

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Katrin Vimb

VTT ES ÄRIMUDELI ANALÜÜS

Lõputöö

Juhendaja: lektor Airi Noppel

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Ärimudeli analüüsi teoreetilised lähtekohad	6
1.1. Äristrateegia põhimõtte ärimudeli suhtes strateegilisel planeerimisel	6
1.2. Organisatsiooni keskkonnaanalüüsi teooriad	14
1.3. Organisatsiooni mikro- ja makrokeskkond	18
1.4. Kliendikeskne ärimudel ja strateegilise plaani väljatöötamise protsess	23
2. VTT ES ärimudeli analüüs	28
2.1. VTT ES iseloomustus ja üldandmed	28
2.2. VTT ES keskkonnaanalüüs	31
2.3. VTT ES ärimudeli elemendid ning kliendirahulolu analüüs	37
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	45
Kokkuvõte	52
Viidatud allikad	55
Lisad.....	61
Lisa 1. Stateegilise juhtimise protsess	61
Lisa 2. VTT Groupi väärtusi ja eetikanorme	62
Lisa 3. Kliendiküsitlusankeet.....	63
Lisa 4. Kliendiküsitluse ankeedi vastuste koond	65
Lisa 5. VTT ES kasumiaruande prognoos 2012 ja 2013.....	66
Lisa 6. VTT ES bilanss 2011–2012	67
Lisa 7. VTT Expert Services Oy kasumiaruanded 2011-2013	68
Lisa 8. VTT Groupi globaalsed siirded maailmakaardil	69
Lisa 9. VTT ES ärimudel Osterwalderi <i>Business Model Canvas</i> kasutades.....	70
Summary	71

SISSEJUHATUS

Dünaamiline majanduskeskkond sunnib organisatsioone kriitiliselt hindama oma sisemist töökorraldust ja ärikeskkonda tervikuna ning tegema muutustest tingitud strateegilisi valikuid. Organisatsioonidel tuleb olla paindlik väliskeskkonna muudatuste suhtes, avatud integratsioonile, suunatud koostööle ning olla innovaatilised ja kiire reageerimisvõimega. Strateegilises juhtimises on erinevatel perioodidel domineerinud erinevad suundumused, alates strateegia kaalutletud ja teaduslikust planeerimisest kuni intuitsioonil põhineva otsustamiseni.

Strateegia aitab määratleda tegevusi, mille abil tõsta konkurentsivõimet, teha õigeid valikuid tootegruppide ning turusegmentide osas, suurendada lojaalset klientuuri ja ettevõtte kasumlikkust. Autor on seisukohal, et strateegilise analüüsi teostamine on vajalik. Analüüs toob välja kitsaskohad organisatsiooni töös, aidates sellega kaasa uute ideede ja lahenduste leidmisele. Teostatud analüüsi tulemustel põhinev paindlik ärimudel võimaldab kiiresti reageerida väliskeskkonnast tulevatele signaalidele.

Töös analüüsitakse ühte keskmise suurusega Euroopa ettevõtet VTT Expert Service OY (VTT, ing. *Technical Research Centre of Finland*). Töö on ettevõtte seisukohast aktuaalne, kuna viimaste aastate majandustulemused ei ole olnud rahuldavad. See viitab strateegilise plaani vajadusele, et tagada äritegevuse jätkusuutlikkus. Otsesteks huvigruppideks on emaorganisatsioon VTT ja selle omanikuks olev Soome riik, kes on huvitatud ettevõtte püsivast ja majanduslikku lisandväärtust loovast arengust, kuna sellest sõltub riigikassasse laekuva kapitali suurus. Huvigruppi kuuluvad ka ettevõtte töötajad, kelle huvideks on töötasu ja töökohta säilimine. Oma tegevusega annab VTT ES panuse riigieelarvesse maksude näol ning loob arengu käigus juurde uusi töökohti. Lõputöö on aluseks VTT ES strateegilise plaani väljatöötamisele.

Lõputöö eesmärk on koostada VTT ES ärimudel ja formuleerida peamised strateegilised tegevussuunad ettevõtte majandustegevuse tulemuslikkuse tõstmiseks. Eesmärgi täitmiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada välja organisatsiooni ärimudeli ja strateegia vahelised seosed ning välis- ja sisekeskkonna analüüsi meetodid;
- teostada VTT ES välis- ja sisekeskkonna olulisemate aspektide analüüs;
- koostada ettevõttele uurimise tulemusena ärimudel.

Uurimisülesannete täitmiseks viiakse läbi ettevõtet ümbritseva mikro- ja makrokeskkonna analüüs, vaadeldakse finantsseisundit, määratletakse missioonist ja visioonist tulenevad eesmärgid, et formuleerida strateegia. Töös rakendatakse nii kvantitatiivseid meetodeid, milleks on kliendiküsitlus, kui ka kvalitatiivseid meetodeid, milleks on intervjuud ettevõtte töötajatega. Autor lisab teemakohaseid tabeleid ja jooniseid, mis illustreerivad ja lihtsustavad ülevaadet lõputööst.

Lõputöö koosneb kahest osast. E simeses osas keskendub autor strateegilise juhtimise põhitõdede väljaselgitamisele, samuti strateegilise analüüsi, ärimudeli ja arengukava väljatöötamise teoreetilisele alusele, mille koostamise käigus uuritakse strateegilise juhtimise alast kirjandust. Peamiselt tuginetakse välis- ja sisekeskkonna analüüsi ning strateegilise planeerimise metoodikale, samuti tasakaalus tulemuskaardi põhimõtetele, mille kohaselt analüüsitakse VTT ES tegevust neljast vaatenurgast – kliendid, sisemised protsessid ning uuendused ja õppimine.

Teises osas analüüsitakse VTT ES välis- ja sisekeskkonda, sh kaudseid keskkonnategureid, üldist töörahulolu ja -korraldust, samuti määratletakse VTT ES kliendisegmendid, tehakse kindlaks kliendirahulolu mõjutavad võtmetegurid ja viiakse läbi teeninduskvaliteedi hindamine. Siseolukorra ja väliskeskkonna analüüsi alusel tehakse ettepanekud olukorra parandamiseks, organisatsiooni ärimudeli tõhustamiseks ja formuleeritakse *Balanced Scorecard*-i abil peamised strateegilised tegevussuunad.

Kirjandust nii strateegia kui ka ärimudeli teemade kohta leidub piisavalt, kuid materjali nendevaheliste seoste kohta on vähe. Lõputöö teoreetilises osas tuginetakse

eelkõige järgmiste autorite töödele: Michael E. Porter; Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur; Robert S. Kaplan ja David P. Norton ning Henry Mintzberg. Elektroonilistest allikatest kasutatakse enim EBSCO ja Emerald andmebaase. Empiirilises osas teostatavate analüüside jaoks vajalikud andmed saadakse VTT ES andmebaasidest ja majandusaasta aruannetest, samuti Maailma Panga kokkuvõtetest ja Soome statistikaameti kodulehtedelt.

Lõputöö vormistamisel on lähtunud üliõpilaste kirjalike tööde 2012. aasta metoodilisest juhendist. Autor tänab lõputöö juhendajat ning VTT ES kollektiivi ja kliente kliendiküsitluse läbiviimisel osutatud abi eest.

1. ÄRIMUDELI ANALÜÜSI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Äristrateegia põhimõtte ärimudeli suhtes strateegilisel planeerimisel

Toodete ja teenuste pakkujatest üleküllastunud turud panevad üha rohkem ettevõtete jätkusuutlikkuse proovile. Organisatsioon, kellel on läbimõeldud kontseptsioon ja konkurentsieelise saavutamiseks välja töötatud strateegia, võidab ning hoiab kliente strateegiajuhtimise. Erinevad koolkonnad, kelle tõekspidamised strateegia olemust ja selle kavandamise tähtsust käsitlevad, on arendanud strateegilist juhtimist koos tööstuse, tehnoloogia, struktuurivormide muutumisega. Igal organisatsioonil tuleb valida kõige omasem strateegia, kus avalduvad kõige selgemalt tema tugevused ning töötada välja süsteem nõrkustega tegelemiseks.

