

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Carmen Verhovitš

**STRATEEGIA KUJUNDAMINE
MIKROETTEVÕTTE MARNICA TEENUSED
OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ilona Kandelin, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele Ilona Kandelin

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

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

Carmen Verhovitš

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ettevõtte strateegia kujundamise teoreetilised alused	6
1.1. Strateegia vajalikkus mikroettevõtte kontekstis	6
1.2. Strateegia planeerimise protsess	11
1.3. Strateegia kujundamise meetodid ja äristrateegiad	16
2. Strateegia kujundamine mikroettevõttes Marnica teenused OÜ	24
2.1. Marnica teenused OÜ tutvustus ja uurimismetoodika	24
2.2. Strateegia positsioneerimine ja formuleerimine mikroettevõttele Marnica teenused OÜ	26
2.3. Järeldused ja ettepanekud mikroettevõttele Marnica teenused OÜ	36
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad	43
Lisad	49
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused mikroettevõtte Marnica teenused OÜ omanikuga	49
Lisa 2. Osalusvaatluse käigus täidetud Osterwalderi ärimudel	50
Lisa 3. Osalusvaatluse käigus täidetud väärtuspakkumise mudel	51
Lisa 4. Mikroettevõtte Marnica teenused OÜ <i>SWOT</i> mudeli põhjal koostatud <i>TOWS</i> maatriks	52
Lisa 5. Ettepanekud mikroettevõttele Marnica teenused OÜ	53
SUMMARY	54

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailm on pidevas muutumises, sellest sõltuvalt ka ettevõtted. Selleks, et ettevõtlike maailmas hästi hakkama saada, on vaja luua ettevõttele strateegiad ning neid vajadusel uuendada. Õige strateegia loomine aitab luua ettevõttel lisaväärtusi. Kuigi strateegiad ettevõttes on võtmetähtsusega, siis paljudel ettevõtetel paraku need puuduvad. Strateegilist juhtimist peetakse suurettevõtete juhtimise viisiks, kuid tegelikkuses peaksid juba väike- ja keskmise suurusega ettevõtted sellega alustama (Mulger, 2005, lk 2).

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted on olulise tähtsusega maailma majanduses. Euroopa Liidus oli 2018. aasta seisuga 25,1 miljonit väike- ja keskmise suurusega ettevõtet – 23,3 miljonit neist moodustasid mikroettevõtted. (Clark, 2021) Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted annavad tööd ligikaudu 100 miljonile inimesele ning nende tegevus annab olulist lisaväärtust igas majandussektoris (Euroopa Komisjon, 2020, lk 1). Sellest tulenevalt on vajalik, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtted säiliks. Eestis oli 2019 aasta seisuga 87667 mikroettevõtet (Statistikaamet, 2021). Mikroettevõtte on osaühing, mille töötajate arv ei ületa kümnet ja mille aastakäive ning aasta bilansi kogumaht on väiksem kui kaks miljonit eurot (Euroopa Komisjon, 2019, lk 11). Võttes arvesse erinevaid piiranguid, millega ettevõtete juhid kokku puutuvad, on nende püsimiseks vajalik rakendada ettevõttes strateegiaid (Aaron *et al.*, 2018, lk 33-48).

Lõputöö eesmärgiks on teha mikroettevõttele Marnica teenused OÜ ettepanekud strateegilise tegevusplaani kujundamiseks. Ettevõtte on tegutsenud pea kaks aastat ilma strateegilise plaanita. Ettevõttel on hetkeseisuga vaid kolm püsiklienti. Omanik soovib läbi strateegia kujundamise luua strateegilise tegevusplaani ning seda rakendada, et seeläbi saavutada ettevõtte elujõuline areng.

Eesmärkide saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- käsitleda strateegia definitsioone ja strateegilise kujundamise vajalikkust väike- ja keskmise suurusega ettevõtete seas;
- uurida strateegilise kujundamise protsessi, tuginedes teooriale;
- tutvustada strateegilise kujundamise põhilisi meetodeid ning strateegilisi valikuid, mis on sobilikud mikroettevõttele;
- tutvustada mikroettevõtet Marnica teenused OÜ ja uurimismeetodeid;
- strateegia positioneerimine ehk analüüs ja formuleerimine mikroettevõttele Marnica teenused OÜ;
- teha järeldused ja ettepanekud strateegilise tegevuskava loomiseks mikroettevõttele Marnica teenused OÜ.

Lõputöö koosneb kahest osast. Peatükid jagunevad omakorda kolmeks alapeatükiks. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis käsitletakse strateegia definitsioone erinevatelt autoritelt ja leitakse vajadus, miks peaks väike- ja keskmise suurusega ettevõtte rakendama ettevõttes strateegiat. Teine alapeatüki kirjeldab strateegilise juhtimise kahte esimest etappi, milleks on strateegiline positioneerimine ehk analüüs ja formuleerimine. Kolmandas alapeatükis tutvustatakse strateegia kujundamise peamised meetodeid.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse mikroettevõtet Marnica teenused OÜ ja uuringu läbiviimise meetodeid. Teine alapeatükk analüüsib juhtumiuuringu tulemusi. Juhtumiuuring koosnes poolstruktureeritud intervjuust, osalusvaatlusest ja dokumentide analüüsist. Kolmandas alapeatükis tehakse järeldused juhtumiuuringu tulemustest ning ettepanekud strateegilise tegevusplaani loomiseks

Töö omab praktilist väärtust, kogutud teadmiste ja reaalse rakenduse näol ettevõttes Marnica teenused OÜ. Lõputöö vormistamisel lähtuti Tartu Ülikooli Pärnu kolledži 2020. aasta üliõpilaste kirjalike tööde juhendist.

Lõputöö keskendub järgmistele märksõnadele: strateegia definitsioon, strateegiline juhtimine, strateegia kujundamine, väike- ja keskmise suurusega ettevõtte, mikroettevõtte, *PESTLE* analüüs, Porteri viie konkurentsijõu analüüs, Osterwalder ärimudeli lõuend, väärtuspakkumise mudel, *SWOT* analüüs, *TOWS* maatriks, juhtumiuuring.

1. ETTEVÕTTE STRATEEGIA KUJUNDAMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Strateegia vajalikkus mikroettevõtte kontekstis

Esimeses alapeatükis vaadeldakse strateegia tekkelugu kui ka selle käsitlusi erinevate autorite poolt. Samuti tuuakse välja põhjused, miks on strateegia kasutamine oluline mikroettevõttes, kuna ettevõtluse maailmas on oluline kasutada strateegiaid, mis aitavad luua lisandväärtusi. Iga ettevõtte, kes soovib olla jätkusuutlik või on kasvule orienteeritud, peaks kujundama strateegia sõltuvalt tegevusvaldkonnast, konkurentidest kui ka klientide vajadustest. Strateegia abil on ettevõttel võimalik teha paremaid valikuid ja juhtida meeskonda eesmärgipäraselt.

Sõna tüvi *stratego* pärineb vanakreeka keelest ning tähendab otsetõlkes sõjaväe ülemjuhatajat (Ghemawat, 2002, lk 1). Mõistena tähendab vanakreeka keelne sõna „*stratego*“ vaenlase hävitamist läbi tõhusa ressursi kasutamise. Ärimaailmas sai strateegiline juhtimine alguse peale teist maailmasõda, kuna tekkis kiiremini muutuv keskkond ning suurenes konkurents. (Bracker, 1980, lk 219)

Aastal 1946 käsitles juhtimisteadlane Peter Drucker oma raamatus „*Concepts of Corporation*“ ettevõtteid *General Motors/Electric*, *International Business Machines* ja *Sears Roebuck* ning leidis, et edukamad organisatsioonid olid tsentraliseeritud ja meisterlikud eesmärkide välja töötamises. Drucker oli esimene, kes leidis, et äri põhjused tulenevad väliskeskkonnast ja põhinevad kliendi vajaduse loomises ning rahuldamises. (Koch, 2006, lk 18) Siiski, peetakse Alfred Chandlerit ärialase strateegilise juhtimise eisiisaks (Hunter, 2012, lk 3). 1962. aastal ilmus Chandleri raamat „*Strategy and Structure*“, mida peetakse strateegilise juhtimise suurimaks mõjutajaks 1960. ja 1970. aastatel (Whittington, 2008, lk 267).

Strateegia mõiste on kasutuses pea igas ettevõttes, kuid mõistet defineerima hakates, satutakse kimbatusse. Strateegia mõistet defineerinud autorid on erimeelsed, kuna mõiste defineerimiseks on palju erinevaid võimalusi. (Leimann *et al.*, 2003, lk 11)

Strateegia definitsioone on mitmeid (vt tabel 1.1), kuid neis on märgata sarnaseid omadusi. Tabelis välja toodud definitsioonidest tekib sümbioosne definitsioon – „strateegia eesmärgiks on saavutada strateegia positsioneerimise, formuleerimise, rakendamise ja hindamise abil konkurentsieelis ning tulemuslikkus“.

Tabel 1.1. Strateegia definitsioonid

Allikas	Strateegia definitsioon
Peter Drucker, 1954	Strateegia eesmärk on võimaldada organisatsioonil saavutada soovitud tulemusi tundmatu ja ettenägematu keskkonnas.
Alfred Chandler, 1962, lk 13	Strateegia on ettevõtte pikaajaliste põhieesmärkide kindlaksmääramine, tegevussuundade leidmine ja nende eesmärkide saavutamiseks vajalike ressursside eraldamine.
Igor Ansoff, 1965, lk 118-121	Strateegia on reeglistik otsuste langetamisel, mille määrab toote/turu ulatus, kasvuvektor, konkurentsieelis ja sünergia.
Michael Porter, 1986, lk 64	Strateegia on tahtlikult teistsuguse tegevuste valimine, et pakkuda ainulaadset väärtuste kombinatsiooni.
Kenichi Ohmae, 1982	Strateegia on määratletud viis, kuidas eristuda konkurentidest, kasutades oma suhtelisi tugevusi klientide vajaduste paremaks rahuldamiseks.
Henry Mintzberg, 1994, lk 23-27	Strateegia võib olla plaan, muster, perspektiiv, positsioon ja see võib olla ka trikk või manööver, mis aitab ettevõttel vältida oma konkurente.

Sümbiooselt tekkinud strateegia aitab planeerida tegevused, mis on vajalikud edu saavutamiseks. Strateegia näitab, kuidas juhtida finantsaspekte, aitab mõista kliente ning saavutada konkurentsieelis. Strateegia annab võimaluse suurendada kasumlikkust, aitab mõista juhtimispsühholoogiat, toob esile arengutendentsid ja aitab planeerida pikaajaliste eesmärkide saavutamist. (Koch, 2006, lk 15) Kokkuvõtvalt on strateegia plaan, kuidas ettevõtte jõuab soovitud tulemusteni, ning kuidas läbi planeeritud tegevuste saavutada või säilitada jätkusuutlikkus.

Strateegia käsitlused on jagatud kolme rühma, milleks on:

1. Lineaarne strateegia mudel (*linear strategy*) – selles mudelis paiknevad strateegiad, mis on integreeritud otsustest, tegevustest või plaanidest, mis määratlevad ja saavutavad ettevõtte eesmärgid. Eesmärkide saavutamiseks muudetakse

tooteid/teenuseid ning kohandatakse vastavalt keskkonnale. Lineaarse strateegia mudel koosneb strateegilisest planeerimisest, strateegiate kujundamisest ning selle elluviimisest. Selles mudelis leiab koha Chandleri lähenemine strateegiale, kuna tema teoorias käsitletakse peamiselt pikaajalisi eesmärgi.

2. Kohanemisstrateegia mudel (*adaptive strategy*) – kohanemisstrateegia mudelit esindab Hoferi (1973) definitsioon: „Strateegia on seotud elujõulise sobivuse väljatöötamises, mis koosneb võimalustest ja riskidest väliskeskkonnas ning nende võimaluste ärakasutamises.“ Adaptiivses strateegias muutub ettevõtte ja selle osad reageerivalt ning ennetavalt, vastavalt tarbija eelistustele. Kohanemisstrateegia eesmärgiks on kohaneda keskkonnaga. Kohanemisstrateegia mudel koosneb peamiselt strateegilisest juhtimisest ning nišši leidmisest.
3. tõlgendusstrateegia mudel (*interpretive strategy*) – tõlgendusstrateegia mudelit esindab Van Cauwenbergh ja Cooli (1982) definitsioon: „Strateegia on kalkuleeritud lähenemine.“ Tõlgendusstrateegia mudel on sarnane kohanemisstrateegia mudelile, kuid suuremat rõhku pannakse juhtimisele. Eesmärgiks on legitiimsus ehk õiguspärasus. Tõlgendusstrateegia eesmärgiks on motiveerida organisatsiooni huvirühmi ettevõttele kasulikul moel. Tõlgendusstrateegia mudel koosneb strateegilistest normidest. (Chaffee, 1985, lk 90-93)

Lineaarses strateegia mudelis kavandavad ettevõtte juhid, kuidas saavutada konkurentsieelis ja saavutada ettevõtte eesmärgid. Kohanemisstrateegia mudelis leitakse viise, kuidas rahuldada tarbijate vajadusi. Tõlgendusstrateegias otsitakse võimalusi, kuidas siduda huvirühmi ettevõttele soodsal viisil ning keskendutakse eelkõige juhtimisele. Oluline on mainida, et üks mudel ei välista teist, vaid iga järgmine mudel sisaldab endas eelmise mudeli aspekte. Tabelis 1.1 (lk 7) esitatud definitsioonid vastavad eelkõige kohanemisstrateegia mudelile, kuna strateegiat käsitletakse eelmainitud definitsioonides kui kohanemist keskkonnaga.

Strateegiat ei saa üheselt defineerida. Strateegia peaks sisaldama sise- ja väliskeskkonna analüüsi, missiooni ja visiooni määratlust, eesmärkide seadmist, konkurentsieelise leidmist, väärtuse loomist klientidele, strateegia rakendamist, hindamist kui ka kontrolli.

Endine Euroopa Komisjoni liige Günter Verheugen (Euroopa Komisjon, 2006, lk 3) on öelnud, et: „Mikroettevõtted ning väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted on Euroopa

majanduse mootor. Nad on tähtsad töökohtade loojad, ettevõtluse ja innovatsiooni allikas ELis ning seega olulised konkurentsivõime ja tööhõive edendamisel...”

Mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid käsitletakse ingliskeelses kirjanduses *small and medium enterprises (SME)*. Eesti keeles on väike- ja keskmise suurusega ettevõtted käsitletud lühendina VKE (edaspidi VKE). Euroopas kasutatakse VKEte määramisel järgmisi kriteeriume (vt tabel 1.2): töötajate arv, käive ja bilansimaht. Euroopa Komisjoni määruse nr 651/2014 lisa 1, artikkel 2 järgi on mikroettevõtte kriteeriumiks vähem kui kümme töötajat ning aastakäive ja aastabilansi kogumaht ei ületa kahte miljonit eurot. Väikeettevõtete kriteeriumiks on vähem kui 50 töötajat ja aastakäibe ning aastabilansi kogumahu püsimine alla kümne miljoni euro. Keskmise suurusega ettevõtetes töötab alla 250 inimese, aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot ning aastabilansimaht ei ületa 43 miljonit eurot. (Euroopa Komisjon, 2014)

Tabel 1.2. Ettevõtete suuruse kategooriad

Ettevõtte kategooria	Töötajate arv	Aastakäive	Aastabilansi kogumaht
Mikroettevõtte	< 10	≤ 2 miljonit eurot	≤ 2 miljonit eurot
Väikeettevõtte	< 50	≤ 10 miljonit eurot	≤ 10 miljonit eurot
Keskmise suurusega ettevõtte	< 250	≤ 50 miljonit eurot	≤ 43 miljonit eurot

Allikas: Euroopa Komisjon, 2019, lk 11

Töötajate arv, aastakäive ja aastabilansi kogumaht ei ole ainukesed tegurid, mille kaudu saab määratleda ettevõtte suurust. Samuti tuleb arvesse võtta ka lisavahendeid, milleks on näiteks omandisuhted, partnerlus ning seosed. Juhul, kui VKE kuulub suuremale ettevõttele ei vasta ta VKE määratluse tingimustele. VKE jagunevad kolmeks kategooriaks:

- autonoomne ettevõtte – täiesti sõltumatu või teise ettevõtte vähemusosalusega seotud suhe. Osalus peab olema sel juhul alla 25%;
- partnerettevõtte – osalus teises ettevõttes või teise ettevõtte osalus VKEs. Osaluse protsent alla 25%;
- seotud ettevõtte – osalus teises ettevõttes või teise ettevõtte osalus VKEs üle 50% (Euroopa Komisjon, 2006, lk 16-23).

