

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kertlin Linamaa

**STRATEEGIA KUJUNDAMINE JALTA PRODUCTIONS OÜ
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Ilona Kandelin, MBA

Pärnu
2024

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Strateegia olulisus ja rakendamine	7
1.1. Strateegia olemus ja selle olulisus mikroettevõttes	7
1.2. Strateegia kavandamine ja kujundamine	10
1.3. Strateegia rakendamine ja jälgimine	16
2. Strateegia kujundamine mikroettevõttes Jalta Productions OÜ	22
2.1. Mikroettevõtte tutvustus ja uurimismetoodika	22
2.2. Strateegia kavandamine ja kujundamine	24
2.3. Järeldused ja ettepanekud	32
Kokkuvõte	37
Allikate loetelu	39
Lisad	44
Lisa 1. Osterwalderi ärimudel	44
Lisa 2. Osalusvaatluse protokoll	45
Lisa 3. Täidetud Osterwalderi ärimudel	46
Lisa 4. Jalta Productions OÜ 2021 ja 2022 aasta bilanss	47
Lisa 5. Jalta Productions OÜ 2021 ja 2022 aasta kasumiaruanne	48
Summary	49

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kertlin Linamaa

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti arenevas maailmas on ettevõtte loomise etapis äristrateegia tähtsal kohal, et saavutada pikaajaline turul püsimine ja edu. Aastakümneid on juhid õppinud mängima aina uute reeglite järgi. Ettevõtted peavad olema paindlikud, et reageerida kiiresti konkurentsi- ja turumuutustele (Porter, 1996). Sisuliselt seisneb ettevõtluse jätkusuutlikkuse kontseptsioon äritegevusega seotud majanduslike, sotsiaalsete ja keskkonnaaspektide arvestamises ning kaasamises (Bugwadin & Bayat, 2022).

Ettevõtetel on oluline roll Eesti majanduse arendamises. 2023. aastal oli majanduslikult aktiivsete ettevõtete arv Eestis 153 883 ning need pakkusid tööd ligi 500 000 inimesele. Kogu ettevõtete arvust oli vähem kui kümne töötajaga ettevõtteid enim ehk ligi 145 000 (Eesti statistikaamet, 2022). Mikroettevõtte on ettevõtte, mis annab tööd kuni kümnele inimesele ning mille käibe (määratletud ajavahemikul saadud raha) või bilansi (ettevõtte varade ja kohustuste aruanne) maht ei ületa kahe miljonit eurot (Komisjoni 6.mai ..., 2003).

Strateegia planeerimisega selgitatakse välja organisatsiooni tugevused ja nõrkused, aga ka takistused ja võimalused oma ärikeskkonnas. Strateegiat kavandades ja analüüsisid on ettevõtte omanikel võimalik langetada strateegilisi otsuseid, mis püüavad tasakaalustada organisatsiooni mõjutavaid tegureid ja edendada ettevõtte pädevust neid ümbritsevate ärivõimalustega (Côté & Vézina & Sabourin, 2005, lk 2). Maandades või vastupidi, ära kasutades organisatsiooni mõjutavaid tegureid ja edendades sellega ettevõtet, on organisatsioonil paremad võimalused ja eelised turul püsimiseks. Strateegia loomine aitab sõnastada tegevused, mis on vajalikud, et ettevõtte seatud eesmärkideni jõud, kasutades ära ümbritsevat keskkonda ning hoidudes ettevõtet ohustavatest teguritest.

Ettevõtete ellujäämine on madalaima tõenäosusega kui ettevõtted on väiksed ja noored, seega on tõhusate äristrateegiatega väljatöötamine äritegevuse järjepidevuse seisukohalt kriitilise tähtsusega (Lechner & Gudmundsson, 2012). Mikroettevõtted seisavad silmitsi erinevate väljakutsetega, mis muudavad nad habrasteks ja see tekitab raskusi turul püsimisega. Lisaks

sellele, et konkureeritakse suurettevõtetega, on neil tavaliselt ka piiratud ressursid. Mikroettevõtetel on keeruline turul püsida, kui pole loodud läbimõeldud strateegiat, mis aitaks ennetada ja hallata riske, kohaneda kiiresti muutuva maailmaga ning leida aina uusi innovaatilisi võimalusi arenemiseks ja kasvuks. Toodetel ja teenustel põhinevate väikeettevõtete probleemideks on peamiselt ärikapitali vähesus, teadmiste puudumine ettevõtte arendamise kohta, tooteinnovatsiooni puudumine, digitaalse turundamise mitte funktsionaalne kasutamine ning raamatupidamise mõistmise puudumine (Karyono, 2022).

Mikroettevõtte Jalta Productions OÜ tegeleb filmide ja videote filmimise ja monteerimisega. Ettevõtte on tegutsenud üle kahe ja poole aasta ilma teadliku strateegiata. Kliente on neil aastas keskmiselt kolm kuni neli. Jalta Productions OÜ-le äristrateegia loomine, aitaks neil näha oma ettevõtte hetkeolukorda ning selle analüüsi tulemusena oleks võimalik seada eesmärgid, et ettevõtte oleks konkurendivõimeline ja piisavalt tugev, et turul püsida.

Lõputöö eesmärgiks on mikroettevõtte Jalta Productions OÜ omanikele anda soovitusi strateegilise tegevusplaani loomiseks ja rakendamiseks. Uurimisküsimus: Millise strateegia abil saab Jalta Productions OÜ areneda ja kasvada konkurentsivõimelise ja elujõulisena?

Läbimõeldud ja analüüsitud strateegia annab mikroettevõttele võimaluse paremini mõista oma sihtgruppi, konkurente ja turgu. Ettevõtet ümbritsevat keskkonda paremini tundes, on strateegia abil võimalik sõnastada visioon, missioon ning ka eesmärgid, mida soovitakse tulevikus saavutada. Strateegia on abivahend, et vältida ressursside mõttetut kulutamist, suurendades nii võimalusi edasi arenemiseks, et tulevikus oleks keskkonna muutustega kohanemine võimalikult kiire ja sujuv.

Teoreetilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse strateegia olulisust ettevõtte kontekstis, käsitletakse ning selgitatakse miks on strateegia vajalik eesmärkide saavutamiseks ja turul püsimiseks. Teises alapeatükis selgitatakse, kuidas strateegiat kujundatakse ja kavandatakse, tutvustatakse erinevaid analüüsimeetodeid (sise- ja väliskeskkonna analüüsid). Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse strateegia elluviimise ja rakendamise võimalusi ning kuidas ettevõtte struktuuri ja ressursse omavahel sümbioosi viia. Viimaseks käsitletakse ka kuidas strateegiat jälgida ning hinnata strateegia tõhusust. Teise peatüki esimeses alapeatükis tutvustatakse mikroettevõtet Jalta Productions OÜ-d ja uuringu läbiviimise meetodeid, milleks on kvalitatiivne uurimisviis. Teises alapeatükis tehakse mikroettevõttele ettevõtluskeskkonna

analüüsid, et selgitada välja ettevõtte hetkeolukord. Kolmandas alapeatükis tehakse analüüsidele järeldused ja sellest tulenevalt ka ettepanekud strateegilise tegevuskava loomiseks ja rakendamiseks.

1. STRATEEGIA OLULISUS JA RAKENDAMINE

1.1. Strateegia olemus ja selle olulisus mikroettevõttes

Tänapäeva ettevõtlusmaailmas pööratakse suurt tähelepanu ettevõtte tulemustele, on erinevaid kriteeriumeid ja mõõdikuid, et tulemuslikkust määrata. Finantsilised mõõdikud on seotud majanduslike teguritega nagu kasumlikkus ja müügi kasv (müügitulu, omakapitali tootlus ning investeringutasuvus). Tegevuse mõõdikud on seotud aga mitterahaliste eduteguritega nagu kvaliteet, klientide rahulolu, turuosa ning tootearendus (Zehir *et al.*, 2015, lk 359). Mõlemad mõõtetegurid mängivad ettevõtte arengul ning edukal turulpüsimisel olulist rolli ning tänu strateegiale on võimalik antud tegureid strateegiliselt suunata, et organisatsiooni tulemuslikkus oleks hea ja eesmärgid saaksid täidetud.

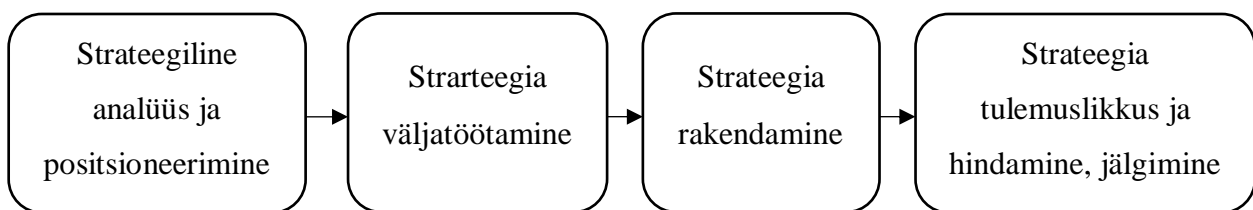
Strateegia termin on tulnud Kreeka sõnast „strategos“, mis otsetõlkes tähendab „üldisus“. Strateegia kontseptsioon on üle võetud sõjaväest ja kohandatud kasutamiseks ettevõtluses. Strateegilise juhtimise põhiolemus on konkurentsiga toimetulek ja ees püsimine. Sõjaväes viitab strateegia sageli vägede manööverdamisele positsioonile enne, kui vaenlane on tegelikult hõivatud. Nii ettevõtluses kui ka sõjaväes jõutakse eesmärgideni strateegia ja taktika ühendamisel (Nickols, 2016).

Strateegilised otsused seisnevad peamiselt selles, et püütakse saavutada eelist konkurentide ees, kuid samas võib strateegiat vaadelda ka kui ärikeskkonnaga sobivuse otsimist (Johnson *et al.*, 2005, lk 7). Muutuvatest tingimustest tingitud majanduskeskkonna volatiilsus ja sellega kaasnev ebakindlus majanduses, viidates selle ebastabiilsusele, on ettevõtete toimimisega tihedalt seotud (Stępień, 2023, lk 1264). Muutustega kiiremaks kohanemiseks on loodud strateegilisi lähenemisviise, et oleks võimalik parandada ja edendada organisatsioonide konkurentsieelist ja tulemuslikkust.

Strateegia definitsioone on erinevaid, Ameerika akadeemik Michael E. Porter on öelnud, et „Strateegia on ainulaadse ja väärtusliku positsiooni loomine, mis hõlmab erinevaid tegevusi“

(Porter, 1996). Henry Mintzbergi sõnastusel „Strateegia on kava, muster, positsioon ning perspektiiv, kuidas organisatsioon kavatseb oma eesmärgi saavutada” (Mintzberg, 1994, lk 23-27). James Maxwell, Sandra Rothenberg, Forrest Briscoe ja Alfred Marcus on sõnastanud strateegia: „turustrateegia hõlmab keskkonnaprobleemide kasutamist ettevõttele konkurentsieelise loomiseks kulude kokkuhoiu ja kasumi suurendamise kaudu. Turuväline strateegia keskendub suhtlusele sihtgruppidega- regulaatorite, kohalike kogukondade ja huvirühmadega. Need strateegiad hõlmavad väärtuse loomist üldise maine parendamise kaudu“ (Briscoe et al, 1997, lk 119). Strateegia on organisatsiooni pikaajaline suund ja ulatus, millega saavutatakse eelis muutuv keskkonnas, selle kaudu kujundatakse ressursse ja pädevusi eesmärgiga, et vastata sidusrühma ootustele (Johnson *et al*, 2005, lk 9). Definitsioonide põhjal on strateegia pikaajaline kava, mis aitab ettevõtetel süstemaatiliselt plaanida otsuseid, et saavutada konkurentsieelist, jõuda eesmärgideni ning suunata otstarbekalt ressursse.

Strateegilist juhtimist võib kirjeldada kui erinevate viiside abil konkurentsieelise arendamise läbi turuvõimaluste (Lynch, 2018, 1.1.1-1.1.3). Strateegiline juhtimine ei tähenda väikeettevõtete jaoks tingimata paindlikkusest loobumist, vaid pigem pikemaajaliste plaanide tegemist ja võimaluste loomist, aidates alternatiivide vahel teadlike strateegilisi valikuid teha (Talvet, 2013, lk 32). Strateegilise juhtimise mudeli neli põhivaldkonda on strateegiline analüüs ja positsioneerimine, strateegia väljatöötamine ehk formuleerimine, strateegia rakendamine ja strateegia tulemuslikkuse jälgimine, hindamine (Crook *et al*, 2003, lk 45).



Joonis 1. Strateegilise juhtimise mudel (Allikas: Maleka, 2014, lk 14)

Ärijuhtimise üks võtmeaspekte on väljakutsete vastu võtmine, et kohandada organisatsiooni tegevust muutuva keskkonnaga. Teadmispõhiseid kohandamistegevusi saab ellu viia teadmusjuhtimise protsesside kaudu, mille eesmärk on parandada ettevõtte äristrateegia rakendamist ja elluviimise efektiivsust. Teadmusjuhtimine on protsess, mille käigus ettevõtte, lähtudes keskkonna vaatlemisest ja analüüsist, teostab elluviidud äristrateegias sisalduvate ülesannete sihipäraselt planeerimist ja kontrolli. Saadud teadmiste tulemusena jaotab ettevõtte

strateegia elluviimiseks eraldatud ressursse, kasutades sobivaid tehnikaid ja meetodeid, et saavutada eesmärgid teatud aja jooksul paika pandud kuludega. (Stępień, 2023, lk 1263)

Ettevõtte suund on tihedalt seotud strateegilise juhtimise ja otsustusprotsessidega. Eristumisstrateegia on seotud turul ainulaadseks olemisega ettevõtete poolt pakutavate erinevate toodete ja teenustega (Zehir & Can & Karaboga, 2015). Bränd on ettevõttega teenuse või toodetega seotud märk, mille eesmärgiks on eristada toodet või teenust teistest teenuse või toodete pakkujatest. Muutes sedasi tarbijatele või potentsiaalsetele klientidele müüdavate toodete äratundmise lihtsamaks (Karyono, 2022, lk 74). Klientide muutuvatele nõudmistele ja soovidele vastamiseks peavad ettevõtted muutuma süsteemseteks ja pakkuma tarbijatele lahendusi. Pakkudes läbimõeldud ja integreeritud toodet või teenust, mis on kohandatud spetsiaalselt nende sihtgrupile, peavad organisatsioonid omama organiseeritud strateegiat. (Carella *et al*, 2023, lk 254). Organisatsiooni võime muudatusi ellu viia, eriti teadlikult ja strateegiliselt, lahendab konkreetseid konflikte strateegia rakendamise ja nendega kohanemise vahel (Stępień, 2023, lk 1265). Ettevõttel on püsiv konkurentsieelis, kui kasutusel olevad strateegiad võimaldavad organisatsioonis mitu aastat säilitada keskmisest kõrgemat kasumlikkust. Konkurentsieelis põhineb eristavatel pädevustel, mis on ettevõtte spetsiifilised tugevused, võimaldades ettevõttel eristada oma tooteid konkurentide pakutavatest toodetest ja/või saavutada konkurentidest madalamaid kulusid (Hill *et al*, 2008, lk 6, 77).