Strateegiliste eesmärkideni jõudmiseks saavad organisatsioonid teostada erinevaid projekte, teha investeeringuid või töötada välja äriplaani, mis sarnaselt strateegilisele arengukavale (Chestnut 1991: 12) kirjeldab, milles organisatsiooni äri seisneb, kuhu suundub ja kuidas on võimalik sihtkohta jõuda. Äriplaani võtmeelementideks on äritegevuse kirjeldus, ülevaade turust, konkurentsist ja organisatsiooni positsioonist turul, visiooni, missiooni ja eesmärkide selgitus, strateegia kirjeldus, toodete või teenuste väljaarendamise plaanid, finantsplaanid, riskide ja võimaluste esiletoomine. (Stutely 2007: 14)

Strateegilise planeerimise olemuse kohta on erinevaid termineid mitmetelt erinevatelt koolkondadelt ja autoritelt. Strateegia on laiahaardeline kontseptsioon sellest, kuidas ettevõtte saavutab oma eesmärged (Hambrick *et al.* 2001: 48). Teadlased Gary Hamel ja

C.K. Prahalad väitsid 1990. aastal koos avaldatud artiklis, et edukate ettevõtete ambitsioonid on positsiooniga võrreldes proportsioonist väljas ja neil on kohustus mängureegleid murda. Hamel ja Prahalad (1990: 16) jõuavad artiklis järeldusele, et strateegia tegelik võti peitub ettevõtte eristuvates oskustes, tehnoloogiates ja varades ning kollektiivses õppevõimes. Kinnituseks eelnevale kirjutab Kluyver (2000: 4) aastaid hiljem – strateegia fookuseks on asjade teistsugune nägemine.

Mintzberg *et al.* (1995) on nimetanud strateegia äriliste otsuste mudeliks, mis määratleb ettevõtte tegutsemisplaani organisatsiooni eesmärkideni jõudmiseks. Samuti määratletakse strateegiline tegevusala, tööjõu- ja majanduspoliitika, kui ka majanduslikud ja mittemajanduslikud tegurid, mille abil lähenetakse ettevõtte omanike, töötajate klientide ja muude sidusrühmadeni.

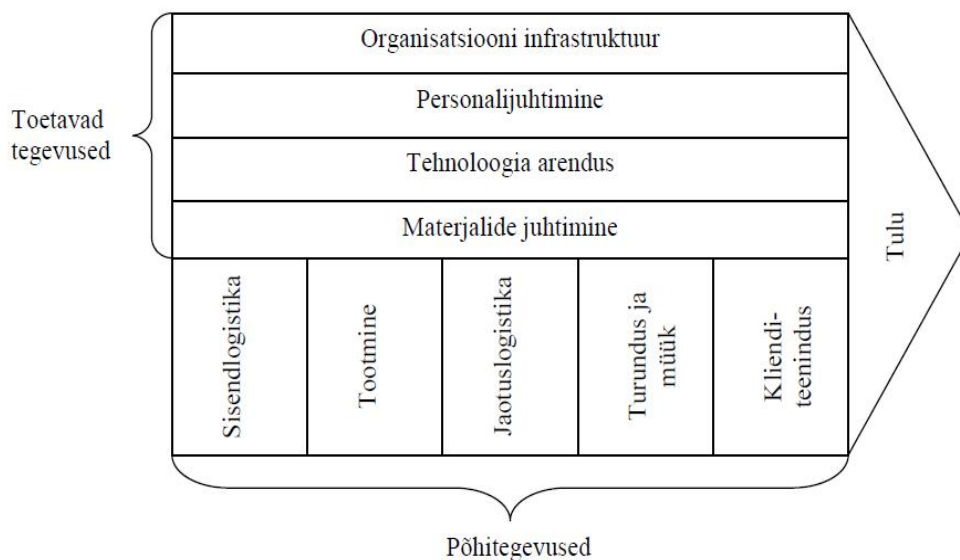
Strateegilise ärimudeli kavandamisel on rõhutatud strateegiliste ressursside olemasolule. Strateegiline planeerimine põhineb kliendi vajadustele, keskkonna muutustele ja tegevusharu tundmisele, mõistmisele ja nende omavahelisele koostööle. Tänapäevane õppiv strateegia põhineb strateegia pidevale hindamisel ja selle uuendamisele. Strateegiline areng ja praktiline töö on tihedasti seotud ja organisatsioon muutub vastavalt ärikeskkonnale. (Hannus 2004: 9-13)

Strateegia on plaan: tegevuste juht, suund või kujuteldav nägemus tulevikku. Samuti on strateegia järjepidev käitumismuster, äri kontseptsioon või organisatsiooni positsiooni määratlemine teatud turgudel. Strateegia võib olla nii kavandatud kui ka realiseeritud, kusjuures realiseeritud strateegia ei pruugi alati olla etteplaneeritud, vaid ka tegevuse käigus väljakujunenud, organisatsiooni vastus ootamatult esilekerkinud asjaoludele. Samas võib osa kavandatud strateegiaid jääda realiseerimata. (Mintzberg 1994: 23)

Strateegia on otsustamise tsükkel, kus iga otsuste komplekt mõjutab järgnevaid (Cole 1994: 3), kompleksne protsess tegevuste kindlaksmääramiseks, mis tuleb läbi viia, et saavutada organisatsiooni eesmärk (Sadler 2003: 24), üks aste loogilises kontinuumis, mis viib organisatsiooni kõrgeimal tasandil olevalt missioonilt eesliini töötajateni ning areneb ajas (Kaplan, Norton 2001: 72–73).

Mintzbergi (1994: 75) järgi on strateegiad unikaalsed kontseptsioonid inimeste

mõtetes. Strateegia pidev formuleerimine toimub organisatsiooni erinevatel tasanditel, sõltudes organisatsiooni suurusest ja struktuurist: korporatsiooni-, äriüksuse- ja funktsionaalsel tasandil (Cole 1994: 78).



Joonis 1. Väärtuste loomise kett (Porter 1985: 37).

Strateegia (samuti ärimudeli) juures on keskne väärtuse loomine klientidele, mida aitab mõista M. Porter'i (1985) väärtusloome ahel (või -kett). Selles on muu hulgas eristatavad põhiprotsessid ja tugiprotsessid.

Võrreldes ärimudelit strateegiakomponentidega nähakse sarnasusi nende elementides, kus teatav seos on konkurentide, klientide, tarnijate ja turumuutuste osas visuaalselt olemas. Ka Chesbrough ja Rosenbloom (2002: 35) rõhutavad ärimudeli ja strateegia erinevusi konkurentsi aspektist. Nende sõnul keskendub ärimudel klientide usalduse ja pakutava teenuse väärtusele, samas äristrateegia võtab arvesse võimalikke takistusi, mille piiravaks teguriks teenida konkurentsist suuremat tulu. Magretta (2002: 6) seisukoht on, et ärimudelisüsteem aitab selgitada, kuidas on ärimudel üles ehitatud ning strateegiakontseptsiooni töö on ärimudelit arvestades toime tulla muutuva konkurentsiga turul.

Ainuüksi strateegilise kavandamisega ei saavutata konkurentsivõimet. Richardsoni (2008: 133) sõnul tagab hea strateegia ettevõtte konkurentsieelise ja suurepärase tulemuse alles peale selle realiseerimist, milleks ettevõtte vajab ärimudelit.

Ärimudel on visualiseeritud plaan, kuidas organisatsioon loob, vahendab ja hoiab väärtust (Osterwalder, Pigneur 2010: 15). Ärimudel annab ülevaate ettevõtte olemusest strateegilises vaates - mida pakutakse, kellele ja kuidas. Ärimudeli analüüs on osa äristrateegia väljatöötamise või muutmise protsessist. Populaarseim on Alex Osterwalderi poolt välja töötatud väärtuste pakkumisele keskendunud ärimudel.



Joonis 2. Osterwalderi ärimudeli loomise vorm (Osterwalder, Pigneur 2010).