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted on olulise tähtsusega maailma majanduses. Euroopa Liidus oli 2018. aasta seisuga 25,1 miljonit VKEt. Suurema enamuse (23,3 miljonit) moodustasid mikroettevõtted (Clark, 2021). VKEd annavad tööd ligikaudu 100 miljonile inimesele ning nende tegevus annab olulist lisaväärtust igas majandussektoris (Euroopa Komisjon, 2020, lk 1) Mikroettevõtteid on Eestis 2019 aasta seisuga 87667. (Statistikaamet, 2021)

Kuna VKEd pakuvad tööd suurele hulgale inimestele, on oluline, et ettevõtted ja nende poolt loodud töökohad säiliks. Võttes arvesse erinevaid piiranguid, millega VKE juhid kokku puutuvad, on VKE püsimiseks vajalik rakendada ettevõttes strateegiaid. (Aaron *et al.*, 2018, lk 33-48) VKE puhul on oluline keskenduda eelkõige ettevõtte protsessidele (Mugler, 2004, lk 1-3).

Ettevõtted vajavad strateegiaid, et kindlustada ressursside paigutamine kõige otstarbekamal viisil. Seejuures on vajalik arvestada pikaajaliste eesmärkidega. Oluline on mõista, et strateegia olemasolu ei garanteeri kohest edu. Hästi läbimõeldud strateegia tagab tugeva turupositsiooni, olenemata sellest, millised probleemid varitsevad neid nii sise- kui ka väliskeskkonnas. (Leimann *et al.*, 2003, lk 13-24) See eeldab, et ettevõtte on positioneerinud oma koha tegevusvaldkonnas ja on teadlik kõikidest sise- kui ka väliskeskkonnast tulenevatest ohtudest.

Kuigi väike- ja keskmise suurustega ettevõtetes töötab suur osa majanduse töötajatest, siis probleemiks on VKE juhtide ebapädevus ettevõtluskeskkonnas (Brinkmann, 2002). Suurim läbikukkumise põhjus VKEte seas on juhtimisalaste teadmiste puudulikkus (Leimann *et al.*, 2003, lk 101). Sellest tulenevalt saab väita, et strateegiate kasutamine on relevantne mikroettevõtte künnises. VKE edukuse seisukohalt on oluline omada strateegilist plaani eelkõige selleks, et määrata strateegiline suund, koordineerida tegevused ja saavutada määratletud eesmärgid (Sandberg *et al.*, 2001, lk 12-15).

Mazzarol (2004, lk 1) väidab, et enamus VKEte omanikud on "lühinägelikud", kuna ressursid on piiratud ning keskendutakse eelkõige igapäevaste küsimuste lahendamisele. Kui rakendatakse strateegilist juhtimist, on võimalik väikestel- ja keskmise suurusega ettevõtetel vähendada väiksusest tulenevaid riske ja suurendada innovaatsilisust ning kasvamise võimalusi (Sexton & van Auken, 1985, lk 7-16).

Strateegiate kasutamise eelised ettevõtetes on:

- konkreetne arusaam strateegilisest visioonist ja missioonist;
- tähelepanu suunatud olulisele;
- parem arusaam ümbritsevast keskkonnast (Bamford *et al.*, 2015, lk 9).

Kokkuvõtlikult saab öelda, et strateegia mõiste on paljude teoreetikute poolt defineeritud, kuid kõigis definitsioonides on märgata ühiseid jooni. Strateegia kasutamise eesmärgiks on ettevõtte areng tulevikuvisioni suunas ning jätkusuutlikkus ehk kestlik areng. VKEd moodustavad suure osa maailma majandusest ning pakuvad töökohti paljudele inimestele, mistõttu on vajalik VKEte jätkusuutlik toimimine.

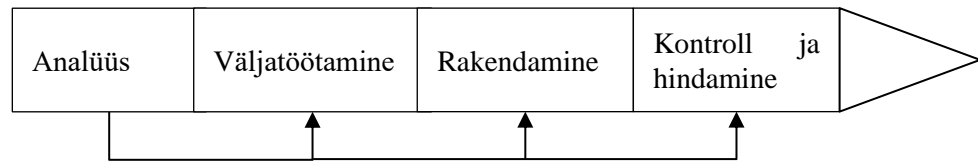
1.2. Strateegia planeerimise protsess

Selles peatükis tutvustatakse strateegilise juhtimise etappe, keskendudes eelkõige kahele esimesele etapile, milleks on strateegia positsioneerimine ja formuleerimine ehk strateegiline planeerimine. Strateegiline kujundamine on protsess, mille abil pannakse paika ettevõtte käitumist, tegevussuundi ja eesmärgi, mille eesmärgiks on tagada pikaajaline edu (Cole, 1996, lk 123; Gimbert *et al.*, 2010, lk 479). Strateegia kujundamise peamiseks eesmärgiks on saavutada kestlik konkurentsieelis (O'Regan & Ghobadian, 2002, lk 664).

Kuigi strateegiline planeerimine on strateegilise juhtimise protsessis väga oluline aspekt, on leitud, et enamus VKEd ei tegele strateegilise planeerimisega (Sexton & van Auken, 1985, lk 7-15; Beaver, 2003, lk 63-68). Uuringus, mille käigus käsitleti strateegilise planeerimise vajalikkust ja tulemuslikkust VKEte seas leiti, et strateegiline planeerimine peaks olema eranditult VKEte pärusmaa (Bounds *et al.*, 2006, lk 48). VKEd, kes tegelevad strateegilise planeerimisega saavutavad suurema edu võrreldes nende VKEga, kes seda ei tee (Gibson & Casser, 2005, lk 207-222).

Strateegiline juhtimine jaguneb neljaks põhietapiks (vt joonis 1.1, lk 12), milleks on strateegiline positsioneerimine ehk analüüs, strateegia formuleerimine, strateegia rakendamine ja strateegia tulemuslikkuse hindamine (David, 2011, lk 15). Strateegilise juhtimise protsessi esimeseks osaks on analüüs, mille raames analüüsitakse või fikseeritakse organisatsiooni missiooni, visiooni, pikaajalisi eesmärgi ja sise- ning

väliskeskonna tegureid (Dess *et al.*, 2004, lk 9). Järgmisena luuakse tegevusplaani eesmärkide saavutamiseks, viiakse strateegia ellu, kontrollitakse protsessi ja hinnatakse strateegia tulemusi (Thompson, 2001, lk 9).



Joonis 1.1. Strateegilise juhtimise skeem. Allikas: Leimann *et al.*, 2003

Lõputöö keskendub strateegilise juhtimise kahele esimesele etapile, mille saab kokku võtta strateegia kujundamisena. Strateegia kujundamine koosneb strateegilisest positsioneerimisest ja formuleerimisest.

Strateegilise positsioneerimise ehk analüüsi etapis analüüsitakse ettevõtte sise- ja väliskeskkonda. Keskkondade analüüsiga on võimalik määrata positsioon keskkonnas ja väliskeskkonnast tulenevaid muutujaid, mis võivad mõjutada ettevõtte tegevust. Analüüsi etapis tuleb määratleda ka ettevõtte põhiväärtused, mille tulemusena on võimalik saavutada suuremat ühtekuuluvustunnet ning see aitab kaasa ka organisatsiooni kultuuri loomisel. (Leimann *et al.*, 2003, lk 69)

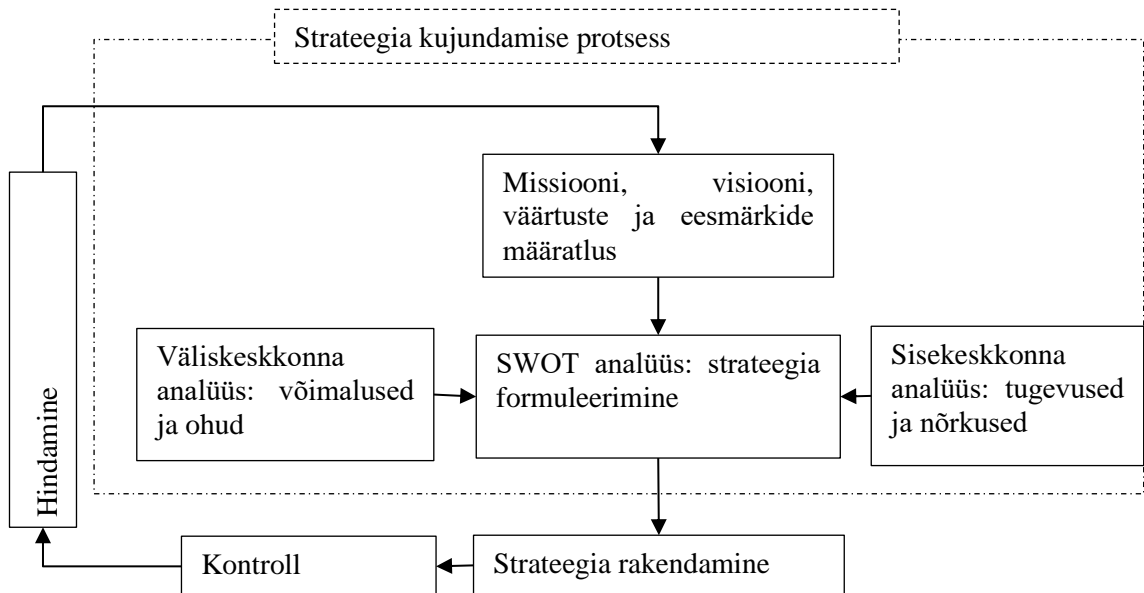
Järgmiseks etapiks on formuleerimise etapp. Strateegia formuleerimise etapp koosneb neljast osategevusest:

- määratleda ettevõtte tulevikuvõimalused ja põhiolemus;
- missiooni, visiooni ja pikaajaliste eesmärkide formuleerimine;
- konkurentsianalüüs ja turunišši leidmine;
- ressursside jaotus tegevusplaanide täitmiseks (Aamer, 1998, lk 28).

Hill ja Jones (2012, lk 8) on koostanud illustreeriva joonise, mis kujutab kokkuvõtvalt strateegilise kujundamise protsessi (vt joonis 1.2, lk 13). Joonisel on selgelt näha strateegilise kujundamise põhilised etapid. Samuti joonistub välja, kuidas strateegia kujundamine on osa strateegilisest juhtimisest.

Strateegilise planeerimise juures on oluline määratleda ettevõtte missioon ja visioon. Missioon on ettevõtte olemasolu eetilise põhjendus, eesmärk ja ideaal. Ettevõtte, kes teab oma missiooni, motiveerib selle personali. Missiooni peetakse personaliarenduse üheks tähtsaimaks lähtealuseks. Missiooni sõnastus on õnnestunud, kui see paneb ettevõtte kõiki liikmeid mõtlema tulevikule ja annab positiivset ellusuhtumist. Missioon peab lähtuma kestvatest väärtustest ning väljendab soovi tuua kasu oma töötajatele kui ka klientidele. (Lõhmus *et al.*, 2002, lk 11-12) Missioon peab sisaldama ettevõtte väärtuspakkumist, mida ta teeb ja lubab teha hästi (McKee, 2011, lk 11).

Visioon on ettevõtte juhtkonna ettekujutus ettevõtte tulevikust, kus on pikaajaline eesmärk või kirjeldus sellest, milliseks ettevõtte soovib areneda. Visiooni pideval arendamisel muutuvad pika- ja lühiajalised eesmärgid täpsemaks, töötajad mõistavad paremini, mida neilt oodatakse ning selle kaudu kasvab ka nende enesekindlus ja töötahe. Visiooni sõnastus peaks olema kõigile arusaadav, ambitsioonikas, kuid seejuures realistlik. (McKee, 2011, lk 14) Strateegiline visioon näitab suunda, kuhu pürgitakse. Sellega täpsustatakse pikaajalisi eesmärke ja kujundab ettevõtte identiteeti (Kanhai *et al.*, 2013, lk 600).



Joonis 1.2. Strateegilise juhtimise protsessi mudel (Hill & Jones, 2012, lk 8); autori kohandatud.

Konkreetsed ja raskemad eesmärgid annavad rohkem motivatsiooni ja positiivsema soorituse kui ebamäärased ja lihtsad eesmärgid. Eesmärkide seadmisel ja tulemuslikkusel on kindel positiivne suhe. (Aaron *et al.*, 2018) Eesmärgid peavad olema nii lühi- kui ka pikaajalised. Lühiajaliste eesmärkide eeliseks on see, et paika pannakse tegevused, et saavutada kiireloomulised eesmärgid. Pikaajaliste eesmärkide põhimõtteks on see, et need näitavad juhtidele, milliseid otsuseid tuleks vastu võtta, et saavutada eesmärkide täitmine. Põhifookus peab siiski jääma pikaajalistele eesmärkidele. (Leimann *et al.*, 2003, lk 19)

Peale missiooni, visiooni ja pikaajaliste eesmärkide määratlust on järgmiseks etapiks ettevõtte keskkondade analüüs. Väliskeskkonna analüüs, mille peamiseks eesmärgiks on tuvastada väliskeskkonnas valitsevaid ohtusid ja võimalusi kui ka sisekeskkonna tugevusi ja nõrkusi. Sisekeskkonna analüüsi eesmärgiks on saada ülevaade tegevusvaldkonnast ja leida valdkonnad, kus esineb võimalus luua konkurentsieelis ning valdkonnad, kus tuleb leida võimalused ellujäämise eesmärgil. (Campbell *et al.*, 2003, lk 31)

Väliskeskkonna puhul on oluline keskenduda ettevõtte tegevusharule ja sihtriigile, kus tegutsetakse. (Hill *et al.*, 2014, lk 17) Ettevõtte väliskeskkond jaguneb kaheks - üldine ehk makrokeskkond ja vahetu ehk mikrokeskkond (Britton & Worthington, 2003, lk 6).

Mikrokeskkonna teguriteks on kliendid, konkurendid, tarnijad, regulaatorid ja strateegilised liitlased (Britton & Worthington, 2003, lk 6). Tegemist on teguritega, mis mõjutavad otseselt ettevõtte tegevust ning positsiooni, kuid oluline on märkida, et mikrokeskkonda on ettevõttel võimalik ise mõjutada ja määratleda. Mikrokeskkonna strateegilise analüüsi puhul on alustuseks oluline määratleda ettevõtte potentsiaalsed kliendid ehk tarbijad. Vajalik on määratleda kliendi vajadused ja ootused. (Krivtsov, 2014, lk 31)

Konkurente analüüsides on vajalik teada nende nõrkusi ja tugevusi. Konkurentsikeskkonna moodustavad ettevõtted, kes tegutsevad samas tegevusvaldkonnas kui ka asendustoote või -teenuse pakkujad. (Berdnikova, 2010, lk 40-48) Tarnijad varustavad ettevõtet tema tegevuseks vajalike ressursidega. Tarnijate valik määrab mitmeid aspekte ettevõtte tegevuses, näiteks toote/teenuse kvaliteet ja selle omahind. (Krivtsov, 2014, lk 31) Regulaatorid on näiteks valitsusasutused või muud

asutused, kes mõjutavad ettevõtte tegevust sõltuvalt tema tegevusalast. Strateegilised liitlased on organisatsioonid, kellega ettevõtte teeb lepingute alusel koostööd. (Alas, 2005, lk 49)

Makrokeskkonna analüüs on oluline algfaasis olevatele ettevõtetele, kes otsivad investeringuid või soovivad olla kasvule orienteeritud (Kaliba *et al.*, 2011, lk 81).