Mikroettevõtted konkureerivad peamiselt suurettevõtetega, üritades nende vahelt silma paista ning turul püsida. Lisaks sellele, et mikroettevõtetes on oluliselt vähem tööjõudu, on neil üldiselt vähem teisi ressursse ja madalamad finantsnäitajad. Väiksemate ettevõtete tunnused saab jagada kolme olulisemasse gruppi:

- juhtimine ja planeerimine- ettevõttel on lihtne juhtimisstruktuur ja ettevõtte on oma juhi nägu, kelleks on tavaliselt ka omanik. Olukordadele reageeritakse jooksvalt ning tegeletakse sellega, mida omanik vajalikuks/huvitavaks peab;
- kliendid ja tooted/teenused- väiksem klientuur võimaldab ettevõttel tarbijatega otsekontaktis olla, seega on väiksemad ettevõtted paindlikumad oma toodete/teenuste pakumisel, et vastata kliendi soovidele;
- ettevõtte sõltumatus ja väiksus- ettevõtte on iseseisev, kuid neil on madal ressursivõimekus, rahavood on väiksed ja ebakorrapärased. (Talvet, 2013, lk 31)

Strateegiline juhtimine annab väärtust organisatsiooniga seotud inimestele ja selle juhtidele, uurides ettevõtte suhet seda ümbritseva keskkonnaga ja analüüsid organisatsiooni ressursse (Lynch, 2018, 1.3). Hetkel areneb maailm tänu tehnoloogiaarengule kiire tempoga. Viimastel aastatel on keskkonna ja majanduse ebastabiilsus eriti tugevalt tunda olnud ootamatu pandeemia ja sõdade tõttu, mille tulemusena on majanduskeskkond päris palju muutunud. Mikroettevõtetel, kes üritavad välja paista suurettevõtete kõrvalt ning samal ajal konkureerida teiste pissettevõtetega on läbimõeldud strateegia loomine ülimalt oluline. Tänu strateegia loomisele, saab ettevõtte teha tugeva plaani, kuidas turul püsida ja tarbijate arvu suurendada, samal ajal ressursse targalt ning ennatlikult kasutades.

1.2. Strateegia kavandamine ja kujundamine

Strateegilise juhtimise mudeli esimene etapp on ettevõtte strateegiline analüüs ja positsioneerimine, kus analüüsitakse organisatsiooni hetkeolukorda ning positsioneeritakse, kui kaugel ettevõtte on oma eesmärkidest ja loodetavatest tulemustest. Organisatsiooni hetkeolukorra määratlemiseks on loodud strateegilisi analüüsimeetodeid, mis on abiks ettevõtet ümbritseva keskkonna analüüsimiseks. Ärikeskkonna all mõistetakse kõike, mis ettevõtte tegevust mõjutab ehk organisatsiooni sise- ja väliskeskkond. Oluline on prognoosida sõltumatuid muutusi, nende muutuste arengut ja kasutada võimaluse korral muutusi ettevõtte huvides kasulikult (Metsla, 2017).

Hea ärimudel võib parandada ettevõtte tulemuslikkust, tuues esile uuendusi. Väärtuspakkumine on põhjus, mille järgi kliendid tooteid või teenuseid valivad ehk väärtuspakkumine on väärtus, mida lubatakse klientidele pakkuda (Harianto & Soenardi, 2022). Tänapäeva ärikeskkonnas seistakse silmitsi suurte muutustega nagu informatiseerumine, turustamine, globaliseerumine ning selliste muutustega toime tulemiseks peavad ettevõtted ärimudeleid pidevalt ka uuendama, et säilitada innovatsioonivõimet (Ding, 2023). Ärimudelile on loodud erinevaid lõuendeid, kuid üks populaarsematest on Osterwalderi ärimudeli lõuend (vt Lisa 1). Ärimudeliga analüüsitakse, millist probleemi ettevõtte loomise ja teenuse pakkumisega lahendatakse, seal tuuakse välja ka väärtuspakkumine, konkurentsieelis, turunduskanalid, sihtgrupid, kulud ja tulud (Harianto & Soenardi, 2022).

Väliskeskkond on organisatsiooni ümbritsev keskkond ja hõlmab endas kõike, mis toimub ettevõtetest väljaspool. See jaguneb omakorda mikro- ja makrokeskonnaks. Väliskeskkonna

moodustavad tegurid on erinevad trendid, tingimused, sündmused, teised organisatsioonid. Makrokeskkonda uuritakse PESTLE-analüüsi abil, see on vahend, millega on võimalik tuvastada ettevõtte väliskeskkonna riske ja võimalusi. Makrokeskkonna riskid ei ole ettevõtte kontrolli all ning neid ei saa muuta ega ära hoida, küll aga on nende mõju organisatsioonile võimalik hinnata ning kahju maandada. Võimalusi on võimalik ettevõtte jaoks ära kasutada ja tööle panna. PESTLE-analüüsiga on võimalik tuvastada poliitilisi, majanduslike, sotsiaalseid, tehnoloogilisi, ökoloogilisi ja õiguslikke tegureid.

Poliitilised tegurid määravad, kuidas ja millisel määral võib valitsus mõjutada majandust ja antud tööharu ettevõtte vaatepunktist. Majanduslikel teguritel on ettevõtetele pikaajaline mõju, sest need on majanduse tulemuslikkust määravad ning mõjutavad tarbija ostujõudu. Sotsiaalsete tegurite abil võetakse arvesse sündmused, mis mõjutavad turgu ja kogukonda ehk sotsiaalsed eelised ja puudused piirkonnas, kus ettevõtte tegutseb. Tehnoloogilised tegurid on seotud tehnoloogia uuendustega ja arenguga, mis võivad nii soodustada kui ka mitte soodustada turu toimimist. Õkoloogilised tegurid on määratud ümbritsevast keskkonnast nagu kliima, ilmastik, geograafiline asukoht ja muud keskkonnamõjud. Õiguslikud tegurid võtavad arvesse kõiki õiguslikke aspekte: tööhõive, maksud, ressursid, import ja eksport. (Rastogi & Trivedi, 2016)

Mikrokeskkond kujuneb tasandil, kus ettevõtte tegutseb ja konkureerib, mikrokeskkonna tegurid on ettevõtte enda kontrolli all. Ettevõtte tegevust mõjutavad mikrotasandil kliendid, konkurendid, varustajad, strateegilised liitlased ja regulaatorid (Britton & Worthington, 2003, lk 6). Need tegurid mõjutavad ettevõtte tegevust otseselt ning neid on ettevõttel võimalik ise mõjutada ja määratleda. Mikrokeskkonna strateegilise analüüsi aluseks on määratleda ettevõtte potentsiaalsed kliendid ehk tarbijad ning nende vajadused ja ootused (Krivtsov, 2014, lk 31).

Väliskeskkond, milles organisatsioon tegutseb, võib luua nii strateegilisi võimalusi kui ka ohte. Kuid tugevad ja läbi mõeldud strateegiad sõltuvad ka sellest, kas ettevõttel on turul ellujäämiseks vajalik sisemine strateegiline suutlikkus. Strateegia kavandamist juhivad keskkonnast tulenevad võimalused, kuid see eeldab ka sisemiste tegurite muutmist ja kohandamist, et neid võimalusi paremini vastu võtta (Johnson *et al*, 2005, lk 116). Organisatsiooni sisekeskkond hõlmab ettevõtte sisemist atmosfääri ja seda võib defineerida kui suhete dünaamilisust. Sisekeskkonda loovad tegurid nagu organisatsioonikultuur, juhtkond ja juhtimisstiil, ressursid, sündmused, töötingimused. (Kusmaningtyas *et al*, 2020)

Strateegilise plaani aluse välja töötamiseks on oluline teha SWOT-analüüs. See sunnib juhtkonda põhjalikult sisemiselt hindama ettevõtet eristavaid pädevusi ja valdkondi, millest ettevõtte konkurentidest parem on või vastupidi, maha jääb (Gutterman, 2023, lk 15-16). Sellega on võimalik leida sise- ja väliskeskonna vahelisi seoseid. SWOT koosneb neljast komponendist, milleks on ettevõtte tugevused, nõrkused, ohud ning võimalused. Tugevused on organisatsioonile positiivset mõju avaldavad erinevad ettevõtte omadused. Nõrkuste kaudu on näha, mis kahjustavad ettevõtte arengut. Nõrkustele on vaja tähelepanu pöörata ja neid parandada, et mitte takistada ettevõtte edasist arengut. Võimalused on olukorrad, mida on ettevõttel võimalik optimeerida turul ellujäämiseks ning ohud võivad takistada ettevõtte arengut (Karyono, 2022).

Ettevõtte arendusplaani tõrgeteta toimimiseks on vajalik ka teatud kapitali suurust. Kapital on vajalik, alates tootmisvõimsuse suurendamisest kuni müügi või turunduse edendamise maksimeerimiseni, et teenus või toode jõuaks võimalikult paljude potentsiaalsete klientideni. Uute klientide otsimine võib nõuda palju aega ja pingutust, sest selleks on oma teenuse või toote tutvustamine inimestele nullist. Sageli on vanade klientide hoidmine ettevõtte jaoks lihtsam, kuid see võib oleneda ka pakutavast teenusest või tootest (Karyono, 2022). Ettevõtte analüüsimisel on vajalik kaardistada ressursse. Strateegia kavandamisel on olulised neli ressursi tüüpi (vt Tabel 1, lk 12). Ressursside kaardistamisega on strateegiat rakendades võimalik teha läbimõeldud ja kaalutletud otsuseid, mis ei kahjusta organisatsiooni finantsiliselt.

Tabel 1. Ressursi tüübid

Ressursi tüüp	Kirjeldus
Füüsilised ressursid	Masinate, hoonete arv või organisatsiooni tootmisvõimsus. Nende ressursside olemus, nagu iga ressursi vanus, seisund, maht ja asukoht, määrab nende ressursside kasulikkuse.
Finantsilised ressursid	Kapital, sularaha, võlgnikud ja võlausaldajad ning raha tarnijad (aktsionärid, pankurid jne)
Inimressursid	Inimeste arv ja segu (nt demograafiline profiil) organisatsioonis. Tõenäoliselt on oluline ka nende oskuste ja teadmiste immateriaalne ressurss. See kehtib nii töötajate kui ka teiste organisatsiooni võrgustikes olevate inimeste kohta. Tadmiste põhises majanduses saavad inimesed tõeliselt kõige väärtuslikumaks varaks.
Intellektuaalne kapital	Organisatsiooni immateriaalsete ressursside oluline aspekt. See hõlmab patente, kaubamärke, ärisüsteeme ja kliendiandmebaase.

Allikas: autori koostatud; Johnson *et al*, 2005, lk 118 põhjal

Kui organisatsiooni võimalused ei vasta klientide vajadustele ei ole võimalik organisatsioonil ellu jääda. Ettevõttele on oluline, et suudetakse oma kulusid tõhusalt hallata ja seda jätkuvalt ka parandada. Muidu tekib olukord, kus ollakse haavatavad nende ettevõtete ees, kes seda suudavad. Eeldusel, et on mitmeid teenusepakkujaid, valivad kliendid, millist teenuse või toote pakkujat valida, lähtudes nende arusaamast hinna ja kvaliteedi suhte kohta (Johnson *et al*, 2005, 124-125).

Teiseks mudeli etapiks on uue strateegia välja töötamine. Strateegiavalikud tuleb välja töötada ja seejärel valida. Strateegia võiks tugineda organisatsiooni konkreetsetele oskustele ja erilistele suhetele, mis juba on või võivad tekkida väliste isikutega: tarnijad, kliendid, partnerid, valitsus. See tähendab, et aja jooksul luuakse jätkusuutlike eeliseid konkurentide ees (Lynch, 2018, 1.3). Ettevõtte edukaks ümberkujundamiseks on vaja muudatuste juhtimise protsessi, mis hõlmab ärivisiooni, organisatsiooni strateegiat ning tugevat juhtimist (Ferreira *et al*, lk 607). Peale ettevõtte hetkeolukorra positioneerimist on selge, kus ettevõtte hetkel asub ning kuhu tahetakse teatud aja jooksul jõuda.

Ettevõtted on erinevad ning sellest tulenevalt omatakse ka erinevaid probleeme, mistõttu on loodud unikaalseid strateegiaid vastavalt organisatsiooni eesmärkidele, ressursidele ja keskkonnatingimustele. Strateegiate mitmekesisus võimaldab leida häid abivahendeid ja teejuhte, et parendada konkurentsieelist ning olla jätkusuutlikumad. Strateegia kavandamiseks on oluline selgeks teha, millist strateegiat hakatakse kasutama. Strateegia seisneb selles, et organisatsioon jõuab kindla ajaga sinna kuhu soovitakse (Maleka, 2014, lk 10-11). Järgnevas tabelis tuuakse välja populaarsemad strateegiad koos lühikirjelduse ning kavandamise meetoditega (vt tabel 2, lk 13).