Osterwalderi „lõuend“ on abivahendiks, et kaardistada väärtuspakkumise ja võimalikest lisateenustest saadavat kasu nii klientidele, kui ettevõttele. Samasse mudelisse asetatakse peamised koostööpartnerid, olemasolevad ressursid, mis aitab näha peamisi tuluallikaid. Visualiseeritud kaardil on näha ettevõtte strateegiliselt olulised seosed, mille ülevaade tagab parema keskendumise õigetele strateegiliste valikutele.

Strateegilise juhtimise kavandamine toetub kriitilistele elementidele ja ärimudelile. Üheks näiteks, kuidas strateegiline juhtimine on seotud ühtseks mudeliks, on Osterwalderi ärimudeli loomise vorm (*canvas*) (Osterwalder, Pigneur 2010) (vt joonis 2)

Äriorganisatsiooni esmaseks eesmärgiks on luua lisandväärtust, mille suurus sõltub organisatsiooni võimalusest kaupu ja teenuseid toota või sisse osta võimalikult madalate hindadega ning müüa võimalikult kallilt. Takistavaks teguriks on aga konkurentide tegevus turul. Suurimat lisandväärtust saavad luua need organisatsioonid, kes omavad konkurentsieelist. Konkurentsieelise diagnoosimise ja suurendamise võimaluste leidmiseks võib kasutada Porteri (1985: 26–36) poolt väljatöötatud väärtusketi mudelit, mis jagab organisatsiooni diskreetseteks tegevusteks nagu sisend- ja jaotuslogistika, tootmine, turundus ja müük ning klienditeenindus.

Erinevate tegevusharude ja organisatsioonide väärtusketid erinevad, millest peegeldub nende ajalugu, strateegia ja selle rakendamise edukus. Väärtuse lisamine tugineb majandusteadlase Michael Porteri avaldatud artiklis (*Competative Advantage: Creating...1985*), kus tuginetakse huvitavale ettevõtte konkurentsieelise teooriale, mille aluseks on väärtusketi kontseptsioon (*value chain*). Porteri väärtuskett sisaldab omavahel seotud tegevusi, mis loovad väärtust tarnijate firma ja kliendi vahel. Väärtusketti saab kasutada konkurentsieelise võimaluste leidmiseks ja mõistmiseks, kuidas need võimalused mõjutavad väljamüügiväärtust. Väärtusketi kontseptsioon lubab vaadelda tegevusi, mis igas firmas aset leiavad ja kuidas need on omavahel seotud.

Väärtuskettide erinevus on konkurentsieelise võtmeks, kui väärtust loovad tegevused on madalama omahinnaga kui konkurendid seda suudavad. (Porter 1985: 38) Konkurentideks loetakse teisi organisatsioone, kelle tooted konkureerivad klientide pärast samal või sarnasel turul ja kelle suhteline edu võib viia organisatsiooni turuosa vähenemiseni (Cole 1994: 39). Cole'i ja Porteri protsessikirjelduses on ainuke erinevus selles, et Cole ei too enda mudelisse sise- ja väliskeskkonna analüüsi ning ei hinda ohtusid ja võimalusi, mis võivad ettevõtet või organisatsiooni mõjutada.

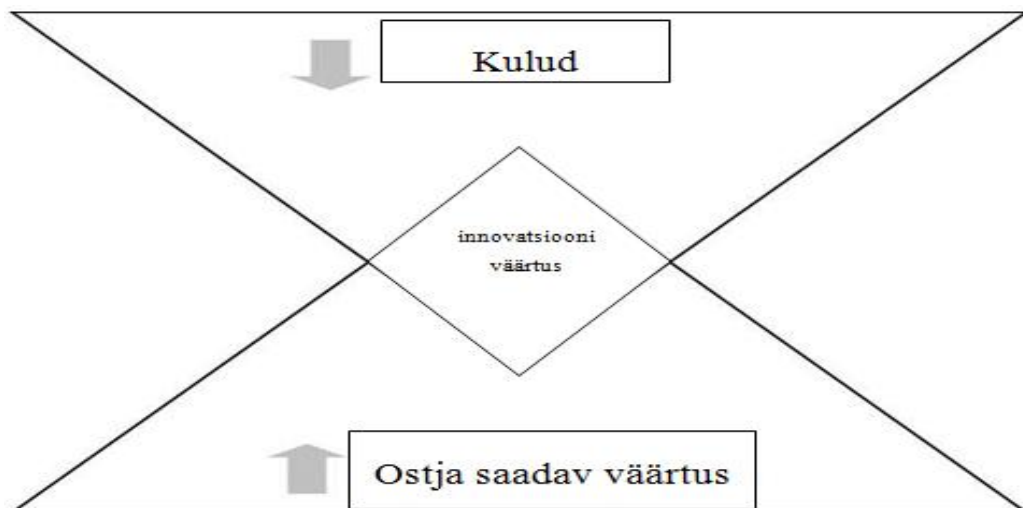
Porter annab süstemaatilise ülevaate sellest, kuidas konkurentsieelist saavutada. Enamlevinud on arusaam strateegilisest juhtimisest kui konkurentsieelise juhtimisest (*Management of Competitive Advantage*), mille eesmärgiks on konkurentsieelise saavutamine ja mis hõlmab järgmisi komponente (Porter 1998: 25):

- ettevõtte eesmärkide identifitseerimine;
- sise- ja väliskeskkonna analüüs;

- ohtude ja võimaluste väljaselgitamine;
- vastavate strateegiate formuleerimine;
- strateegia rakendamine ja hindamine.

Konkurentide edestamiseks tuleb organisatsioonil teha õige valik erinevate strateegiate osas. Otsustamisel on oluline arvestada ka organisatsiooni tuumikkompetentsidega, milleks on Hameli ja Prahaladi (1994: 224) järgi teadmised, oskused ja ressursid, mis on kandepinnaks kliendikasu loomisel.

Konkurentide edestamise üheks võimaluseks on täiesti uue turusegmeni leidmine, nagu seda kirjeldatakse W. Chan Kim ja Renée Mauborgne raamatus "Sinise ookeani strateegia. Kuidas luua uusi turge ja muuta konkurents tähtsusetuks". Sinise ookeani strateegia (*Blue ocean strategy*) autorid väidavad, et kui ettevõtte keskendub kliendi jaoks uudse väärtuse loomisele, avaneb seni avastamata turuosa ja konkurents kaotab tähtsuse. Sinise ookeani strateegiat järgides saab muuta konkurentsi tähtsusetuks. Karmi ja tiheda võrdleva konkurentsi asemel leitakse võimalus jõuda suurele laiale ookeanile. (Kim, Mauborgne 2007: 24)



Joonis 3. Sinise ookeani strateegia põhimõte (Kim, Mauborgne 2007: 24).

Organisatsioon, olles valinud konkurentide edestamiseks teatud strateegia, peab olema valmis seda vajadusel kiiresti ümber kujundama, kuna „konkurentsieelised muutuvad, eilne konkurentsieelis on ajalugu“ (Crainer 2003: 147).

Autori arvates peaks edukas organisatsioon konkurentidest sammu võrra ees olema, esimesena uusi tooteid ja lahendusi välja töötama, samuti arvestama, et tööstuse ja tehnoloogia kiire areng ning väliskeskkonna muutused põhjustavad osade tegevusharude muutumist mitteatraktiivseteks või nende hääbumist.

Mitteatraktiivseteks võivad muutuda ka kliendisegmentid. Harrigani (1985: 1) arvates eiratakse strateegiates sageli strateegilise paindlikkuse küsimust ning ollakse kinni endises, samal ajal kui konkurendid edasi liiguvad. Seega, teatud juhtudel on ainuõigeks strateegiliseks valikuks teatud tööstusharust väljumine või teatud kliendisegmentidest loobumine. Druckeri (2003: 87) järgi on loobumine õigustatud juhul, kui väljasureval tootel, teenusel, turul või protsessil on paar head aastat veel ees, kuna just need nõuavad kõige suuremat tähelepanu ja jõupingutust.