Makrokeskkond koosneb järgnevatest teguritest:

- poliitiline ja õiguslik keskkond - näiteks riigikord, poliitiline struktuur, maksud, poliitiline kontroll ettevõtluses, konkurentsi reguleerimine, õigussüsteem jne;
- majanduslik keskkond - turu suurus ja kasv, sihtriigi arengutase, konkurentsitingimused, elanikkonna laenukoormus, intresside määrad;
- sotsiaal-kultuuriline keskkond – kultuur, harjumused, elustiil;
- tehnoloogiline keskkond – sihtriigi tehnoloogiline arengutase, interneti levik, tehnoloogiate kasutamisharjumused;
- ökoloogiline keskkond – keskkonda puudutavad seadused, keskkonna teadlikus ja selle säästmine;
- demograafiline ehk rahvusvaheline keskkond – demograafilised näitajad, tarbijakaitseseadused (Hundekar *et al.*, 2010, lk 38-40; Meru & Sturwig, 2011, lk 883).

Kolmandaks strateegilise juhtimise etapiks on strateegia rakendamine. Strateegia rakendamine kujutab endast strateegia tegevusplaani koostamist ja elluviimist. Selles etapis koostatakse eelarve, eraldatakse ressursid, vajadusel reorganiseeritakse organisatsiooni struktuur, tegeletakse organisatsiooni sisekeskkonna ja selle kultuuriga ning luuakse tarvilikud tugistruktuurid. (Pearce & Robinson, 2009, lk 13-14) Strateegia kontroll ja hindamisetapis ehk neljandas etapis leitakse korrelatsioon soovitud tulemuse ja tegeliku tulemuse vahel (Saloner *et al.*, 2001, lk 387). Strateegia hindamiseprotsess on uue strateegilise juhtimise tsükli algus (Leimann *et al.*, 2003, lk 23).

Strateegiline juhtimine koosneb neljast etapist, milleks on strateegiline positsioneerimine ehk analüüs, strateegia formuleerimine, strateegia rakendamine ja selle kontroll ning hindamine. Esimesed kaks etappi saab kokku võtta kui strateegia kujundamine. Strateegia

kujundamine eeldab missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamist ning välis- ja sisekeskkonna analüüsi.

1.3. Strateegia kujundamise meetodid ja äristrateegiad

Järgnevas alapeatükis analüüsitakse strateegia kujundamise meetodeid ja nendest tulenevaid strateegilisi valikuid. Strateegilise kujundamise eesmärgiks on arusaam välis- ja sisekeskkonnast. Lõputöös käsitletakse strateegia kujundamiseks Osterwalderi ärimudelit, väärtuspakkumise mudelit, *SWOT* analüüsi ning selle edasiarendust *TOWS* analüüsi.

Makrokeskkonna analüüsiks sobib *PESTLE* analüüs (vt tabel 1.3). See analüüsi käsitleb kõiki makrokeskkonnast tulenevaid tegureid, milleks on poliitiline (*political*), majanduslik (*economic*), sotsiaalne (*social*), tehnoloogiline (*technological*), õiguslik (*legal*) ja keskkondlik ehk looduslik (*environmental*) keskkond.

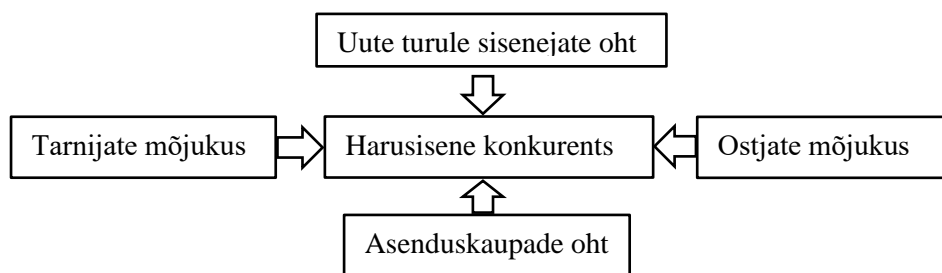
Tabel 1.3. *PESTLE* analüüsi osad

POLIITILINE KESKKOND	MAJANDUSLIK KESKKOND
Kirjeldab valitsust, muutuseid poliitilises keskkonnas, maksupoliitikat, seadlusandlust, kaubapiiranguid, andmekaitset.	Kirjeldab majanduse arengut, intressimäärasid, inflatsioonimäära, töötuse tase, võimalike muudatusi majanduskeskkonnas, rahapoliitikat.
SOTSIAALNE KESKKOND	TEHNOLOOGILINE KESKKOND
Kirjeldab kultuuri aspekte, demograafilised näitajad, riskivalmidus, haridustase, eetika, religioon.	Kirjeldab teadus- ja arendustegevust, tehnoloogia arengut.
ÕIGUSLIK KESKKOND	KESKKONDLIK KESKKOND
Kirjeldab õigussüsteemi, tööseaduseid ja lepinguid.	Kirjeldab keskkonda puudutavaid seadusi, geograafilisest asukohast tulenevaid eripärasid, loodussäästlikust.

Allikas: Rastogi & Trivedi, 2016, lk 384-385; *PESTLE* analysis, *s.a.*

PESTLE analüüsi käigus käsitletavat valdkonnad on tähtsad igas tegevusvaldkonnas, kuid nende mõju ettevõttele sõltub konkreetsest ettevõttest (Rastogi & Trivedi, 2016, lk 384-385). *PESTLE* analüüsi abil saab hinnata väliskeskkonnast tulenevaid tegureid, mille põhjal saab teha järeldusi tegevusharu atraktiivsuse, turupotentsiaali, hetkeolukorra ja turu toimimise kohta. Sellest tulenevalt saab leida tegevusvaldkonna peamised edutegurid, võimalusi edu ja kasvu saavutamiseks. *PESTLE* analüüs on abiks väliskeskkonnast tulenevate riskide tuvastamisel. (Perena, 2017, lk 2)

Väliskeskonna mikrotasandi analüüsiks kasutatakse Michael Porteri viie jõu mudelit (vt joonis 1.3). Porteri mudeli abil on võimalik teostada haruanalüüs teatud tegevusvaldkonnas. Porteri mudel keskendub viiele jõule, milleks on harusiseste ettevõtete konkurents, uute turule sisenejate oht, asenduskaupade oht, ostjate ehk klientide mõjukus ja tarnijate mõjukus. See juhtimismudel aitab hinnata tegevusharu atraktiivsust ehk kasumlikkust ning mõista konkurentsijõude, mis võivad ettevõtet mõjutada tegutsevas tegevusharus. (Sutherland, 2014, lk 1)



Joonis 1.3. Porteri viie konkurentsijõu mudel. Allikas: Hein *et al.*, 2013

Porteri viie konkurentsijõu muutujateks on harusisene konkurents, asenduskaupade oht, ostjate ehk klientide võim ja tarnijate võim. Harusisene konkurents on kõige tugevam konkurentsijõud, selles aspektis on vajalik analüüsida konkurentide arvu, tooteid või teenuseid. Asenduskaupade oht on jõud, mis kirjeldab asendustoodete mõju ettevõtte hinnaelastsusele, sest klientidel tekib asenduskaupadest rohkem valikuvõimalusi. Ostjate mõjukus on mõju, mida kliendid omavad toote- või teenusepakkuja üle. Tarnijate võim on mõju, mida tarnijad avaldavad ettevõttele, kui tarnijad tõstavad müüdava ressursi hindu või langeb tarnija toote/teenuse kvaliteet. (Grundy, 2006, lk 214)

Viie konkurentsijõuga toimetulekuks on olemas järgmised strateegiad: kululiidri positsiooni saavutamine, diferentseerimine ja fookuseerimine ehk turuniši leidmine. Kululiidri strateegia keskendub agressiivsele kulude vähendamisele, ranget püsi- ja muutuvkulude kontrolli, kulude minimeerimist teadus- ja arengutegevuses, klienditeeninduses, turundustegevuses ja personalis, kuid seejuures ei tohiks kvaliteeti ja klienditeenindust unustada. Kululiidri strateegia keskendub ettevõtte üldisele efektiivsusele, mitte toote või teenuse kvaliteetsusele. (Porter, 1998, lk 35)

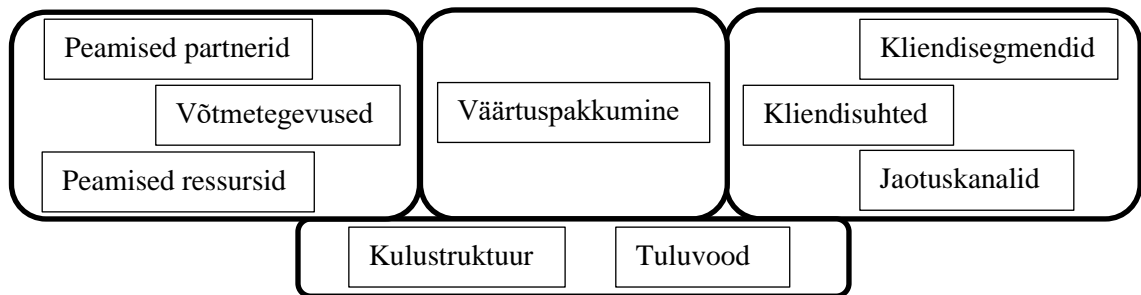
Toote või teenuse diferentsstrateegia keskendub eristumisele. Eristumine võib tuleneda toote või teenuse disainis, uue tehnoloogia kasutamises, klienditeeninduse personaalsuses, garantii võimaluses ja mitmetes teistes aspektides. (Porter, 1998, lk 37) Kui klient on eristumise ja ainulaadsuse eest rohkem tasuda, on ka sellest tulenevalt ettevõttel võimalik kehtestada kõrgemaid hindu (Tansey *et al.*, 2014, lk 708).

Fokuseeritud ehk turuniši strateegia keskendub kitsale ja kindlale turusegmendile. Oluline on mõista tarbija vajadusi, et neid paremini tunnetada ja rahuldada. Turuniši strateegiast tulenevalt on kindlal ja kitsamal turul tegutsev ettevõtte suurema konkurentsieelisega, kui võrrelda teda näiteks ettevõttega, kes konkureerib mitmel turul korraga. (Porter, 1998, 38-39) Turuniši eesmärgiks on konkurentsieelise loomine. Konkurentsist eristumiseks on vaja omada ka eristuvat strateegiat. Ettevõtte peaks tegema midagi, mida konkurents ei suuda ehk leida tuleks ettevõtte nišš. See nõuab selektiivsust ja tähelepanu oskustele, mis edu toetaksid. Strateegia ei tohi olla üle planeeritud, see tähendab, et strateegia ei saa olla lõpplahendusega, sest maailm on pidevas arengus ja sellele vastavalt peab olema ka ettevõtte strateegia. (Koch, 2006, lk 25-26)

Sisekeskkonna põhjalikuks analüüsiks saab kasutada Osterwalderi ärimudeli lõuendit. Ärimudeli lõuendit tuleks täita koostöös kollektiiviga, kas ajurünnaku või arenguseminari raames (Osterwalder & Pigneur, 2014, lk 142-144). Ärimudeli eesmärgiks on loogiline kirjeldus sellest, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtusi. Ärimudel koosneb üheksast ehituskivist (vt joonis 1.4, lk 19).

Esimeseks ehituskiviks on kliendisegmendid. See vastab küsimusele, kes on ettevõtte väärtuspakkumise tarbijad. Järgmiseks ehituskiviks on väärtuspakkumised ehk missugust väärtust ettevõtte tarbijatele loob. Väärtuspakkumise eesmärgiks on luua ettevõtte kliendi jaoks atraktiivseks. Kolmas ehituskivi on jaotuskanalid, mille kaudu jõuab ettevõtte kliendini või vastupidi. Neljandaks ehituskiviks on kliendisuhted. Kliendisuhted võivad olla isiklikud kui ka automaatsed, mille eesmärgiks on leida uusi kliente ning säilitada olemasolevate klientide lojaalsus. Järgmine ehituskiviks on tuluvood, mis vastab küsimusele, mille eest tarbija maksab ning millised on peamised tuluallikad. Kuues ehituskivi on võtmeressursid, milliseid ressursse ettevõtte väärtuspakkumise loomiseks vajab ja igapäevategevused. Ressursid jagunevad neljaks: füüsilised ressursid, rahalised, intellektuaalsed ja inimressursid. Seitsmes ehituskivi ehk peamised tegevused on

tegevused, mida ettevõtte peab tegema väärtuspakkumise loomiseks ja ärimudeli toimimiseks. Eelviimane ehituskivi on peamised partnerid, mis kirjeldab ettevõtte partnerlussuhteid ja nende hetkeolukorda. Viimaseks ehk üheksandaks ehituskiviks on kulustruktuur, milles kirjeldatakse ettevõtte põhikulusid, mis tekivad ettevõtte tegevusest ja väärtuspakkumise loomisest. (Osterwalder & Pigenur, 2014, lk 20-41)



Joonis 1.4. Osterwalderi ärimudeli lõuend. Allikas: Osterwalder, 2014, lk 44

Peale ärimudeli täitmist leitakse ettevõtte kõige tugevamad ehituskivid, mille järgi saab moodustada ka ettevõtte strateegiad. Esimeseks strateegia valikuks võib olla strateegia, mis lähtub ressursidest. See eeldab, et ettevõttel on ressursse ja tugevad koostööpartnerid. Strateegiline tegevus keskendub sellisel juhul ettevõtte laienemisele ja võimaluste leidmisele, kuidas olemasolevate tugevustega ettevõtte efektiivsust veelgi suurendada. Teiseks valikuks on strateegia, mis lähtub tarbijatest. See strateegia keskendub tarbijate vajadustele ja uuendustele. Uuenduste läbiviimiseks on vajalik analüüsida, kuidas uuendused tarbijat võivad mõjutada. Kolmandaks on strateegia, mis lähtub väärtuspakkumistest. Selle eesmärgiks on luua uus väärtuspakkumine ja testimine, kuidas uuendus tarbijat ehk klienti mõjutab. Neljandaks on strateegia, mis lähtub finantsidest. Valik on leida uued tuluvood, hinnastrateegia ümberkujundus ja kulude minimeerimine. Viiendaks on strateegia, mis lähtub mitmest ehituskivist korraga. Selles strateegias vaadeldakse tarbijate vajadusi, suhteid ja ressurside juhtimist. (Business model innovation, 2014, lk 13).