Strateegia planeerimise edukaks toimimiseks, võiks ettevõtte juhtidel ja töötajatel olla aktiivne ja entusiastlik suhtumine strateegia loomisele, et kaasata planeerimisprotsessi võimalikult palju kogemusi ja erinevaid mõtteid. See aitab tagada, et plaanid on kõikide liikmetega kooskõlastatud täieliku teabe põhjal. Strateegia ei ole ainult ettevõtte ülesanded ja eesmärgid, vaid terviklik taktikate ja tegevusplaanide kogum, mis mõjutavad ettevõttes kõikide tegevusi. (Guterman, 2023, lk 14)

Tabel 2. Erinevad strateegiad

Strateegia	Kirjeldus	Kavandamine	Allikas
Ettevõtte strateegia	Otsuste muster terves ettevõttes, mis määrab ja paljastab selle eesmärgid, visiooni ja missiooni, koostades nende eesmärkide saavutamiseks peamised plaanid ning määrates äritegevuse ulatuse	Ärimudel, ettevõtluskeskkonna analüüsid (SWOT ja PESTLE) Missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamine	Andrews, 1997, lk 52
Ärisstrateegia	On seotud valitud turgudel edu saavutamise ja keskendub konkurentsivõimelisele positsioneerimisele, et luua eelis konkurentide ees	Missiooni väljatöötamine, väärtusahela põhitegevuste uurimine, keskkonna skaneerimine	Maleka, 2014, lk 10
Funktsionaalne strateegia	Täidab ettevõtte ja ärisstrateegia tasandil seatud eesmärgid ja missiooni. On seotud äritegevuse ja ettevõtte strateegiat toetavate ärifunktsioonide täiustamisega. Hõlmab turundusstrateegiat, IT-strateegiat ja muid toiminguid, hinnanguid ja plaane tegevuskulude, töötajate arvu ja pideva täiustumise kohta.	Tegevuskavade loomine ja eelarvete määramine.	Maleka, 2014, lk 11
Turustrateegia	Hõlmab laiemat vaadet ettevõtte positsioonile ja tegevusele turul. Viitab ettevõtte otsustele, mis puudutavad teenindatavaid turge, turule sisenemise viisi ning turul püsimist.	Turu ja sihturuanalüüs	Varadarajan, 2015, lk 84-89
Turundusstrateegia	Määrab kindlaks ettevõtte valikud turundustegevuse osas ja. Nende tegevuste läbiviimise viisi valitud turgudel. Võimaldab luua ja arendada kasulikke suhteid klientidega. Aitab muuta/mõjutada/kujundada tarbijate mõju, tunnetust ja käitumist viisil, mis soodustab organisatsiooni toodete/teenuste tarbimist. Hõlmab laiemat vaadet ettevõtte positsioonile ja tegevusele turul.	Tegevuste kirja panemine eesmärkidest lähtuvalt, tegevuskava planeerimine, eelarve määramine	Varadarajan, 2015, lk 84-89
Konkurentsi strateegia	Eesmärk on olla erinev. See tähendab tahtlikult konkurentidest teistsuguste tegevuse valimist, et pakkuda ainulaadset väärtuste kombinatsiooni.	Sihturu määratlemine,	Porter, 1996, lk 39

Allikas: autori koostatud

Visioon, missioon ja põhiväärtused mängivad jätkusuutlike organisatsioonide loomisel suurt ja olulist rolli. Jätkusuutlikus ettevõtte kontekstis tähendab, et ettevõtte on piisavalt tugev, et turul püsida ning oma tegevusega jätkata ja samal ajal selle kõrvalt ka areneda ning kasvada. Missioon ja visioon kirjeldavad organisatsiooni eesmärke ning esindavad ettevõtte praegust ja kavandatavat olukorda. Visioon määrab suuna organisatsiooni tulevikule. Visioon põhineb organisatsiooni keskkonnanalüüsil ning sisaldab asutuse üldpilti, pidades samal ajal silmas asutuse eesmärke. Visioon on selge kirjeldus selle kohta, milleni ettevõtte teatud aja jooksul kavatseb jõuda ja see annab aimu ettevõtte edasisest arengust. Visiooni kasutatakse motiveerimiseks ja inspireerimiseks. (Aithal, 2016).

Missioon kirjeldab selgelt, lühidalt ja konkreetselt, ühe lausega, organisatsiooni eesmärke ja võtab kokku ettevõtte tegevuse. See selgitab organisatsiooni olemasolu ja kirjeldab täpselt, miks ettevõtte eksisteerib ja milliseid tegevusi tahetakse pakkuda. Missioon peab olema sõnastatud täpselt, kuid samas nii, et see vastaks organisatsiooni tulevikuplaanidele ja ootustele. Põhiväärtused on põhimõtted, mis juhivad organisatsiooni tegevust ning need on organisatsioonikultuuri nurgakiviks. Need toimivad otsustusvahenditena igapäevases suhtluses. Põhiväärtused selgitavad, mille eest asutus seisab ja kuidas ettevõtte oma tegevusi läbi viib (Aithal, 2016). See annab ettevõtte juhtidele ja töötajatele juhiseid selle kohta, milliseid otsuseid tuleks teha seoses ettevõtte operatiivtegevuse ja võimalustega ning mida tuleks jälgida. (Gutterman, 2023, lk 4)

Eesmärke sõnastades on oluline välja tuua, mis on eesmärgi saavutamise planeeritav ajahetk. Eesmärke liigitatakse lühiajalisteks (kuni üks aasta), keskmise pikkusega eesmärkideks (üks kuni viis aastat) ja pikaajalisteks (alates viiest aastast). Eesmärkidele on kasulik lisada ka mõõdikud ehk väärtused, mis aitavad eesmärgi saavutamist hinnata teatud ajahetkel. Eesmärgid peavad olema ka juhitavad ehk nende saavutamiseks on võimalik midagi teha. (Metsla, 2017). Strateegia väljatöötamine algab ettevõtte eesmärkide väljaselgitamises ja määratlemises, sealhulgas ettevõtte poolt pakutavast teenusest või tootest ning sihturu, kuhu ettevõtte soovib tungida. Määratud võiksid olla ka meetmed, mida kasutatakse ettevõtte tegevuse hindamiseks ja valitud strateegia spetsiifilised taktikad erinevates funktsionaalsetes valdkondades. Ettevõtte juhtidel on oluline mõista, kui oluline on olla proaktiivne ettevõtte ärikeskkonnas toimuvate ettenägematute muutuste suhtes. Need loovad organisatsioonile uusi võimalusi ja ohte, mis seavad väljakutseid teha keerulisi otsuseid äritegevuse suuna osas. (Gutterman, 2023, lk 4-5)

Sihtturu geograafiline määratlus võib erinevate ettevõtete jaoks olla erinev- tänav, linnaosa, linn, maakond, rajoon, osariik, riik ja nii kogu maailmani välja (Metsla, 2017). Sihtturu suurendamiseks on ettevõtetel vaja aeg-ajalt võtta kasutusele uusi lähenemisviise, mis on kohaldatud täpselt nende klientide vajadustega. Selleks on oluline laiendada oma nähtavuse piire, võttes kasutusele transdistsiplinaarseid lähenemisviise ja suhtluskanaleid (Carella *et al*, 2023, lk 255).

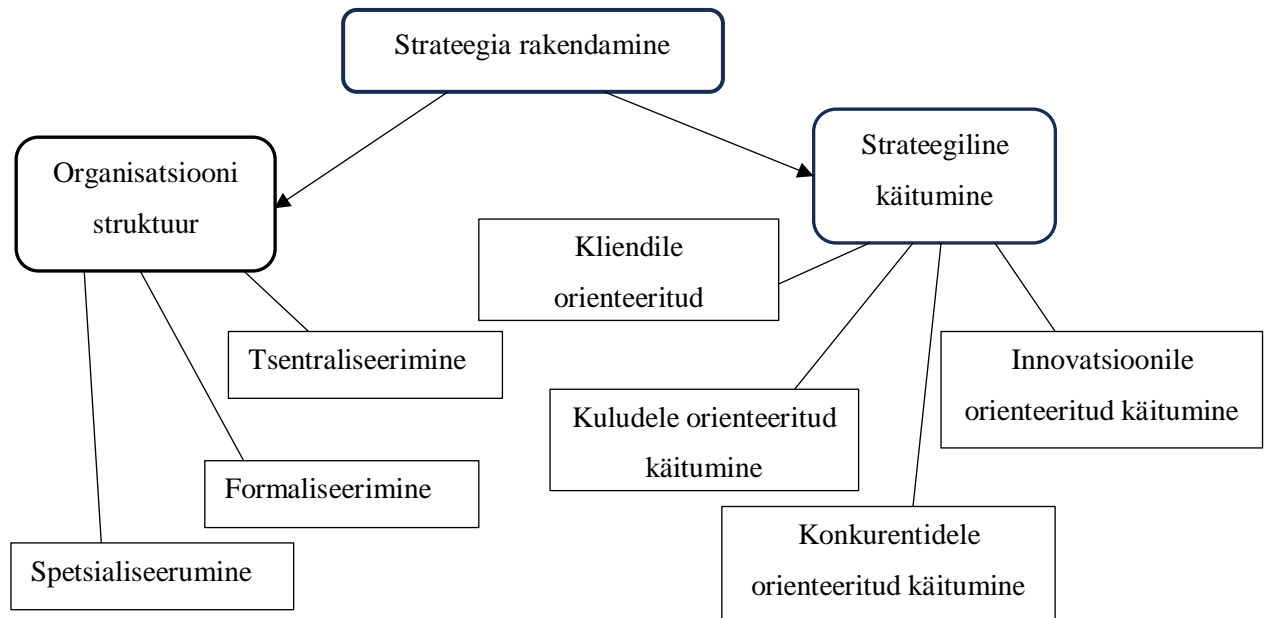
Visioon, missioon, põhiväärtused ja eesmärgid koos sise- ja väliskeskkonna analüüsidega on olulised elemendid, mis edendavad ja kujundavad ettevõtte tuleviku. Sihtturu ja klientide vajaduste kindlaks tegemine lihtsustab ettevõtte jaoks analüüsides läbiviimise ja kindlustab, et organisatsiooni strateegia on tehtud kliendi vajadusi ja soove arvestades. Tänu ettevõtte hetkeolukorra analüüsimisele on võimalik strateegiliselt suunata ettevõtte tegevust määratud eesmärkide suunas.

1.3. Strateegia rakendamine ja jälgimine

Organisatsiooni põhiseinteks on struktuurid, protsessid ja inimeste vahelised suhted, mille kaudu organisatsioon tegutseb (Johnson *et al*, 2005, lk 396). Olles valinud konkurentsieelise saavutamiseks ja tulemuslikkuse suurendamiseks ühtsete strateegiate komplekti, peavad juhid hakkama strateegiat ellu viima (Hill & Jones, 2008, lk 19). Organisatsiooni strateegia rakendamine on strateegia mudeli kolmas etapp ning teises etapis valitud strateegiaavalikuid tuleb nüüd rakendada (Lynch, 2018, 1.3). Strateegilise juhtimise rakendamine on juhtkonna liikmete määratleda ja järgida strateegilisi eesmärke ning võtta kasutusele selgelt määratletud mõõdikud, et edenemist järjekindlalt jälgida (Barrick *et al*, 2015, lk 118). Strateegia rakendamine on organisatsiooniline protsess, mille käigus strateegiaid ellu viiakse, et tagada vastavus ärieesmärkidele (Lee & Puranam, 2015, lk 1531).

Tõhus rakendamine võib osutada keeruliseks, sest see nõuab üksikisikute kooskõlastatud ja asjakohaseid jõupingutusi kogu organisatsiooni. Seega on juhtide ülesanne määratleda organisatsiooni strateegia peamised edutegevused ja töötada välja organisatsioonisüsteem, mis neid samu tegevusi edendab. Selleks, et strateegia abil oleks võimalik luua suurepäraseid tulemusi, peavad seda täiendama sobivad organisatsioonilised omadused ja töötajate käitumine. Strateegia rakendamisel käsitletakse peamiselt kahte mõõdet: organisatsiooni

struktuur ja strateegiline käitumine. Need kaks mõõdet jagunevad veel omakorda struktuurimõõdeteks ja käitumismustriteks (vt Joonis 2). (Olson et al, 2005, lk 47-48)



Joonis 2. Strateegia rakendamise võimalused. Allikas: autori koostatud; Olson et al, 2005, lk 50-51 põhjal.

Organisatsiooni struktuuril on oluline osa efektiivsuse määramisel ja organisatsiooni struktuuri tavad on kontekstispetsiifilised. Juhitud ja teadvustatud organisatsiooni struktuur ennetab juhtimisprobleeme, annab eelise konkurentide ees, suurendab innovatsioonivõimet ja parandab tööjõusuhteid, samal ajal vähendades kulusid (Basol & Dogerliogul, 2014, lk 3). Organisatsiooni struktuur on defineeritud kui suhteliselt stabiilne, kas planeeritud või spontaanne tegevuste ja interaktsioonide muster, mida organisatsiooni liikmed võtavad ette organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Janićijević, 2013, lk 36).

Tsentraliseeritud organisatsiooni struktuur näitab, et otsustusõigus on koondatud ühele isikule, osakonnale või organisatsiooni tasandile. On leitavad erinevad järeldused, mis näitavad, et tsentraliseerimine mõjutab ettevõtte efektiivsust positiivselt, kuid samas on kirjandust, mis väidab vastupidist. Detsentraliseerituse korral on volitused delegeeritud kõikidele tasanditele ning töötajatel on piisavalt õigusi oma tegevuste kiireks ja asjatundlikuks teostamiseks, ilma kõrgema astme juhi heakskiitu ootamata. Kui organisatsiooni keskkond pole stabiilne, on juhtide poolt eelistatav lähenemine otsustusprotsessidele just tsentraliseeritud. (Basol & Dogerliogul, 2014, lk 4)

Formaliseeritud organisatsiooni struktuur on tuvastatav kirjalike põhimõtete, poliiticate, protseduuride, äriprotsesside juhtimise reeglite ja töötajate vaheliste suhete kaudu. Teisisõnu, kui organisatsioonis on formaliseerituse tase kõrge, on tööjõu kohustused, tegevusviisid ja õigused kõigil tasanditel selgelt kirjalikult kirjeldatud. Kui organisatsioonil on formaliseeritud struktuur, on selle töötajate hoiakud organiseeritud ja tõhusad. Lisaks parandab ja hõlbustab ettevõtte liikmete vahelist koostööd ning see tõstab ettevõtte kõigi tegevuste kvaliteeti. (Basol & Dogerliogul, 2014, lk 3)

Spetsialiseerumine on organisatsiooni ülesannete väiksemateks osadeks jagamine ja töötajad vastutavad ainult ühe või väheste ülesannete eest. Spetsialiseerumine, võimaldab kõrgel tasemel spetsialiseerumist ja individuaalset sooritust (Ahmady *et al*, 2016, lk 459). Seetõttu omandab ainult üks inimene või inimeste rühm teatud tööosa osas eriteadmisi. Spetsialiseerumine laieneb teadmiste keerukusele, üksuste erinevustele, vastastikusele sõltuvusele ja organisatsioonis leiduvatele erinevatele erialadele (Basol & Dogerliogul, 2014, lk 4).