Hamel ja Prahalad (2001: 35) soovivad strateegiat valides suunata pilgud tulevikku – tänane liider ei ole automaatselt liider ka homme. Samuti peavad nad oluliseks mõista potentsiaalseid ohte senisele ärimudelile ning käibeloleva ärimudeli uuendamise vajaduse teadvustamist (*Ibid.*: 1). Slywotzky (2003: 216) pöörab tähelepanu asjaolule, et tihti ollakse kinni vanades edusüsteemides, mis segab nägemast, milline saab olema uus ja kaasaegne süsteem. Eeltoodust lähtudes tuleb organisatsioonidel pidevalt oma ärimudelit arendada ja täiustada.

Organisatsiooni ärimudel teenib kahte omavahel seotud eesmärki, millega tagatakse stabiilsus organisatsiooni arengus ja ollakse samal ajal piisavalt paindlik, mis võimaldada läbi viia muutusi (Cavalcante *et al.* 2011: 1328). Ärimudelit saab kirjeldada läbi üheksa peamise komponendi (vt joonis 2, lk 9), mis on loogilises seoses sellega, kuidas ja milliste vahenditega organisatsioon tulu toodab (Osterwalder, Pigneur 2010: 15). Ärimudeli tuumkomponendid (vt tabel 1, lk 13) sõltuvad organisatsiooni spetsiifilistest karakteristikutest ja vajadustest, mis on organisatsiooniti erinevad. Nende tuumkomponentide leidmine ja kindlaksmääramine eeldab äritegevuse olemuse põhjalikku mõistmist ja organisatsiooni eesmärkide tundmist. (Cavalcante *et al.* 2011: 1330). Ärikontseptsiooni määratlemiseks saab rakendada välis- ja sisekeskkonna analüüsi meetodeid (vt alapeatükid 1.2 ja 1.3), kuna organisatsiooni eesmärgid ja tegevused on paljuski sõltuvuses ärikeskkonna survest.

Tabel 1. Ärimudeli tuumkomponendid (Osterwalder, Pigneur 2010)

Kliendid	Pakkumine	Infrastruktuur	Finantsiline elujõulisus
soovitud klient: toodete ja teenuste sihtgrupp kliendisegmendid kliendisuhted (mis on loodud ja säilitatakse igas kliendisegmendis) müügikanalid (kuidas väärtuspakkumine kliendini viiakse)	väärtuspakkumine (tooted ja teenused, mida ettevõtte pakub ehk kuidas lahendada klientide probleeme ja rahuldada vajadusi)	võtmetegevused partnervõrgustik võtmeressursid (varad, mis on vajalikud eespool toodud komponentide pakkumiseks ja edasiandmiseks)	tuluallikad (hinnastruktuur, mis tulenevad edukast väärtus pakkumisest klientidele) kulustruktuur (rahavood, ärimudeli komponentide tulem)

Tuumkomponendid ärimudelis on tihedalt seotud ettevõtte strateegiaga (Osterwalder, Pigneur 2010: 15), läbides organisatsiooni struktuuri, protsesse ja süsteeme, olles elluviidava strateegia kavandiks (Cavalcante *et al.* 2011: 1329), aidates kaasa tuumikprotsesside arendamise põhimõtetele.

Ärimudeli eluiga on limiteeritud, kuna hästi toimivast ärimudelist võib konkurentsieelis kiirelt kaduda, samas aga muutuste ettearvamatus tõttu ei ole selle tulevik kindlalt määratletav (Morris 2009: 203). Seega saab väita, et organisatsioonil tuleb ärimudeli väljatöötamisel keskenduda ennekõike väärtuse loomise võimalustele ja leida parim viis olemasolevate väärtuste vahendamiseks kliendini.

Erinevate organisatsioonide väärtuse loomise ketid on erinevad ning konkurentsieelis peitub organisatsiooni võimes luua väärtust madalama hinnaga kui konkurendid suudavad. Selleks tuleb teha õigeid strateegilisi valikuid, mis on sõltuvuses tööstusharu ja kliendisegmentide atraktiivsusest ning elutsüklist ja organisatsiooni tuumikkompetentsidest.

Ärimudelil on paindlik ja muudatustele avatud struktuur ning organisatsioonidel tuleb seda uuendades suunata pilk tulevikku, et mitte olla jäigad konkurentide järgijad, vaid nende edestajad. Strateegiliste suundade leidmiseks võimalike valikute seast optimaalseima leidmiseks, tuleb alustada organisatsiooni keskkonna analüüsimisest.

1.2. Organisatsiooni keskkonnaanalüüsi teooriad

Organisatsiooni ärikeskkond jaguneb makro- ehk kaug- ja mikro- ehk lähikeskkonnaks. Esimene hõlmab sotsiaalseid, kultuurilisi, õiguslikke, majanduslikke, poliitilisi ja tehnoloogilisi tegureid, teine huvigruppe nagu varustajad, kliendid, konkurendid ja avalikkus, aga ka näiteks turu trende ja struktuuri (Reiljan 2002: 59). Seejuures ei tohi ettevõtet vaadelda eraldi keskkonnast, milles ta tegutseb. Ettevõtte ja keskkonna vahel eksisteerivad mitmesugused sidemed, mis tähendab, et äritegevust tuleb suuta muuta vastavalt kiiresti muutuvate tegevustingimustele vastavalt, mis omakorda tingib organisatsiooni vajaduse olla paindlik ja valmiduse ümberkorralduste tegemiseks.

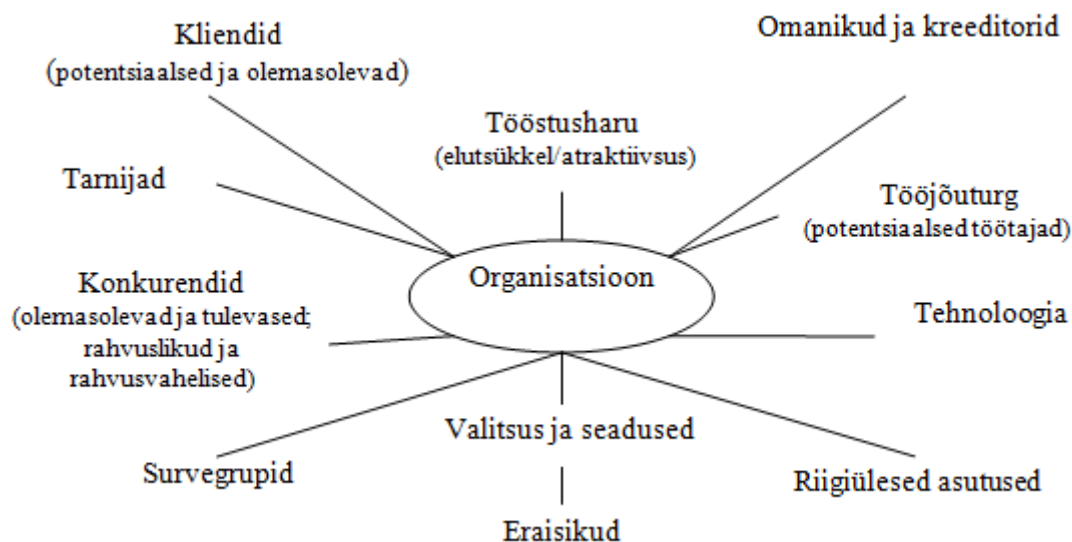
Keskkonna mõjutamine ettevõtja poolt on pigem kaudne. See, kas organisatsioon kohandub keskkonna järgi või püüab seda ka ise mõjutada, sõltub organisatsioonist. Brooksi (2008: 20) järgi võivad kaks sama tegevusvaldkonnaga organisatsiooni näha keskkonda erinevalt: üks võib pidada tehnoloogilist muudatust kasvu- ja arenguvõimaluseks, teine aga võtta seda kui ohtu, samuti ei ole keskkonna ja organisatsiooni vaheline mõju ühesuunaline, lihtsakoeline ega staatiline, vaid mitmesuunaline ning vastastikune. Weick (1979: 167) on arvamisel, et alati ei ole organisatsiooni ning keskkonna piir selge ning organisatsioon võib keskkonna ka ise luua ja defineerida.

