseumile ning nimekirja täiendati ajurünnaku käigus. Seejärel leiti riskidele koostöös ettevõtte valdkonnajuhtidega riskikategooriad ning mõtestati lahti riskidega kaasnev mõju, mida ka arvuliselt hinnati nii mõju kui tõenäosuse osas. Seejärel määrati riski potentsiaalne maksumus organisatsioonile ning koostati iga riski lahendamiseks eraldi strateegia, mille läbi viimiseks määrati ka organisatsioonisisese vastutavad. Riskidele lisati ka haldamismeetodid, et riskid oleksid täpsemalt määratletud. Võrreldes 2019. aasta riskikavaga tehti mitmeid strateegilisi muudatusi, et riskikavast saaks võimalikult täpne

tööriist. Lisandus suurel hulgal erineva raskusastmega riske tänu kollektiivsele mõtlemisele ajurünnaku käigus.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Teooria põhjal analüüsitakse andmekogumismeetodite kaudu omandatud informatsiooni ning tehakse nendele tuginedes ettepanekud SA Eesti Meremuuseumile. Vaatluse alla võetakse SWOT- analüüs, ärimudel, riskijuhtimise kava ning strateegilise juhtimisega seotud tegurid, mis puudutavad Meremuuseumi sise- ja väliskeskkonda. Ärimudeli innovatsiooniks tehakse ettepanekud teoreetiliste käsitluste ning Meremuuseumi sisuvaldkonna juhi intervjuu vastuste baasil. Ettepanekud riskijuhtimise kava uuendamiseks tehakse osalusvaatluse käigus kogutud informatsiooni alusel. Lõputöö peamised järeldused ja ettepanekud on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Peamised järeldused ja ettepanekud SA Eesti Meremuuseumile

Järeldus	Ettepanek	Analüüsimeetod
Organisatsiooni sisekeskkonnas on erinevad probleemid mitmel tasandil	Uus ja läbimõeldud koolituste suund koos meeskonnaga.	Swot- analüüs
Protsesside teostamisel ei olda korrektsed.	Kasutada strateegilise juhtimise tegureid nagu planeerimine ja protsesside kaardistamine.	Swot- analüüs
Ressursside kohatine mittetulemuslik kasutamine	Suunata ressursse uutesse turundusvõimalustesse ning koolitustesse	Ärimudeli lõuend + majandusaasta aruanded
Klientide soovid on pidevas muutumises	Pakkuda jäädavalt erinevaid tegevusi uutes asukohtades. Investeerida väärtuspakumisse.	Ärimudeli innovatsiooni intervjuu
Meremuuseum vajab innovatsiooni, et kõnetada oma kliente uute tegevustega ning leida uusi kliente.	Digitaallahenduste läbi on võimalik kliente organisatsiooni tegevustesse ja ka innovatsiooni kaasata, kasvatades kliendirahulolu ja lojaalsust. Digilahenduste näol on võimalik pakkuda muuseumitooteid inimestele nende kodudes.	Ärimudeli innovatsiooni intervjuu

Eesmärkide täitmiseks tuleb leida võimalikult palju teenimisvõimalusi, koguda reservi	Näituste müümine välismuuseumitesse.	Ärimudeli innovatsiooni intervjuu
Konkurentsi tihenemine on Meremuuseumi jaoks oluline risk (riskiskoor 64)	Brändi kuvandi tugevdamine	Ajurünnak
Välikeskkonna negatiivsed mõjud turistide arvule (oluline risk, riskiskoor 80)	Uute sihtrühmade monitooring ning leidmine. Struktuurimuudatused.	Ajurünnak
Eksponaatide töökindlus (oluline risk, riskiskoor 100)	Targemad lepingud muuseumi kasuks, garantii, testperioodi ja haldamissüsteemi nõudmine. Külastajate juhendamine eksponaatide juures.	Ajurünnak
Museaalide säilitamine (oluline risk, riskiskoor 80)	Hoiutingimuste uuendamine, töötajate teadlikkuse tõstmine.	Ajurünnak
Sadamakaide seisukord (oluline risk, riskiskoor 100)	Ettevalmistused – projekti kirjutamine, rahastuse taotlemine	Ajurünnak
Riigipoolse finantseerimise vähenemine (oluline risk, riskiskoor 64)	Reservi kogumine, tuluüksuste juurde arendamine.	Ajurünnak

SWOT- analüüsi koostamisel selgus, et Meremuuseumi põhilisteks nõrkusteks on aeglased organisatsioonisisised protsessid, mis on tingitud hierarhiast ning pinged või probleemid töötajate vahel, mis on seotud töötajate individuaalsete probleemide esile kerkimisega töökeskkonnas. Probleemideks nimetati töötajate mugavustsooni, kirjadele mitte vastamist, otsustusvõimetust ning üldist ettevõtet nõrgestavat suhtumist, mis kandub edasi ka klientide vaatevälja. Intervjueerides finantsjuhti ning töötades riskijuhtimise kava koostamisel koos organisatsiooni valdkonnajuhtidega tuleb välja sisekeskkonna probleem teises võtmes. Sisuliselt võib öelda, et organisatsiooni juhtkond ei ole rahul töötajate suhtumisega töösse ning töökultuuri, kuid töötajad ei ole rahul juhtimisotsustega, seega kokkuvõttes tekib konflikt valdkonnajuhtide ning ülejäänud töötajate vahel. Meremuuseumi juhtkond käsitleb töötajate ebaprofessionaalsust ühe riskina organisatsioonis, kuid samas on majandusaasta aruannetest näha, et koolitustele on rõhku pandud, koolituskulud ei ole madalad. Seoses töötajate ja juhtkonna vahelise konfliktiga tuleks leida uus suund koolituste osas, kus ei põhineks vaid oskuste omandamisele või lihvimisele, vaid ka meeskondlikule tegevusele ning väärtuste ja arusaamade ühtustamisele. Organisatsiooni sisekeskkond on oluline osa väärtuspakkumise realiseerimisel ning sellest tulenevalt peab sisekeskkond soodustama loovat mõtlemist ja meeskondlikku tööetikat (Zain & Kassim, 2012, lk 27).

Ankeetküsitlusest selgus, et organisatsioonist on lahkunud häid töötajaid ning samas ebaprofessionaalsete tegevustega silma paistvaid töötajaid ei võeta vastutusele. Ka intervjuud finantsjuhiga selgus, et töötajatel on seoses kodukontorist töötamisega eraelu- ja tööprobleemid segunenud. Autor soovib organisatsiooni juhtkonnal kasutada strateegilise juhtimise tegureid – strateegiline kavandamine, organisatsiooni struktuur, strateegiline kontroll, ressursinõuded (vt lk 7). Lisaks soovib autor Meremuuseumil kasutada protsessijuhtimise aluseid ning programme, et mõõta töötajate produktiivsust ning vajadusel seda parandada. Töötajate rahulolu tagamiseks peavad olema protsessid ning suhtlus teiste töötajatega professionaalne ning efektiivne, mida saab saavutada läbi protsesside kaardistamise, protsessijuhtimise ning strateegilise kontrolli. Kui protsesse kaardistada ning järjest teostada, on lihtsam kontrollida efektiivsust ning järjepidevust töö tegemisel, mis viib omakorda kiiremate ja põhjalikemate tulemusteni, kaotades ära ka infoliikumise probleemid töötajate vahel. Protsesside kaardistamine aitab kõigil üheselt mõista, kuidas ning kui hästi protsess toimib. Kui protsess on kaardistatud, on lihtsam vigu ja probleeme tuvastada, leida tegevusi, mis ei kanna vilja, kuid võtavad palju aega ning näha võimalusi muudatuste tegemiseks, et protsesse parendada (Madison, 2005).

Tutvudes organisatsiooni turunduskuludega majandusaasta aruannete põhjal, leiab autor, et turunduskulusid tuleks kärpida just õuereklaamide osas, sest nende hinna ja kvaliteedi suhe ei ole alati korrelatsioonis. Autor soovib Meremuuseumil suunata linnareklaamide alla investeeritav ressurs teiste turundusmeetmete alla või organisatsiooni sisekeskkonna parandamiseks vajaminevate meeskonnakoolituste alla. Koolituste valimisel tuleks hinnata kuidas ning kelle arengut see koolitus mõjutab.