Strateegiline käitumine hõlmab ettevõtte otsuseid ja tegevusi, et saavutada seatud eesmäärke. Kliendile orienteeritud ettevõtted taotleavad konkurentsieelist, seades esmatähtsaks kliendiväärtuse loomise ja säilitamise. Sellisena tegutsevad ettevõtted tegelevad nii praeguste kui ka potentsiaalsete klientide väljendatud ja väljendamata vajaduste kohta teabe arendamisega ja sellele reageerimisega. Konkurentidele orienteeritud käitumisel ei ole siht suunatud klientidele või majanduslikele eesmärkidele. See suund seab prioriteediks konkurentide põhjaliku hindamise, mis keskendub konkurentide eesmärkidele, strateegiatele, pakkumistele, ressurssidele ja võimalustele. (Olson *et al*, 2005, lk 50-51)

Kuludele orienteeritud käitumine eeldab, et püütakse vähendada kulusid põhitegevustes, nagu logistika, erinevad tegevused, müük ja turundus. Selline tegutsemine võib kaasa tuua suurema müügi läbi madalamate hindade või kõrgemate marginaalidega (Olson *et al*, 2005, lk 52-53). Innovatsioonile orienteeritud käitumine viitab ettevõtte suutlikkusele muuta ideid pidevalt uuteks toodeteks/teenusteks ja organisatsioonilisteks protsessideks ettevõtte paremaks muutmiseks, tõstes läbi innovatsiooni konkurendieelist (Thoumrungrroje & Racela, 2022, lk 3). Konkurentidele orienteeritud käitumisel ei ole siht suunatud klientidele või majanduslikele eesmärkidele. See suund seab prioriteediks konkurentide põhjaliku hindamise, mis keskendub

konkurentide eesmärkidele, strateegiatele, pakkumistele, ressurssidele ja võimalustele. (Olson et al, 2005, lk 52-53).

Analüüsimisest saadud teadmiste tulemusena jaotab ettevõtte strateegia elluviimiseks eraldatud ressursse, kasutades sobivaid tehnikaid ja meetodeid, et saavutada seatud nõuded kindlaksmääratud aja jooksul ja kindlaksmääratud kuludega. Seetõttu on teadmised ettevõtte äristrateegia rakendamise ja elluviimise, mis on tingitud välistest ja sisemistest teguritest, lahutamatu ettevõtte omaks võetud strateegia (Stepień, 2023, lk 1263).

Strateegia rakendamine hõlmab tegevuste võtmist funktsionaalsel, äri- ja ettevõtte tasandil strateegilise plaani elluviimiseks. Rakendamine võib hõlmata näiteks kvaliteedi parandamise programmide elluviimist, toote disaini muutmist, toote erinevat positsioneerimist turul, turunduse segmenteerimist ja toote erinevate versioonide pakkumist erinevatele tarbijarühmadele, hinnatõusude või vähendamise rakendamist, laienemist ühinemiste ja ülevõtmiste kaudu või vähendades ettevõtte suurust ettevõtte osade sulgemise või mahamüümise teel. Strateegia rakendamine hõlmab ka parima organisatsioonikultuuri ning kontrollisüsteemide väljatöötamist, et valitud strateegia ellu viia. Lisaks on oluline kehtestatud juhtimissüsteem tagamaks, et kõik organisatsioonis tegutsevad kooskõlas kasumlikkuse ja kasvu maksimeerimise suunas (Hill & Jones, 2008, lk 19)

Strateegia koostamine ja rakendamine sõltuvad ka olemasolevate ressursside kasutuselevõtust või uute ressursside hankimisest. Ressurss on vara, mida organisatsioon saab kasutada oma strateegiliste eesmärkide saavutamiseks (Joshi, 2023, lk 88). Äristrateegiat tuleb õigesti rakendada, hea äristrateegia elluviimine eeldab koordineerimist ja sünergiat organisatsiooni kõigi osade vahel (Ali et al, 2023, lk 45). Strateegia rakendamiseks on vajalik teha keskkonna analüüsi, mida viiakse kõige efektiivsemalt läbi ajurünnaku stiilis, märkides üles erinevaid faktoreid, mis ettevõtet mõjutavad. Seejärel on kirja pandud ohtude haldamiseks või kõrvaldamiseks vaja leida erinevaid meetmeid. Kõik loetletud ja kirja pandud välised riskid on oluline ettevõtte arenemisfaasis aeg-ajalt üle vaadata, et olla kursis uute riskide tekkimisetega ning olla kursis muutustega olemasolevates. (Rastogi & Trivedi, 2016)

Strateegilise juhtimise mudeli viimaseks ehk neljandaks etapiks on strateegia tulemuslikkuse hindamine ning jälgimine. Kui strateegia on ellu viidud tuleb selle täitmist jälgida, et teha kindlaks, millisel määral strateegilisi eesmärke tegelikult saavutatakse ning kuidas luuakse ja

säilitatakse konkurentsieelist. See teave ja teadmised kanduvad tagasisideahelate kaudu tagasi ettevõtte tasandile ja saavad sisendiks järgmise strateegia koostamise ja rakendamise voores. Seejärel saavad tippjuhid otsustada, kas kinnitada olemasolevat ärimudelit ning olemasolevaid strateegiaid ja eesmärke või soovitada muudatusi tulevikuks. Kui strateegiline eesmärk osutub liiga optimistlikuks, seatakse järgmisel korral konservatiivsem eesmärk või tagasisidest võib selguda, et ärimudel ei tööta, mistõttu võivad juhid otsida võimalusi selle muutmiseks. (Hill & Jones, 2008, lk 19)

Strateegia jälgimine ja hindamine peaksid suutma siduda strateegilised plaanid äritegevusega. Ettevõtjad peavad teadma mitte ainult oma väljakutseid, vaid ka tegevustulemusi erinevate kontrollide abil. Jälgimine hõlmab tegevuskavade edenemise jälgimist olenemata sellest, kas need lähevad plaani päraselt või mitte. See ei hõlma ainult sündmuste jälgimist ja statistikale reageerimist, vaid ka plaanide elluviimisega seotud isikute kontrolli. Pidev jälgimine aitab juhtidel anda hindamiseks vajalikku ja kasulikku teavet (Matsiliza, 2018, lk 1-3). Hindamisega analüüsitakse, kas rakendatud strateegia täidab seatud eesmärgi. Samal ajal jälgitakse äristrateegia rakendamist ja tehakse parendusi tegevustingimuste kõrvalekallete või muutuste korral. Oluline on leida sobivad näitajad, mis kirjeldavad ettevõtte tegevust ja mõõtmisüsteeme, et kõrvaldada strateegilise elluviimise vajakajäämised. (Ali *et al*, 2023, lk 45).

Organisatsiooni tegevuste ja keskkondade hindamise olulisus väljendub ettevõtte tulemuslikkuses. Ettevõttele kasulike otsuste tegemine võimaldab äriorganisatsioonides säilitada konkurentsipositsiooni, viia sisemised tegevused kooskõlla väliskeskkonnaga ning tulla toime ohtude ja väljakutsetega. Kõik organisatsiooni liikmed peaksid olema kaasatud, et liikmed oleks kursis strateegiaga ja nende töökäitumine ei kahjustaks ettevõtet. Strateegilise otsustamise ja strateegia rakendamise protsessi iseloomustab uudsus, keerukus ja avatus. Definitsiooni järgi on otsustamine protsess, mille kaudu juhid tuvastavad organisatsiooni probleeme ja ohte ning proovivad neid lahendada või ära hoida. Strateegiline otsustamine on katse planeerida organisatsiooni pikaajalist tulevikku ja suurendab tõenäosust, et organisatsioon on turul püsiv (Alhawadmedeh & Alsmairat, 2019, lk 95-96).

Strateegia rakendamine on kavandatud meetmete kasutusele võtmist etteseatud eesmärkide saavutamiseks. Rakendamise etappi on oluline kaasata ka töötajaid, selgitades neile nende rolli ja olulisust strateegia eluviimisel. Strateegia pidev hindamine ja jälgimine aitavad strateegiat

vajadusel kohandada, täiustada ning muuta vastavalt tingimustele. See loob ettevõttele võimaluse ohte vältida või nende poolt tekitavat kahju maandada, kui samas aitab ära näha ka võimalusi, mis võivad ettevõttele kasu tuua.

2. STRATEEGIA KUJUNDAMINE MIKROETTEVÖTTES

JALTA PRODUCTIONS OÜ

2.1. Mikroettevõtte tutvustus ja uurimismetoodika

Jalta Productions OÜ on 14. juunil 2021. aastal asutatud mikroettevõtte. Ettevõttes on kolm töolist, kes kõik on ühtlasi ka võrdse jaotusega ettevõtte omanikud: Ott Kattel, Johannes Kodumäe, Markus Nahkur. Ettevõtte põhitegevusalaks on filmide ja videote tootmine ehk filmimine ja seejärel monteerimine täisterviklikuks teoseks. Lisaks tegeleb ettevõtte ka tasutavisuaalide loomisega. Nende peamisteks äriklientideks on Rae kultuurikeskus ja FK keskus. Peale nende on neilt videoid tellinud ka mõned erakliendid. Jalta Productions OÜ loob ja postitab sisu sotsiaalmeedia kanalitesse nagu *Youtube* ja *Instagram*. Nende kanalite sisu on pigem meelelahutuslik ning videotesse kaasatakse tihti sõpru ja tuttavaid. *Facebooki* kasutatakse pigem ametlikuma informatsiooni ja tehtud videote, filmide, taustavisuaalide jagamiseks.

Lõputöös kasutatakse juhtumiuuringut (vt tabel 3, lk 22), mis põhineb kvalitatiivsetele andmetele. Juhtumiuuringuga uuritakse sügavuti üht või mitut indiviidi, programmi, sündmust, tegevust või protsessi. Juhtum(id) on piiritletud aja ja tegevustega. Uuriija kogub teatud aja jooksul üksikasjalikku informatsiooni, kasutades mitmesuguseid andmekogumismeetodeid (Õunapuu, 2014, lk 59). Antud uurimismeetod aitab keskenduda Jalta Productions OÜ-le ehk ühele konkreetsele üksusele. Lõputöö autor on uuritava mikroettevõttega tihedalt seotud, mis oli abiks juhtumiuuringu läbiviimisel ning ettevõtte omanikega suhtlemisel. Antud töös võeti juhtumiuuringu allikateks dokumendianalüüs, mis võimaldas saada taustalist teavet ettevõtte kohta. Osalusvaatluse ajal oli autoril võimalik võtta osa kahest erinevast projektist ning näha Jalta Productions OÜ tegemisi kõrvalt. Osalusvaatluse ajal viidi läbi ka ajurünnak ettevõtte omanikega, mille käigus täideti Osterwalderi ärimudel. Ajurünnak on ideede genereerimiseks kasutatav tehnika, kus grupiliikmed loovad võimalikult palju ideid, et neid siis hiljem kombineerida ja laiendada (Dzindolet, 1996, lk 633).

Tabel 3. Uurimismeetodite tabel

Uurimismeetod	Viis	Tegevus	Periood
Juhtumiuuring	Osalusvaatlus	Jalta Productions OÜ kahe projektiga abistamine.	05.04.2024 – 07.04.2024
	Ajurünnak	Osterwalderi ärimudeli lõuendi täitmine koos ettevõtte omanikega.	06.04.2024
	Dokumendianalüüs	Mikroettevõtte majandusaasta aruannete uurimine.	03.04.2024
	Ettevõtluskeskkonna analüüs	Ettevõtet mõjutavate sise- ja väliskeskkonna tegurite analüüsimine.	08.04.2024 – 14.04.2024

Töö autor alustas dokumentide analüüsimisest, mis teostati 03.04.2024. Eesmärgiks oli uurida 2021. ja 2022. aasta majandusaasta aruandeid, et hinnata ettevõtte finantsolukorda. Osalusvaatlus viidi läbi 05.04.2024–07.04.2024, mis andis autorile võimaluse Jalta Productions OÜ kolmel päeval, kahel erineval projektil, abistada. Osalusvaatluse jaoks koostati osalusvaatluse protokoll (vt lisa 2). Esimeseks projektiks oli kevadkontsert, kuhu mikroettevõtte tegi taustavisuaale ning teiseks sai autor osa võtta muusikavideo filmimisest. Osalusvaatluse ajal tehti ajurünnak koos ettevõtte omanikega, mille tulemuseks oli täidetud Osterwalderi ärimudeli (vt lisa 3). Ettevõtte seisukohast on oluline, et hetkeolukorra välja selgitamisel ning strateegia loomise ja rakendamise protsessi on kaasatud Jalta Production OÜ omanikud. Peale osalusvaatluse lõppemist hakkas autor Jalta Productions OÜ ettevõtluskeskkonda analüüsima, selleks kasutati PESTLE-, SWOT- ja keskkonnaanalüüse. PESTLE-s analüüsitakse ettevõtet väliskeskkonnas mõjutavaid tegureid. SWOT- analüüs on vahend, millega kaardistatakse ettevõtte tugevused (*strenghts*), nõrkused (*weaknesses*), võimalused (*opportunities*) ja ohud (*threats*). Mikrotasandil mõjutavad ettevõtte tegevust kliendid, konkurendid, varustajad, strateegilised liitlased ja regulaatorid. Sisekeskkonna tegurid mõjutavad organisatsiooni sisemist atmosfääri.

Empiirilise osa eesmärgiks on positsioneerida ettevõtte Jalta Productions OÜ hetkeolukord. Peale hetkeolukorra välja selgitamist ja analüüsimist luuakse Jalta Productions OÜ-le missioonist, visioonist ning eesmärkidest lähtuv strateegiline käitumine, mis aitaks ettevõtet arendada tulemuslikkust, edendada arenguvõimalusi ning tagada see läbi pikaajalise turulpüsimumise.

2.2. Strateegia kavandamine ja kujundamine

Strateegia kavandamist alustatakse ettevõtte hetkeolukorra kaardistamisega ja nii sise- kui ka väliskeskkonna analüüsidega. Jalta Productions OÜ-l eesmärged määratud ei ole ning analüüsides tulemustest tulenevalt luuakse need järgmises alapeatükis. Väliskeskkond on organisatsiooni ümbritsev keskkond ja hõlmab endas kõike, mis toimub ettevõttest väljaspool ja seda analüüsitakse PESTLE-analüüsiga. Analüüsivateks teguriteks on ettevõtet mõjutavad poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed, tehnoloogilised, ökoloogilised ja õiguslikud tegurid (vt lk 10).

Esmaselt analüüsitakse poliitilisi tegureid. Jalta Productions OÜ ei ole käibemaksukohustlane. Tegemist on mikroettevõttega, sest ettevõtte maksustatav käive ei ületa 40 000 eurot (Maksu- ja tolliamet, 2022). Poliitilistest teguritest mõjutavad mikroettevõtet pandeemia, mis sai alguse 2020.aasta alguses. Sellest tulenevalt oli mitu aastat peal erinevaid piiranguid, mis piirasid inimeste koosviibimist. Hetkel COVID-19 kriis enam ettevõtet ei mõjuta, kuid see mängis ettevõtte esimestel aastatel olulist rolli. Sõja algus tekitab poliitilist ebakindlust ning paneb inimesi rahaga ettevaatlikumalt käituma.