Organisatsiooni mõjutavad väliseskkonna võtmetegurid on kujutatud joonisel 4, kuhu on koondatud olulisimad huvigrupid koos teiste faktoritega nagu tehnoloogia areng, tootmisharu olukord ja töjõuturg. Tehnoloogilised, majanduslikud ja poliitilised tegurid mõjutavad organisatsiooni tegevuskliimat, huvigrupid avaldavad organisatsioonile otsest mõju (Stoner, Freeman 1989: 70).

Selleks, et määratleda organisatsiooni hetkepositsioon keskkonna suhtes, koostatakse lisaks väliseskkonna analüüsile ka sisekeskkonna analüüs. Tinglikult saab organisatsiooni analüüsi meetodid jagada välis- ja sisekeskkonna analüüsi meetoditeks. Välis- ja sisekeskkond on omavahel väga tihedalt seotud.

Ühe sise- ja väliseskkonna kombineeritud analüüsi meetodina kasutatakse SWOT-analüüsi, mis aitab kindlaks määrata organisatsiooni sisekeskkonnast tulenevad

tugevusi ja nõrkusi ning väliskeskkonnast tulenevad võtmevõimalusi ja ohuallikaid (Cole 1994: 33).



Joonis 4. Organisatsiooni väliskeskkond (Brooks 2008: 19).

Iga organisatsioon reageerib tegevuskeskkonna muutustele erinevalt, sõltuvalt tegevusalast on talle olulisemate makrokeskkonna muutujate arv ja struktuur erinev. Analüüsi tulemused näitavad, kuidas väliskeskkond mõjutab organisatsiooni tegevust. PEST-analüüsi olulisemad mõjud organisatsioonile viiakse üle SWOT analüüsi, kus need kajastuvad väliste võimaluste ja ohtude all. Makrokeskkonna analüüsiks kasutab autor kõige enam levinud PEST-analüüsi, mille 4 valdkonna analüüsi sisu sõltub konkreetsest uuritavast organisatsioonist. Iga organisatsioon reageerib tegevuskeskkonna muutustele erinevalt ning sõltuvalt tegevusalast, on talle olulisemate makrokeskkonna muutujate arv ja struktuur küllaltki erinev.

PEST-analüüsi (*Political, Economical, Social and Technological*) meetodi tulemused näitavad, kuidas ümbritsev väliskeskkond mõjutab organisatsiooni tegevust. See teadmine lubab hiljem kavandada tegevusi nende mõjudele reageerimiseks.

Väärtusteahela osas jääb SWOT-analüüsis konkurentsieelise saavutamise vahendite leidmine välja (Wilson *et al.* 1997). SWOT- analüüs annab küll kätte põhisuunad kuid ei aita otseselt leida õigeid strateegilisi tegureid. Porteri viie jõu analüüs peaks eelnema SWOT-analüüsile ja strateegia valikule.

Sisemised faktorid on organisatsiooni kontrolli all ning välised (näiteks majanduslikud, tehnoloogilised, poliitilised) väljaspool organisatsiooni kontrolli (Ghazinoory *et al.* 2011: 25). Griffini järgi on situatsioonianalüüsi tööriist – SWOT-maatriks suurepärane alusinformatsiooni komponentide maatriks edasiste tegevuste sõnastamiseks (vt tabel 2).

Vastavalt maatriksile saab organisatsioon valida strateegiad sisemiste tugevuste kaudu väliskeskonna võimaluste kasutamiseks või väliste ohtude minimeerimiseks, samuti vähendada väliskeskonnast tulenevate võimaluste abil sisemisi nõrkusi või püüda nii sisemisi nõrkusi kui ka väliskeskonna ohte minimeerida. Kindlasti tuleb anda hinnang oma peamistele tugevustele ning tuua välja kõige enam probleeme tekitavad nõrkused.

Tabel 2. SWOT-analüüs (Griffin1996:203)

	Positiivne	Negatiivne
Sisekeskkond	Tugevused (<i>strengths</i>)	Nõrkused (<i>weaknesses</i>)
Väliskeskond	Võimalused (<i>opportunities</i>)	Ohud (<i>threats</i>)

Seda tuleks teha nii organisatsiooni kui terviku vaates, aga ka põhitegevusi jälgides. Esmalt tuleks anda hinnang oma senistele eesmärkidele ja strateegiatele (ressursimahukus *versus* tulemuslikkuse aspekt, organisatsioonipoolne toetus jms), edasi vaadata inimressursi (kompetentsid, motivatsioon, arenguvõimalused), tehnoloogilise võimekuse (üldine tase ja strateegiat toetav aspekt), struktuuri (formaalne *versus* mitteformaalne struktuur, selgus, paindlikkus) ja kultuuriga seotud aspekte (domineerivad jooned, meie-tunne, usaldus, normid ja reeglid, kaasärääkimisvõimalus jm) ning hinnata erinevate protsesside toimimist (nt info liikumine, sisesed ja välised koostöösuhted jm). Muuhulgas on oluline hinnata nimetatud tegurite omavahelist sobivust ning sobivust keskkonnaga. Siinkohal tuleks rõhutada, et alati ei ole nõrgad tulemused veel märk halvast strateegiast, vaid problemaatiline võib olla hoopis strateegia elluviimise pool.

Hea olukorra analüüs on objektiivne, konkreetne, kuid piisavalt põhjalik, kajastab läbiviidud uuringute ja sisehindamiste tulemusi ning on toetatud usaldusväärsete statistiliste näitajatega. (Strateegilise planeerimise...2006: 41)

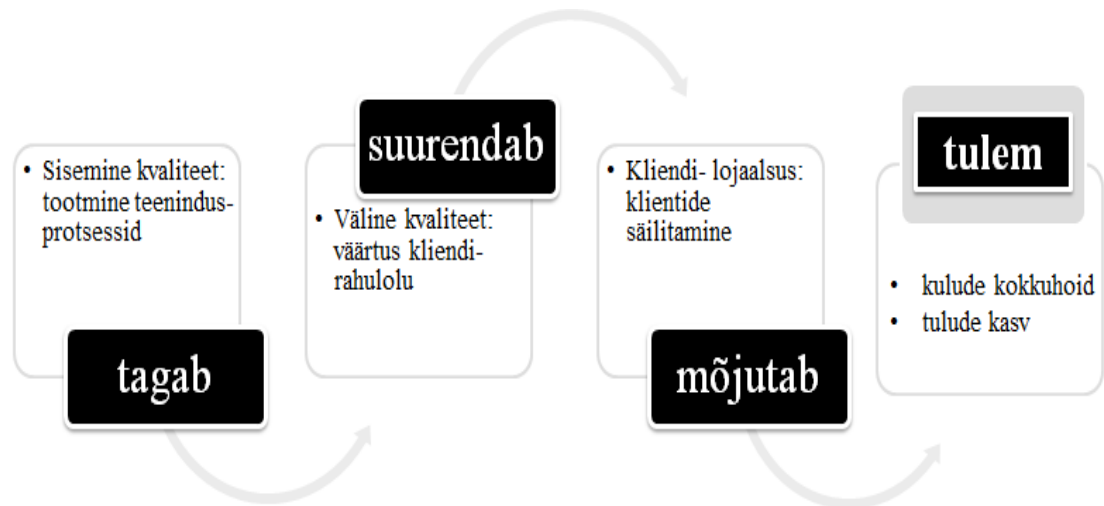
Kuna käesolevas töös keskendutakse äritasandi strateegiale, mille keskmes on konkurentsieelise saavutamise sisemiste jõudude abil, on oluline analüüsida sisemisi näitajaid.