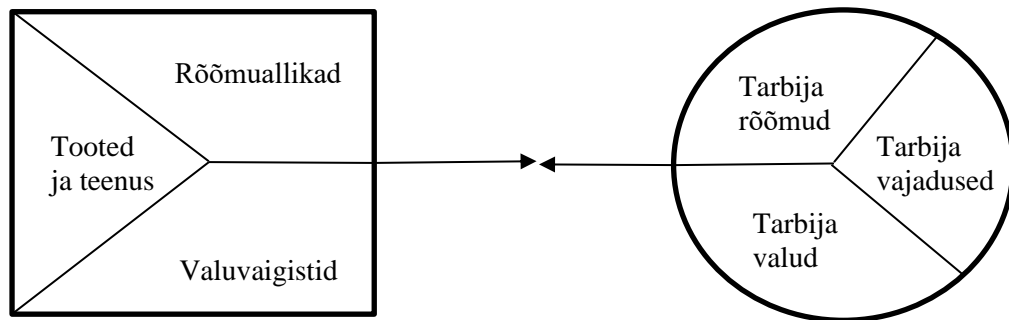
Samuti on välja pakutud ka viis strateegilist mustrit, milleks on lahti põimimise mudel, pika saba muster, mitmepoolse platvormi muster, tasuta hüvede mudel ja avatud ärimudel. Lahtipõimimise mudelit rakendatakse juhul, kui ettevõttel on liigselt suured kulud või ettevõtte allüksuste ühe mudeli järgi toimimine. Nimest tulenevalt on

allüksused vaja teineteisest lahti põimida ja koostada kõigile allüksustele eraldiseisev mudel, millest tulenevalt väheneks ka see läbi ettevõtte kulud. Pika saba mustri kasutamine leiab rakendust juhul, kui ettevõtte rahuldab korraga liiga palju kliendirühmi. Paljude kliendirühmade rahuldamiseks on vaja luua erinevad väärtuspakkumised, mis on ettevõttele kulukas. Lahenduseks on mitmekülgsema väärtuspakkumise loomine, mis rahuldab kõikide tarbijate vajadusi samal ajal. Mitmepoolset platvormi mustrit kasutatakse, kui ettevõttel on puudus headest toodetest/teenustest või omab ainult ühte head toodet/teenust, mis on mõeldud kindlale kliendisegmentile. Sellisel juhul on ettevõttel raskusi uute klientide kaasamisega. Mitmepoolse platvormi mustri eesmärgiks on luua partnersuhteid ettevõtetega, kellega tarbijarühmad kattuvad. Tasuta hüvede mudel on mõeldud ettevõtetele, kellel on kõrged kulud ja seetõttu ei ole võimalik lubada tarbijatele tasuta või madala hinnaga väärtuspakkumisi. Probleemiks on ka tarbijate hinnatundlikkus ehk kliendid ei ole valmis toote/teenuse eest maksma kõrget hinda. Mudeli eesmärgiks on strateegia, et ettevõtte pakub erinevate hinnasegmentidega väärtuspakkumisi. Sellisel juhul katab kliendirühm, kes ei ole hinnatundlik ja on valmis maksma kõrgemat hinda, hinnatundlike klientide vajadusi madalamate hindade järgi. Avatud ärimudel on loodud ettevõtetele, kelle kulud koosnevad peamiselt teadus- ja arengutegevustest ettevõtte siseselt. Lahenduseks on välispartnerite kaasamine, kes aitavad oma ressursidega katta ettevõtte teadus- ja arengutegevusi. (Osterwalder & Pigneur, 2014, lk 118-119)

Osterwalderi ärimudeli osaks on ka väärtuspakkumise lõuend (vt joonis 1.5, lk 21), mille eesmärgiks on leida turu ja teenuse/toote sobivus ehk kas ettevõtte väärtuspakkumine sobib kliendi vajaduste ja probleemide lahendamiseks. Mudel keskendub kahele ehituskivile, milleks on kliendisegment ja väärtuspakkumised. (Osterwalder, 2015)

Kliendisegment on jaotatud kolmeks sektoriks, milleks on tarbija rõõmud, valud ja vajadused. Tarbija rõõmudeks peetakse aspekte, mida tarbija ei oska oodata või mida ta tootelt/teenuselt ootab, kuid mis täidab tema eesmärgi. Tavaliselt on tarbija rõõmuks personaalne klienditeenindus, kingitused või soodustused. Tarbija valuks on tema igapäeva probleemid, millele ta proovib lahendusi leida. Tarbija valudeks võivad olla näiteks kõrged riskid või lisakulutused. Tarbija vajadused on emotsionaalsed, sotsiaalsed

ja funktsionaalsed, mida on vaja rahuldada läbi ettevõtte väärtuspakkumise. (Osterwalder, 2015)



Joonis 1.5. Väärtuspakkumise mudel. Allikas: Clark *et al.*, 2012

Väärtuspakkumise segment on jaotatud samuti kolmeks. Kolm segmenti, mida käsitletakse, on tooted ja teenused, valuvaigistid ja rõõmuallikad. Ettevõtte poolt loodud tooted ja teenused on eesmärgiga rahuldada tarbija vajadusi, panna tarbijat unustama tema valuallikaid ja luua rõõmuallikatele lisandväärtust. Rõõmuallikad näitavad ettevõttele, kas ettevõtte teab tarbija rõõme ja kuidas saaks ettevõtte enda poolt pakutavad rõõmuallikad viia kliendini. Valuvaigistid on eesmärgiga leevendada tarbija valuallikaid. (Osterwalder, 2015.)

SWOT analüüs on enimkasutatavaid välis- ja sisekeskkonna samaaegseks analüüsiks. *SWOT* analüüs annab ülevaate ettevõtte tugevustest (*strengths*), nõrkustest (*weaknesses*), võimalustest (*opportunities*) kui ka ohtudest (*threats*). Ettevõtte sisekeskkonnast tulevad *SWOT* analüüsi nõrkused ja tugevused ning väliskeskkonnast ohud ja võimalused. Analüüsi tehes tuleb fookuses hoida sihtturgu, milles ettevõtte tegutseb. (Hollensen, 2003, lk 170; Cole, 1994, lk 33)

SWOT analüüsist saab leida strateegia valikud, kui leida seosed välis- ja sisekeskkonna vahel ehk kuidas võimalusi kasutades tugevusi suurendada (*SO*); kuidas saab kasutada tugevusi, et vähendada väliskeskkonnast tulenevaid ohte (*ST*); kuidas kasutada väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi, et ületada sisekeskkonnast tulenevaid nõrkusi (*WO*); teadvustada probleeme ja piiranguid, mis võivad tekkida sisemiste nõrkuste ja väliste ohtude koosmõjul (*WT*). Selline analüüs tugineb *TOWS* maatriksil (vt tabel 1.4, lk 22). (Weisheng, 2010, lk 1318) Ettevõtted, kes kasutavad oma sisemisi tugevusi,

keskkonnast tulenevaid võimalusi, neutraliseerivad keskkonnast tulenevaid ohte, vältides sisemisi nõrkusi on konkurentsivõimelisemad (Aslan *et al.*, 2011: 98).

TOWS analüüsile peab eelnema *SWOT* analüüs, mille tulemusena on määratletud ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. *SWOT* mudelit täites tuleks kõik tegurid märgistada numbriga. Näiteks ettevõtte tugevus *S1*, ettevõtte nõrkus *W1*, võimalus *O1* ja ohud *T1*. *TOWS* analüüsi tehes on oluline analüüsida, et näiteks kas tugevus *S1* ja võimaluse *O1* vahel ehk kas ettevõtte tugevus aitab märgata võimalust. Koosmõju korral tuleb lahtrisse teha vastav märgistus, milleks on näiteks “X”, kui koosmõju puudub tuleb lahtrisse märkida näiteks “O”. Lahtris, kus on kõige rohkem seoseid (X), määrab strateegia, mida ettevõtte peaks rakendama. (Golzar *et al.*, 2014, lk 157-159)

Tabel 1.4. *TOWS* maatriks

	Välised faktorid	
	Võimalused (<i>On</i>)	Ohud (<i>Tn</i>)
Sisemised faktorid	Tugevused (<i>Sn</i>) <i>Maxi-Maxi (SO)</i> – näitab ettevõttele, kuidas võimaluste maksimeerida.	<i>Maxi-Mini (ST)</i> – näitab ettevõttele tugevusi, et ohte minimeerida.
	Nõrkused (<i>Wn</i>) <i>Mini-Maxi (WO)</i> - näitab ettevõttele, kuidas võimalusi, et nõrkused.	<i>Mini-Mini (WT)</i> – näitab ettevõttele, kas ohu ja nõrkuse koosmõjul tekivad ettevõtet ohustavad piirangud.

Allikas: Golzar *et al.*, lk 1318-1320

Kui koosmõju seoseid on kõige rohkem *Maxi-Maxi* lahtris, tuleks rakendada agressiivset strateegiat. See strateegia keskendub sellele, et ettevõtte peaks kasutama oma tugevusi ja võimalusi maksimaalselt, kas laienemise või turupositsiooni tugevdamisega. Kui koosmõju seoseid esineb enim *Maxi-Mini* lahtris, tuleks rakendada konservatiivset strateegiat. Eelmainitud strateegia näitab, et ettevõttel on piisavalt tugevusi, kuid samas esineb ka väliskeskkonnast tulenevaid ohte. Sellisel juhul võiks ettevõtte arendada uusi tooteid või teenuseid, otsida uut turgu, kus tegutseda või luua plaan, kuidas konkurente oma tegevusega ületada. Kui enim seoseid esineb *Mini-Maxi* lahtris, peaks ettevõtte rakendama konkurentsistrateegiat. See strateegia näitab, et ettevõtte peaks kasutama maksimaalselt väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi, et minimeerida nõrkusi. Seda saab

teha näiteks konkurentsieelise loomisega ja kulude vähendamisega. *Mini-Mini* lahtri puhul peaks ettevõtte rakendama kaitsvat strateegiat. Kaitsev strateegia näitab, et suuri riske ei tasu võtta. Valikuteks on tegevuse lõpetamine, kulude kärpimine ja investeeringute kaasamine. (Choice of strategy, 2015)

Lõputöö teoreetilises osas käsitleti strateegia definitsioone erinevatelt autoritelt ja leiti põhjused, miks strateegia kujundamine peaks aset leidma VKEte seas. Strateegiline juhtimine koosneb neljast etapist, milleks on strateegia positsioneerimine, formuleerimine, rakendamine ning kontroll ja hindamine. Lõputöö keskendub kahele esimesele etapile, mida käsitletakse strateegilise kujundamisena. Strateegia kujundamiseks on vajalik analüüsida nii välis- kui ka sisekeskkonda, kaardistada oma konkurente ja kliente. Samuti on oluline luua ettevõttele missioon, visioon ja eesmärgid.

Peamised meetodid, mida lõputöös analüüsimiseks käsitletakse on *PESTLE* analüüs, Porteri viie konkurentsijõu analüüs, Osterwalderi ärimudeli ja kliendiväärtuspakkumise analüüs, *SWOT* analüüs ning selle edasiarendus *TOWS* analüüs. *PESTLE* analüüsiga eritletakse makrokeskkonnast tulenevaid faktoreid. Porteri viie konkurentsijõu eesmärgiks on analüüsida väliskeskonna mikrotasandit. Väliskeskonna mikrotasandi analüüsi tulemusena on võimalik leida ka äristrateegiad, milleks on kululiidri positsiooni saavutamine, diferentseerimine ja fokuseerimine ehk turuniši leidmine. Osterwalderi ärimudeli ja väärtuspakkumise analüüs on vajalik sisekeskkonna ja väärtuspakkumise kaardistamiseks. Osterwalderi ärimudeli põhjal saab leida äristrateegiad sõltuvalt sellest, milline ehituskivi on tugevaim. Äristrateegiad tulenevalt Osterwalderi ärimudelist on lahti põimimise mudel, pika saba mustri mudel, mitmepoolse platvormi mustri mudel, tasuta hüvede mudel ja avatud ärimudel. *SWOT* analüüsile peab järgnema *TOWS* analüüs, kui soovitakse leida selle põhjal äristrateegiaid. *TOWS* analüüsi puhul leitakse seosed välis- ja sisekeskkonna vahel. *TOWS* analüüsist tulenevad äristrateegiad on agressiivne strateegia, konservatiivne strateegia, konkurentsistrateegia ja kaitsev strateegia.

2. STRATEEGIA KUJUNDAMINE MIKROETTEVÖTTES MARNICA TEENUSED OÜ

2.1. Marnica teenused OÜ tutvustus ja uurimismetoodika

Marnica teenused OÜ on mikroettevõtte, mis asutati 7. mai 2019. Hetkeseisuga on ettevõttes üks tööline, kes on ühtlasi ka ettevõtte omanik. Ettevõtte aastakäive on kahe aasta jooksul püsinud alla kahe miljoni euro, millest tulenevalt saab ettevõtte nimetada mikroettevõtteks. Ettevõtte põhitegevusalaks on maastikuhooldus, kuid sesoonsuse vältimiseks tegeletakse lisaks kinnisvara hooldusega. Kliendiks on Saaremaal kinnistut ja kinnisvara omav eraklient, kuid ettevõtte on valmis pakkuma teenuseid ka eraettevõtetele. Kliente on ettevõttel hetkeseisuga vähe. Ettevõtte põhieesmärgiks on tagada puhas kinnistu ning kinnisvara klientidele, kes hindavad puhtust ja korda, kuid kelle vaba aeg on piiratud või soovib lihtsalt rohkem vaba aega. Ettevõtte lähenemine on kliendikeskne, lähtudes eelkõige kliendi ajagraafikust.

Marnica teenused OÜ teenused jagunevad kolmeks: kinnisvarahooldus siseruumides, maastikuhooldus ning kalmude hooldusteenus. Kinnisvarahooldusteenuse alla kuuluvad põrandate kuiv- ning niiskepuhastus, tasapindade puhastus, klaas- ning peegelpindade puhastus, sanitaarruumide puhastus, kliendi soovi korral ka sisehaljastuse hooldus. Lisaks eritööd, milleks on suurpuhastus, akende pesemine, sanitaarruumide põhjalik puhastus, köögitehnika väline ning sisemine puhastus ning vaipade ja diivanite aurupuhastus. Maastikuhoolduse alla kuuluvad hooajaline aiakoristus, istutamine, istutusala hooldus, kasvuhoone hooldus, niitmine kui ka trimmerdamine. Samuti on võimalik tellida kalmude hooldusteenust.

Lõputöös kasutatakse juhtumiuuringut (vt tabel 2.1, lk 25), mis põhineb kvalitatiivsetele andmetele. See uurimismeetod aitab keskenduda ühele konkreetsele üksusele, milleks on antud juhul mikroettevõtte Marnica teenused OÜ. Lõputöö autor on mikroettevõttega

tihedalt seotud, mis aitas kaasa juhtumiuuringu läbiviimisele. Juhtumiuuringu iseloomujoonteks on probleemi lahendamine üksuse keskselt, osalusvaatlus, koostöö ja kriitiline analüüs (Stake, 1994, lk 236-238). Juhtumiuuringu allikateks oli uuringu puhul dokumendianalüüs, poolstruktureeritud intervjuu ning osalusvaatlus (ajurünnak) ettevõtte omanikuga (Yin, 2009, lk 115-118).

Tabel 2.1. Uurimismeetodi tabel

Uurimismeetod	Vahend	Aeg	Tegevus	Tulemus
Juhtumiuuring	Osalusvaatlus (ajurünnak)	07.04.2021	Osterwalderi ärimudeli lõuendi väärtuspakkumise täitmine.	Peatükk ja 2.2
	Poolstruktureeritud intervjuu	05.04.2021	Intervjuu mikroettevõtte Marnica teenused omanikuga.	Peatükk OÜ 2.1 Peatükk 2.2
	Dokumendianalüüs	06.04.2021	Mikroettevõtte Marnica teenused majandusaasta aruannete uurimine.	Peatükk OÜ 2.1

Juhtumiuuringu meetodi puudusteks või ohtudeks võib olla uue teooria või üldistuste väljatöötamine ning konkreetse juhtumi unikaalsuse unustamine. Juhtumiuuring jaguneb kolmeks liigiks: sisemine juhtumiuuring, instrumentaalne juhtumiuuring ja kollektiivne juhtumiuuring. Sisemise juhtumiuuringu eesmärgiks on informatsiooni kogumine kindla juhtumi kohta, instrumentaalse juhtumiuuringu puhul võrreldakse uuritavat juhtumit teiste teooriate ja praktikatega ja kollektiivse juhtumiuuringu puhul võrreldakse juhtumi tulemusi sarnaste juhtumitega. (Stake, 1994, lk 245) Sisemine juhtumiuuring on sobiv uurimismeetod, sest uurimisliigi eesmärgiks on info kogumine ettevõtte kohta. Selle uurimismeetodiga on võimalik positsioneerida ja formuleerida juhtimisstrateegiad mikroettevõttele Marnica teenused OÜ.

Töö autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuu, mille küsimused tuginesid teooriale, Marnica teenused OÜ omanikuga, et välja selgitada mikroettevõtte olemus ning hetkeolukord. Intervjuu toimus 05.04.2021. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused on lisas 1. Intervjuust saadud informatsioon aitas mõista mikroettevõtte positsiooni tegevusvaldkonnas, hetkeolukorda, probleeme ja tulevikuvisioni.

Dokumendianalüüs teostati 06.04.2021. Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli uurida ettevõtte majandusaasta aruandeid, et hinnata ettevõtte finantsolukorda. Samuti viidi läbi osalusvaatlus, milleks oli ajurünnak (07.04.2021) koostöös mikroettevõtte omanikuga, mille tulemusena täideti Osterwalderi ärimudel, väärtuspakkumise mudel ning leiti arenguvajadused.