Uuringust selgus, et Meremuuseumil ei ole kaardistatud ärimudelit, sellest ei olda teadlik ning ei tegeleta selle juhtimisega. Samas on leitud, et ärimudel on strateegilise juhtimise üks võtmeteguritest, sest sisaldab olulisi aspekte, saavutamaks tänapäeva tihedas konkurentsisis konkurentsieelise või säilitamiseks oma positsiooni turul (Wirtz jt, 2016). Autor leidis teoreetilistest allikatest, et ärimudeli innovatsiooni teostamiseks on tarvis kõigepealt eelnevat ärimudelit, mille tõttu autor selle ka kaardistas (Vt Lisa 4). Seejärel tegi autor andmekogumisel kogutud teabe ning teoreetiliste käsitluste põhjal Meremuuseumile ettepanekud ärimudeli uuendamiseks, mida soovib neil kasutusele võtta (vt Lisa 5). Lisaks selleks, et organisatsioon säilitaks konkurentsieelise, tuleb

ärimudelit pidevalt kriitilise pilguga vaadata, sest aja jooksul toimuvad mitmed sisemised ja välimised muutused, mistõttu on vajalik ärimudeli innovatsioon. Autori poolt pakutavasse uuendatud ärimudelisse on lisatud klientide abi kasutamine innovatsiooni teostamisel – klientide kaasamine näituste ja muude projektide loomisesse. Samuti on toodud välja uus võtmetegevus – näituste müümine teistesse muuseumitesse (paradigmainnovatsioon), millega kaasneb ka uute võtmepartnerite leidmine. Kliendikanalite alla on lisatud uute õppeklasside, konverentsiruumide ning paadihalli rajamine (toote- ja teenuseinnovatsioon). Lisaks on märgistatud tegurid, millele tuleb rohkem rõhku suunata. Lisatud märksõnad ning innovatsiooni vajavad tegurid on uuendatud ärimudelis välja toodud punase värviga.

Meremuuseumil on vaja innovatiseerida oma tegevusi, sealhulgas ärimudelit, et pakkuda kiiresti arenevas ühiskonnas kaasaegseid ja põnevaid lahendusi oma klientuurile, andes edasi Meremuuseumi eesmärki parimal võimalikul viisil. Võttes õppust kuulsatest kunstimuuseumitest, oleks ka Meremuuseumil võimalik enda arendatud näituseid teistele maailmamuuseumitele edasi müüa, teenides sellega tulu ning ühtlasi täita oma eesmärki. Meremuuseum on loonud mitmeid suurnäituseid, näiteks Juminda näitus, mille keskmeks olev ajalooline sündmus oli hukkunute arvu poolest isegi tõsisem, kui *Pearl Harbour*. (S. Jürisson, suuline vestlus, 16.05.2022)

Meremuuseumi koostatud näituste müümisel oleks muuseumil võimalik rohkem reservi koguda, tekitades juurde lisatuluüksuse. Riskijuhtimist käsitlevas ajurünnaks Meremuuseumi valdkonnajuhtidega leiti, et üheks suuremaks riskiks on riigipoolse finantseeringu vähenemine. Pakutav tegevus saab Meremuuseumile sellises olukorras abiks olla. Majandusaasta aruannetest nähtus, et üheks oluliseks tuluallikaks on programmide müügist teenitav tulu. Sellest võib järeldada, et programmitooted on edukad ning vastavad sihtrühmade soovidele. Müües näituseid teistele muuseumitele, saab kõrvaltoodetena pakkuda ka vastava näitusega kaasnevat programmi, et tulu ja toote väärtust maksimeerida.

SWOT- analüüsi koostamisel selgus, et Meremuuseumil on hea projektijuhtimise võimekus ning rahvusvaheline kontaktvõrgustik, mida on võimalik nimetatud tegevuse juures ära kasutada. Samuti on võimalik näituste müügiga tekitada organisatsioonile uusi, kasulikke partnerlusi.

Ärimudeli innovatsioon Meremuuseumi kliendikanalite osas on võimalik läbi uute õppeklasside ja lastealade ehitamise. Seeläbi on võimalik paremini teenindada pidevalt muutuvate soovidega kliente, kelleks on koolilapsed ning lastega pered. Kuna praegused õppeklassid on väikesed ning asuvad muuseumimüra sees, siis Lennusadama kõrval asuva kasarmuhoone renoveerimisel oleks sinna võimalik teha ruumid ja õppeklassid ka õpiraskustega lastele, kellel on müra keskel ebameeldiv õppida. Säärane lahendus oleks Meremuuseumile lississetulekuallikas ning ühtlasi võimalus kõnetada üht põhisihtrühma – õpilasi. Teisalt, on kasarmuhoone piisavalt suur, et rajada sinna ka ruumid konverentside pidamiseks, mida saab klientidele välja rentida. Veel üheks kliendikanalite kasvatamise ideeks võiks olla paadihalli rajamine Lennusadama lähedusse, kus huvilised saaksid vaadata kuidas ajaloolist laeva konserveeritakse. (S. Jürisson, suuline vestlus, 16.05.2022)

Lõputöö teoreetiline osa annab suunised ärimudeli innovatsiooni teostamiseks erinevate tegevuste näol. Innovatsiooni mõiste all võib käsitleda erinevad teemasid nagu näiteks tooteinnovatsioon ja protsessinnovatsioon (vt lk 14). Tooteinnovatsiooni seisukohalt tuleks Meremuuseumil Smithosniani disainimuseumi näitel digitaliseerida oma kogud, et need oleksid klientidele ning huvilistele paremini kättesaadavad ning samuti tuleks luua interaktiivsed digitaallahendused Meremuuseumi väljapanekust muuseumi veebilehel, et potentsiaalset klienti huvi tundma panna või pakkuda võimalust klientidel ka kodustes tingimustes kultuuri nautida. Teiseks mõttekohaks saab tuua innovatsiooni kutsuvad digitaallahendused, kus muuseum ise innovaatilisi ideid oma klientidelt kogub. See aitab muuseumil leida ideid, mille peale töötajad ehk ise ei tule ning samuti aitab see koguda üldist tagasisidet külastajate käest, mille kaudu saab kliendirahuloluga seonduvaid probleeme lahendada, tekitades seeläbi usaldust klientide ning organisatsiooni vahel.

Digitaalsete kogude osas saab Meremuuseum Londoni *Imperial War Museum*'i näitel müüa pilte ning infot uurijatele või ajaloo huvilistele, kes soovivad osakest ajaloos näiteks oma kodu seinal hoiustada. Tehes koostööd erinevate partneritega, kes muuseumi digitaalkogusid müüa aitavad, kujuneb ka orgaaniline turundus muuseumile ning selle eksponaatidele, tekitades suuremat huvi muuseumit külastada. Meremuuseumis on mitmeid huvitavaid ning vanu objekte, ka kunsti, mida on võimalik erinevatele

sihtrühmadele läbi digitaliseerimise tutvustada. Koostades näituseid, mis puudutavad Eesti ajalugu ning Eesti rahvast (näiteks „1944 – suur põgenemine“ näitus), on muuseumil võimalik läbi digitaalsete lahenduste küsida oma sihtrühmadelt teemaga haakuvaid lugusid, mida saab näitustel kasutada. 1944 näituse puhul töötas Meremuuseum paljude inimestega, kellel oli sündmusest lugusid jutustada, kuid avalikku pöördumist selles osas ei tehtud. Avalik väljakutse panustama näituse valmimisse aitaks muuseumil kaasata rohkemaid inimesi ning tekitada ka uusi kliente. Klientide kaasamisel on oodata suuremat lojaalsust ning huvi muuseumi vastu.

USA Tehnoloogia ja Innovatsiooni muuseumi näitel saab Meremuuseum korraldada võistluseid näiteks näituste kavandamisel, merereostuse vähendamisel või muul organisatsiooni põhieesmärke toetaval teemal. Säärane lähenemine aitab kliente kaasata muuseumi tegevustesse ja neid tugevamini organisatsiooniga siduda. Meremuuseum saab luua omal valikul reeglistiku võistlusel osalemiseks, kusjuures näiteks näituste kavandamise võistluse võitja näitus võetakse Meremuuseumisse järgmiseks ajutiseks näituseks.