Autori arvates tuleb keskenduda organisatsiooni olulisimale välisele huvigrupile, milleks on kliendid, koostööpartnerid ja ka allhankijad, kuna organisatsiooni edukus sõltub enim sellest, kas, kui palju ja millise hinnaga on kliendid nõus pakutud tooteid ja teenuseid ostma. Druckeri (2001: 20) järgi on klient see, kes määrab, mis on äri ning klientide valmisolek tasuda kaupade või teenuste eest ning konverteerib majanduslikud ressursid jõukuseks. Kasvav konkurents sunnib kõiki firmasid pingutama parema kvaliteedi saavutamise nimel. Teenuse kvaliteedist saab rääkida alles siis, kui seda peab kvaliteediks klient ja kui teenus on teenindusprotsessi ja teenindamise teel kvaliteetselt kliendini viidud (Tooman 2003).

Kuigi kliendid kuuluvad organisatsiooni mõjutavate väliste tegurite hulka, on organisatsiooni võimuses teha kõik selleks, et väärtuspakkumist kliendile ja seeläbi ka kliendirahulolu suurendada. Seetõttu on käesolevas töös väliskeskonna tegurite analüüsimisel põhjalikumalt tähelepanu pööratud kliendirahulolu väljaselgitamisele. Püsiva kliendisuhete loomiseks on oluline välja töötada strateegiad, mille kaudu kliendilojaalsuse väärtus järjest kasvaks (Storbacka, Lehtinen 1997: 19–20).

Vavra sõnul (1997: 35) on kliendilojaalsuse aluseks kliendirahulolu toote või teenusega. Kliendirahulolu määr defineeritakse peale ostukogemust või teenuse osutamisest saadud kogemusele eelnenud ostueelsete ootusega. Kliendilojaalsust aitab luua paindlik, kliendikeskne lähenemine, klientide kaasamine uute teenuste arendamisesse ning teenuste osutamise viiside parandamisesse (Bowen, Lawler 2002: 254).

Klientide vajaduste paremaks mõistmiseks on otstarbekas kasutada turu segmentimist. Diferentseerimata turundus on ebaefektiivne, mõttekas on leida tootegruppidele ja erinevatele teenustele sihtturg või modifitseerida kaupu ja teenuseid, et need sihtklientidele atraktiivsemaks muuta. Segmenteerimise käigus jagatakse kliendid sarnaste karakteristikute järgi erinevatesse gruppidesse. (Yeo 2005: 27)



Joonis 5. Kvaliteedi ja finantstulemuste seos (Johnson 2000).

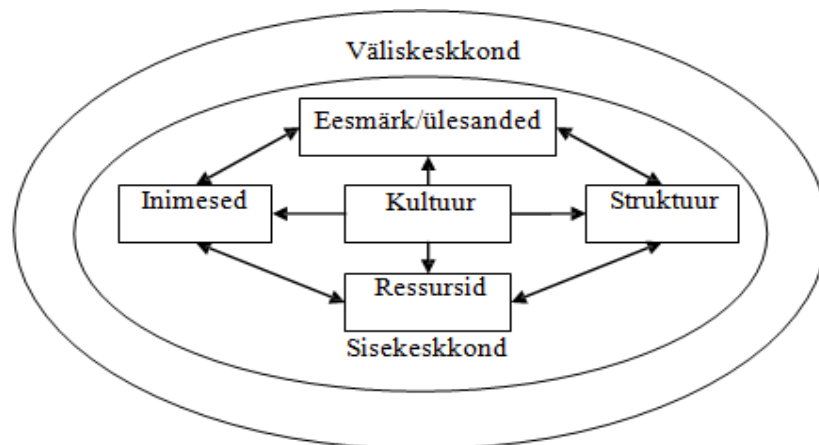
Ka organisatsiooni finantstulemused on seotud kvaliteediga, mida kliendile vahendatakse. Kvaliteet jaguneb omakorda sisemiseks ja väliseks kvaliteediks. Johnsoni (2000: 7) järgi hõlmab sisemine kvaliteet erinevaid tootmise ja teenindamise protsesse, väline kvaliteet ning rahulolu aga omadusi ja eeliseid, mida tooted ja teenused pakuvad; kulutusi, mida need nõuavad ja järeldusi, mille kliendid organisatsioonist teevad (vt joonis 5). Kvaliteet on määratletav kui ulatus, milleni toode või teenus kasutamise käigus kasutaja eesmärki täidab (Hoyle 2007: 10). Zeithaml *et al.* (1990: 5) hinnangul on kõrge teeninduskvaliteet ja kasumlikkuse strateegia ettevõtte edukuse aluseks.

1.3. Organisatsiooni mikro- ja makrokeskkond

Tavapärase käsitluse kohaselt loetakse organisatsiooni sisekeskkonna elementideks inimesi, protsesse, süsteeme, struktuuri ja kultuuri (Hinrichs 2009: 5). Osad autorid (Ruffini *et al.* 2000: 875) loevad organisatsiooni komponentideks protsesse, inimesi, ressursse ja organisatsioonilist korraldust. Kriitiliseks eduteguriks on sobitada soovitud strateegiaga eelkõige ettevõtte ressursid (Edelman *et al.* 2002: 242). Cole (1993: 30) järgi on organisatsiooni suuremad komponendid eesmärgid või ülesanded,

inimesed, struktuur ja tehnoloogia. Need komponendid on koostoimes, muutused ühes põhjustavad vastukaja teistes. Koostoime leiab aset sisekeskkonna või organisatsioonikultuuri suhtes, organisatsiooni väliskeskkonna kontekstis (Cole 1993: 30)

Eeltoodud erinevatest käsitlustest lähtuvalt võiks lisada peale välis- ja sisekeskkonna määratlemise joonisele 6 ka ressursid, mille all mõeldakse teadmiste pagasit, füüsilisi varasid jt, materiaalseid ja mittemateriaalseid faktoreid (O'Regan, Ghobadian 2004: 293). Strateegia saab viia soovitud tulemuseni kokkusobimisel organisatsiooni keskkonnaga (Parnell 2005: 160). Seetõttu peab organisatsioon väliskeskkonna muudatustega toimetulekuks olema valmis muutma kõike, peale kesksete uskumuste, mis liiguvad läbi organisatsiooni terve elutsükli ehk põhifilosoofia, vaimsus ja organisatsiooni juhtimine (Peters, Waterman 1982: 280). Mintzbergi (1973: 95) järgi on tasakaalu säilitamine muutuste ja stabiilsuse vahel juhtide kõige raskemaks ülesandeks.



Joonis 6. Organisatsiooni keskkonna mudel (Cole 1993: 31).

Peale ressursside on organisatsiooni strateegia tihedalt seotud selle struktuuriga. Karjus (2003: 130) pooldab kindla struktuuri olemasolu, mis määratleb töötajate vastutusala (vastupidiselt levinud seisukohale, et organisatsiooni kindel struktuur suurendab bürokraatiat ja piirab töötajate loovust). Chandleri (1966: 383) arvates peab eelnevalt olema määratletud organisatsiooni strateegia ning vastavalt sellele töötatakse välja

organisatsiooni struktuur.

Karjus (2003: 131) on seisukohal, et struktuuri ei tohiks kohandada strateegiaga tagantjärele, struktuur peab olema üks samm organisatsiooni tänastest tulemustest ees. Seetõttu peab ta oluliseks nii organisatsiooni struktuuri kui ka kultuuri ja funktsionaalseid kompetentse analüüsida, määrates nende sisemised tugevused ja nõrkused ning välised võimalused ja ohud. Olenemata organisatsiooni struktuuritüübist, saab eespooltoodule tuginedes väita, et muudatustega kaasaskäimiseks peavad nii organisatsioonikultuur kui juhtimissüsteemid olema paindlikud ja arenemisvõimelised, mitte eksisteerima staatiliste ja eraldiseisvatena väliskeskkonna suhtes.

Analüüsida tuleb kõigi organisatsiooni võtmekomponentide sobivust väliskeskkonna poolt dikteeritud tingimustega. Muudatusi vajavad ka organisatsioonis kasutatavad tulemuste mõõtmis- ja juhtimissüsteemid (Kaplan, Norton 2003: 5-7). Üheks võimaluseks on kasutada tasakaalus tulemuskaardi meetodikat (edaspidi *balanced score card* või BSC vt joonis 7). See on Kaplani ja Nortoni (20013) meetodikaraamistik, mis on organisatsiooni strateegia mõõtmisel konkreetseteks mõõdupuuks.