Majanduslikud tegurid mõjutavad Jalta Productions OÜ-d tarbija ostujõu kaudu. Mõne aasta tagune pandeemia ja sõjakriis on majandust tugevalt raputanud. Eesti majandus on ekspordi suure tähtsuse tõttu väga sõltuv väliskeskkonnast ning parimal juhul prognoositakse lähitulevikuks minimaalset majanduskasvu, selle eelduseks on, et Euroopa Keskpang hakkab intressimäärasid kärpima. Üldpildis majandus 2024.aastal 2023.aastast ei erine (Nestor, 2024). Tarbija ostujõud kajastub selles, kui kõrged või madalad on intressi- ja inflatsioonimäärad. Väiksemad püsikulutused klientidel, soosivad ettevõtete kasumi suurenemist, sest tarbijatel jääb rohkem vaba raha kulutamiseks.

Sotsiaalseks teguriks on Harjumaa ja Tallinna elanike arvu suurenemine. Paratamatult kolitakse aina enam võimalikult pealinna lähedale (Statistikaamet, 2022). See on mikroettevõttele kasulik, sest mida rohkem inimesi, seda suurem nõudlus pakutava teenuse järgi. Samas võib elanikkonna kasv Tallinnas tähendada ka konkurentsi suurenemist, sest paratamatult tegutseb Tallinna kandis enim produktsiooni ettevõtteid.

Tehnoloogilised tegurid mõjutavad mikroettevõtet palju. Nii filmimine, monteerimine kui ka töötlemine on tehnoloogia peale üles ehitatud. Kasutades võimalikult head tehnikat filmimiseks ning hoides ennast kursis erinevate monteerimiseks mõeldud programmidega ja nende uuendustega, on võimalik klientidele ja vaatajaskonnale aina parema kvaliteediga videoid pakkuda. Tehnoloogia areneb igapäevaselt aina kiiremaks, paremaks ja kohati ka ulmelisemaks, viisidel, millest me mõned aastad tagasi veel unistadagi ei osanud. Viimase aja üks suurimaid tehnoloogia läbimurdeid on tehisintellekt ning selle arenemiskiirus. Ettevõtte omanike sõnul on tehinintellekti tõttu filmimaastikul erakordselt palju uusi võimalusi. Nende võimaluste tulemusena on filmi kokku panemine lihtsam kui kunagi varem. Tehisintellekt teeb kogu selle protsessi läbi inimesest kiiremini, pakkudes võibolla kümneid kui mitte sadu erinevaid lõpptulemusi, mille vahel valida. Selline tehnoloogia areng võib tulla nii kasuks kui kahjuks sellistele ettevõtetele nagu mikroettevõtte Jalta Productions OÜ. Ühelt poolt muutub videote kvaliteet aina paremaks ning kvaliteetsemaks ning monteerimine kiiremaks. Teiselt poolt, kui tehisintellekt on kõigile kättesaadav, lihtne kasutada ning odavam kui filmimisteenuse tellimine, siis võib tekkida olukord, kus teenuse järele enam nii suurt vajadust ei ole. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Ökoloogilised tegurid mõjutavad Jalta Productions OÜ-d peamiselt ilmastikuolude ebastabiilsusega. Üldiselt on võtete toimumispaigad Eestis. Eesti muutliku ilma tõttu on kohati riskantne võtteid ja filmimisi pikalt ette planeerida. Kaamerad ja muu filmimiseks vajalik tehnika ei ole loodud niiskust ja märjaks saamist kannatama ning need võivad veega kokku puutumisel rikneda. Lisaks on filmides ja videotel visuaalselt parem kui on filmitud sooja, hea ja stabiilse valgusega. Ilmastiku järgi on ka välja kujunenud see, et kevadel ja suvel on kliente rohkem kui sügisel, talvel. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Õiguslikud tegurid kujundavad Jalta Productions OÜ tegutsemist. Ettevõtte juhindub Eesti Vabariigi äriseadustikust. Raamatupidamise seaduse (RPS) § 11 järgi ei ole mikroettevõtjad kohustatud koostama raamatupidamise sise-eeskirja. § 15 lg 2¹ on määratud et mikroettevõtja raamatupidamise aastaaruanne koosneb, Eesti finantsaruandluse standardist lähtuvalt, kahes põhiaruandest. Põhjaruandesse kuuluvad bilanss, kasumiaruanne ning lisad. § 15 lg 2² on välja toodud, et mikroettevõtja eesmärk lühendatud raamatupidamise aastaaruande koostamisel ja avaldamisel on anda aruande kasutajale seaduses nõutud informatsiooni oma finantsseisundi ja -tulemuste kohta. § 18 lg 3¹ on täpsustatud, et mikroettevõtja peab lühendatud raamatupidamise

aastaaruandes esitama bilansis vähemalt RPS-i lisas 1 esitatud bilansiskeemi tärniga tähistatud kirjed.

Jalta Productions OÜ-l on kohusetundlikult esitatud 2021 ning 2022. aasta majandusaruanded, kus on välja toodud bilanss (vt Lisa 4), kasumiaruanne (vt Lisa 5) ning raamatupidamise aastaaruande lisad. Mikroettevõtte Jalta Productions OÜ kohustised ja omakapital suurenesid 2021.aastaga võrreldes 2022. aastaks 3176 euro võrra ehk protsentuaalselt oli varade kasv umbes 534,5%. Aruandeaasta kasumid olid 2021.aastal 237 eurot ning 2022.aastal 1126 eurot, mis näitab, et ettevõtte kasum suurenes omakorda umbes 475,1%.

Bilansis on näha, et ettevõtte kohustuste ja omakapitali hulk oli 2022.aastal ligi viis korda suurem kui aastal 2021. Kasumiaruandes on näha, et 2021.aasta ärikasum oli samuti 2022.aasta lõpuks mitmekordistunud. Ettevõtte omanikud lisasid, et nende jaoks on oluline järjekindel finantsseisu paranemine ja stabiilne klientide arvuline kasv. Isegi kui tegemist ei ole kiire kasvuga annab aeglasem ettevõtte arendamine nende jaoks võimaluse paremini ettevõtte tegevust ning käekäiku kontrolli all hoida. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Mikrotasandil mõjutavad ettevõtte tegevust varustajad, strateegilised liitlased, kliendid, konkurendid, ja regulaatorid. Sellel tasandil on tegemist teguritega, mille mõjutuste tugevust on ettevõttel võimalik mõjutada (vt lk 11). Varustajaid on Jalta Productions OÜ-l üks, selleks on Kattel Photography OÜ. Antud ettevõtte varustab Jalta Productions OÜ-d kaamerate ja muu vajaliku tehnikaga, mis on filmimiseks ja monteerimiseks vajalik. Kattel Photography OÜ omanikuks on üks Jalta Production OÜ omanikest. Strateegilisi liitlasi on Jalta Productions OÜ-l samuti üks ning selleks on Rae kultuurikeskus. Rae kultuurikeskust aidatakse ürituste filmimisega ning selle tulemusena saab Jalta Productions OÜ reklaami. Lisaks on Rae kultuurikeskuse poolt korraldatud võistluse auhinnaks olnud Jalta Productions OÜ poolt muusikavideo.

Jalta Productions OÜ klientideks on peamiselt filme ja videoid tellivad äri- ja erakliendid. Suuremateks äriklientideks on Rae kultuurikeskus ning FK keskus. Rae kultuurikeskus tellib neilt erinevate ürituste jäädvustamist, samuti on konkursitele välja pandud auhinnad Jalta Productions OÜ poolt ning aeg-ajalt tellitakse neilt taustavisuaale, mis esinemisi komplimenteerivad. FK keskusele on filmitud erinevaid reklaamivideoid ning suuremate

ürituste korral ka nende jäädvustamist. Videoid ja filme tellivad erakliendid jäävad peamiselt vanusegruppi 30+. Sellisteks klientideks on neil olnud bändid või ansamblid, kes soovivad muusikavideot või eraisikud, kes soovivad mõnest nende jaoks olulisest üritusest kokkuvõtvat videot. Ettevõtte lähenemine klientidele on personaalne ning klientide soovidest lähtuv.

Tegevusvaldkonna ettevõtete konkurents on Harjumaal kõrge. Harjumaal on suurem osa Eesti produktsiooni ettevõtetest. Lisaks on filmide ja videote loomine viimaste aastatega populaarsemaks muutunud, mis annab märku, et tulevikus konkurents aina tõuseb. Konkurentideks on ka *Youtube* videoid ja lühifilme postitavaid isikuid. Turundus, videote või lühifilmide kujul, on muutunud üheks põhilisemaks turundusviisiks, sest nii jõutakse kiiresti paljude potentsiaalsete klientideni. Uute sisenejate oht on Jalta Productions OÜ tegevusvaldkonnas kõrge tehnoloogia kiire arengu tõttu. Lihtsamalt kasutatavad, efektiivsemad ning võimsamad seadmed aitavad teenust kiiremini pakkuda.

Regulaatoriteks võib pidada kõiki isikuid ning organisatsioone, kellel on õigust Jalta Productions OÜ tegevusele järelevalvet pidada. Jalta Productions OÜ regulaatoriteks on tarbijakaitse, kes reguleerib tarbijale kauba või teenuse pakkumist ja müümist. Lisaks valitsuse poolt määratud regulatsioonidele on ka valitsusevälised regulaatorid (Riigi Teataja, 2022). Turundamise eesmärgil kasutusel olevatel sotsiaalmeediakanalitel nagu *Facebook*, *Youtube* ja *Instagram* on loonud platvormi sisesed privaatsuspoliitikad ning regulatsioonid, millist sisu on lubatud postitada.

Järgmiseks ettevõtte hetkeolukorra kaardistamise etapiks oli Osterwalderi ärimudeli (vt lk 10-11) täitmine Jalta Productions OÜ omanikega (vt Lisa 3). Peamiseks väärtuspakkumiseks nimetasid Jalta Productions OÜ omanikud personaalset lähenemist kliendile. Personaalne lähenemine seisneb, kliendi visiooni ära kuulamises, mõistmises ning elluviimises. Igale kliendile tehakse personaalne hinnapakumine, tulenevalt projekti suurusest, vajaminevast tehnikast ning lisadetailidest. Mikroettevõtte soovib klientidele pakkuda kvaliteetset produktsiooniteenust, tulenevalt teenuse tellimise eesmärgist, soovidest ja vajadustest. Jalta Productions OÜ soovib läbi teenuse pakkumise aidata oma kliente videoturunduse ja oluliste sündmuste jäädvustamisega. Omanikud leiavad, et klientide probleemideks võivad olla teadmiste või piisavalt hea tehnika puudumine, ajanappus või füüsiline võimetus, sest tavaliselt soovivad kliendid enda filmimist ning asjatundmatu inimene nende visiooni täide viia ei suuda. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M., suuline vestlus, 07.04.2024)

Jalta Productions OÜ põhikliendiks on video-, filmi- ning produktsiooniteenust soovivad inimesed. Ettevõtte omanikud jaotasid kliendid järgmiselt:

1. Bändid, ansamblid ja koorid, kes soovivad turunduse eesmärgil esinemistest lühifilme või lauludele professionaalset muusikavideot. Bändidele ja ansamblitele on väga oluline, et nende looming jõuaks võimalikult paljude inimesteni, et saavutada muusikamaailmas tuntus ja edu. Koorid on tellinud Jalta Productions OÜ-lt taustavisuaale, et kontserdid muuta kaasahaaravamaks ja tekitada teatud meeleolu. Esinemiste jäädvustamine hea võimalus jagada oma kuulajatega, millised näevad esinemised välja, et ka uued austajad teaksid, mida oodata.
2. Erasisikud, koolid ning ettevõtted tellivad Jalta Productions OÜ-lt peamiselt sündmuste jäädvustamist või reklaame. Nii on võimalik tagasi vaadata elu tähtsamaid hetki, erinevaid üritusi ning meeldejäädavaid koosviibimisi. Reklaame tahavad peamiselt ettevõtted, et nende toode või teenus jõuaks rohkemate potentsiaalsete klientideni (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Suhted klientidega on kliendikesksed ehk kasutatakse personaalset lähenemist. Lähtutakse kliendi soovidest, vajadustest ja visioonist. Kui klient ei ole ma soovis ja visioonis päris kindel, pakutakse talle erinevaid võimalusi, ideid ja variante kuni koos leitakse lahendus, mis paneb kliendil silmad särama. Töötlemise ja monteerimise protsessis hoitakse samuti klientidega tihedat sidet ning vahepeal luuakse kaks kuni kolm erinevat lõppversiooni, mille vahel klient saab valida. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Turunduskanaliteks on Jalta Productions OÜ-l peamiselt *Facebook*, *Youtube* ja *Instagram*. *Facebookis* hoitakse jälgijaid kursis valminud videote ning projektidega. *Youtube*'i ja *Instagrami* sisu on suunatud meelelahutuslikule turundusele ehk nendesse kanalitesse postitatakse peamiselt enda ideid, katsetatakse uusi programme ja lastakse oma loovusel vabalt voolata. Mikroettevõtjatel on plaanis hakata tihedamini sisu tootma suvel, hetkel on see raskendatud, sest kahel omanikul on käsil ülikooli lõpetamine ning kolmas on kaitseväes. Turunduses on suur osa ka Rae Kultuurikeskusel, kellega koostööd tehakse. Jalta Productions OÜ käib Rae Kultuurikeskuse üritusi filmimas ning see on hea reklaam nende ettevõttele. Lisaks on Jalta Productions OÜ enda poolt välja pannud võitjale auhinna, nt muusikavideo filmimine. Viimaseks oluliseks turunduskanaliks on suust-suhu turundus, kus rahulolevad

kliendid jagavad oma kogemust tuttavatele. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Tuludeks on Jalta Productions OÜ-l peamiselt teenusemüügist saadav tulu. Teenusepakkumisel rakendatakse tunnihind, millele lisandub veel vajaliku tehnika rentimine, kütusekulu, näitlejad, rekvisiidid jms. Ettevõtjad leiavad, et antud viis on nende jaoks kõige ratsionaalsem, kuigi kliendile võib selline variant olla kohati ebamugav, sest projekti lõplik hind selgub alles siis, kui video/film on täiesti valmis ja enam ühtegi muudatust ei soovita teha. Samas on muud varianti keeruline rakendada, sest igale projektile kulutatav aeg, ressursid, tehnika on erinev. Kõiki eelnevalt mainitud kulusid arvesse võttes, üritab Jalta Productions OÜ lähtuda ka kliendi poolt pakutavas eelarvest. See võib mõjutada kasutatavat tehnikat või asukohti, kus filmitakse. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Kuludeks on töötlemiseks ja monteerimiseks ostetavad programmid. Peamiselt renditakse puudu olevat tehnikat tasuta koostööpartnerilt Kattel Photography OÜ, kuid tuleb ette et on vaja tehnikat rentida teistelt ettevõtetelt. Kütus on samuti kuluallikas, kui filmimine kestab mitu päeva ning võttekoht on Tallinnast võrdlemisi kaugel võib kütusele kuluv summa olla märkimisväärne. Lisaks kuuluvad kulude alla ka rekvisiidid ning mõnes projektis on olnud tasustatud näitlejad ning grimmikunstnik. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Peamisteks äripartneriteks on Kattel Photography OÜ ning Rae kultuurikeskus. Kattel Photography OÜ-lt laenatakse vajaminevat tehnikat ning aeg-ajalt kasutatakse Kattel Photography OÜ stuudiot monteerimiseks ja töötlemiseks. Nagu ka eelnevalt mainitud, siis teiseks oluliseks äripartneriks on Rae Kultuurikeskus, kellega tehakse tihedalt koostööd erinevate ürituste raames, mis Rae Kultuurikeskuses toimuvad.