Ärimudeli innovatsiooni ettepanekute kasutusse võtmisel moodustub Meremuuseumil uuendatud ärimudel, mille kohaselt kaasab Meremuuseum kliente oma näituste loomisesse ning muudesse innovatsioonitegevustesse, innovatiseerides sama-aegselt oma väärtuspakkumist kliendile ning ka kliendisuhteid. Uue ärimudeli kohaselt tegeleb Meremuuseum lisaks senistele võtmetegevustele veel näituste ja viimastega kaasnevate erilahenduste müügiga teistesse maailma muuseumitesse, mille kaudu moodustub Meremuuseumile uus tuluüksus, mille abil kasvavad võimalused organisatsiooni eesmärkide täitmiseks. Seoses uue tuluüksusega kaasab Meremuuseum vajadusel uusi müügipartnereid näituste müügiks, tekitades uusi kasumlikke suhteid ettevõtetega. Uuendatud ärimudeli kohaselt investeeritakse rohkem meeskonnakoolitustesse, kusjuures koolituste valiku tegemisel ollakse põhjalikumad. Turunduskulud vaadatakse üle ning uuendatakse turundusmeetodeid tulemuslikkuse uuringu baasil.

Uuringu tulemustest nähtus, et SA Eesti Meremuuseum uuendas oma riskijuhtimise kava viimati 2019. aastal. Analüüsidest olemasolevat kava selgus, et sellel on mitmeid puuduseid, mille tõttu ei ole võimalik seda piisavalt täpse riskijuhtimise vahendina kasutada. Kuna nii sisemine kui välimine keskkond on muutlik, siis see mõjutab oluliselt

ka ettevõtte eesmärkide saavutamist ohustavaid riske ja nende realiseerumise tõenäosust (Sisekontrolli..., 2013, lk 15). Sellest lähtuvalt tuvastas autor empiirilisi meetodeid kasutades esiteks Meremuuseumi peamised riskid ning täiendas organisatsiooni riskijuhtimise kava (vt Lisa 7), mille soovib Meremuuseumil edaspidiseks kasutusele võtta. Seejuures nagu on oluline pidev ärimudeli uuendamine, on tähtis seda teha ka riskijuhtimise kava puhul. Seega soovib autor jooksvalt selgitada välja riskid, nendega kaasnev mõju ning riskijuhtimise strateegia, mitte teha seda ühe korra iga teatud aja tagant. Autor soovib riskijuhtimisse kaasata võimalikult palju ettevõtte töötajaid, et kõigi tasandite riskid ja probleemid tuleksid välja, mille abil juhtkond saab analüüsida ning järeldusi teha. Käesoleva lõputöö uuringust selgus, et Meremuuseumi juhtkonna motivatsiooniks on suuresti organisatsiooni maine välismaailmale, kuid töötajad märkisid mitmesuguseid organisatsioonisiseseid probleeme. Lõputöö autor soovib Meremuuseumil sellest lähtuvalt suunata rohkem ressursi ja energiat oma sisekeskkonna parandamisele, kasutades selleks käesoleva peatüki alguses välja toodud meetmeid.

KOKKUVÕTE

Lõputöös käsitleti strateegilise juhtimise tegureid ja nende vajalikkust, mille osadena ka ärimudeli kasutust ja innovatsiooni ning riskijuhtimise olulisust. Empiirilises osas kaardistati Meremuuseumi olemasolev ärimudel ning anti soovitusel viimase innovatsiooniks. Tulevikuprobleemide ennetamiseks koostati ka riskijuhtimise kava, kasutades selleks teoreetilisi raamistikke ning organisatsiooni valdkonnajuhtide käest kogutud informatsiooni. Empiirilise osa eesmärgiks oli teha ettepanekud ärimudeli innovatsiooniks ning riskijuhtimise kava uuendamiseks. Eesmärgi täitmiseks kasutati uurimismeetodina antud töös juhtumiuuringut ning andmekogumismeetoditena poolstruktureeritud intervjuud, organisatsioonisiseste dokumentide analüüsi, ankeetküsitlust ning ajurünnakut.

Strateegiline juhtimine aitab organisatsiooni juhtidel omada strateegiliselt tähtsate tegevuse osas ülevaadet ning meetodeid kasutades organisatsiooni protsesse ja olukordi planeerida, kontrollida ning juhtida. Ärimudel võtab kokku organisatsiooni väärtuspakkumise ning aitab määratleda organisatsiooni eesmärgi täitmisel olulised ja müüdavad tegurid ning tegevused. Organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna mõjusid aitab määratleda SWOT- analüüs. Riskijuhtimise kava aitab organisatsioonil ennetada potentsiaalseid sise- ja väliskeskkonnast tulenevaid probleeme, andes juhtkonnale suunised ja võimalused nende õigeaegseks lahendamiseks.

Meremuuseumi töötajate poolt vastatud ankeetküsitlusest selgus, et organisatsiooni peamiseks tugevateks külgedeks on suur kõlapind, hea projektijuhtimise oskus, lennukate ideede elluviimine ning kaasaegne lähenemine. Nõrkusteks toodi peamiselt probleemid organisatsiooni sisekeskkonnaga, bürokraatia ning protsesside juhtimisega. Võimalused Meremuuseumil edeneda on seotud Eesti, kui turismi sihtkoha turundamisega, kultuuri rahastamise kasvu ning turismi taastumisega. Ohtude all märgiti erinevaid kulude tõuse ning pädeva tööjõu puudust.

Pärast ärimudeli kaardistamist tehti ettepanekud Meremuuseumi ärimudeli innovatsiooniks. Lõputöö autor soovib Meremuuseumil investeerida oma väärtuspakkumisse ning pakkuda seeläbi klientidele uusi võimalusi Meremuuseumi toodete ja teenustega tutvumiseks. Uute rajatiste ning võimaluste loomine aitab säilitada kliendirahulolu ning tekitab kliendis ka usaldust. Täiendavalt soovib autor Meremuuseumil tegeleda toodete ja teenuste digitaliseerimisega ning müüa oma arendatud näituseid ka teiste riikide muuseumitesse koos kõrvaltoodetega. Lõputöö autor leiab, et Meremuuseumil on nendeks tegevusteks võimekus olemas.

Riskijuhtimise kava koostamise eel tuvastati organisatsiooni eesmärkide saavutamise seotud riskid, milleks kasutati intervjuud, SWOT-analüüsi ning ajurünnakut. Peamiste riskidena toodi välja sisekeskkonna riskid, näitustega seonduvad riskid, teaduse ja kogudega seotud riskid, finantsriskid, personaliriskid, sadama ja taristuga seotud riskid, teenustega seotud riskid. Seejärel koostati koostöös Meremuuseumi valdkonnajuhtidega uuendatud riskijuhtimise kava. Kavas kasutati mitmeid strateegilisi mõõdikuid riskide määratlemiseks arvutades riskide toimumise tõenäosust, määratledes riskide aktuaalsuse, kategooria, mõjud, potentsiaalse maksumuse, strategiad, vastutavad ja haldamismeetodid. Olulistemateks riskideks osutusid:

- konkurentsi tihenemine;
- väliskeskkonna mõjul turistide arvu oluline vähenemine;
- näitustel kasutatavate eksponaatide töökindlus;
- museaalide säilitamine;
- riigipoolne finantseerimine;
- sadamakaide seisukord.

Ajurünnaku käigus leiti, et konkurentsi tihenemise vastu saab võidelda brändi kuvandi tugevdamisega, mille alla käivad erinevad kõrvalprotsessid. Juhul, kui väliskeskkonna negatiivsed mõjud suurenevad, tuleb muuseumil leida uusi sihtturge, mille jaoks tuleb neid pidevalt monitoorida. Vajadusel viiakse sisse ka struktuurimuudatused. Eksponaatide töökindluse osas tuleb teha targemaid lepinguid muuseumi kasuks, mis hõlmavad endas eksponaatide testperioodi, garantiid ning haldamissüsteemi. Samuti tuleb juhendada külastajaid eksponaatidega ümber käima. Museaalide säilitamisel tuleb pidevalt parandada hoiutingimusi ning tõsta töötajate teadlikkust väärtuslike objektide

suhtes. Kui riik ei ole valmis piisavalt muuseumit finantseerima, peab muuseum toimima enda kogutud reservist ning maksimeerima oma tulud. Sadamakaide seisukord on suur risk, mida Meremuuseum üksi lahendada ei saa, kuid saab teha teatavad ettevalmistused (kirjutada projekt ning taotleda rahastust) ning teha tihedat koostööd linna, kultuuriministeeriumi ning Riigi Kinnisvaraga.