Hannuse (2004) seisukoht on et BSC kätkeb endas sisaldab nelja vaatenurka millistest ettevõtte tulemuslikkust peab mõõtma (Hannus 2004, 78–79), nendeks on :

- raha,
- kliendid,
- sisemised protsessid,
- areng.

Kliendile orienteeritud ärimudeli on instrument, mis tuginedes kliendirühma strateegiale ja tulemuste mõõtmisele ja mille edutegurid määratakse firma siseselt täitmisevahendiks, kus võetakse arvesse erinevaid aspekte ja viiakse need tasakaalustatult argipäeva (Hannus 2004: 78-79) BSC neli aspekti on selgelt kajastatud ärimudelis.

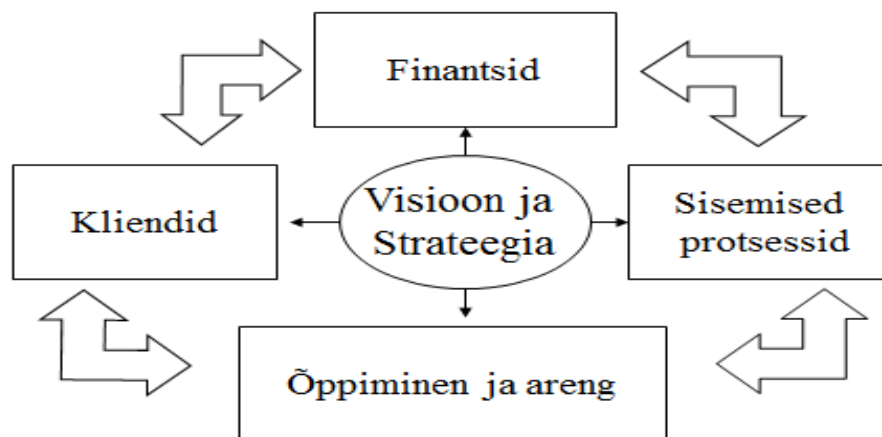
Tüüpiliselt mõõdetakse BSC–ga ärimudelis esinevaid järgmisi näitajaid:

- finantsaspekt (käive, kasum, tasuvus, kassavood), mida ootavad omanikud ja rahastajad;

- kliendiväärtus (turuosa, rahulolu, lojaalsus), millist toodet ja/või teenust ootavad sise- ja väliskliendid;
- sisemiste äriprotsesside toimimine (tootlikkus, kvaliteet, ajakavad), mida tuleks teha hästi, et ootusi ja vajadusi rahuldada;
- õppimine ja areng ehk töötajate aspekt (moraal, teadmused, käive, parimate praktikate kasutamine) ja innovatsioon (uute toodete osakaal käibest, uuenduste hulk), milliseid ootusi ja vajadusi rahuldada, et säilitada eelised konkurendi ees.

Väärtuste loomise efektiivsus kajastub organisatsiooni finantsnäitajates, seega tuleb analüüsida väärtuste loomise keti tegevusi, eriti kulude konkurentsivõimelisust. Alapeatükis 1.1. käsitletud väärtuste loomise ketist selgus, et organisatsioon omab konkurentsieelist, kui ta suudab luua väärtusi madalamate kuludega kui konkurendid.

BSC rahalised näitajad keskenduvad traditsioonilistele tulususe ja varade kasutamise efektiivsuse näitajatele (Chavan 2009: 426).



Joonis 7. Tasakaalus tulemuskaardi meetodika (Kaplan, Norton 2003).

Kliendiosa võimaldab ettevõtetel vaadelda keskseid klientidega seotud tulemusnäitajaid: kliendirahulolu ja lojaalsus, klientide hoidmine, leidmine ja tulusus sihtkliendigruppide ning sihtturusegmentide kontekstis, samuti määratleda ja mõõta sihtklientidele ja -turgudele tehtavaid väärtuspakkumisi (Kaplan, Norton 2003: 61). BSC rakendamisel on eesmärgiks välja selgitada uued protsessid, mille arendamisele peab organisatsioon tähelepanu pöörama, et saavutada kliendi- ja finantseesmärgid,

samuti hõlmab siseprotsesside aspekt innovatsiooniprotsesse.

Väärtuse loomine kujutab endast sisuliselt Porteri väärtusketi tegevusi, mida kirjeldati alapeatükis 1.1. ning samuti uuendusi ja innovatsiooni. BSC neljas aspekt, õppimine ja areng, loob aluse eduks (Dumitrescu; Fuciu 2009: 39) ning hõlmab nii mitmesuguseid üldnäitajaid – töötajate rahulolu, lojaalsus tööandjale, koolituse ja oskuste tase – kui ka põhjalikku indeksit konkreetsetest oskustest, mida antud tegevusalal on vaja, et saavutada BSC teistes osades määratletud eesmärgid (Kaplan, Norton 2003: 28).

Üheks õppimise ja arengualaseks suundumuseks on õppiv organisatsioon, mille põhimõte baseerub Senge *et al.* (2003: 20) viiel „õppimise distsipliinil“ – elukestva õppimise ja praktiseerimise programmil, mis hõlmab isiklikku meisterlikkust, mõttemudeleid, visiooni jagamist, meeskondlikku õppimist ja süsteemset mõtlemist.

Kliendirahulolu uuringuga analoogselt saab organisatsioon läbi viia ka töötajate rahulolu uuringu ning lisada tulemuste analüüsimisel saadud andmetele ka töötajate kvalifikatsioonialased näitajad. Chandler (1966: 383) on arvamusel, et tehastest, laohoonetest, kontoritest ja teistest füüsilistest ressurssidest olulisem on erialaste oskustega inimressurs. Sama meelt on ka Welch (2002: 381-382), kelle arvates on õigete inimeste määramine õigetele kohtadele palju olulisem, kui strateegia välja töötamine.

Pfefferi (2002: 62) järgi on traditsioonilised konkurentsieelised – toode ja tootmistehnoloogia, kaitstud või reguleeritud turud, juurdepääs finantsressurssidele ja mastaabisääst – endiselt olulised, kuid organisatsioonikultuur ja võimekus, mis on saavutatud selle tulemusena, kuidas inimesi juhitakse, saab suhteliselt tähtsamaks. Seega saab väita, et organisatsiooni töötajad on olulisimaks sisekeskkonnateguriks, kelle lojaalsus, pühendumus eesmärkide saavutamisele ja kompetentsus on kriitilise tähtsusega väärtuste loomise protsessis ning läbi kvaliteedi ja väärtuspakkumise aluseks rahuloleva klientuuri tekkele ja hoidmisele.

Üheks võimaluseks kogu organisatsiooni, tema funktsioone, aega, ruumi ja ressursse ning jätkusuutlikkust analüüsida, on teostada strateegia audit, mis kujutab endast kompleksanalüüsi, mis annab hinnangu organisatsiooni poolt kasutatavale strateegiale

ning hõlmab nii sise- kui väliskeskkonna auditit. Seni oli ettevõtluse ja juhtimise diagnostika orienteeritud kuluefektiivsuse kindlustamisele, mis tähendab asjade õigesti tegemist, strateegia auditi ülesanne on minna sellelt tasandilt kaugemale ja siduda kompleksanalüüs tuluefektiivsuse kindlustamisega. Tuluefektiivsuse all tuleb mõista eelkõige õigete asjadega tegelemist. (Karjus 2003: 30)

Kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsiooni jaoks on oluline tulevikusihtide seadmiseks analüüsida seni saavutatud tulemusi, seejuures mitte piirduda ainult finantsnäitajatega, vaid teostada kompleksanalüüs ka muudele organisatsiooni keskkonnateguritele ning nende koosmõjule, jõuda põhjusteni, kuidas ja miks just sellised tulemused kujunesid. Pikaajalise edu saavutamiseks ei tohi analüüsida ainult tagasivaatavaid näitajaid, vaid arvestada tuleb klientide tulevikuvajaduste, keskkonnamuudatuste ja innovatsiooniga. Välis- ja sisekeskkonna analüüsi tulemused on aluseks organisatsiooni ärimudeli tõhustamisele ning strateegilise arengukava väljatöötamisele.