Ajurünnaku eesmärgiks on loovalt probleemi lahendamine teoreetiliselt kui ka rakenduslikult. Seda meetodit nimetatakse loova probleemi lahendamise vahendiks, mis koosneb loovate lahenduste leidmisest väikeses rühmas (kuni 12 osalejat). Ajurünnakul on vaja eestvedajat, kelleks oli antud situatsioonis töö autor. (Osborn, 1975)

Empiirilise osa eesmärgiks on positsioneerida ja formuleerida mikroettevõttele Marnica teenused OÜ strateegia kavandamine, mida lähitulevikus rakendada ja mille abil oleks ettevõtte omanikul võimalik tõsta klientide arvu ning suurendada seeläbi ka mikroettevõtte tulemuslikkust. Teoreetilises osas selgus, et rakendades ettevõttes strateegilist juhtimist, on VKEl võimalik oma väiksusest tulenevaid riske maandada ning seeläbi kasvatada kasvuvõimalusi (Bounds *et al.*, 2012, lk 48). On leitud, et strateegilise juhtimise uurimine väikeettevõtetes on loonud positiivse seose strateegilise juhtimise ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel. (Shrader, 1989)

Mikroettevõtte Marnica teenused OÜ soovib olla jätkusuutlik ehk elujõuline, kuid ettevõtte omanik leiab, et tal puuduvad piisavad oskused ettevõtte arendamiseks. Mikroettevõttele omaselt tegeletakse peamiselt hetke raskuste ületamisega. Järgnevas alapeatükis tuuakse välja juhtumiuuringu ja ajurünnaku tulemusi.

2.2. Strateegia positsioneerimine ja formuleerimine mikroettevõttele Marnica teenused OÜ

Mikroettevõtte Marnica teenused OÜ põhitegevusalaks on maastikuhooldus ja korrashoid, kuid peamiselt tegeletakse kinnisvarahooldusega. Ettevõtte on tegutsenud pea kaks aastat ilma strateegilise plaanita. Strateegilise planeerimisprotsessi alustatakse väliskeskkonna analüüsiga. Keskkonna analüüsimiseks kasutati *PESTLE* analüüsi. *PESTLE* analüüs aitab mõista keskkonda, milles ettevõtte tegutseb ning see läbi kaardistada väliskeskkonnast tulenevaid riske või võimalusi. (vt lk 16)

PESTLE analüüsi esimeseks osaks on poliitiline keskkond. Ettevõtte registreerimine ja ka lõpetamine on Eesti Vabariigis, e-riigile kohaselt lihtne. Registreerimine ja lõpetamine on võimalik läbi elektroonilise ettevõtjaportaali (e-äriregister, *s.a.*) Mikroettevõtte seisukohast on Eesti Vabariigi käibemaksuseadus ettevõtlust soosiv. Kuna tegemist on mikroettevõttega ja maksustatav müügikäive ei ületa 40 000 eurot kalendriaastas (Maksu- ja tolliamet, 2018), ei pea Marnica teenused OÜ registreerima ennast käibemaksukohustuslaseks. Seega ei pea ettevõtte omanik arvestama oma teenuse hinnale lisaks käibemaksu, mis annab võimaluse selle võrra teenust soodsamalt müüa. Mikroettevõtte arengu pärssivaks asjaoluks võib olla sotsiaalmaksuseadus. Sotsiaalmaksumäär (33%) on kõrge, mistõttu võib lisatööjõu värbamine madala tulusega mikroettevõtte jaoks olla raskendatud. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Lisaks on mikroettevõttel võimalik kasutada Riigi Tugiteenuste Keskuse (RTK) riikliku toetust, milleks on starditoetus. Maakondlike arenduskeskuste (MAK) poolt pakutakse tasuta ettevõtja nõustamist ja toetamist, mille eesmärgiks on maakondade ettevõtluse arengu soodustamine. MAKides on ka mentorklubid, mille eesmärgiks on ettevõtjate toetamine. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, *s.a.*; SA Saare Arenduskeskus, *s.a.*)

Töötusemäär on kasvanud viimase kolme aastaga 3% võrra. Hetkel on Eestis töötute arv viimase kolme aasta kõrgeim. Töötusemäär 2021 aasta maikuu seisuga on 8,3%. (Statistikaamet, 2021) Keskmine brutokuupalk on Eestis 2020 aasta seisuga 1448 eurot. Keskmine brutokuupalk on 2010–2020 aasta ajavahemikus kasvanud 656 euro võrra. Saare maakonnas on keskmine brutokuupalk 1209 eurot. (Statistikaamet, 2020)

Palgatase mõjutab väga otseselt nimetatud mikroettevõtte tegevust. Kuigi keskmine brutokuupalk on tõusutrendis, siis seda on ka intressimäärad ja laenukoormus. Intressimäärade tõus ja laenukoormus võib vähendada maksevõimekust, mis võib kahandada ettevõtte klientide arvu. Majanduslangus on ettevõttele reaalseks ohuks. Majanduslanguse ja töötute arvu kasvuga väheneb ostujõuliste klientide arv. Nimetatud mikroettevõtte omanik leiab, et kõrge sotsiaalmaksumäär soodustab varimajanduse teket. On palju teenusepakkujaid, kes tegutsevad illegaalselt. Selline tegevus rikub tegevusvaldkonna turgu, kuna mitteametlikud teenusepakkujad küsivad teenuse eest madalamat töötasu ja võib juhtuda, et seeläbi kaotavad legaalsed teenusepakkujad potentsiaalseid kliente. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Sotsiaalse keskkonna mõjuritena tõi mikroettevõtte omanik välja elanike sisserände Saaremaale ja sündimuse tõusu. Vananev elanikkond on Eestis kasvutrendis (Statistikaamet, 2021). Mikroettevõtte omanik leiab, et vananev elanikkond on ettevõtte tegevusvaldkonna seisukohalt pigem kasulik. On võimalik, et ettevõtte klientuur kasvab vanusest tingitud abivajajate näol. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021) Teisest aspektist lähtudes ei pruugi olla vananev elanikkond piisavalt maksejõuline. Maalähedus ja privaatsuse vajadus toob mandrilt Saare maakonda inimesi ning seetõttu kasvab potentsiaalsete kliente arv.

Uute seadmete ja tehnoloogiate kasutusele võtmine võib osutada kõnealuse tegevusvaldkonna ettevõttele nii positiivseks kui ka negatiivseks asjaoluks. Tehnoloogia areng ja seadmete innovaatus aitavad ettevõttel tõsta teenuse kvaliteeti ja efektiivsust. Nutikad kodumasinad on inimestele järjest enam kättesaadavamad, mis omakorda kaotab vajaduse füüsilise teenusepakkuja järele. Infotehnoloogilise struktuuri pidev areng aitab muuta tõhusamaks ettevõtte sise- ja väliskommunikatsiooni. Ettevõtte teenused on nähtavad kodulehel, kus on ka kliendi jaoks mugav broneeringusüsteem. Hästi toimiv ja arenev virtuaalmaailm võimaldab ettevõtjal teenusepakkumiseks vajaminevaid hooldusaineid ja seadmeid mugavalt soetada läbi veebi. (M. Palu, suuline vestlus 05.04.2021)

Seadusandlik keskkond kujundab mikroettevõtte Marnica teenused OÜ tegevust. Ettevõtte juhindub oma tegevuses Eesti Vabariigi põhiseadusest, kehtivatest seadustest ja riigi õigusaktidest. Muudatused seadustes toovad kaasa ettevõtte tegevuse ümberkorraldamise vastavalt kehtestatud nõuetele. Omanik sõnab, et pakkudes ettevõtetele (*B2B - business to business*) teenust, soovib ettevõtja rakendada teenuse pakkumisel standardi *INSTA 800* (Puhastusekspert OÜ, 2020, lk 4) põhimõtteid. Standardi abil on võimalik optimeerida teenuse hinna, puhastamise kvaliteedi ja kvaliteedi sageduse suhet. Omanik leiab, et kliendi turvalisuse tagamiseks on võimalus sõlmida ettevõttele tegevuse vastutuskindlustus. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Ökoloogilise keskkonna mõjuriteks saab välja tuua ilmastikuolud. Ilmastiku mõju ettevõtte teenuste pakkumisele maastikuhoolduse valdkonnas on suur. Vihmased ja tuulised ilmad, raskendavad teenuse pakkumist, samuti ka liiga kuumad ja päikesepaistelised päevad. Suur lumerohkus annaks ettevõttele lumekoristus teenuse

tellimusi talvisel (maastikuhoolduse madalhooajal) perioodil. Ettevõtte hoiab oma rohelist jalajälge võimalikult väikesena, kasutades loodussäästlikuid puhastusvahendeid ja järgides keskkonna seadusandlust. Mikroettevõtte kasutab teenuste pakkumisel energiatõhusaid seadmeid. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Järgnevalt teostati Porteri viie konkurentsijõu analüüs. Porteri viie konkurentsijõu mudel on väliskeskkonna alaliik, milles analüüsitakse ettevõtte tegevusharu. Mikroettevõtte Marnica teenused OÜ haruks on *business to customer (B2C)* sektor, sest teenust pakutakse erakliendile, kes soovib kinnisvara- või kinnistuhoolust. Porteri mudel keskendub viiele jõule, milleks on harusiseste ettevõtete konkurentsijõud, võimalike uute turule sisenejate jõud, asenduskaupade jõud, ostjate ehk klientide läbirääkimisjõud ja tarnijate mõjukus. (vt lk 17)

Tegevusvaldkonna ettevõtete konkurents on Saare maakonnas madal. Turul on peamiselt üks domineeriv ettevõtte, kes pakub samuti terviklahendust eraisikutele maastikuhoolduse ja korrashoiu kui ka kinnisvarahoolduse näol. Otseste konkurentide poolest on konkurents tase pigem madal. Kaudseid konkurente on Saare maakonnas rohkem. Kaudsed konkurendid pakuvad *B2B* teenuseid, mida Marnica teenused OÜ hetkeseisuga ei tee. Kinnisvarahooldusteenus on kasvavas trendis, mis suurendab nõudlust teenuse järele. Nõudluse kasv leevendab konkurents. Konkurents püsida aitavad ka madalad püsikulud, mistõttu ei ole vaja tõsta pakutavate teenuste hindu.

Uute sisenejate oht on tegevusvaldkonnas kõrge. Uued sisenejad võivad turule siseneda uuemate tehnoloogiate ja madalamate hindadega. Efektivsemad ja võimsamad seadmed aitavad teenust kiiremini pakkuda, võimaldades teenindada rohkem kliente. Samuti on klient huvitatud, et tema kodu saaks kiiremini korda. Sellist olukorda on võimalik vältida ettevõtte arendamisega ning teenuse kohandamisega vastavalt keskkonnaga.

Asendusteenuste oht selles tegevusvaldkonnas on pigem olematu. Küll aga võib probleemiks osutuda erineva otstarbega kodurobotite pidev areng ning kättesaadavus. Kodurobotid (robottolmuimejad, aknapuhastusrobotid, robotmuruniidukid) võivad ühel hetkel asendada füüsilise teenusepakkuja tööd. Vajadus veenda kliente teenuse eelises robotmasinate ees võib suurendada turunduskulusid. Ohuteguriks kujunevad ka illegaalsed teenusepakkujad, viies turuhinna tervikuna väga madalale.

Tarnijate mõjukus ettevõttele avaldub nende teenuste/kaupade hinnatõusus ja kvaliteedis. Marnica teenused OÜ teeb koostööd ettevõttega Avera Trading OÜ ja Puhastusimport OÜ. Aiahoolduseks vajaminevat tehnikat hangib Marnica teenused OÜ ettevõttest Makserv OÜ. Avera Trading OÜ ja Puhastusimport OÜ tegelevad puhastuskeemia, -tarvikute ja -masinate müügiga. Tarnijate hinnatõusu puhul oleks Marnica teenused OÜ sellest otseselt mõjutatud. Suure hinnatõusu puhul peaks mikroettevõtte tõstma oma teenuse hinda. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Klientide mõju ettevõttele on mõõdukas. Ettevõtte omanik leiab, et tema lähenemine klientidele on personaalne ja kliendist lähtuv. Esmase kontakti puhul pakub ettevõtte kliendile püsihinnakirjast soodsamat hinda. Kliendid on hinnatundlikud, kuid ettevõtja kogemus on näidanud, et kliendid on valmis maksuma kõrgemat hinda kvaliteedi ja pikaajase koostöö eest. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Edasiseks etapiks oli Osterwalderi ärimudeli lõuendi täitmine koostöös mikroettevõtte Marnica teenused OÜ omanikuga (vt lisa 2) Osterwalderi ärimudelit kasutatakse eelkõige sisekeskkonna analüüsiks ning selle põhipunktideks on kliendisegment, väärtuspakkumine, kanalid, kliendisuhed, tuluvood, põhiressursid, peamised tegevused, peamised partnerid ja kulustruktuur. (vt lk 18-19)

Peamiseks väärtuspakkumiseks nimetas Marnica teenused OÜ omanik personaalset lähenemist kliendile. Personaalne lähenemine seisneb selles, et kodukoristuse puhul lepitakse kliendiga kokku puhtusaste. Kliendile näidatakse hoolivust läbi tähtpäevade meelepidamise, näiteks sümbolse meene saatmine jõulupühadeks. Uuele kliendile tehakse esimesel teenuse korral soodsam hinnapakkumine. Lisaks soovib omanik sõlmida ettevõttele tegevuse vastutuskindlustuse, mis tagaks kliendile turvatunde. Teenuse eesmärgiks on kliendile pakkuda usaldusväärset teenust, tulenevalt kliendi soovidest ja vajadustest. Ettevõtte soovib kliendile pakkuda läbi oma tegevuse rohkem vaba aega, et klient ei peaks muretsema olmeprobleemide pärast nagu seda on kinnistu ja kinnisvara korrashoid. Seeläbi üritab Marnica teenused OÜ oma kliendi elu lihtsamaks teha. Ettevõtja leiab, et kliendi probleemiks võibki olla ajanappus, füüsiline võimetus, soovimatus või oskamatus tegeleda olmeprobleemidega. (M. Palu, suuline vestlus, 07.04.2021)

Marnica teenused OÜ põhikliendiks on Saaremaal kinnistut ja kinnisvara omavad keskmisest jõukamad inimesed. Ettevõtte omanik leidis, et kliente saab jaotada järgmiselt:

1. Suvesaarlased ja välismaalased, kes omavad Saaremaal kinnisvara ja soovivad Saaremaale tulles eelkõige puhata. Puhkuse ajal ei soovita tegeleda kinnisvara koristamisega ning selle probleemi lahendamiseks palgatakse teenusepakkuja kodukoristuse tegevusvaldkonnast. Samuti on kliendil vaja kedagi, kes hooldaks krundi õueala sel perioodil, kui ise kohapeal ei olda.
2. Keskmisest jõukamad kohalikud, kellele on probleemiks kas ajanappus, füüsiline võimetus, mugavus või oskamatus oma kinnistut või kinnisvara hooldada.
3. Rendikinnisvara (*AirBnB*, *Booking* jmt) omanikud, kes vajavad korteri või maja perenaist. Perenaise ülesandeks on vastutada rendipinna puhtuse eest järgmiste külaliste saabumiseks.
4. Ettevõtted, kes vajavad kontorite ja tööruumide puhastust. (M. Palu, suuline vestlus, 07.04.2021)

Turunduskanaliteks on ettevõttel koduleht, sotsiaalmeedia konto *Facebookis* ja rahulolevate klientide kaudu *peer to peer* turundus (*P2P*). Siinani on kõige tulusamaks turunduskanaliks olnud *Facebooki* leht, kuid sealt suundub klient edasi ettevõtte kodulehele, et tutvuda pakutavate teenuste ja hinnakirjadega, et teha broneering. Samuti on ettevõtte saanud kliente läbi *P2P* turunduse, kus üks rahulolev klient soovib teenusepakkujat ka tuttavale. Samuti on mikroettevõtjal plaanis hakata oma teenust reklaamima kohalikus ajalehes ja raadios, mille kaudu leiaksid teda pigem vanemaealised kliendid; disainida ettevõtte logoga tööriided ja lisada tööautole ettevõtet reklaamivad klepsud. (M. Palu, suuline vestlus, 07.04.2021)

Kliendisuhte võtmesõnaks on personaalsus. Nagu ka väärtuspakkumises mainitud, siis kliendiga lepitakse enne teenuse pakkumist kokku puhtusaste, et hiljem kliendipoolseid komplikatsioone ei tekiks. Ettevõtte teeb klientidele tähtpäevade puhul sümbolseid kingitusi. Tulevikus on plaanis peale kinnisvarahooldusteenust jätta klientidele ka lillekimbud või mõni muu üllatus. Maastikuhoolduse ja korrashoiu puhul toimub samuti tihe koostöö kliendiga. Aia planeerimise ja kujundamise protsessis on äärmiselt oluline arvestada kliendi soovidega.