Piirangud, mida töös ei saanud arvestada, aga mis võiksid tulemusi mõjutada on empiirilises osas töötajate ja partnerite ankeetküsitlusele vastanute arv, sest rohkemate vastustega ankeetküsitluse põhjal oleks võimalik teha efektiivsemaid teha statistilisi kokkuvõtteid ning tulemusi analüüsida. Samuti ei olnud veel 2021 majandusaasta aruanne auditeeritud, seega ei olnud võimalik seda lõputöös kasutada. Veel üheks piiranguks toob lõputöö autor finantsanalüüsi koostamise, sest antud töö raames ei anna see organisatsioonile piisavalt suurt väärtust, kuid see on samuti üks töö edasi arendamise võimalustest. Autor arvab, et lõputööd võiks edasi arendada kriisijuhtimise kava koostamise, organisatsiooni sisekeskkonna põhjaliku uurimise ja kliendirahulolu uurimise näol, sest käesolevast uuringust tuletatuna on need teemad tähtsad Meremuuseumi jaoks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aamer, A. (1998). *Strateegiline juhtimine*. Tartu Ülikooli kirjastus.
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/53757/strateegiline_juhtimine_1998_ocr.pdf
- Aljas, D. (2013). *Ökopoodide ärimudelite kujundajad – eri võimalused* [Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool]. DSpace.
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/31310/aljas_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ametlik teave. (2021). Meremuuseum.ee.
<https://meremuuseum.ee/organisatsioonist/ametlik-teave/>
- Bashir, M., Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14/1, 7.
- Baregheh, A., Rowley, J. Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47/8, 1323-1339.
<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Beck, U., & Holzer, B. (2007). Organizations in World Risk Society In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, & J. A. Clair, *International Handbook of Organizational Crisis Management* (pp 3-24). Sage Publications, Inc. <https://bit.ly/3MRnkvI>
- Bucherer, E., Eisert, U., Gassmann, O. (2012). Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management*, 21/2, 183–198. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>
- Carmeli, A., Shaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*. (2009, April). 177-196. <http://bitly.ws/dHjG>
- Collings, G. D. Nyberg, J. A. Wright, M. P. McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 58 (5), 1378-1382. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>

- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation*. A Wiley Imprint.
<https://bit.ly/3LW4jbC>
- Coombs, T. (2007). *Crisis Management and Communications*.
<https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Coombs, W. T. (2014). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/crisismanagement-communications/>
- Coombs, T, W. (2015) Ongoing crisis communication. SAGE Publications.
<http://bitly.ws/dHjC>
- DaSilva, C. M, Trkman, P. (2013). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47/6. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2181113>
- Das, H. (1980). Impact of Crisis Situations on Organizational Decision-Making. *Indian Journal of Industrial Relations*, 16(2), 181-193. <http://bitly.ws/dHjK>
- Davidsson, P. Gordon, S. R. (2016, July 1). Much Ado about Nothing? The Surprising Persistence of Nascent Entrepreneurs through Macroeconomic Crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40/4, 915-941. <https://doi.org/10.1111%2Fetap.12152>
- de Waal, A. (2010). Six courses of action to survive and thrive in a crisis. *Business strategy series*, 11(5), 333-339. <http://bitly.ws/dHjP>
- Eastham, K., Goates, D. & Allodi, F. (1970). The concept of crisis. *Canadian Psychiatric Association Journal*. <http://bitly.ws/dHjS>
- Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A. (2007). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10/1, 1–23.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
- Ghaderi, Z., Som, A., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31/5, 627-648. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2014.883951>
- Ghaziani, A., Ventresca, M. J., (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Sociological Forum* 20/4, 523-559. <http://dx.doi.org/10.1007/s11206-005-9057-0>

- Guerras-Martin, L. A., Madhook, A., Montoro-Sanchez, L. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 17/2, 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Hansson, S. O. & Aven, T. (2014, June 11). Is Risk Analysis Scientific? *Risk analysis*, 34/7, 1173-1183. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Innovatsioon. (2018). Statistikaamet: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/infotehnoloogia-innovatsioon-ja-teadus-arendustegevus/innovatsioon>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7th edition*. Financial Time Prentice Hall. <https://bit.ly/38awXab>
- Jackson, N. (2013). Promoting and marketing events. Taylor and Francis Group. <http://bitly.ws/dHjC>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61/3, 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kraaijenbrink, J. (2012). *What are the shortcomings of the business model canvas?* <http://businessmodelhub.com/forum/topics/what-are-the-shortcomings-of-the-business-model-canvas>
- Lee, S. M., Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3/1, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.11.001>
- Lee, S-H., Beamish W. P., Lee, H-U., Park, J-H. (2009, January). Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business*. <http://bitly.ws/dHk6>
- Leimann, J., Skärvard, P., H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Kirjastus Külim
- Lockwood, N. R. (2005). *Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role*. SHRM Research Quarterly. <https://bit.ly/3KQWG4T>
- Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Paton Press LLC. <https://bit.ly/3ybBzYj>
- Margretta, J. (2011) *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business School Publishing. <https://bit.ly/39I38ya>
- Mulcaster, W. (2008). Three strategic frameworks. *Business Strategy Series*, 10/1, 68–75. <http://dx.doi.org/10.1108/17515630910937814>

- Nakamura, E., Steinsson, J. (2018). Identification in Macroeconomics. *Journal of Economic Perspectives*, 32/3, 59-86. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.32.3.59>
- Nicaise, S. & O'Donnel, J. (2022). *Managing Risk in Projects Large and Small*. Department of Transportation Indiana. <https://bit.ly/riskinprojects>
- Olson, D. L., Dash Wu, D. (2017). *Enterprise Risk Management Models*. Second Edition. Springer. <https://bit.ly/3vP6xnf>
- O'Sullivan, D., Dooley, L. (2008). *Applying Innovation*. Sage Publications. <https://bit.ly/3w6vwBr>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Lausanne: Universite de Lausanne. <https://bit.ly/3PeBRDV>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons. <https://bit.ly/3KFyPVq>
- Oh, C., Cho, Y., Kim, W. (2014). The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27/1, 39-53. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.945413>
- Roots, H. (2001). *Organisatsiooniteooria mudelid*. Sisekaitseakadeemia. <https://bit.ly/3MUjBh4>
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298 – 2305. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
- Sammur-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons. <https://bit.ly/3FtIhdF>
- Parsons, W. (1996). Crisis management. Career Development International. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- Pedrosa, L. F. C. (2010). *Processes Of Strategic Management*. Žilinská Univerzita. <https://bit.ly/3LFhOfC>
- Power, M. (2004, March 1). The risk management of everything. *Journal of Risk Finance*, 5/3, 58-65. <https://doi.org/10.1108/eb023001>
- Pract, O.J. (2009). Strategic Planning: Why It Makes a Difference and How to Do It. *Journal of Oncology*, 5/3, 139-143. <https://dx.doi.org/10.1200%2FJOP.0936501>

- Probst, G., Raisch, S. (2005). organizational crisis – the logic of failure. *Academy of Management Perspectives*. 19 (1):90-105. <http://bitly.ws/dHkc>
- Roots, H. (2005) Loenguid organisatsiooniteooriast. *Sisekaitseakadeemia*. <http://bitly.ws/dHkd>
- Salar, M. & Salar, O. (2014, March 19). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1385>
- Santana, M., Valle, R., Galan, J-L. (2017, February). Turnaround strategies for companies in crisis. *Business Research Quarterly* 20(3):206-211. <http://bitly.ws/dHkh>
- Sarsby, A. (2016). *A guide to SWOT for business studies students*. Spectaris Limited. <https://tinyurl.com/52crh5mj>
- Schoenberg, R., Collier, N., Bowman, C. (2013). Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis. [Arvustus, Cranford University School of Management]. Dspace. <http://bitly.ws/dHkf>
- Sihtasutus Eesti Meremuuseum. (2022). 2017. a. majandusaasta aruanne. <https://meremuuseum.ee/wp-content/uploads/2022/04/majandusaasta-aruanne-2017.pdf>
- Sihtasutus Eesti Meremuuseum. (2022). 2018. a. majandusaasta aruanne. <https://meremuuseum.ee/wp-content/uploads/2018/05/Majandusaasta-aruanne-2018.pdf>
- Sihtasutus Eesti Meremuuseum. (2022). 2019. a. majandusaasta aruanne. <https://meremuuseum.ee/wp-content/uploads/2020/05/Majandusaasta-aruanne-2019.pdf>
- Sihtasutus Eesti Meremuuseum. (2022). 2020. a. majandusaasta aruanne. https://meremuuseum.ee/wp-content/uploads/2021/04/majandusaasta_aruanne_2020.pdf
- Sisekontrolli koordineerimise talitus, Finantskontrolli osakond, Rahandusministeerium. (2013). *Riskijuhtimine. Juhendmaterjal täidesaatva riigivõimu asutustele*. <https://bit.ly/3w3XPAY>
- Sniukas, M. (2012). *Making business model innovation happen*. Applied Innovation Management. <https://bit.ly/3siop7Q>