Peamisteks ressursideks on kasutatavad kaamerad, tehnika ja programmid, mida teenusepakkumisel kasutatakse. On väga oluline, et tegemist oleks kvaliteetsete ja võimalikult võimsa tehnikaga, et pakkuda kõrge väärtusega teenust. Lisaks leiavad omanikud, et nende oluliseks ressursiks on inimressurs. Hetkel on Jalta Productions OÜ-l kolm töötajat ehk ettevõtte omanikud ise. Omanikud mainivad, et tihedalt on arutatud turundaja lisamist meeskonda, kuid see jääb hetkel veel tulevikuplaanidesse. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Sisekeskkond ehk ettevõtte sisemised tegurid on organisatsioonikultuur, juhtkond/juhtimisstiil, ressursid, sündmused ja töötingimused (vt lk 12). Sisekeskkond on Jalta Productions OÜ-l arusaadav ja lihtne. Omanikud on üle 15 aasta head sõbrad olnud ning peale ühise ettevõtte loomist pole selles osas midagi muutunud. Tööd ja igapäeva elu osatakse hästi lahus hoida, mis on oluline, sest hetkeseisuga elavad kõik Jalta Productions OÜ omanikud ühes majas. Konfliktide tekkimisel lahendatakse need kiiresti, omavahel rääkides, üksteist kuulates ning kompromisse leides. Kolmest osanikust kolm võtavad võrdselt ja aktiivselt ettevõtte tegemistest ja otsuste langetamisest osa. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Tabel 4. Jalta productions OÜ SWOT-analüüs.

Tugevused (S)	Nõrkused (W)
<ul style="list-style-type: none"> • S1- madalad püsikulud • S2- videote/filmide stiil on silmapaistev ja omapärane. • S3- kvaliteetse tehnika kasutamine teenusepakkumisel. • S4- lojaalsed püsikliendid. • S5- personaalne lähenemine kliendile. • S6- ettevõtte omanikud on aastaid olnud parimad sõbrad. • S7- taustavisuaalide pakkumine teenusena. 	<ul style="list-style-type: none"> • W1- väike klientide arv. • W2- vähe ressursse. • W3- vähene turundus. • W4- puudub strateegiline plaan. • W6- ühelgi omanikul ei ole haridust filmikunsti tegevusvaldkonnas. • W7- kodulehe puudumine.
Võimalused (O)	Ohud (T)
<ul style="list-style-type: none"> • O1- riiklikud toetused. • O2- koostöö teiste ettevõtetega. • O3- tehisintellekti kasutamine. • O4- nõudluse kasv. • O5- Filmifestivalid- ja konkursid. 	<ul style="list-style-type: none"> • T1- majanduse ebastabiilsus. • T2- aina suurenev konkurents. • T3- konkurentsiseaduse eiramine konkurentide poolt. • T4- kohustuslike maksude suurenemine. • T5- tehisintellekti teke ja kiire areng.

Jalta Productions OÜ SWOT-analüüs (vt tabel 4) on ettevõtet mõjutavate tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kaardistamiseks loodud vahend (vt lk 12). Jalta Productions OÜ tugevusteks on madalad püsikulud. Videote, filmide stiil on silmapaistev ning omapärane, nende loovust on peamiselt näha nende turunduskanalites, sest klientidele videote loomine, eeldab kliendi soovidest lähtumist. Ettevõtte pöörab suurt tähelepanu sellele, et kasutatakse tiptasemel tehnikat, et oleks võimalik pakkuda kvaliteetset teenust. Personaalne lähenemine kliendile, nende vajaduste ja soovidega arvestamine, on siiani taganud Jalta Productions OÜ-le kaks püsiklienti. Ettevõtjad rõhutasid, et oluliseks ettevõtte tugevuseks on omanike vaheline pikaajaline sõprusuhe, mis tagab üksteise mõistmise, usaldamise ning sujuva koostöö.

Tugevuseks saab kindlasti lugeda ka taustavisuaalide loomist. Antud teenuse pakkumine kliendile nõuab vähem ressursse kui videote filmimine, monteerimine ja selles alas pole konkurents nii suur kui tootmismaastikul. Pakutavate taustavisuaalide kujul on tegemist arvutiga moondatud ning ebamaiselt liikuma pandud piltide või videodega, mis iseloomustavad sündmust, mille jaoks klient visuaalid tellib. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Nõrkustena töid omanikud välja väikese klientide arvu, püsikliente on neil kaks ning aastast soovib nende teenust keskmiselt neli eraklienti. Väheste klientide põhjuseks on ebastabiilne ning vähene turunduskanalitesse postitamine ning läbimõeldud strateegilise plaani puudumine. Ühelgi kolmest ettevõttest omanikust ei ole haridust filmikunsti või tootmise valdkonnas. Kuigi hobikorras on antud valdkonnaga tegeletud juba ligi 7 aastat ning kogemust ja tahtejõudu õppida neil on, võib teatava hariduse puudumine klientides mõningaid kahtlusi tekitada. Lisaks puudub Jalta Productions OÜ-l koduleht. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024)

Mikroettevõtetele on võimalustena loodud erinevaid toetuseid ning arendusprogramme nii sihtasutuste kui riigi poolt. Jalta Productions OÜ-l oleks võimalik teha koostööd teiste ettevõtete ja konkurentidega, see võimaldaks tootmise suuremaid projekte. Kasumlikuks teguriks võib osutuda ka tehisisintellekti õppimine ja enda kasuks tööle panemine. See võimaldab kasutada erinevaid realistlikke efekte ning võib kiirendada töötlemise ja monteerimise protsessi. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024) Nõudluse kasv võib tuleneda Tallinna ja Harjumaa elanike arvu suurenemisest.

Ohuks võib lugeda majanduse ebastabiilsuse, mis mõjutab klientide rahalist olukorda, mis omakorda mõjutab teenuse tellijate arvu. Lisaks on oht, et tulevikus tõstetakse ka ettevõtja kohustuslike makse. Suurenev konkurents on vältimatu, kui on palju sarnast teenust pakkuvaid ettevõtteid valib klient tihtipeale parima hinna ja kvaliteediga pakutava. Olulised on püsivad kliendisuhed. (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024) Ka PESTLE-analüüsis toodi välja, kuidas tehisisintellekti kiire areng võib muuta videote ja filmide tootmise lihtsaks iga ühele ning seeläbi kahandada Jalta Productions OÜ poolt pakutava teenuse vajadust.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Tuginedes teorialele, analüüsitakse viimases alapeatükis juhtumiuuringust saadud tulemusi. Jalta Productions OÜ omanikele tehakse järgnevalt ettepanekuid, kuidas lähtudes missioonist ja visioonist võiksid olla seatud eesmärgid. Samuti kirjeldatakse, millised võiksid olla strateegilised otsused ja valikud tulenevalt ettevõtte sise- ja väliskeskkonna, SWOT-analüüsi, ärilõuendi põhjal ning osalusvaatluse põhjal.

Missioon ja visioon kirjeldavad organisatsiooni eesmärke ning esindavad ettevõtte praegust ja kavandatavat olukorda. Visioon määrab suuna organisatsiooni tulevikule. Missioon kirjeldab selgelt, lühidalt ja konkreetselt, ühe lausega, organisatsiooni eesmärke ja võtab kokku ettevõtte tegevuse (Aithal, 2016). Mikroettevõtte omanikud sõnastasid, ettevõttele missiooni, visiooni järgnevalt:

- Jalta Productions OÜ missiooniks on kliendile pakkuda usaldusväärset ja kvaliteetset produktsiooniteenust, filmide ja videote filmimisest kuni töötlemise ja monteerimiseni.
- Jalta Productions OÜ visiooniks on olla jätkusuutlik ja turul püsiv ettevõtte ning kuuluda Eesti parimate produktsiooni ettevõtete hulka.

Strateegia väljatöötamine algab ettevõtte eesmärkide väljaselgitamisega, et teha selgeks millises suunas ettevõtte soovib areneda ning mis perioodi vältel erinevaid etappe soovitakse läbida (Gutterman, 2023, lk 4-5). Jalta Productions OÜ-l ei olnud varasemalt eesmärke seatud. Lähtudes ettevõtte missioonist, visioonist ning eelmises alapeatükis tehtud analüüsist, sõnastas lõputöö autor Jalta Productions OÜ-le lühiajalised, keskmise pikkusega ning pikaajalised eesmärgid (vt Tabel 5).

Tabel 5. Jalta Productions OÜ eesmärgid mõõdikutega

Lühiajalised eesmärgid (6-12 kuud)	Keskmise pikkusega eesmärgid (1-5 aastat)	Pikaajalised eesmärgid (5-10 aastat)
Kodulehe loomine.	Osaleda vähemalt kolmel video/filmide konkursil.	Luu ja produtseerida täispikk film. Olla seotud filmiga alates idee genereerimisest kuni lõpuni välja.
Turundusplaani loomine, selle jälgimine, analüüsimine.	Kliendibaasi kasvatamine 200%.	
Teha koostööd mõne Eesti kuulsusega.		

Seatud eesmärgid aitavad ettevõttel sihti silme ees hoida ning analüüsida, kas plaavitavad tegevused aitavad eesmärkideni jõudmisele kaasa või pigem pidurdavad ettevõtte arengut.

Eesmärgid võivad ja isegi peaksid aeg-ajalt muutuma ning neid on soovitatav koos ülejäänud tegevuskavadega vähemalt aastas korra kriitilise pilguga üle vaadata. Eesmärkidele on kasulik lisada ka mõõdikud ehk väärtused, mis aitavad eesmärgi saavutamist hinnata teatud ajahetkel. Eesmärgid peavad olema ka juhitavad ehk nende saavutamiseks on võimalik midagi teha. (Metsla, 2017). Autor toob ettevõtte omanikele näite, kuidas eesmärkide mõõdikud kirja panna: toimiv koduleht on valmis kuus kuud peale eesmärgi kirja panemist. Antud eesmärgis on kaks mõõdikut, üks on rõhuga sõnal „toimiv“ ning teine on ajaline. Jalta Productions OÜ omanikel on soovituslik leida endale kõige meelepärasem viis, kuidas mõõdikud kirja panna.

Organisatsiooni omanikud mõistavad, kui oluline ja vajalik on ettevõttele läbimõeldud ning kavandatud tegevusplaani. Osalusvaatluses selgus, et kõige suurem fookus on kliendil ja tema rahulolul ehk ettevõtte strateegiline käitumine on kliendile orienteeritud (Olson et al, 2005, lk 50-51). Jalta Productions OÜ arvestab kliendi iga sooviga ning koos arutatakse kõik plaanid, ideed, muudatused läbi. See võib olla ajakulukas, kuid on oluline osa kliendi usalduse võitmiseks.

Jalta Productions OÜ väliskeskonna mikrotasandi analüüsi ja ärimudeli põhjal on võimalik järeldada, et mikroettevõtte võiks kasutada turundusstrateegiat ning funktsionaalset strateegiat. Strateegia valikuks on peamiselt turundusstrateegia, see määrab kindlaks valikud turundustegevuse osas ja nende tegevuste läbiviimise viisi. Turundusstrateegia eesmärgiks on jõuda rohkemate potentsiaalsete klientideni, et kasvatada sellegi teenuse müümisest saadavat tulu. Antud strateegia rakendamiseks on vaja koostada tegevuskava ehk turundusplaani, millest on oluline kinni pidada. (Varadarajan, 2015, lk 84-89) Samuti eksisteerib võimalus, et mikroettevõtte omanikud palkavad turundusspetsialisti, kes on antud valdkonnaga kursis ning, kelle eesmärgiks oleks turundusplaani loomine, sellest kinni pidamine ning turundustegevuse analüüsimine. Strateegia kavandamine ja rakendamine sõltub suuresti olemasolevatest ressurssidest (Joshi, 2023, lk 88). Turundusspetsialisti palkamine eeldab aga suuremaid ressursse kui mikroettevõttel hetkel on, esimese soovitusena alternatiiviks võib olla ka, et omanikud läbivad ise turundusteemalise koolituse. Lisaks, oleks kasulik luua Jalta Productions OÜ-le koduleht, see annab klientidele märku professionaalsusest. Kodulehele oleks võimalik luua portfoolio tehtud videotest ja filmidest, et klientidel oleks lihtsam erinevate teenusepakkujate vahel valikut teha.

Funktsionaalne strateegia on seotud olemasolevate äriefunktsioonide täiustamisega ja täidab ettevõtte seotud eesmärgid ning missiooni. Funktsionaalne strateegia hõlmab ettevõttega seotud toimingute, hinnangute, plaanide ja tegevuskulude jälgimist ning arendamist, pideva täiustamise aspektist. (Maleka, 2014, lk 11) Selle strateegia rakendamiseks oleks kasulik luua ettevõttele tegevuskava ja määrata selle täide viimiseks kindel eelarve. Strateegia rakendamine hõlmab tegutsemist funktsionaalsel, äri- ja ettevõtte tasandil strateegilise plaani elluviimiseks. Rakendamine võib hõlmata kvaliteedi parandamise programmide elluviimist, toote disaini muutmist, toote erinevat positsioneerimist turul, turunduse segmenteerimist ja toote erinevate versioonide pakkumist erinevatele tarbijarühmadele, hinnatõusude käiku võtmist, laienemist ühinemiste kaudu. (Hill & Jones, 2008, lk 19) Soovituslik oleks tegevuskava koos eelarvega paika panna pigem lühikeseks perioodiks (näiteks kvartal), sedasi on eelarvega seotud toiminguid kergem jälgida. Strateegia rakendamine sõltub suuresti olemasolevatest ressurssidest. nii on rahalisi toiminguid lihtsam kontrolli all hoida ning tulemusi, olgu need siis ettevõtte arengut toetavad või pidurdavad, analüüsida ning vajadusel muuta. (Ali *et al*, 2023, lk 45).