Mikroettevõtte Marnica teenused OÜ tuluallikaks on teenusemüügist saadav tulu. Teenusepakkumisel rakendatakse tunnihinda. Ettevõtja leiab, et tunnihinne võib tekitada mõnes kliendis ebausaldust teenusepakkuja suhtes, sest kardetakse, et töötaja hakkab meelega „venitama“, et rohkem töötasu saada. Ettevõtte omanik on kaalunud kinnisvarahooldusteenuse puhul rakendada nii ruutmeetrihinda kui ka paketihiinda, kuid praktika on näidanud, et kinnisvarade mustusastmed on väga erinevad. Sellest tulenevalt leiab omanik, et kõige mõistlikum on rakendada tunnihinda. (M. Palu, suuline vestlus, 07.04.2021)

Võtmetegevusteks on ettevõttel professionaalne lähenemine ja standard *INSTA 800* põhimõtete rakendamine ka kodukoristuses. Ettevõtte omanik on läbinud mitmeid puhastusteenindaja koolitusi, mis tagab professionaalse lähenemise teenuste pakkumisele. (M. Palu, suuline vestlus, 07.04.2021) Tulevikus soovitakse rohkem ressursse suunata turundustegevusele, mille kaudu jõuda rohkemate potentsiaalsete klientideni.

Võtmeressurssideks on kvaliteetsed masinad, puhastusvahendid ja -tarvikud, mida teenusepakkumisel kasutatakse. Samuti leiab omanik, et ka inimressurss on tulevikus väga olulisel kohal. Ettevõtja soovib värvata tööjõudu, et parandada ettevõtte struktuuri. (M. Palu, suuline vestlus, 07.04.2021). Hetkeseisuga on ettevõtte omanik ettevõttes ainuke inimressurss, mis ei ole pikas perspektiivis kestlik.

Olulisteks äripartneriteks on tarnijad, kelle kaudu soetab ettevõtte endale teenuste pakkumiseks vajalike tarbeid. Tulevikus soovib ettevõtte äripartnerite ringi laiendada.

Kulude struktuuri seisukohalt on ettevõttel kõige kulukamaks seadmete, puhastusvahendite ja -tarvikute ost. Muutuvkuludeks on kütusekulu objektidele sõitmiseks ja kütusekulu aiahooldus masinatele. Tulevikus lisanduvad muutuvkulude alla ka tööjõu kulud, turunduskulud ja tööriided töötajatele. Püsikuludeks on hetkeseisuga vaid raamatupidamisprogramm. (M. Palu, suuline vestlus, 07.04.2021) Ettevõttel ei teki püsikulusid näiteks rendi näol, kuna teenust pakutakse kliendi pinnal.

Lisaks täideti ajurünnaku protsessis väärtuspakkumise lõuend (vt lisa 3), mis on samuti Osterwalderi loodud mudel. Selle mudeli põhjal luuakse, määratletakse ja testitakse

ettevõtte väärtuspakkumisi. Mudeli puhul keskendutakse kahele aspektile, milleks on kliendisegment ja väärtuspakkumine. Leitakse, kas ettevõtte poolt pakutav väärtuspakkumine sobib kliendi vajaduste ja probleemide lahendamiseks. (vt lk 20-21)

Kliendi vajaduseks on puhas kinnistu ja kinnisvara. Teenusepakkuja tellitakse, sest klient soovib koristamise või aia hooldamise arvelt aega säästa; sest kliendil puuduvad oskused ise oma kinnisvara või kinnistut hooldada; sest klient on füüsiliselt võimetu ise kinnisvara või kinnistut hooldama. Klient ootab, et teenuse pakkuja oleks usaldusväärne ja et teenust pakutakse kvaliteetselt ja professionaalselt. Ta vajab meelerahu, et tema kodus teenusepakkumise tõttu tema vara rikutud ei saaks, tema asju ei varastataks ja säilitataks privaatsus ning tagataks konfidentsiaalsus. Kinnistuhooldusteenuse tellija vajab, et tema visioon saaks realiseeritud. Ettevõtte kliendid on teenusehinna suhtes pigem tundlikud ning seetõttu vajavad, et teenusehind ja kvaliteet oleks omavahelises tasakaalus.

Tarbija valukoht on see, et tema kinnistu või kinnisvara on hooldamata, kas ajapuuduse, oskuste puudumise või füüsilise võimetuse tõttu. Tarbija valukohaks võib olla ka halb kogemus eelmise teenusepakkujaga, kes ei saanud aru tema ootustest või teenusepakkuja poolt usalduse ära rikkumine, kas rikkudes või varastades kliendi vara.

Tarbija rõõmudeks on teenusepakkuja poolne professionaalsus. Teenusepakkuja on koolitatud ja kogenenud tegutsevas tegevusvaldkonnas. Klient ei pea muretsema, et tema ootustele ei vastata, kuna ettevõtte lähenemine on personaalne ja kliendist lähtuv. Tarbijale pakub rõõmu, kui ta saab aega kokku hoida olmeprobleemidega tegelemise arvelt või kui puudub füüsiline võimetus ise oma kinnisvara/kinnistut hooldada.

Tarbija valukohtadele suudab teenusepakkuja pakkuda valuvaigistiks seda, et tarbija leiab terviklahedused ühest kohast. Marnica teenused OÜ lähtub kliendi soovidest ja ootustest rakendades teenuse pakkumisel standard *INSTA 800* põhimõtteid. Teenusepakkuja on koolitatud ja läheneb tööülesannetele personaalselt ning täie teadlikkusega. Ettevõtja soovib sõlmida tegevuse vastutuskindlustuslepingu, et seeläbi tagada kliendile veelgi suurem meelerahu ja usaldus.

Rõõmuallikad, mida mikroettevõtte Marnica teenused OÜ kliendile pakub, on puhas kinnistu ja kinnisvara, rohkem vabaaega meelepärasteks tegevusteks, meelerahu ja kliendi säästmine olmeprobleemidest.

Järgmisena käsitletakse *SWOT* analüüsi (vt tabel 2.2, lk 35). *SWOT* analüüsi eesmärgiks on kaardistada ettevõtte sisemised tugevused (*strengths*) ja nõrkused (*weaknesses*) ning väliskeskkonnast tulenevad võimalused (*opportunities*) ning ohud (*threats*). *SWOT* analüüs on lihtne vahend strateegilise positsiooni hindamiseks. (vt lk 21) Järgnevas alapeatükis (2.3) teostatakse *TOWS* analüüs, mis on *SWOT* analüüsi edasiarendus.

Mikroettevõtte sisemisteks tugevusteks on praktiliselt olematud püsikulud, omaniku kompetentsus teenuste valdkonnas ja tugev motivatsioon teha “oma asja“. Ettevõtte arvestab tugevalt kliendi soovide ja ettepanekutega. Hetkeseisuga on ettevõttel kolm püsiklienti, kelle puhul saab välja tuua märksõna “lojaalsus“. Mikroettevõtte Marnica teenused OÜ kasutab oma teenusepakkumisel kvaliteetseid ja väikse ökoloogilise jalajäljega puhastusvahendeid. Lisaks leiti, tutvudes teiste teenusepakkujate kodulehekülgedega, et mikroettevõttel on esteetiline kodulehekülg. Ettevõtja sõnas, et ka mitmed kliendid on kodulehekülje esteetilisusele tähelepanu pööranud ning väitnud, et ilus kodulehekülg oli põhjus, miks nad valisid just Marnica teenused OÜ teenusepakkujaks. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Sisemiste nõrkustena tõi omanik välja ettevõtte vähese tuntuse. Klientide arvu kasv on ajaküsimus, mistõttu on vajalik reklaam ja olemasolevate kliendisuhete hoidmine. Omanik leiab, et parim reklaam on rahulolev klient. Samuti on nõrkuseks see, et mikroettevõttel on vaid üks töötaja. Teenuse tellimuste suur kasv võib saada probleemiks ning selle tõttu oleks vajalik lisatööjõu värbamine. Omanik sõnab, et ka tema haigestumine võib tulla ettevõtte tegevusele probleemiks, kuna sellisel juhul talle asendust ei oleks. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021)

Tabel 2.2. Mikroettevõtte Marnica teenused OÜ SWOT analüüs

Tugevused (S)	Nõrkused (W)
<ul style="list-style-type: none"> • S1 – madalad püsikulud. • S2 – töötaja kompetentsus pakutavate teenuste valdkonnas. • S3 – töötaja läbitud koolitused puhastusteenindusvaldkonnas. • S4 – töötaja/omaniku tugev töötahe. • S5 – personaalne lähenemine kliendile. • S6 – lojaalsed kliendid. • S7 – kvaliteetsete toodete kasutamine teenusepakkumisel • S8 – esteetiline kodulehekül. 	<ul style="list-style-type: none"> • W1 – vähene turundus. • W2 – väike klientide arv (hetkeseisuga kolm püsiklienti). • W3 – ressursside nappus. • W4 – puudub kooliharidus maastikuhoolduse ja korrashoiu tegevusvaldkonnas. • W5 – tegevuse vastutuskindlustuse puudumine. • W6 – strateegilise plaani puudumine • W7 – töötaja haigestumine ja asenduse puudumine. • W8 – omaniku kogemuse puudumine ettevõtlusmaailmas.
Võimalused (O)	Ohud (T)
<ul style="list-style-type: none"> • O1 – võimalus omandada haridus Hiiumaa Ametikoolis maastiku hoolduse ja korrashoiu õppekaval. • O2 – tugevdada turundustegevust. • O3 – nõudluse kasv. • O4 – koostöö teiste ettevõtetega. • O5 – uute töökohtade loomine. • O6 – riiklikud toetused. • O7 – tegevuse vastutuskindlustuse sõlmimine. • O8 – kodulehe arendamine. 	<ul style="list-style-type: none"> • T1 – vääramatud jõud (<i>force majeure</i>). • T2 – konkurentide poolne konkurentsiseadustest mitte kinni pidamine. • T3 – kõrge risk uute turule sisenejate näol. • T4 – majanduslangus. • T5 – maksekoormuse suurenemine. • T6 – kodurobotite populaarsuse kasv.

Ärikeskkonna soodsad arengud ehk võimalused tulevikus, on võimalus laiendada ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid. Hetkel on põhiklient eraisik, kuid personali värbamise ja erinevate oskustöölisega, on võimalik pakkuda teenuseid laiemale klientuurile (äriühingud ja erinevad ettevõtted). (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021) Võimalusteks on ka erinevad toetused Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuselt ja riigilt. Ettevõtte laienedes saab luua uusi töökohti. Ärikeskkonna ebasoodsad arengud ehk ohud tulevikus on vääramatud jõud (*force majeure*) ettearvamatud asjaolud, loodusjõud, mida ei saa ette näha. Ohuks on konkurentsi suurenemine, kuid see on paratamatus. Tähtis on hoida häid kliendisuhteid ja teenuse hinnad mõistlikul tasemel. Majanduslangus ja maksukoormuse suurenemine võib viia klientuuri vähenemisele. (M. Palu, suuline vestlus, 05.04.2021) Ka *PESTLE* analüüsist tuli välja, et probleemiks võib tulla ka tehnoloogia kiire areng. Siinkohal peetakse silmas just kodurobotite populaarsuse kasvu.

2.3. Järeldused ja ettepanekud mikroettevõttele Marnica teenused OÜ

Tuginedes teooriale, analüüsitakse juhtumiuuringust ja ajurünnakust saadud tulemusi. Järgnevalt tehakse mikroettevõtte Marnica teenused OÜ omanikule ettepanekud, kuidas võiks sõnastatud olla ettevõtte missioon, visioon ja pikaajalised eesmärgid. Samuti leitakse, millised võiks olla strateegilised valikud tulenevalt Porteri viie konkurentsijõu mudeli, *SWOT* analüüsi ja selle edasiarenduse *TOWS* analüüsi, ärilõuendi ja väärtuspakkumise mudelite põhjal (vt lisa 5).

Järgnevalt pakutakse mikroettevõttele missiooni, visiooni sõnastused:

1. Marnica teenused OÜ missiooniks on pakkuda kliendile terviklahendusi maastiku hoolduse ja korrashoiu kui ka kinnisvarahoolduse näol, mille tulemusena saab klient hoida kokku oma väärtusliku aega.
2. Marnica teenused OÜ visiooniks on olla jätkusuutlik oma tegevuses. Ettevõtte soovib suurendada oma inimressurssi ja kliendibaasi, läbi mille kasvab ka ettevõtte müügi käive.

Eesmärkide sõnastamiseks koostati tabel 2.3. Tabelis käsitletakse pikaajalist eesmärki, mille ajaline määratlus on viis aastat; keskmiseid eesmärke, mille pikkuseks on 6-12 kuud; lühiajalisi eesmärke, mille ajaline vahemik on 3-6 kuud.

Tabel 2.3. Eesmärkide sõnastused mikroettevõttele Marnica teenused OÜ

Pikaajaline eesmärk	Keskised eesmärgid	Lühiajalised eesmärgid
	B2B teenuse pakkumine aastaks 2022.	Palgata spetsialist aastal 2021, kes teeks põhjaliku turu- ja konkurentsi analüüsi, mille eesmärgiks on leida ettevõttele turunišš ja rakendada strateegilist juhtimist.
2026 aastaks omada tugevat turupositsiooni tegutsevas tegevusvaldkonnas Saare maakonnas.	Aktiivse turundustegevuse läbi kliendibaasi kasvatamine 200% võrra.	Turundustegevuse parandamine, et seeläbi jõuda paremini ja kiiremini potentsiaalsete klientideni. Kliendibaasi suurendamine 2021 aasta lõpuks 100% võrra.
	Kahe töökoha loomine, mille eesmärgiks on parandada ettevõtte struktuuri.	Tegevuse vastutuslepingu sõlmimine, et seeläbi tagada kliendile usaldusväärsus ning meelerahu.

Porteri viie konkurentsijõu analüüsi põhjal järeldub, et mikroettevõtte Marnica teenused OÜ võiks kasutada diferents- ehk eristumisstrateegiat kui ka mingil määral ressurssidel ja kompetentsusel põhinevat strateegiat. Strateegia valikuks on diferentsstrateegia, kuna diferentsstrateegia eesmärgiks on kasvatada ettevõtte klientide lojaalust ning hõlmata seeläbi suurem turuosa. Eristumisstrateegia puhul saab miinuseks välja tuua selle, et strateegiat rakendada, vajab ettevõtte suuremat ressursi, et seeläbi arendada oma pakutavat teenust. (vt lk 18) Arenduse all peetakse silmas lisateenuse või garantii (näiteks tegevuse vastutuskindlustuse lepingu sõlmimine) abil eristumist teistest teenusepakkujatest. Eristumis- ehk diferentsstrateegia puhul võib saatuslikuks saada klientide hinnatundlikkus. Soovitatav on keskenduda ühele kliendi- või turusegmenstile, kuna hetkeseisuga keskendutakse mitmele kliendisegmenstile. Vajalik oleks kaardistada ettevõtte sihtgrupi kliendivajadused, kuna praegusel hetkel tegutsetakse kahes tegevusvaldkonnas ning seetõttu puudub kindel määratlus. Samuti on soovituslik, et mikroettevõtte omanik võiks palgata spetsialisti, kelle eesmärgiks oleks kliendi- ja konkurentsiuuringu läbiviimine. Porteri viie konkurentsijõu mudeli analüüsist tulenevate ettepanekute paremaks jälgimiseks koostati tabeli 2.4.