- Smith-Lloyd, M. (2020). The COVID-19 pandemic: resilient organisational response to a low-chance, high-impact event. <http://bitly.ws/dHkx>
- Shankar, K. (2020). The Impact of COVID-19 on IT Services Industry – Expected Transformations. *British Journal of Management*, 31 (3), 450-452. <https://dx.doi.org/10.1111%2F1467-8551.12423>
- Zain, M. & Kassim, M. N. (2012, December 3). The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms Competitiveness and Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, 26-32. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.086>
- Zainal, Z. (2007, June 9). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9, 1-5. <https://bit.ly/3MHOsgy>
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43/2-3, 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Tikici, M., Omay, E., Derin, N., Seckin, S., Cüreoglu, M. (2011). Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms. 7th International Strategic Management Conference. <http://bitly.ws/dHkj>
- Taormina, F., Baraldi, S.B. (2021). Museums and digital technology: a literature review on organizational issues. *European planning studies*. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.2023110>
- Tidd, J., Pavitt, K. (2011). *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons. <https://bit.ly/3wbVCmL>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V. (2016, February). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49/1, 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Özdemir, L., Balkan, O. M. (2010). The positive and negative effects of crisis on organizations: an application. <http://bitly.ws/dHkn>

Lisa 1. Ankeetküsitluse ja intervjuu küsimused (ärimudel)

Küsimus	Allikas
Nimetage Meremuuseumi, kui organisatsiooni tugevaid külgi.	Sarsby, 2016, lk 7
Nimetage Meremuuseumi, kui organisatsiooni nõrku külgi.	Sarsby, 2016, lk 7
Millised välised ohud võivad Meremuuseumi töökorraldust negatiivselt mõjutada?	Sarsby, 2016, lk 7
Millised ettevõttevälised sündmused/võimalused aitaksid Meremuuseumil areneda?	Sarsby, 2016, lk 7
Milles on Meremuuseum parem teistest muuseumitest/mis on Meremuuseumi väärtuspakkumine?	Kraaijenbrink, 2012, viidatud Aljas, 2013, lk 9 vahendusel
Kes on Meremuuseumi põhilised kliendid?	Osterwalder, 2004
Milliseid kliendipõhiseid tooteid või teenuseid Meremuuseum pakub?	Osterwalder & Pigneur 2010, lk 18-29
Mis on Meremuuseumi eesmärk nende klientide teenindamisel?	Osterwalder, 2004
Kuidas tõlgendate Meremuuseumi missiooni?	Kraaijenbrink, 2012, viidatud Aljas, 2013, lk 9 vahendusel
Millised on Meremuuseumi põhilised tuluallikad?	Chesbrough, 2011
Millised on Meremuuseumi põhilised turundusallikad?	Osterwalder, 2004
Kes on Meremuuseumi võtmepartnerid?	Osterwalder, 2004
Milliseid partnerite kanaleid kasutatakse kliendini jõudmiseks/kliendile müümiseks?	Osterwalder & Pigneur 2010, lk 18-29
Mis on Meremuuseumi, kui organisatsiooni eesmärk?	Kraaijenbrink, 2012, viidatud Aljas, 2013, lk 9 vahendusel
Milliseid tegevusi/protsesse Meremuuseum oma eesmärkide saavutamiseks teeb?	Chesbrough, 2011
Milline on Meremuuseumi kulude struktuur?	Chesbrough, 2011
Millesse peaks Meremuuseum rohkem ressursi panustama?	Aamer, 1998, lk 26

Lisa 2. Poolstruktureeritud süvaintervjuu (ärimudeli innovatsiooni võimalused)

Küsimus	Allikas
Miks on Meremuuseumil vaja teostada innovatsiooni?	Sniukas, 2012
Milliseid uusi tooteid või teenuseid saab Meremuuseum oma sihtrühmadele pakkuda?	Kahn, 2018
Millist väärtust need tooted või teenused Meremuuseumi klientidele pakuvad?	Kim, et.al., 2014
Milliseid uusi protsesse saab Meremuuseum oma toodete ja teenuste kättetoimetamisele lisada?	Kahn, 2018
Milliseid uusi tooteid või teenuseid saab Meremuuseum turule tuua?	Kahn, 2018
Milliseid uuendusi on Meremuuseumil võimalik oma tegevustesse lisada?	Kahn, 2018

Lisa 3. SWOT- analüüs SA Eesti Meremuuseumile

Tugevused (S)	Nõrkused (W)
soodne asukoht; huvitav arhitektuur; pidevad tegevused lastega peredele; kaasaegne tehnoloogia nii administratiivtegevusteks kui ka eksponaatide puhul; võimekus teenindada suurel arvul kliente; teadlikkus meedias on kõrge; innovatsiooni kasutamine; rahvusvaheline kontaktvõrgustik; hea projektide ettevalmistuse ja läbiviimise võimekus; püsieksponaadi pidev uuendamine; professionaalsus; juhtkonna hulljulgeus ning pädevus; võimalus korraldada üritusi/suursündmusi.	tarnimine enamasti hangetega; aeglased protsessid tingitud hierarhiast; töötajate vanus ja ajaga kaasas mitte käimine (teatud positsioonid); töötajate mugavustsoon; otsustusvõimekus tingitud erinevate osapoolte arvamustest; teatud valdkonnajuhtide ettevõtet nõrgestav suhtumine ning käitumine; töötajate vahelised pinged; mainekahju tekitamine klientidele läbi ebapädeva müügitegevuse; end mitte tõestavate töötajate hoidmine; kaasaegsete turundusmeetmete ebausaldamine.
Võimalused (O)	Ohud (T)
turismi taastumine; Eesti kui turismisihtkoha populaarsuse kasv; majanduskasv; kultuuri rahastamise kasv.	halduskulude tõus; tööjõukulude tõus; tööjõupuudus teatud positsioonidel; tarbijate huvi langus muuseumite vastu; investeeringute vähenemine riigi poolt; globaalsed kriisid; majandussurutis.

Lisa 4. Kaardistatud Meremuuseumi ärimudel (nagu on)

<p>Võtmepartnerid:</p> <p>näituste partnerid (nt Koko ja Motor); välisriikide muuseumid; Riigi Kinnisvara (halduspartner); Tallink (turunduspartner); Konverentsibüroo (turunduspartner); Sadamatakso (turunduspartner); üritusturundusagentuurid (müügi- ja turunduspartnerid); hotellid (turunduspartnerid); müügipartnerid; Digitrükk (trükiteenuste partner); Avatar (tõlketeenuste partner).</p>	<p>Võtmetegevused:</p> <p>ajutised näitused (erilahendused) erinevatele sihtrühmadele; programmitooted koolilastele, lasteaialastele ja täiskasvanutele; ruumide rentimine; ekspositsiooni uuendamine; teadustöö ja kogumine, arheoloogia; heal tasemel klienditeenus.</p>	<p>Väärtuspakkumine:</p> <p>mitmekülgne püsinäitus; pidevalt uued ajutised näitused; detailselt läbi mõeldud teenuste ja toodete pidev uuendamine; suuremahuline klientide vastu võtmise võimalus; ligipääsetavusele tähelepanu pööramine; hea asukoht erinevateks vaba aja veetmisega seonduvateks tegevusteks; hea hinna ja kvaliteedi suhe; kaasaegsus.</p>	<p>Kliendisuhted:</p> <p>Suhtlus klientidega: sotsiaalmeedia; kodulehed; plakatid; välimeedia; trükimeedia; tele; raadio; uudiskirjad. Korduvkülastaja püüdmise läbi pidevalt uuenevate huvitegevuste pakkumise;</p>	<p>Kliendisegmendid</p> <p>turistid; merendushuvilised; ajaloo huvilised; lastega pered; kooliõpilased; korporatiivkliendid.</p>
<p>Kulude struktuur:</p> <p>kinnistute, hoonete ja ruumide majandamine; kommunikatsioon, kultuur ja vaba aeg; tööjõud; investeringud; koolitused.</p>		<p>Sissetulekuallikad:</p> <p>piletimüük; muuseumipood + toitlustus; programmid ja sündmused; sadamateenused.</p>		