Kasulikuks võib osutada ka ettevõtte omanikele ühise kalendri loomine. See võimaldaks neil aega paremini planeerida. Keskkonna analüüsimisel on oluline jälgida väliskeskkonnast tulenevaid mõjutusi, et vältida ootamatuid olukordi, mis võivad ettevõtet kahjustada. Väliskeskkonnale tähelepanu pööramine ning selle jälgimine võimaldab ennetada ohte. Teisest küljest võib väliskeskkond pakkuda ka äri võimalusi, sest ümbritsev keskkond on pidevas muutuses ja võimaluste ära nägemine on ettevõtte seisukohalt märkimisväärse tähtsusega. (Johnson *et al*, 2005, lk 116) Autori hinnangul on ettevõtte sisene atmosfäär harmooniline ning omavahelised suhted dünaamilised. Tööülesanded on võrdselt jaotatud ning üksteise toetamisel on ettevõttes oluline osa. Probleeme lahendatakse koos ning ka suuremate otsuste jaoks leitakse aeg, et koos maha istuda ning asja arutada. (Kusmaningtyas *et al*, 2020)

Mikroettevõtte Jalta Productions OÜ videote stiil on silmapaistev ja originaalne ning nagu üks omanikest seda iseloomustas „meelelahutuslik, huvitav ning kohati võib öelda isegi, et natukene jabur, heas mõttes muidugi“. Ettevõtte omanikud on leidnud Jalta Productions OÜ nišši (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024). See on tugev tegur konkurentieeliseks ning võimaldab teenust meelde jäädavalt turundada. Konkurentsieelis põhineb eristavatel pädevustel, mis on ettevõtte spetsiifilised tugevused, võimaldades ettevõtet eristada oma tooteid konkurentide pakutavatest toodetest ja/või saavutada konkurentidest

madalamaid kulusid (Hill *et al*, 2008, lk 6, 77). Konkurentsieeliseks on ka teenusena pakutav taustavisuaalide loomine. Selles tegevusalas on konkurente vähem ning taustavisuaalide tegemine hõlmab endas vähem ressursse kui videote filmimine, monteerimine, töötlemine. Ettevõttele võib kasuks tulla ka taustavisuaalide teenuse suurem turundamine ja/või saavutada konkurentidest madalamaid kulusid.

Bilansist ja kasumiaruannetest saab järeldada, et kuigi arvud aruannetes ei ole suured, siis ettevõtte ressursside kasv on olnud ligi viie kordne. Ettevõtte on iseseisev ja hetkel saab on tulud siiski suuremad kui kulud, kuid neil on madal ressursivõimekus, rahavood on väiksed ja ebakorrapärased (Talvet, 2013, lk 31). Autor soovib hinnad üle vaadata ning võimalusel tõsta, sest nagu omanikud osalusvaatluse ajal mainisid, pole mõne projekti hinda tõstetud kolm aastat (Kattel, O., Kodumäe, J., & Nahkur, M, suuline vestlus, 07.04.2024). Hindade mitte tõstmine ei ole jätkusuutlik arvestades inflatsiooni ning elu-olu kallinemist. Eeldades, et teenuse müügist saadav tulu on edaspidi kuludest suurem on mikroettevõtte vaatepunktist vaade positiivne. Hetkel on autori arvates Jalta Productions OÜ kõige väärtuslikum ressurss inimressurss. Omanikel on produktsiooni teenuse pakkumiseks kõik vajalikud oskused ja teadmised olemas ning pidevalt tegeletakse enesearendamisega. Füüsilisi ressursse omavad nad vähe, kuid hetkel neile olemas olevast tehnikast piisab, sest kõik, mis neil puudu, laenatakse Kattel Photography OÜ-lt. (Johnson *et al*, 2005, lk 118)

Strateegia toimimise jälgimiseks ja tulemuslikkuse hindamiseks soovib töö autos Jalta Productions OÜ omanikel aeg-ajalt turunduskanalitele postitatava sisu statistika üle vaadata ning jälgida, millised sisupostitused jõuavad kõige rohkemate inimesteni ning kas strateegilisi eesmärke tegelikult saavutatakse (Hill & Jones, 2008, lk 19). Lisaks oleks soovitatav jälgida kui palju uusi kliente soovib, peale turundusplaani tegemist ja järgimist, mikroettevõtte teenust tellida. Jalta Productions OÜ omanikud võiksid uutelt klientidelt uurida, kuidas nende ettevõteteni jõuti ja miks just nemad valitus osutusid. (Matsiliza, 2018, lk 1-3).

On võimalik, et strateegiat on vaja mõned korrad ümber teha, eksperimenteerida ja vaadata, milline tegutsemisviis mikroettevõttel kõige efektiivsemalt seatud eesmärke aitab saavutada. Strateegia hindamiseks on ettevõtte siseselt oluline paika panna sobivad näitajad, mis kirjeldavad ettevõtte tegevust ja aitavad mõista ettevõtte funktsioneerimist. Sellisel viisil on kõige kergem ja loogilisem hinnata, kas ja millisel määral loodud strateegiast oli abi. Eeldades, et iga aastaga ettevõtte tuluvoog paraneb ning puhaskasum suureneb, on soovituslik

organisatsiooni tegevuste ja keskkondade analüüsid vähemalt aastas korra läbi teha, et oleks võimalik muutustest tulenevaid probleeme ennetada, maandada ja vältida. Ettevõtte vaatepunktist on oluline, et eelnevalt mainitud tegevustesse ja kavandamise protsessi oleks kaasatud kõik ettevõtte omanikud, et ära hoida olukorda, kus omanikel on ettevõtte arengust erinevad arusaamad. (Alhawadmedeh & Alsmairat, 2019, lk 95-96)

Analüüsides ja ettevõtte tegevust jälgides, leidis autor, et mikroettevõttel Jalta Productions OÜ-l on võimalik turundusstrateegia ning funktsionaalse strateegia abil järjekindlalt areneda ning kasvada. Hoolikal kavandamisel, läbimõeldud rakendamisel, stabiilselt valitud strateegiat jälgides ning kriitiliselt tulemusi hinnates on Jalta Productions OÜ-l potentsiaali konkurentsivõimelise ning elujõulise turul püsida.

KOKKUVÕTE

Lõputöös käsitlevateks teemadeks olid strateegia olemus, olulisus mikroettevõttes, strateegiline ettevõtte positsioneerimine, strateegia kavandamise ja kujundamise protsess ning kuidas strateegiat rakendada, jälgida, hinnata. Empiirilise peatüki eesmärgiks oli analüüsida ning luua alus strateegia kavandamiseks ja rakendamiseks mikroettevõttele Jalta Productions OÜ.

Strateegia termin võeti kasutusele sõjaväes ning on kohandatud ettevõtlusmaailmas kasutamiseks. Strateegia definitsioone on palju erinevaid, kuid mõtte poolest on need kõik sarnased. Üldiselt leitakse, et strateegia on ettevõtte missiooni, visiooni põhjal eesmärkide seadmine ning nendest lähtuvalt sobiva strateegia kavandamine, kujundamine, jälgimine ning hindamine, et saavutada konkurentsieelist ning parandada tulemuslikkust. Antud lõputöös keskenduti eelkõige mikroettevõtte strateegia kavandamisele ja kujundamisele, andes soovitusi strateegia valimiseks, jälgimiseks ning hindamiseks.

Strateegiline analüüs ja positsioneerimine on strateegilise juhtimise esimene etapp, milles seatakse vaatluse alla nii ettevõtet ümbritsev keskkond kui ka ettevõtte sisene keskkond. Välis- ja sisekeskkonna analüüsis leitakse ettevõtet mõjutavad ohud, tugevused ja võimalused. Väliskeskkonna makrotasandi analüüsiks kasutatakse PESTLE-analüüsi, mis käsitleb ettevõtet mõjutavaid poliitilisi, majanduslike, sotsiaalseid, tehnoloogilisi, õiguslike ja keskkondlike tegureid. Mikrotasandi analüüsis käsitletakse kliente, konkurente, varustajaid, strateegilisi liitlasi ning regulaatoreid. Ettevõtte sisemised tegurid nagu organisatsioonikultuur, juhtkond, sündmused, töötingimused moodustavad ettevõtte sisekeskkonna ning seda analüüsitakse Osterwalderi ärimudeli kaudu. Ettevõtluskeskkonna ohud, võimalused, tugevused ja nõrkused võetakse kokku SWOT-analüüsiga.

Teises ehk strateegia väljatöötamise etapis kavandandatakse, kujundatakse ja valitakse strateegia, mida vajab, eelnevate analüüside põhjal, ettevõtte kõige enam. Kolmandas etapis rakendatakse valitud strateegia, et viia ellu paika pandud tegevuskava ning täita eesmärgid.

Strateegia tulemuslikkus tuleb välja jälgimise ja hindamise etapis, kus analüüsitakse strateegia rakendamist ning vajadusel viiakse ellu muudatusi.

Jalta Productions OÜ on produktsiooni ettevõtte, mille tegevusalaks on filmide ja videote filmimine, töötlemine ning monteerimine. Mikroettevõtte on tegutsenud ligi kolm aastat ilma läbimõeldud strateegilise plaanita. Lõputöös analüüsitakse Jalta Productions sise- ja väliskeskkonda. Osalusvaatluse eesmärgiks oli näha, kuidas Jalta Productions OÜ-s igapäevaseid toimetusi tehakse, hinnata ettevõtte hetkeolukorda ning täpsustada ettevõtluskeskkonna tegurite mõjutusi. Teostati dokumendianalüüs, mis andis ülevaate finantsilisest olukorrast. Lõputöö autor viis Jalta Productions OÜ omanikega läbi ajurünnaku, mille tulemusena täideti Osterwalderi ärimudeli lõuend. Ettevõttele sõnastati analüüside, ajurünnaku ja osalusvaatluse tulemusena eesmärgid.

Lõputöö eesmärgiks oli mikroettevõttele Jalta Productions OÜ-le teha ettepanekuid strateegilise tegevusplaani loomiseks ja rakendamiseks ning anda soovitusi, kuidas paika pandud strateegiat jälgida ning hinnata. Uurimisküsimuseks oli, et millise strateegia abil saab Jalta Productions OÜ areneda ja kasvada konkurentsivõimelise ja elujõulisena? Ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüside, osalusvaatluse, dokumendianalüüsi ning täidetud ärimudeli põhjal leidis autor, et Jalta Productions OÜ võiks rakendada turundusstrateegiat ning funktsionaalset strateegiat. Autor soovitas turundusstrateegiat, et ettevõttel oleks võimalik jõuda võimalikult paljude potentsiaalsete klientideni, mis omakorda annab aluse klientuuri ning tulude kasvatamisele. Suurendades rahalisi ressursse on võimalik ettevõttel järjekindlalt kasvada. Funktsionaalne strateegia annab aluse mikroettevõtte efektiivsele toimimisele. See aitab hoida, tegevuskavade ja ressursside kasutusplaanide loomise ja jälgimisega, ettevõtet stabiilsena. Nii saab Jalta Productions OÜ sujuvalt areneda ning valmistab ettevõtte ette väliskeskkonnast tulenevate tegurite mõjutusteks ning maandamiseks. Autor leiab, et ettepanekutes väljatoodud strateegiaid järjekindlalt ning läbimõeldes kasutades, on Jalta Productions OÜ-l võimalik areneda ning kasvada konkurentsivõimelise ja elujõulisena.

Lõputöö edasiarendamise võimalusena näeb autor ette kodulehe ja tegevusplaani loomist, järgimist, rakendamist ning loodud kasutusele võetud strateegiate kasumlikkuse hindamist ja analüüsimist.

ALLIKATE LOETELU

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Orgaizational sturcture. *Procedia-Socail and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.09.057
- Aithal, S. (2016). Creating Innovators through setting up organizational Vision, Mission and core values: a strategic model in higher education. https://mpr.aub.uni-muenchen.de/71954/1/MPRA_paper_71954.pdf
- Alhawamdeh, H, M., & Alsmairat, M, A. (2019). Strategic decision making and organization performance: a literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), lk 95-99. <https://doi.org/10.32479/irmm.8161>
- Ali, H., Sawitri, N. N., Susanto, P. C., & Widyastuti, T. (2023). Startegic Management: Concept, implementation, and indicators of success (literatuure review). *Siber Journal of advanced multidisciplinary*, 1(2), 44-54. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>
- Andrews, K, R. (1997). The consept of corporate strategy. Foss, N, J, *Resources firms and strategies*, (pp. 52-59). Oxford Management Readers.
- Bahar, N., Bhalla, S., & Kanapathhy, K. (2023). Pre- testing semi-structure interview questions using expert review and cognitive interview Methods. *International journal of Business and Management*, 7(5), 11-19. DOI: 10.26666/rmp.ijbm.2023.5.2
- Barrick, M, r., Thurgood, G, R., Smith, T, A., & Courtright, S, H. (2015). Collective organizational engagement: llinking motivational antecedents strategic implementation and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Basol, E., & Dogerlioglu, O. (2014). Strucural Determinants of organizational effectiveness. *Journal of Organizational management studies*, 2014(2014), 1-13. DOI: 10.5171/2014.273364
- Briscoe, F., & Marcus, A., & Maxwell, J., & Rothenberg, S. (1997). Green Schemes: Corporate environmental strategies and their implementation. *California management review*, 39(3), lk 118-134.