Tabel 2.4. Porteri viie konkurentsijõu analüüsi tulemused ja ettepanekud

Tulemused	Ettepanekud
<ul style="list-style-type: none"> • Harusisene konkurents madal. • Asendusteenuste oht madal. • Asendustoodete oht mõõdukas. • Uute sisenejate oht kõrge. • Tarnijate läbirääkimisjõud mõõdukas. • Klientide läbirääkimisjõud mõõdukas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eristumis- ehk diferentsstrateegia rakendamine. • Ressurssidel ja kompetentsusel põhineva strateegia rakendamine. • Keskenduda ühele kliendisegmenstile. • Põhjalik konkurentsi- ja kliendianalüüs. • Omaniku kompetentsuse tõstmine maastikuhoolduse ja korrashoiu valdkonnas.

Ressurssidel ja kompetentsusel põhinevad strateegiad keskenduvad õppimise abil teenuse täiuslikkuse viimise (Hein *et al.*, 2013) Mikroettevõtte omanik sõnab, et tal on plaanis sel aastal alustada õpinguid Hiiu aedniku ametikoolis linnaaedniku õppekaval, mis on ettevõtte teenusemüümiseks väga oluline samm, kuna selle tulemusena saab omanik luua portfoolio kujundatud aedadest ning lisada portfoolio ettevõtte kodulehele, mille abil on kliendil tõenäoliselt lihtsam erinevate teenusepakkujate vahel valikut teha. Ressurssidel ja kompetentsusel põhinev strateegia tugineb ka lisahüvede pakkumisele, mida ettevõtte

juba ka on rakendanud (meelespidamine tähtpäevadel). Tuleviks ressursside suurenemisel plaanitakse klientidele peale teenusepakkumist jätta ka kingitus, milleks võiks olla bukett lõikelilledest või ettevõtte logoga maiustus.

Eelmises alapeatükis koostati koostöös mikroettevõtte Marnica teenused OÜ omanikuga *SWOT* analüüs, peale mida koostati *TOWS* analüüs, mis on nähtaval lisas 4. Kahe omaduse koosmõju vahel märkis autor lahtrisse “X” ja koosmõju puhul märkis lahtrisse “O”. *SO* ehk tugevuste ja võimaluste rühmas esines 22 üksteisele mõju avaldavat tegurit, *ST* ehk tugevuste ja ohtude rühmas esines 12, *WO* ehk nõrkuste ja võimaluste rühmas esines 28 ja *WT* ehk nõrkuste ja ohtude rühmas esines 15 üksteisele mõju avaldavat tegurit. Kõige rohkem märgistusi said lahtrid *WO* ja *SO*. Sellisel juhul oleks valik rakendada eelkõige konkurentsistrateegiat, kui ka agressiivset strateegiat. *SWOT* ja *TOWS* analüüsist tulenevate ettepanekute paremaks ülevaateks koostati tabel 2.5.

Tabel 2.5. *TOWS* analüüsist tulenevad ettepanekud

Tulemused	Ettepanekud
<ul style="list-style-type: none"> • Üksteisele enim mõju avaldavaid tegurit <i>WO</i> ehk Mini-Maxi lahtris. Ettevõttel on piisavalt võimalusi, et ületada nõrkused. • 15 üksteisele mõju avaldavat tegurit <i>SO</i> ehk Maxi-Maxi lahtris. Ettevõttel on piisavalt tugevusi ja võimalusi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakendada konkurentsistrateegiat - leida konkurentsieelis. • Rakendada agressiivset strateegiat – ettevõtte laienemine tööjõu näol. • Koostöö alustamine koostööpartneritega – Kuressaare Linnavalitsus, ehitusettevõtted, kinnisvara ettevõtted, maastikuarhitektuuri bürood. • Turundustegevuse tugevdamine.

Konkurentsistrateegia puhul oleks vaja võimaluste kaudu nõrkusi minimeerida. Selle strateegia eesmärgiks on teenuse arendamine ja konkurentsieelise leidmine. Nagu eelnevalt mainitud oleks mikroettevõttel Marnica teenused OÜ vajalik läbi viia põhjalik kliendi- ja konkurentsianalüüs. Konkurentsieelise leidmiseks on vaja klientide arvamust, mida võiks ettevõtte paremini teha või millist lisateenust klient sooviks. Ettevõtte omanikul on plaanis omandada Hiiumaa Ametikoolis linnaaedniku kutseharidus, tänu millele saab ettevõtte tulevikus oma tegevust laiendada. Lõputöö autor teeb ettepaneku mikroettevõttel teenuseid rohkem reklaamima hakata, kuna hetkeseisuga on turundustegevus põhimõtteliselt olematu. (vt lk 22-23)

Agressiivse strateegia puhul on ettevõttel piisavalt tugevusi ja võimalusi, mida tuleks kasutada. Eesmärgiks on ettevõtte laienemine, näiteks lisatööjõu värbamise näol. Lõputöö autor leiab, et lisatööjõu palkamine on ettevõttes hädavajalik. Hetkeseisuga on mikroettevõtte Marnica teenused OÜ struktuur äärmiselt nõrk, kuna ettevõttes on vaid üks töötaja, kes on ühtlasi ka ettevõtte omanik. Selline tegevus ei ole kliendibaasi suurenemisel jätkusuutlik. Struktuuri parandamiseks oleks vaja värvata üks puhastusteenindaja ja üks aednik. Agressiivse strateegia eesmärgiks on ka turupositsiooni tugevdamine. Lõputöö autor teeb ettepaneku koostöö alustamist ettevõtetega (B2B), näiteks kinnisvaraettevõtted, ehitusettevõtted, maastikuarhitektuuri bürood ja avalikust sektorist Kuressaare Linnavalitsus. (vt lk 22)

Lõputöö autor ja ettevõtte omaniku koostööl täideti Osterwalderi ärilõuend. Ärilõuendi analüüsi tulemustest ja ettepanekutest koostati tabel 2.6. Strateegia loomisel peaks Marnica teenused OÜ lähtuma mitmest ehituskivist. Mikroettevõtte peamiseks nõrkusteks on väike müügitulu ja ressursi puudus, äripartnerite puudumine. Mitme ehituskivi mudeli järgi võiks ettevõtte leida rohkem ressursse äripartnerite näol. (vt lk 19) Lõputöö autor leiab, et antud mikroettevõttel on tugev ja kõrge potentsiaaliga väärtuspakkumine. Väärtuspakkumist saaks toetada teenusearendamise ja tugevama turunduse näol. Lõputöö autor teeb ettepaneku mikroettevõttele kliendisegmendi paremaks mõistmiseks, olemasolevaid kliente küsitleda. Selle eesmärgiks oleks teada saada, kuidas teenusepakkuja saaks oma teenuseid veelgi atraktiivsemaks muuta.

Tabel 2.6. Tulemused ja ettepanekud tulenevalt Osterwalderi ärimudeli analüüsist

Tulemused	Ettepanekud
<ul style="list-style-type: none"> • Madal müügi käive. • Vähe ressursse. • Tarnekanalite madal aktiivsus. • Väike kliendibaas. • Tugev väärtuspakkumine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arendada pakutavat teenust. • Turundustegevuse suurendamine. • Olemasolevate klientide rahulolu küsitlus. • Mitme ehituskivi mudel – alustada koostööd ettevõtetega (B2B).

Väärtuspakkumise mudeli analüüsist leiti, et mikroettevõtte Marnica teenused OÜ katab ära tarbija ehk kliendi valud ja rõõmud, millest saab oletada, et tegemist on teenuse ja turu sobivusega. (vt lk 20-21; 33-34) Ettevõtte võiks sõlmida tegevuse vastutuskindlustuse, mis tagab kliendile turvatunde ja usaldusväarsuse. Kodulehele võiks

olla lisatud “tehtud tööd“ pildigalerii, mis lihtsustaks kliendil valiku tegemist erinevate teenusepakkujate vahel.

KOKKUVÕTE

Lõputöös käsitletavateks teemadeks oli strateegia definitsioon, strateegia vajalikkus väike- ja keskmise suurusega ettevõtete seas, strateegilise kujundamise protsess ja enim kasutatavad mudelid strateegia kujundamiseks. Empiirilise osa eesmärgiks oli analüüsida ja formuleerida strateegiad mikroettevõttele Marnica teenused OÜ.

Strateegia definitsioone on mitmeid, kuid idee poolest on nad kõik väga sarnased. Peamiselt leitakse, et strateegia on protsess, mis sisaldab endas visiooni, missiooni kirjeldamist, eesmärkide seadmist, strateegia formuleerimist, rakendamist ja tulemuslikkuse hindamist. Strateegia eesmärgiks peaks olema ettevõtte väärtuse suurendamine. Lõputöö keskendus eelkõige strateegia analüüsimise ehk positsioneerimisele kui ka formuleerimisele.

Strateegiline positsioneerimine on strateegilise juhtimise esimene etapp, milles analüüsitakse ettevõtte sise- kui ka väliskeskkonda, mille eesmärgiks on positsioneerida ettevõtte positsioon tegutsetavas keskkonnas. Formuleerimise etapis on oluline analüüsida äriideed, sõnastada ettevõtte missioon ja visioon. Analüüsi tulemusena on võimalik leida ettevõttele strateegiad.

Väliskeskkonna analüüsis aitab leida ettevõtete mõjutavad ohud ja võimalused. Sisekeskkonna analüüsi eesmärgiks on aga leida tugevused ja nõrkused. Strateegia kujundamise etapis on oluline sõnastada ka ettevõtte missioon, visioon ja eesmärgid. Missioon kirjeldab ettevõtte peamisi eesmärke ja väärtusi. Visioon on soovitud tulevikupilt, mida kindlalt fikseeritud ajaks soovitakse saavutada. Eesmärkide sõnastamine on oluline, kuna sellest näeb, mille poole ettevõtte soovib püüelda. Eesmärgid peaksid olema realistlikud, mõõdetavad ja ajastatud.

Väliskeskkonna analüüsiks on hea kasutada *PESTLE* analüüsi. *PESTLE* analüüs käsitleb endas mitmeid tegureid, milleks on poliitiline, majanduslik, sotsiaalne, tehnoloogiline,

õiguslik ja keskkondlik keskkond Väliskeskonna tegevusharu analüüsiks sobib Porteri viie konkurentsijõu mudel, mille abil on võimalik hinnata turu atraktiivsust kui ka konkurentsitaset. Sisekeskkonda aitab analüüsida Osterwalderi ärimudeli kui ka kliendiväärtuspakkumise lõuend. Nende abil saab ülevaate ettevõtte kliendisegmendist, kliendisuhetest, väärtuspakkumisest, kanalitest ja kliendi ootustest kui ka vajadustest. Sise- ja väliskeskonna analüüsi võtab hästi kokku *SWOT* analüüs, mis kaardistab väliskeskonnast tulenevad ohud ja võimalused ning sisekeskkonnast tulenevad tugevused ja nõrkused. Peale *SWOT* analüüsi võiks rakendada ka *TOWS* analüüsi, millest tulenevalt saab leida ettevõtte strateegiad.

Lõputöö eesmärgiks oli strateegia positsioneerimine kui ka formuleerimine mikroettevõttele Marnica teenused OÜ. Ettevõtte tegevusalaks on maastikuhooldus ja korrashoid, samuti tegeletakse ka kinnisvarahooldusega. Ettevõtte on tegutsenud kaks aastat ilma strateegilise plaanita. Poolstruktureeritud intervjuu eesmärgiks oli hinnata ettevõtte hetkeolukorda ja väliskeskkonda, samuti teostati ka dokumendianalüüs. Lõputöö autor viis Marnica teenused OÜ omanikuga läbi ajurünnaku, mille tulemusena täideti Osterwalderi ärimudeli ja väärtuspakkumise lõuend ning arenguvajadused. Lõputöö autor analüüsis ajurünnaku ja poolstruktureeritud intervjuu tulemusi ning sõnastas ettevõttele missiooni, visiooni ning eesmärgid.

Porteri viie konkurentsijõu tulemuste põhjal leidis autor, et ettevõtte võiks rakendada ettevõttes diferents- ehk eristumisstrateegiat kui ka mingil määral ressursidel ja kompetentsusel põhinevat strateegiat. Lõputöö autor valis diferentsstrateegia, kuna diferentsstrateegia eesmärgiks on kasvatada ettevõtte klientide lojaalsust ning hõlmata seeläbi suurem turuosa ning ressursidel ja kompetentsusel põhineval strateegia valikul on eesmärgiks õppimise abil teenuse täiuslikkuse viimine.

Osterwalderi ärilõuendi järgi pakkus töö autor mikroettevõtte strateegiliseks valikuks mitmest ehituskivist koosneva mudeli. *TOWS* analüüsi põhjal leidis lõputöö autor, et strateegia valikuks võiks olla konkurentsistrateegia kui ka agressiivne strateegia, kuna ettevõttel on piisavalt tugevusi ja võimalusi, mis vajavad kasutust.

Lõputöö edasiarendamise võimalusena näeb töö autor strateegilise juhtimise järgmiseid etappe ehk rakendamise ja hindamise.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aamer, A. (1998). *Strateegiline juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse Trükikoda.
- Aaron, J. R., Daniel, F., Manley, S. C. & Williams Jr., R. I. (2018). The relationship between a comprehensive strategic approach and small business performance. *Journal of Small Business Strategy* (Vol. 28, No. 2, pp. 33-48). Small Business Institute. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/821>
- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Aslan, I., Çınar, C. & Kumpikaitė, V. (2011). *Creating strategies from TOWS matrix for strategic sustainable development of Kipas Group*.
doi:10.3846/16111699.2011.620134
- Beaver, G. (2003). Management and the Small Firm. *Strategic Change*. (Vol., 12, No. 2, pp. 63-68). Chichester: Wiley. DOI: 10.1002/jsc.623
- Bounds, M., Goldman, G. & Thompson, C. (2012). The status of strategic planning in Small and Medium Enterprises: Priority of afterthought? *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* (Vol. 5, No. 127, pp. 34-50). <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v5i1.26>
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review* (Vol. 5, No. 2, pp. 219-224). Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/257431>
- Brinkmann, M. (2002). *Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen*. [Audit: Strateegia väljatöötamine väiksestele ja keskmise suurusega ettevõtetele.]. Zurich: Orell Füssli.
- Britton, C. & Worthington, I. (2003). *The Business Environment*. Essex: Pearson Education Limited.