Allikas: Autori koostatud, Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 44 põhjal

Lisa 5. Ärimudeli innovatsiooni ettepanekud Meremuuseumile

<p>Võtmepartnerid:</p> <p>näituste partnerid (nt Koko ja Motor); välisriikide muuseumid; Riigi Kinnisvara (halduspartner); Tallink (turunduspartner); Konverentsibüroo (turunduspartner); Sadamatakso (turunduspartner); üritusturundusagentuurid (müügi- ja turunduspartnerid); hotellid (turunduspartnerid); müügipartnerid; Digitrükk (trükiteenuste partner); Avatar (tõlketeenuste partner); näituste müügipartner.</p>	<p>Võtmetegevused:</p> <p>ajutised näitused (erilahendused) erinevatele sihtrühmadele; programmitooted koolilastele, lasteaiastele ja täiskasvanutele; ruumide rentimine; ekspositsiooni uuendamine; teadustöö ja kogumine, arheoloogia; heal tasemel klienditeenindus; näituste müümine välismuuseumitesse.</p>	<p>Väärtuspakkumine:</p> <p>mitmekülgne püsinäitus; pidevalt uued ajutised näitused; detailselt läbi mõeldud teenuste ja toodete pidev uuendamine; suuremahuline klientide vastu võtmise võimalus; ligipääsetavusele tähelepanu pööramine; hea asukoht erinevateks vaba aja veetmisega seonduvateks tegevusteks; hea hinna ja kvaliteedi suhe; kaasaegsus. Klientide kaasamine organisatsiooni tegevustesse, näituste loomisesse ja innovatsiooni.</p>	<p>Kliendisuhted:</p> <p>Suhtlus klientidega: sotsiaalmeedia; kodulehed; plakatid; välimeedia; trükimeedia; tele; raadio; uudiskirjad. Korduvkülastaja püüdmine läbi pidevalt uuenevate huvitegevuste pakkumise; klientide kaasamine innovatsiooniprotsessi</p>	<p>Kliendisegmendid</p> <p>turistid; merendushuvilised; ajaloo huvilised; lastega pered; kooliõpilased; korporatiivkliendid.</p>
<p>Kulude struktuur:</p> <p>kinnistute, hoonete ja ruumide majandamine; kommunikatsioon, kultuur ja vaba aeg; töäjõud; investeringud; koolitused.</p>			<p>Sissetulekuallikad:</p> <p>piletimüük; muuseumipood + toitlustus; programmid ja sündmused; sadamateenused.</p>	

Allikas: Autori koostatud, Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 44 põhjal

Lisa 6. Intervjuu küsimused (riskijuhtimine)

Küsimus	Allikas
Mis on Meremuuseumi missioon, eesmärk ning strateegia eesmärkide täitmisel?	Olson & Dash Wu, 2017
Millised on olulised/potentsiaalsed ning ohtlikud riskid Meremuuseumile?	Olson & Dash Wu, 2017
Kui palju on Meremuuseum valmis taluma, tegemata vajalikke korrekture riski maandamiseks/kui kaua saab Meremuuseum jätkata oma eesmärkide täitmisega ilma riski vähendavate meetmete kasutusele võtmist?	Sisekontrolli..., 2013, lk 14
Kui suured on nimetatud riskide esinemiste tõenäosused ning kuidas neid mõõta?	Olson & Dash Wu, 2017
Millised on nimetatud riskide võimalikud mõjud?	Olson & Dash Wu, 2017
Millised on olemasolevad kaitsestrateegiad?	Olson & Dash Wu, 2017
Mis oleks Meremuuseumi puhul kontrollimatu risk?	Olson & Dash Wu, 2017
Kui hästi juhib Meremuuseum oma individuaalseid riske?	Olson & Dash Wu, 2017
Kui tugev on praegune Meremuuseumi riskijuhtimise programm?	Olson & Dash Wu, 2017
Kuidas tajub Meremuuseum võimalike ohte ning kuidas ta end nende eest kaitseb?	Power, 2004, lk 62
Kas riske planeeritakse/mängitakse ette läbi?	Olson & Dash Wu, 2017
Kas planeeritavaid tegevusi rakendatakse vajadusel?	Olson & Dash Wu, 2017
Kas Meremuuseumil on koostatud detailne riskijuhtimisplaan?	Olson & Dash Wu, 2017

Lisa 7. Riskijuhtimise kava Meremuuseumile

Organisatsiooni valdkonnad	Riski number	Aktiivne/ lahendatud	Riskikategooria	Riskid	Riskiga kaasnev mõju	Mõju	Töenäosus	Riski-skoor	Riski potentsiaalne maksimum	Riskijuhtimise strateegia	Vastutaja(d)	Haldamis meetod	Ajakava
1. Näitused, haridus ja turundus													
	1.1	aktiivne	strateegiline	Konkurentsi tihenemisega seotud riskid, sh tuleb uusi sarnaseid külastuskeskusi või teenusepakkujaid	Külastajate vähenemine Tööjõu liikumine (töötajate puudus).	8	8	64	30%	Brändi kuvandi tugevdamine. Korduvkülastuste hoidmine. Järjepidev töö koostööpartneritega. Ürituste korraldamiseks paindlikumad tingimused. Aktiivsem turundustegevus. Hindade kujundamine, kampaaniate ja huvitegevuste turundamine.	Korporatiivteenuste juht	vähenda	
	1.2	aktiivne	strateegiline ja finantsiline	Väliskekkonna mõjul turistide arvu oluline vähenemine muuseumi jaoks olulistel sihtturgudel	Külastajate vähenemine. Muuseumi sulgemine.	10	8	80	50% - 100%	Uute sihtturgude leidmine. Kiire ja paindlik reageerimine. Järjepidev sihtturgude monitooring. Struktuurimuudatused.	Korporatiivteenuste juht	vähenda	
	1.3	aktiivne	tegevusrisk	Näituste ettevalmistamisega kaasnevad riskid, sh näituste ettevalmistuse hilinemine, välispartnerite poolne lepingute mittetäitmine jm	Tööde planeerimine häiritud ning eesmärgid võivad jääda täitmata, sh turundustegevuste elluviimine, külastusjuhtide koolitamine, näitusega seotud programmide ja lisateenuste väljatöötamine ja müük, mis omakorda mõjutavad külastajate arvu ja mainet.	10	6	60	20%	Pikemaajalise näituseplaani tegemine. Projektjuhtimistarkvara/aja visualiseerimine. Rahalise vastutuse lisamine koostöölepingutesse.	Sisuvaldkonna juht	välti	
	1.4	aktiivne	tegevusrisk, mainerisk	Näitustel kasutatavate eksponaatide töökindlusega seotud riskid	Külastajate ja töötajate rahulolematus. Mainekahju. Külastajate vähenemine.	10	10	100	10%	Eksponaatide prototüüpide loomine ja testperiod - halduse kaasamine väljatöötamiseks. Põhjalikumad ja pikema perioodiga garantiitingimused. Väga tõhus haldamissüsteem (kiire rikkele reageerimine) Külastajate juhendamiseks eksponaatide kasutamiseks.	Sisuvaldkonnajuht, Korporatiivteenuste juht, Arendus- ja haldustegevuste juht	välti	
	1.5	aktiivne	tegevusrisk, mainerisk	Külastajate ohutusega seotud riskid	Halb külastuskogemus. Oht külastaja tervisele ja elule. Mainekahju.	10	3	30	10%	Töötajate ja külastajate juhendamine ja hoiatamine. Ohtlike kohtade kaardistamine, ohtu hindamine ja märgistamine, käitumisjuhendi väljatöötamine. Vastavalt olukorrale kiire reageerimine.	Korporatiivteenuste juht	välti	
	1.6	aktiivne	tegevusrisk, mainerisk	Laste- ja noortega töötamisel kaasnevad riskid	Maine kahju ja külastajate vähenemine.	8	6	48	30%	Laste ja noorte jaoks huvipakkuvate programmide loomine. Personal on saanud vajalikud koolitused laste ja noortega töötamiseks. Rohkem külastusjuhte lastegruppide vastuvõtmiseks.	Korporatiivteenuste juht	välti	
	1.7	aktiivne	mainerisk	Negatiivse meediakajastuse ja mainekahjuga seotud riskid muuseumiga seotud küsimustes	Usaldusväärse langus. Mainekahju.	6	6	36	10%	Kommunikatsiooniplaani ja kommunikatsiooni hea tava väljatöötamine ja rakendamine. Töötajate koolitamine.	Korporatiivteenuste juht	vähenda	