- Britton, C., & Worthington, I. (2006). Business organisations: the external environment. The Business Environment (lk 6). Pearson Education Limited. https://sbsmba1a.files.wordpress.com/2014/12/the_business_environment_5th_ed.pdf
- Bugwandin, V., & Bayat, M, S. (2022). A sustainable business strategy framework for small and medium enterprises. *Acta Commercii*. 22(1) <https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1021>
- Carella, G., & Melazzini, M., & Zurlo, F. (2023). A practical case of application to discuss strategyc design process' Fundamental traits. F. Tosi, C. Germak, F. Zurlo, Z. Jinyi, M. P. Amadori, & M. Caon. How to use strategic design process to address complex challenges (lk 254-262). <https://doi.org/10.1007/978-3-031-49811-4>
- Côté, L. & Vézina, M. & Sabourin, V. (2005). The strategic management process in e-business. *Ivey business journal*, lk 2. <http://dl.aynargroup.com/magalat/farsi/strategi/1396%20%2873%29.pdf>
- Crook, R, T., Ketchen, D, J., & Snow, C, C. (2003). Competitive Edge: A strategic management Model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 44(3), 44-53. <https://doi.org/10.1177/00108804030440030>
- Ding, Y. (2023). The Business model of twitter in social meedia. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media: Vol 30. Advances in Humanities Research* (pp. 1-7). DOI: 10.54254/2753-7048/30/20231569
- Dzindolet, M, T., Oxley, N, L., & Paulus, P, B. (1996). The Effects of Facilitators on the Performance of Brainstorming groups. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(4), 633-646.
- Eesti statistikaamet. (2023, 24. jaanuar). Majandusüksused. <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/majandusuksused>
- Ferreira, S, A., Neto, J, V., & Batista, S. (2019). Critical success factors on project and process management in competitive startegy implementation. *Brazilian Journal of operations & Production Management*, 16(4), 605-616. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n4.a6>
- Gutterman, A, S. (2023). *Strategic planning and business plan preparation*. Sustainable Entrepreneurship Project. (lk 4-16) <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4526039>
- Hill, V, W. L., & Jones, G, R. (2008). *Strategic management Theory*. Houghton Mifflin Company. <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/00851.pdf>
- Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and sturcture. *Economic Annals* (58)198, 35-60. <https://doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2013/0013-32641398035J.pdf>

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). Exploring corporate strategy. Pearson Education Limited. (lk 7-396).
https://www.academia.edu/9336404/Exploring_Corporate_Strategy_Exploring_Corporate_Strategy_I_T_I_O_N
- Joshi, M. P. (2023). Strategic agility: linking startegi framework to agile framework. Zaccaro, S. J., Hiller, N, J., & Kimoski, R. Senior leadrship teams and the agile organization. (lk 82-102)
- Karyono, O. (2022). What is development strategy for a service-based business? American Journal of Economics and Business Innovation, 1(3). 73-81.
<https://doi.org/10.54536/ajebi.v1i3.824>
- Komisjoni 6. mai 2003. aasta soovitus mikro-, väikeste ja keskmise suurusega ettevõtjate määratluse kohta. (2003). Official Journal L 124, 20.5.2003, 36–41.
<http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Krivtsov, A. (2014). Strategic Analysis of External Environment as a Basis for Risks Assessment. Actual Problems of Economics, 10(160), 27-33. http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2014_10_4.pdf
- Kusmaningtyas, J., Tengtarto, T., & Ratnawati, A. (2020). Influences Of Internal Environment, External Environment, Business Ethics And Entrepreneurship Toward Business Performances Through DifferentiationStrategies AndCompeting Superiorities In Small Industries In SurabayaCity. Archives of Business Research, 8(1), 138-151.
<https://doi.org/10.14738/abr.81.7551>
- Lechner, C & Gudmundsson, S. V. (2012). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. International Small business Journal: Researching Entrepreneurship, 32(1), 36-60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lee, E., & Puranam, P. (2015) The Implementation Imperative: Why One Should Implement Even Imperfect Strategies Perfectly. Strategic Management Journal, 37(8), 1529-1546.
<https://doi.org/10.1002/smj.2414>
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. Pearson Education.
- Maksu-ja tolliamet. (2022). Käibemaksukohustlasena registreerimine.
<https://www.emta.ee/ariklient/maksud-ja-tasumine/kaibemaks/kaibemaksukohustuslasena-registreerimine>

- Maleka, S. (2014). DTSP Strategic planning and monitoring Vol. 1. Strategy management and strategic planning process (pp. 1-29) , Pretoria.
- Matsiliza, NS. (2018). The application of result-based monitoring and evaluation to improve performance in small business. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1-9. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_45_vol_7_3__2018.pdf
- Metsla, I. (2017). Äriplaani koostamine. https://www.vomentaga.ee/sites/default/files/book/digiraamat/ariplaani-koostamise-koolitus-25052017-ille-metsla-ettekanne_1739.pdf
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Nestor, M. (2024). Mis saab Eesti majandusest 2024.aastal? majandusanalüütik nimetab kol võimalikku varianti. <https://arileht.delfi.ee/artikkel/120261735/mis-saab-eesti-majandusest-2024-aastal-majandusanaluutik-nimetab-kolm-voimalikku-varianti>
- Nickols, F. (2016). Strategy. (lk 1-13). https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf
- Olson, E, M., Slater, S, F., & Hult, G, T, M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48(1), 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.002>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy. *Harvard Business Review* 96608, 37-54. https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf
- Purju, A. (2020). Alari Purju: koroonakriisi mõju majandusele. <https://www.err.ee/1183375/alari-purju-koroonakriisi-moju-majandusele>
- Raamatupidamise seadus. (2002). *Riigi Teataja I*, 102, 600; *Riigi Teataja I*, 05.05.2022, 27. <https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016?leiaKehtiv>
- Racela, O, C., & Thourmrunroje, A. (2022). Innovationa and performane implivations of customer-orientation acrosss different business strategy types. *Journal of Open Innoation: Technology, Market, and complexity*, 8(178), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178>
- Rastogi, N., & Triivedi, M.K. (2016). Pestle technique- a tool to identify external risks in constructions projects. *International Research Journal of Engineering ang Technology*, 3(1), 384-388. <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>
- Riigi Teataja. (2022). Tarbijakaitse seadus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/101042022007>
- Statistikaamet. (2022). Ränne. <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/rahvastik/ranne>

- Stępień, M. (2023). Knowledge management in the implementation of the company's business strategy. *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management*, 24(2), 1263-1270. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1343>
- Strategyer. (2024). The Business Model Canvas. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.
- Zehir, C., & Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>
- Talvet, S. (2013). *Strateegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalused Eesti väikeettevõtetes*. [Magistritöö, Tartu Ülikool, Ettevõtetmajanduse instituut]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/items/34ecf062-b588-4f70-8926-b06427c9fe0e>
- Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy . *AMS Review*, 5, 78-90. <https://doi.org/10.1007/s13162-015-0073-9>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.

Lisa 1. Osterwalderi ärimudel

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partnerships 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 	
	Key Resources 		Channels 		
Cost Structure 			Revenue Streams 		

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>.
or send a letter to Creative Commons, PO Box 1888, Mountain View, CA 94039, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

Lisa 2. Osalusvaatluse protokoll

Küsimus		Allikas
Ettevõtte tegevusala.	filmide ja videote tootmine, filmimine ning töötlemine, monteerimine tervikuks.	
Ettevõtte juhtimissüsteem ja kuidas langetatakse otsuseid.	Tsentraliseeritud organisatsiooni struktuur, otsustusõigus on koondatud kõikidele omanikele võrdselt.	Hill & Jones, 2008, lk 19
Omanike osalus projektides	Tööülesanded on ära jaotatud, ettevalmistusi filmimiseks ning monteerimist tehakse koos.	Gutterman, 2023, lk 14
Ettevõtte visioon	Visiooniks on olla jätkusuutlik ja turul püsiv ettevõtte ning kuuluda Eesti parimate produktsiooni ettevõtete hulka.	
Ettevõtte missioon	Missiooniks on kliendile pakkuda usaldusväärset ja kvaliteetset produktsiooniteenust, filmide ja videote filmimisest kuni töötlemise ja monteerimiseni.	Aithal, 2016
Kuidas määratlete oma sihturgu?	Harjumaa elanikud ja seal tegutsevad ettevõtted.	Carella et al, 2023, lk 255
Milles seisneb Jalta Productions OÜ konkurentsieelis?	Ettevõtte omanikud on leidnud oma niši, videod on meelelahutuslikud ja omamoodi.	Hill et al, 2008, lk 6, 77
Milline on tööülesannete jaotus?	Ettevalmistuse protsessi on kaasatud kõik omanikud. Võtteplatsil on eraldi jagatud filmija, võtteplatsi koordineerija ning valmis kirjutatud võttepäeva kava jälgija. Monteerimise ja töötlemise protsessi on kaasatud kõik omanikud.	Talvet, 2013, lk 31
Väliskeskonna tegurid, mis mõjutavad ettevõtet kõige suuremal määral	Ilmastikuolud, sest suurem osa ajast toimub filmimine õues. Tehnoloogia areng, sest filmimine ja monteerimine on üles ehitatud tehnikale ning erinevatele programmidele.	Rastogi & Trivedi, 2016
Konkurentide mõjutus	Konkurente, kes tegelevad vidote ja filmide filmimisega on küllaltki palju. Ettevõtteid, kes tegelevad taustaviduaalide loomisega nii palju ei ole. Nõudlus videotele on õnneks, üsnagi suur, sest hetkel on videote stiilis reklaamid populaarsed.	Krivtsov, 2014, lk 31
Kuidas turundakse ettevõtet ning milliste meetoditega jõutakse uute/potentsiaalsete klientideni?	Turundus käib peamiselt Instagrami ja Facebooki kaudu. Instagrami postitatakse võttepäevi ning meelelahutuslikku kontenti. Facebookiks on näha tehtud töid ning kasutatakse rohkem professionaalsete postituste tegemiseks.	Varadarajan, 2015, lk 84-89
Jalta Productions OÜ suurim tugevus ja nõrkus	Suurimaks tugevuseks on meeskonnatöö tõhusus ning nõrkuseks on stabiilse turunduse puudumine, postitusi tehakse, siis kui meelde tuleb.	Karyono, 2022
Kliendile pakutav väärtus	Kvaliteetne produktsiooni teenus	Hariato & Soenardi, 2022
Strateegiline käitumine	Kliendile orienteeritud	Olson et al, 2005, lk 50-51

Lisa 3. Täidetud Osterwalderi ärimudel

Peamised partnerid	Peamised tegevused	Väärtuspakkumine	Kliendisuhted	Kliendisegmendid
Kattel Photography OÜ ja Rae kultuurikeskus	Filmimine. Filmide/videote töötlemine ja monteerimine. Professionaalne ja kliendipõhine lähenemine.	Klientidele kvaliteetse video või filmiteenuse pakkumine. Personaalsus. Kliendi visiooni elluviimine.	Lähtumine kliendi soovidest ja vajadustest ehk kliendikeskne lähenemine.	Bändid; ansamblid; erainimesed; laulukoorid; koolid; ettevõtted.
	Peamised ressursid		Turunduskanalid	
	Inimressurs. Kvaliteetse ja uue tehnika kasutamine.		Facebook, Instagram ja Youtube. Rae Kultuurikeskuse üritused. Suust- suhu turundus.	
Kulud			Tulud	
	Kaamerate ja muu tehnika rentimine/ostmine. Töötlemis- ja monteerimisprogrammide kasutamise maks. Programmide uuendamine. Kütusekulu. Rekvisiidid. Näitlejad ja grimmikunstnik.			Teenuse müümisest saadav tulu.

Lisa 4. Jalta Productions OÜ 2021 ja 2022 aasta bilanss

Bilanss

(eurodes)

	31.12.2022	31.12.2021
Varad		
Käibevarad		
Raha	3 907	731
Kokku käibevarad	3 907	731
Kokku varad	3 907	731
Kohustised ja omakapital		
Kohustised		
Lühiajalised kohustised		
Võlad ja ettemaksud	100	0
Kokku lühiajalised kohustised	100	0
Kokku kohustised	100	0
Omakapital		
Osakapital nimiväärtuses	2 500	2 500
Sissemaksmata osakapital	0	-1 950
Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)	181	0
Aruandeaasta kasum (kahjum)	1 126	181
Kokku omakapital	3 807	731
Kokku kohustised ja omakapital	3 907	731

Lisa 5. Jalta Productions OÜ 2021 ja 2022 aasta kasumiaruanne

Kasumiaruanne

(eurodes)

	2022	14.06.2021 - 31.12.2021
Müügitulu	2 960	500
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-617	-255
Mitmesugused tegevuskulud	-1 032	-8
Tööjõukulud	-37	0
Muud ärikulud	-148	0
Ärikasum (kahjum)	1 126	237
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	1 126	237
Aruandeaasta kasum (kahjum)	1 126	237

SUMMARY

STRATEGY FORMULATION IN A MICRO-ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF JALTA PRODUCTIONS OÜ

Kertlin Linamaa

In today's world everything is constantly evolving and changing very fast. So it is important that businesses are following these changes and create strategies for businesses to succeed. Although strategies are essential in businesses, unfortunately, many businesses do not have them. Creating a well-thought-out and planned strategy creates added value for the company. Strategic management is a way of managing companies. There is a perception that only large companies need a strategy, but often for small companies, creating a strategy is critical to stay in the market.

This thesis aims to make proposals for the creation and implementation of a strategic action plan to the micro-enterprise Jalta Productions OÜ.

Research question: What strategy can Jalta Productions OÜ use to develop and grow competitively and viable?

The thesis is divided into two parts. In the theoretical part, the importance of strategy in the context of the company is introduced, it is discussed and explained why strategy is necessary to achieve goals and stay in the market. In addition, it is explained how the strategy is designed and planned, different analysis methods (internal and external environment analyses) are introduced. Finally, the possibilities of implementing and implementing the strategy and how to use the company's structure and resources wisely are described. It is also discussed how to monitor the strategy and evaluate the effectiveness of the strategy.

In the second chapter, the micro-enterprise Jalta Productions OÜ and the research methods are introduced. Analyses of the business environment are carried out for the micro-enterprise in order to find out the current situation of the enterprise. Finally, conclusions are made based on

the analyzes and, based on them, proposals for the creation and implementation of a strategic action plan.

Based on the analysis of the company's internal and external environment, participation observation, document analysis and completed business model, the author found that Jalta Productions OÜ could implement a marketing strategy and to some extent also a functional strategy. The author chose a marketing strategy so that the company could reach as many potential customers as possible, which in turn provides a basis for growing the clientele. By increasing financial resources, gaining recognition and popularity, it is possible for the company to grow consistently. A functional strategy provides the basis for the efficient operation of a micro-enterprise. It helps keep the company stable by creating and monitoring action plans and resource utilization plans. In this way, Jalta Productions OÜ can develop smoothly and prepares the company for the influence and mitigation of factors arising from the external environment.

As an opportunity to further develop the thesis, the author envisages creating, following, and implementing a website and marketing plan, as well as evaluating and analyzing the profitability of the marketing plan.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kertlin Linamaa,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

STRATEEGIA KUJUNDAMINE JALTA PRODUCTIONS OÜ NÄITEL,

mille juhendaja on Ilona Kandelin

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 Commons'i 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.

Kertlin Linamaa

17.05.2024