- Campbell, D., Evans, N. & Stonrhouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. New York: Routledge.
- Chaffee, E. E. (1985). *Three Models of Strategy*. <https://www.jstor.org/stable/258215>
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press
- Choice of strategy. (2014, oktoober). <http://swottows.com/strategia-agresywna-maxi-maxi/>
- Clark, D. (2021, February). *Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) the European Union in 2018*. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size>
- Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. London: Wiley
- Cole, G. A. (1994). *Strategic management: Theory and practice*. London: DP Publications Ltd.
- Cole, G. A. (1996). *Management Theory and Practice* (5th ed.) London: DP Publications.
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Taylor, M. L. (2004). *Strategic Management: creating competitive advantages* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row
- Euroopa Komisjon. (2019). *VKEde määratlust käsitlev teatmik*. Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus. doi:10.2873/880538
- Euroopa Komisjon. (2020, märts). *An SME Strategy for sustainable and digital Europe*. ELi ametlik veebisait. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=EN>
- Euroopa Komisjoni määrus. (2014). Euroopa Liidu Teataja L 187/1; Euroopa Liidu Teataja 17.06.2014, 651/2014 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014R0651&from=EN#d1e47-70-1>
- E-äriregister. (s.a.). *Ettevõtjaportaali võimalused*. <https://ettevotjaportaal.rik.ee/>

- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *The Business History Review* (Vol. 76, No. 1). The President and Fellows of Harvard College. DOI: <https://doi.org/10.2307/4127751>
- Gibson, B. & Casser, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics* (Vol. 25, No. 3, pp. 207-222). DOI:10.1007/s11187-003-6458-4
- Gimbert, X., Bisbe, J. & Mendoza, X. (2010). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Strategic Performance Measurement. Long Range Planning* (Vol. 43, No., 4, pp. 477–497). Long Range Planning. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001>
- Golzar, A., Mirzakhani, M. & Parsaamal, E. (2014). Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company. *Global Business & Management Research* (Vol. 6, No. 2, pp. 150-168).
- Hein, T., Karjus, P., Pavlov, R., Rillo, M., Valm, T. & Väljaots, K. (2008). *Organisatsiooni käsiraamat. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus*. https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/06.pdf
- Hollesen, S. (2003). *Marketing Management: A Relationship Approach*. London: Pearson Education Limited. Financial Times/Prentice Hall
- Hunter, M. (2012). The Evolution of business strategy. Retrieved from https://works.bepress.com/murray_hunter/12/
- Kanhai, C., Magaisa, G. & Matipira, L. (2013) Strategy Formulation in Zimbabwean Manufacturing SMEs. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences* 2(8), pp. 598-602. https://www.researchgate.net/publication/343788944_Strategy_Formulation_in_Zimbabwean_Manufacturing_SMEs
- Koch, R. (2006). *Strateegia käsiraamat*. Tartu: OÜ Greif.
- Krivtsov, A.(2014). Strategic Analysis of External Environment as a Basis for Risks Assessment. *Actual Problems of Economics* (Vol. 160, No. 10, pp. 27-33).
- Leimann, J., Skäravad, P-H. & Teder, J. (2003) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Lõhmus, M., Simson, L. & Vigla, H. (2002) *Kaasaaegne juhtimine ja personali koolitus*. Tallinn: AS Pakett.
- Maksu- ja tolliamet. (2018). *Millal registreerida käibemaksukohustuslasena*.
<https://www.emta.ee/et/ariklient/registreerimine-ettevotlus/kaibemaksukohustuslane/millal-registreerida>
- Mazzarol, T. (2004). Strategic Management of Small Firms: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures. Retrieved from
<https://cemi.com.au/sites/all/publications/Mazzarol%20SEAAANZ04%20paper.pdf>
- McKee, A. (2011). *Management: A Focus on Leaders* (Vol. 1). Boston: Prentice Hall SA Saare Arenduskeskus. (s.a.). *Mentorklubi*.
<https://sasak.ee/est/ettevotjale/mentorklubi>
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review.
- Mulger, J. (2005). *The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises*. Vienna University of Economics and Business Administration. <http://uni-obuda.hu/conferences/jubilee/Mugler.pdf>
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (s.a.). *Nõustamine maakondlikes arenduskeskustes*.
<https://www.eas.ee/teenus/noustamine-maakondlikes-arenduskeskustes/>
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2002). Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms. *Management Decision* (Vol. 40, No. 7, pp. 663-671)
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese management*. New York: New McGraw-Hill.
- Osterwalder, A. (2015). *The Value Proposition Canvas in 5 minutes*. Switzerland: Strategyzer AG <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Ärimudeli generatsioon: käsiraamat visionääridele mängureeglite muutjatele ja mäsajatele*. Tallinn: Priton
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2009). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. McGraw-Hill Irwin
- Perena, R. (2017) The PESLTE analysis. Retrieved from
<https://books.google.ee/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&printsec>
- PESTLE Analysis. (s.a). *What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis*.
<https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

- Porter, M. E. (1986). *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
- Puhastusekspert OÜ. (2020, november). *Juhised standard INSTA 800 kasutamiseks seitsmes Euroopa riigist*. https://sol.lv/wp-content/uploads/2021/01/13.01.2021_Juhised-standard-INSTA-800-kasutamiseks-seitsmest-Euroopa-riigist.pdf
- Sandberg, R. W., Robinson, B. R. & Pearce, A. J. (2001). Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business & Economic Review* (Vol. 48, Issue 1, pp. 12-15).
- Sexton, D. & Van Auken, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management* (Vol. 23, No.1 pp. 7-16)
- Stake, R. E. (1994). Qualitative Case Studies. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*.
- Statistikaamet. (2021). *EM001: Ettevõtte majandusnäitajad tegevusala ja tööga hõivatud isikute arvu järgi* [andmebaas]. https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__ettevetete-majandusnaitajad__ettevetete-tulud-kulud-kasum__aastastatistika/EM001/table/tableViewLayout1
- Statistikaamet. (2021, mai). *Registreeritud töötuse päevane statistika* [andmebaas]. <https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast/paevane-statistika>
- Statistikaamet. (2021, mai). *Sünde oli taas vähem kui surmasid, rahvaarvu kasvatab sisseränne* [andmebaas]. <https://www.stat.ee/et/uudised/tapsustatud-rahvaarv-1-jaanuar-2021>
- Statistikaamet. (2020). *Keskmine brutokuupalk* [andmebaas]. <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/palk-ja-toojoukulu/keskmine-brutokuupalk>
- Sutherland, E. (2014). Lobbying and litigation in telecommunications markets – reapplying Porter’s five forces. *Lobbying and litigation in telecommunications markets – reapplying Porter’s five forces* (Vol. 16, No. 5, pp. 1-18).
- Thompson, J. L. (2001). *Strategic Management 4*. London: Thompson Learning.
- Weisheng, L. (2010). Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering & Management* 136(12). pp. 1317-1328. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000240
- Whittington, R. (2008). Alfred Chandler, Founder of Strategy: Lost Tradition and Renewed Inspiration. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40538983>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). California: Sage Publications

Бердникова Л.Ф. (2010). *Стратегический анализ внешней среды и его необходимость для поиска путей повышения ресурсного потенциала организации* [Audit: Väliskeskkonna strateegiline analüüs ja selle vajadus leida võimalusi organisatsiooni ressursipotentsiaali suurendamiseks.]. // Вестник Самарской гуманитарной академии. – Серия: Экономика.– 2010.– №2. – С. 40–48.

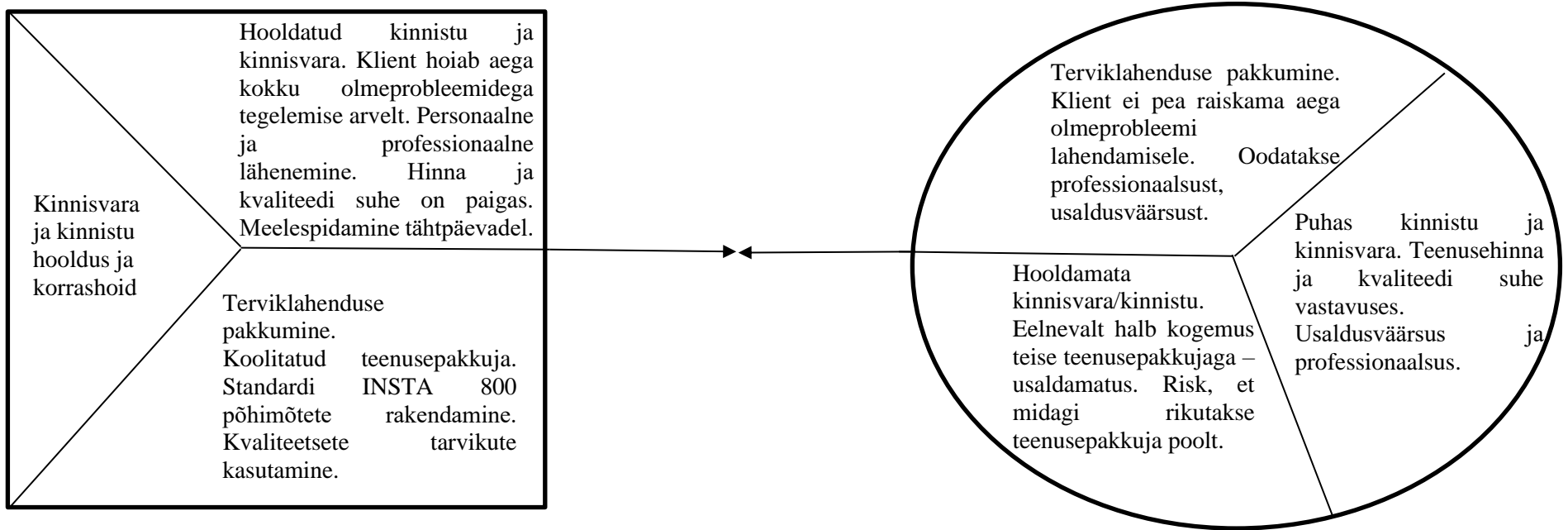
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused mikroettevõtte Marnica teenused OÜ omanikuga

Küsimus	Allikas
Millal alustas ettevõtte oma tegevust?	-
Milline on Teie ettevõtte struktuur?	Euroopa Komisjon, 2019, lk 11; Euroopa Komisjon, 2014
Palun kirjeldage mikroettevõtte tegevusala.	Rastogi & Trivedi, 2016, lk 384-385; <i>PESTLE analysis, s.a.</i> ; Perena, 2017, lk 2
Millised on Teie ootused ettevõtte tulevikuks?	Sandberg <i>et al.</i> , 2001, lk 12-15; McKee, 2011, lk 14; Kanhai <i>et al.</i> , 2013, lk 600; Aaron <i>et al.</i> , 2018; Leimann <i>et al.</i> , 2003, lk 19
Kas olete tegelenud mikroettevõttes Marnica teenused OÜ strateegilise kujundamisega?	Mugler, 2004, lk 1-3; Leimann <i>et al.</i> , 2003, lk 13-24; Sandberg <i>et al.</i> , 2001, lk 12-15; Sexton & van Auken, 1985, lk 7-16; Bamford <i>et al.</i> , 2015, lk 9; Aaron <i>et al.</i> , 2018, lk 33-48
Milline on mikroettevõtte Marnica teenused OÜ tegevusvaldkonna makrokeskkond (<i>PESTLE</i> käsitlus)?	Rastogi & Trivedi, 2016, lk 384-385; <i>PESTLE analysis, s.a.</i> ; Perena, 2017, lk 2
Mis on Teie arvates mikroettevõtte Marnica teenused OÜ tugevused, nõrkused, võimalused, ohud (<i>SWOT</i> käsitlus)?	Hollensen, 2003, lk 170; Cole, 1994, lk 33
Kas ja kuidas on Teie ettevõttes sõnastatud missioon, visioon ja eesmärgid?	Lõhmus <i>et al.</i> , 2002, lk 11-12; McKee, 2011, lk 11, 14; Kanhai <i>et al.</i> , 2013, lk 600; Aaron <i>et al.</i> , 2018; Leimann <i>et al.</i> , 2003, lk 19

Lisa 2. Osalusvaatluse käigus täidetud Osterwalderi ärimudel

Peamised partnerid	Peamised tegevused		Väärtuspakkumine	Kliendisuhted	Kliendisegmendid
Tarnijad	<i>INSTA</i> põhimõtete rakendamine Professionaalne lähenemine	800	Kliendi vabastamine olmeprobleemidest (kinnisvarahooldus; maastikuhooldus ja korrashoid). Korrastatud ja hooldatud kinnisvara kinnistu. Personaalsus. Esimese tellimuse puhul soodsam hind.	Kliendikeskne lähenemine. Lähtumine kliendi soovidest. Meelespidamine tähtpäevadel. Jaotuskanalid Facebooki koduleht. Marnica teenused OÜ koduleht. Suust-suhu (P2P) turundus.	Erakliendid: suvesaarlased; rendikinnisvara omanikud; keskmisest jõukamad kohalikud.
	Peamised ressursid Kvaliteetsete puhastusvahendite, tarvikute, masinate kasutamine. Inimressurss.				
Kulude struktuur			Tuluvood		
Puhastusvahendite, -tarvikute masinate ost ja hooldus. Püsikulu: raamatupidamine.			Teenusemüügist saadav tulu. Tunnihinde rakendamine.		

Lisa 3. Osalusvaatluse käigus täidetud väärtuspakkumise mudel



Lisa 5. Ettepanekud mikroettevõttele Marnica teenused OÜ

Analüüsimetod	Tulemus	Ettepanekud
<i>PESTLE</i> analüüs	Makrokeskkonna otsene mõju ettevõtte tegevusele.	Kasutada makrokeskkonnast tulenevaid võimalusi.
Porteri viie konkurentsijõu mudel	<ul style="list-style-type: none"> • Madal harusisene konkurents. • Asendusteenuste oht madal. • Asendustoodete oht mõõdukas. • Uute sisenejate oht kõrge. • Tarnijate ja klientide läbirääkimisjõud mõõdukas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eristumis- ehk diferentsstrateegia. • ressurssidel ja kompetentsusel põhinevat strateegiat. • keskenduda ühele kliendisegmentile. • Põhjalik kliendi- ja konkurentsianalüüs. • Omaniku kompetentsuse tõstmine tegutsevas tegevusvaldkonnas.
<i>SWOT</i> ja <i>TOWS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Piisavalt tugevusi ja võimalusi. • Ettevõttel on nõrkusi, mida on võimalik parandada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentsistrateegia – konkurentsieelise leidmine. • Agressiivne strateegia – ettevõtte laienemine nt tööjõu näol. • Alustada koostööd teiste ettevõtetega, nt kinnisvaraettevõtted, ehitusettevõtted, Kuressaare Linnavalitsus, maastikuarhitektuuribürood. • Tugevdada turundustegevust.
Osterwalderi ärimudel	<ul style="list-style-type: none"> • Madal müügikäive. • Vähe ressursse. • Tarnekanalite madal aktiivsus. • Vähe kliente. • Tugev väärtuspakkumine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitme ehituskivi mudel – alustada koostööd (<i>B2B</i>) teiste ettevõtetega. • Teenusearendamine. • Turundustegevuse suurendamine.
Väärtuspakkumise mudel	<ul style="list-style-type: none"> • Teenusepakkuja rahuldab tarbija põhivajadusi. • Ettevõtte pakub väärtust kahele kliendisegmentile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarbijale meelerahu tagamiseks võiks ettevõtte tegevuse vastutuskindlustuse. • Kodulehe edasiarendus, nt “tehtud tööd“ galerii lisamine, mis teeks tarbija teenusepakkuja valiku lihtsamaks.

SUMMARY

STRATEGY FORMULATION IN A MICRO-ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF MARNICA TEENUSED OÜ

Carmen Verhovitš

Today's world is constantly evolving, and so are businesses. To perform competently in the business world, it is necessary to create strategies for the business. Although strategies are essential in businesses, unfortunately, many businesses do not have them. Creating the appropriate strategy will help generate added value for the business. Strategic management is considered a way of managing big companies, but small and medium-sized enterprises should already start with strategic management in practice. Small and medium-sized enterprises (SME) are of key importance in the world economy. SMEs employ around 100 million people and provide significant added value in each sector of the economy. Consequently, the SME must be maintained.

This thesis aims to develop suggestions for strategy formulation in micro-enterprise with the example of Marnica teenused OÜ. The following research tasks are set:

- address strategy definitions and the need for strategic formulation among small and medium-sized enterprises;
- to analyse the process of strategic formulation based on theory;
- introduce the main methods of strategic formulation and strategic choices that are suitable for a micro-enterprise;
- to introduce the micro-enterprise Marnica teenused OÜ and research methods;
- strategy positioning and formulation for a micro-enterprise;
- to make proposals for the strategy formulation for the micro-enterprise Marnica teenused OÜ.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part provides an overview of the basic concepts of strategy and the necessity of strategic formulation among SMEs. In addition, the process of the strategic formulation and the strategy formulation methods and business strategies. The strategy formulation methods are PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, business canvas and value proposition canvas analysis, SWOT and TOWS analysis.

In the second part, the author carried out an empirical study using a qualitative method, i.e. the case study. The case study consisted of a semi-structured interview, participatory observation, and document analysis. Analysing the results of the case study describes conclusions and proposals for the development of the strategy.

Based on the outcomes of Porter's five competitive forces, the author found that the business could implement a differentiation strategy in the company as well as a strategy based on the extent of resources and competence. The differentiation strategy was chosen because the goal of the strategy is to increase the loyalty of the company's customers and thus cover a larger market share. The choice of strategy based on resources and competence aims to improve the service through learning.

According to Osterwalder's business canvas, was suggested a model consisting of multiple building blocks for the strategic choice. Based on the TOWS analysis, was found that the choice of strategy could be a competitive strategy as well as an aggressive strategy. The business has sufficient strengths and opportunities which demand to be used.

The proposals that were indicated in the thesis can be used by Marnica teenused OÜ when formulating their strategy. The possibilities for further development of the thesis are the implementation and evaluation of the strategy.

Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Mina, Carmen Verhovitš

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

STRATEEGIA KUJUNDAMINE MIKROETTEVÖTTE MARNICA TEENUSED
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
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, 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.

Carmen Verhovitš
19.05.2021