Lisa 7 järg. Riskijuhtimise kava Meremuuseumile

Organisatsiooni valdkonnad	Riski number	Aktiivne/lahendatud	Riskikategooria	Riskid	Riskiga kaasnev mõju	Mõju	Tõenäosus	Riskiskoor	Riski potentsiaalne maksumus	Riskijuhtimise strateegia	Vastutaja(d)	Haldamis meetod	Ajakava
2. Teadus ja kogud													
	2.1	aktiivne	tegevusrisk, mainerisk	Museaalide pikaajalist säilimist mitte tagavate hoiutingimustega seotud riskid	Museaalide olukord halveneb või museaalid hävivad. Organisatsiooni tõsiseltvõetavuse ja usaldusväarsuse langus. Maine kahju.	10	8	80	määramatu	Ohuplaani uuendamine. Hoiutingimuste parandamine vastavalt võimalustele. Töötajate teadlikkuse tõstmine. Hoidlad on eraldi valvestatavad ja ligipääs piiratud.	Peavarahoidja	väldi	
	2.2	aktiivne	tegevusrisk, mainerisk, finantsrisk	Museaalide kahjustamise ja hävinemise seotud riskid ekspositsioonil	Museaalide olukord halveneb või museaalid hävivad. Organisatsiooni tõsiseltvõetavuse ja usaldusväarsuse langus. Maine kahju. Rahaline kahju.	8	6	48	määramatu	Professionaalsete ekspertide kaasamine eksponeerimislahenduste väljatöötamisel. Esemete järjepidev monitoring ekspos. Ekspositsiooni ala on kaetud kaamerateaga, külastusjuhid on liikuvad, turvameeskond jälgib kaameraid.	Peavarahoidja	väldi	
3. Finants													
	3.1	aktiivne	tegevusrisk, finantsrisk, vastavusrisk, aruandlusrisk	Riigihangete läbiviimisega seotud riskid	Riigihangete seaduse rikkumine, sobiv ja usaldusväärne koostööpartner jääb leidmata. Maine kahju. Finantskahju. Kvaliteedi kahju halva partneriga koostöös olles.	6	4	24	määramatu	Töötajate koolitamine, juriidilise toe tagamine.	Finantsjuht	määra	
	3.2	aktiivne	finantsrisk	Riigipoolse finantseerimise vähenemisega seotud riskid	Tegevuskavas ja arengukavas seatud eesmärgid jäävad osaliselt või täielikult täitmata.	8	8	64	20%	Reservi kogumine, omatulude kasvatamine, kulude vähendamine	Finantsjuht	vähenda	
	3.3	aktiivne	aruandlusrisk, finantsrisk	Ebaõigest eelarveplaneerimisest ja tegevuskeskkonna olulisest muutusest tulenevatest eelarvetulude langusest tingitud finantsriskid	Tegevuskavas ja arengukavas seatud eesmärgid jäävad osaliselt või täielikult täitmata.	8	6	48	20%	Eelarve tulude ja kulude adekvaatne planeerimine ja täitmise regulaarne jälgimine. Turundusplaani koostamine ja elluviimine. Külastaja tundmine. Toodete ja teenuste valik ja kvaliteet. Tagasiside küsimine.	Finantsjuht, korporatiivteenuste juht	väldi	

Lisa 7 järg. Riskijuhtimise kava Meremuuseumile

Organisatsiooni valdkonnad	Riski number	Aktiivne/ lahendatud	Riskikategoria	Riskid	Riskiga kaasnev mõju	Mõju	Töenäosus	Riski-skoor	Riski potentsiaalne maksumus	Riskijuhtimise strateegia	Vastutaja(d)	Haldamis meetod	Ajakava
4. Personal													
	4.1	aktiivne	strateegiline risk, mainerisk	Personali värbamisega seotud riskid, sh vajaliku kvalifikatsiooniga inimeste leidmine ja hoidmine	Tegevuskavas ja arengukavas seatud eesmärgid jäävad osaliselt või täielikult täitmata. Mainekahju. Usaldusväärse ja tõsiseltvõetavuse vähenemine. Tööülesannete täitmise kvaliteet ja kiirus kannatavad oluliselt.	8	6	48	määramatu	Personalistrateegia arendamine ja rakendamine, sh väärtuspõhine värbamine. Tuumiktootajate värbamised on mitmetasandilised. Loodud on värbamisprotsess.	Finantsjuht	väldi	
	4.2	aktiivne	tegevusrisk	Töökorraldusega seotud riskid, sh tööprotsesside dubleerimine ja töötajate ülekoormus	Ülesannete täitmine muutub aeglaseks ning ebaühtlaseks, ebakvaliteetseks. Segadus sisekeskkonnas, mida võivad näha ka kliendid. Võib tekkida mainekahju.	6	6	36	määramatu	Protsesside kaardistamine. Juhtimiskompetentsi tõstmine. Raamistike loomine ja kontrollimine.	Valdkonnajuhid, juhatuse liige.	vähenda	
	4.3	aktiivne	tegevusrisk	Kommunikatsioonitegevusega seotud riskid, sh olulise info edastamine võtmesikutele, siseinfo puudulikkus, avalikkuse teavitamine olulistest küsimustest	Tegevuskavas ja arengukavas seatud eesmärgid jäävad osaliselt või täielikult täitmata. Mainekahju. Usaldusväärse ja tõsiseltvõetavuse vähenemine.	6	8	48	määramatu	Siseveebi ja sisekirja arendamine. Koosolekute efektiivse maks/sisulise maks muutmine. Juhtimiskompetentsi tõstmine. Koostöö tugevdamine. Kommunikatsiooniplaani koostamine ja info edastamise reguleerimine. Tuumikisikute kaardistamine.	Valdkonnajuhid, juhatuse liige.	väldi	
	4.4	aktiivne	vastavusrisk	Isikuandmete kogumise ja kaitsmisega seotud riskid	Isikuandmete kaitses üldmäärusega vastuollu minek. Isikute andmed ei ole piisavalt kaitsitud, puudub täielik ülevaade isikuandmete kogumise ja hoidmise kohta. Mainekahju. Finantskahju.	4	8	32	määramatu	Isikuandmete töötlemise põhimõtete rakendamine. Turvaline isikuandmete töötlemine. Andmekaitse spetsialist määratud. Andmekaitse tingimuste avaldamine. Pidev teadlikkuse tõstmine.	Finantsjuht	väldi	

Lisa 7 järg. Riskijuhtimise kava Meremuuseumile

Organisatsiooni valdkonnad	Riski number	Aktiivne/ lahendatud	Riskikategooria	Riskid	Riskiga kaasnev mõju	Mõju	Tõenäosus	Riski-skoor	Riski potentsiaalne maksumus	Riskijuhtimise strateegia	Vastutaja(d)	Haldamis meetod	Ajakava
5. Sadam ja taristu													
	5.1	aktiivne	väliskekkonna risk	Elektri-, vee- ja küttevarustusega ning kanalistsiooniaga seotud riskid	Atraktsioon tuleb külastajatele sulgeda, st kaasneb otsene finantsrisk ja mainekahju. Ei saa pakkuda sadamateenust, kahjud võivad tekkida tootlusteennuse pakkujale, väga suurt kahju võib see tekitada ohtuste ürituste läbiviimise puhul.	8	4	32	kuni 100%	Alternatiivsete lahenduste väljatöötamine (nt elektrikatkestuse ajal ümberlülitust UPSile). Kiire reageerimise kokkulepped koostööpartneritega. Külastajate informeerimine.	Arendus- ja haldusteenuste juht	vähenda	
	5.2	aktiivne	strateegiline	Riist- ja tarkavaraga seotud riskid, sh kasutatavate tarkvaralahenduste töökindlus, arvutipargi ajakohasus ja küberturvalisuse küsimused	Kaduma võib minna tööks vajalik informatsioon või tundlikud andmed, võivad kaduda olulised kontaktid, häkkimine võib kaasa tuua klientide andmete varguse, samuti mainekahju. Kassa- ja broneeringute süsteemi katkestused võivad kaasa tuua finantskahju ja finantsandmete kadumise.	6	8	48	60%	IT strateegia koostamine, sh andmete dokumenteerimine, süstematiseerimine ja varundamine. Asjaajamiskorra uuendamine ja rakendamine.	Arendus- ja haldusteenuste juht, finantsjuht	välti ja vähenda	
	5.3	aktiivne	finantsrisk	Taristu rajamise, renoveerimise ja hooldamisega seotud riskid	finantskahju, ajakulu	8	6	48	60%	Tõhus koostöö RKASiga, pädev personal ja koostööpartnerid	Arendus- ja haldusteenuste juht	määra	
	5.4	aktiivne	finantsrisk, mainerisk, strateegiline risk	Sadamakaide halva seisukorraga seotud riskid ja oht muuseumilaevade seisukorrale	finantskahju, mainekahju, ohtlik olukord, võimalik museaalide hävinemine	10	10	100	30%	Tõhus koostöö RKASiga ja Kultuuriministeeriumiga	Arendus- ja haldusteenuste juht	määra	
	5.5	aktiivne	tegevusrisk	Sadamateenuse osutamise seotud riskid, sh klientide vara lõhkumine, sadama lõhkumine	Mainekahju. Finantskahju.	8	6	48	20%	Valvemeeskond, eeskirjade olemasolu	Korporatiivteenuste juht	välti ja vähenda	
6. Teenused													
	6.1	aktiivne	mainerisk, tegevusrisk	Teeninduskvaliteediga seotud riskid, sh negatiivne külastajate tagasiside ja sellega kaasnev mainekahju	Mainekahju. Külastajate vähenemine.	6	6	36	määramatu	Teenindusstandardite jälgimine. Töötajate koolitamine ja juhendamine. Negatiivsele tagasisidele kiire reageerimine.	Korporatiivteenuste juht	välti	
	6.2	aktiivne	mainerisk, tegevusrisk	Kaubandus- ja tootlusteennuste osutamise seotud riskid, sh ebakvaliteetset tooted, toiduohutusega seotud probleemid, cateringi teenuse osutamise probleemid jm	Mainekahju. Külastajate vähenemine.	6	6	36	määramatu	Koostöölepingutes tingimuste sätestamine ja järelvalve.	Korporatiivteenuste juht	välti	

Lisa 7 järg. Riskijuhtimise kava Meremuuseumile

Organisatsiooni valdkonnad	Riski number	Aktiivne lahendus	Riskikategooria	Riskid	Riskiga kaasnev mõju	Mõju	Töenäosus	Riski skoor	Riski potentsiaalne maksumus	Riskijuhtimise strateegia	Vastutaja(d)	Haldamis meetod	Ajakava
7. Muu													
	7.1	aktiivne	pettuserisk, finantsrisk	Objektide turvalisusega seotud riskid, sh varguse, vandaalitsemise ja taristu lagunemise seotud riskid	finantskahju, ajakulu	6	8	48	10%	Turvameetmete tugevdamine, kindlustuslepingud	Arendus- ja haldusteenuste juht	välldi	
	7.2	aktiivne	väliskeskonna risk	Muuseumi naabruses toimuvate arendustegevustega seotud riskid, sh müra ja piiratud ligipääs, avaliku korratamine ja turvalisus	Võib otseselt häirida muuseumisse jõudmist, parkimisvõimalusi, müra võib segada muuseumi ürituste läbiviimist, arendustega kaasnevad katkestused võivad halvimal juhul sulgeda kogu atraktsiooni (nt kui keegi lööb kopaga kaablisse).	6	10	60	10%	Külastaja teekonna viidastamine ja külastajate teavitamine. Koostöö Tallinna linnaga liikluse korraldamiseks.	Arendus- ja haldusteenuste juht	vähenda	

Allikas: Autori koostatud Meremuuseumi valdkonnajuhtidega tehtud ajurünnaku ja teoreetiliste käsitlete baasil

SUMMARY

The factors of strategic management and their necessity were discussed in the dissertation, as well as the use of the business model and the importance of innovation and risk management. In the empirical part, the existing business model of the Maritime Museum was mapped and recommendations for its innovation were given. A risk management plan was also prepared to prevent future problems, using theoretical frameworks and information gathered from the organisation's field managers. The aim of the empirical part was to make proposals for the innovation of the business model and the renewal of the risk management plan. In order to fulfill the goal, a case study was used as a research method, and semi-structured interviews, organizational documents, questionnaires and brainstorming were used as data collection methods.

Strategic management helps the organization's leaders to have an overview of strategically important activities and to plan, control and manage the organization's processes and situations using methods. The business model summarizes the organization's value proposition and helps identify the factors and activities that are important and marketable to meet the organization's goal. The SWOT analysis helps to determine the effects of the organisation's internal and external environment. A risk management plan helps an organization anticipate potential problems by providing guidance and opportunities for management to address them in a timely manner.

The questionnaire survey answered by the employees of the Maritime Museum revealed that the main strengths of the organization are reputation, good project management skills, implementation of airy ideas and a modern approach. The weaknesses were mainly problems with the company's internal environment, bureaucracy and process management. Opportunities for the Maritime Museum to thrive are related to the marketing of Estonia as a tourist destination, the growth of cultural funding and the

recovery of tourism. Under the threats, various cost increases and a lack of competent labor were noted.

After mapping the business model, proposals were made for innovating the business model of the Maritime Museum. The author of the dissertation recommends that the Maritime Museum invest in its value proposition and thus offer customers new opportunities to get acquainted with the products and services of the Maritime Museum. Creating new facilities and opportunities helps maintain customer satisfaction and also builds customer trust. In addition, the author recommends that the Maritime Museum digitize its products and services and sell its exhibitions to museums in other countries. The author of the dissertation finds that the Maritime Museum has the capacity for these activities.

Prior to the preparation of the risk management plan, the risks related to the achievement of the organisation's goals were identified, where interviews, SWOT analysis and brainstorming were used. The main risks were risks related to the internal environment, risks related to exhibitions, risks related to science and collections, financial risks, personnel risks, risks related to the port and infrastructure, and risks related to services. An updated risk management plan was then prepared in cooperation with the field managers of the Maritime Museum. The plan used a number of strategic metrics to identify risks, calculating the likelihood of risks occurring, defining the relevance, category, impacts, potential cost, strategies, responsibilities and management methods of the risks. The most significant risks were:

- intensification of competition;
- significant decrease in the number of tourists due to the external environment;
- reliability of exhibits used in exhibitions;
- preservation of exhibits;
- state financing;
- condition of the port wharves.

During the brainstorming session, it was found that the intensification of competition could be combated by strengthening the brand image, which involves various side processes. If the negative effects of the external environment increase, the museum must

find new target markets for which they must be constantly monitored. If necessary, structural changes will also need to be introduced. With regard to the reliability of the exhibits, smarter contracts must be made in favor of the museum, which include the test period of the exhibits, the guarantee and the system for repairs and management. Visitors must also be instructed to be careful around the exhibits. When preserving the exhibits, storage conditions must be constantly improved and staff awareness of valuable objects must be raised. If the government is not ready to finance the museum enough, the museum must operate from the reserve it has collected and maximize its revenues. The condition of the quays is a big risk, which the Maritime Museum alone cannot solve, but it is possible to make certain preparations (write a project and apply for funding) and work closely with the city, the Ministry of Culture and Riigi Kinnisvara.

Limitations that could not be taken into account in the work, but which could affect the results, are the number of respondents in the empirical part of the survey of employees and partners, because more responses could be used to make the statistical summaries and analysis of the results more effective. Also, the annual report for 2021 had not yet been audited, therefore it was not possible to use it in the dissertation. Another limitation of the author of the dissertation is the preparation of a financial analysis, because in the framework of this work it does not give enough value to the organization, but it is also one of the possibilities for further development of the work. The author thinks that the dissertation could be further developed in the form of a crisis management plan, a thorough study of the internal environment of the organization and a study of customer satisfaction, as these topics are important for the Maritime Museum.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Gert Milbach,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Ärimudeli innovatsioon ja riskijuhtimise kava koostamine SA Eesti Meremuuseumile,
mille juhendaja on Taavi Tamberg,
reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace
kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja
kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi
ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Gert Milbach

17.05.2022