1.4. Kliendikeskne ärimudel ja strateegilise plaani väljatöötamise protsess

Kliendikeskne ärimudel on ettevõtte edu saavutamise üheks võtmeks, kus ärimudeli ülesanne on vastutada ettevõtte strateegia rakendamise eest ja kuhu on toodud igapäevased tegevused praktilisel kujul. Ärimudel tähendab terviklikku ja loogilist tuumiktegevustega määratletut kogumit (Ala-Mutka, Talvela 2004: 25). Kliendikeskse ärimudeli arendamine on luua ettevõtte konkurentsieelis, mis põhineb võimes pakkuda kliendile ootusi ületavaid väärtusi (Ala-Mutka, Talvela 2004: 186-195).

Kliendikesksel ärimudelil põhinev strateegia on üks äriedu tuumadest. Kliendikeskne ärimudel ühendab ettevõtte strateegilisi eesmärke ja klientide vajadusi praktiliste tegevuste kaudu. Strateegia põhineb ettevõtte väärtuste potentsiaali arendamisel. Kokkuvõtvalt teab iga töötaja oma kohustusi ja vastutust, tegutsedes ettevõtte eesmärkide nimel (Ala-Mutka, Talvela 2004: 27).

Kliendikeskne ärimudel ja selle arendamine põhineb kliendi vajadustel ning ettevõtte strateegia loomise alustaladel (visioon, missioon, väärtused, ettevõtte üldstrateegiad).

Ärimudeli eesmärk on praktilisel viisil täita kliendi soove, kuidas teenindusprotsessi suunatakse või juhitakse ehk milliste etteplaneeritud ja kavandatud tegevust või vahenditega konkurentsieeliseid praktikas saavutatakse. Seda väärtuslikku klienditagasisidet ära kasutada on võimalik saavutada parem teeninduskvaliteet. (Hannus 2004: 341-346).

Kliendile orienteeritud ärimudeli eesmärk on organisatsiooni vahendite suunamine õigetele kliendigruppidele. Kliendile orienteeritud ärimudel is käsitletakse lisaks selle arendamisele ja kasutuselevõtule ka mudelit toetavat muutuste juhtimist ja pikaajalist tegevuste arendamist (Ala-Mutka, Talvela 2004).

Kliendikeskse ärimudel (*Customer-Focused Business Model*) on kirjeldus äritegevusest, mille sisu põhjal loodud strateegial on turule orienteeritud strateegiline lähtekoht ja mille põhjal saab optimaalselt kasutada ära omi ressursse (Hannus 2004: 60).

Kliendikeskse ärimudeliga suunatakse organisatsiooni jõud õigel viisil segmenteeritud kliendirühmadele. Visuaalne ärimudel on abiks ettevõtte praktilistele tegevustele ning sellega viiakse ellu ettevõtte visioon ja strateegilised eesmärgid, mille abil püstitakse seejuures ka konkurentsivõimelisena. (Ala-Mutka, Talvela 2004)

Kliendikeskse ärimudeli aspektid:

- kliendistrateegia,
- teadmised,
- äriprotsessid,
- IT lahendused,
- struktuur ja partnerlus,
- materiaalsed ja mittemateriaalsed ressursid,
- järelvalve -ja kontrollisüsteemid,
- muutuste juhtimine.

Organisatsiooni toimetulek väliskeskkonna tingimustes sõltub tema sisekeskkonna

tugevustest – kui paindlik on organisatsiooni struktuur, millised on tema põhiväärtused ja kultuur ning sellest tulenevad juhtimispõhimõtted ja töötajate kompetents. Seetõttu tuleb analüüsida organisatsiooni sisekeskkonna komponentide sobivust väliskeskkonnaga. Oluline on analüüsi ja tulemuste hindamise kompleksus ja tasakaalustatus. Mikrokeskkonna alla kuuluvad üksikud grupid ja ettevõtted, kellega organisatsioon koostööd teeb.

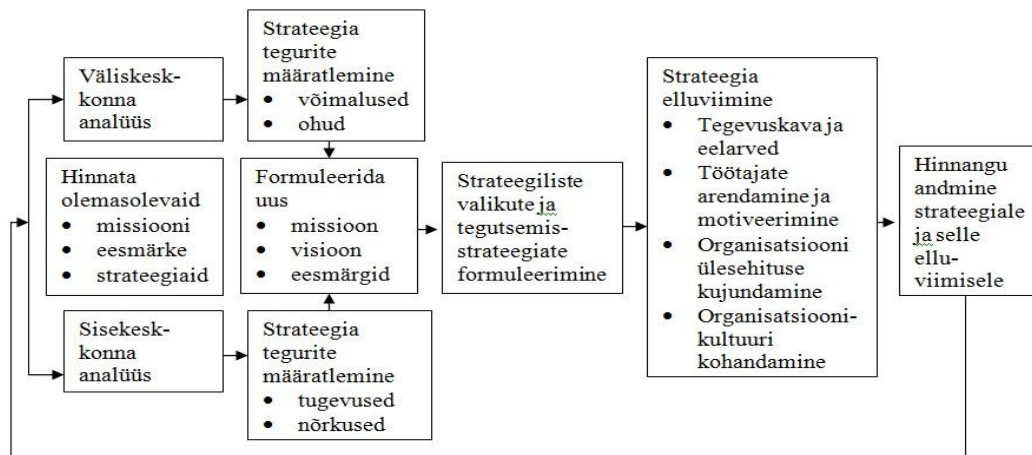
Selleks, et organisatsioon suunaks nii materiaalsed-, inim- kui ka rahalised ressursid jätkusuutliku arengu tagamise ja nii juhtkond kui töötajad omaks ühtset nägemust tulevikust, tuleb see tulevikupilt kõigepealt luua, samuti esitada küsimused: miks ja kelle vajaduste rahuldamiseks organisatsioon on loodud ning kuidas neid vajadusi rahuldada kavatakse.

Arenev organisatsioon suunab pilgu tulevikku, kuid on sunnitud endalt küsima (Hamel, Prahalad 2001: 173): „Mida tuleb täna teha teisiti, kui tahetakse luua just niisugust tulevikku ja jõuda tulevikus just sellesse sihtpunkti?“ Seetõttu tuleb sõnastada eesmärgid ning töötada välja strateegilise planeerimise tulemusena organisatsiooni strateegiline arengukava. Tavapärase käsitluse kohaselt kätkeb strateegilise planeerimise protsess endas organisatsiooni missiooni määramist, välis- ja sisekeskkonna analüüsi, eesmärkide ja strateegiate väljatöötamist ning elluviimist (Nieboer 2011: 373), tagasisidet ja kontrolli (Kotler 2003: 102). Strateegilise arengukava väljatöötamisel tuleb arvestada, et jõutaks tulemuseni, kus tehakse õigeid asju õigesti (Strateegilise planeerimise 2006: 6).

Strateegiline planeerimine on organisatsioonidele kriitilise tähtsusega – hea plaan on määravaks edu ja läbikukkumise ning suurepärase tulemuste ja keskpärasuse vahel (Eckel, Witmer 2010: 32). Planeerimine keskendub organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda puudutavatele otsustussituatsioonidele. Tegemist on protsessiga, mille kaudu organisatsioon kujutleb oma tulevikku ning arendab vajalikke protseduure selle tuleviku saavutamiseks. (Harrison 1995: 48)

Planeerimisprotsessil peab meeles pidama, et strateegilise mõtlemise juures on oluline olla dünaamiline ja paindlik. Planeerimisel tuleb arvestada, kus organisatsioon hetkel asub ja kuhu tahab suunduda. Arvestada tuleb ka sellega, et eesmärgini viib

mitu teed, neist tuleb valida, mis tundub parim (Freeman 1999: 41-42).



Joonis 8. Strateegilise juhtimise protsess. (Strateegilise juht...2014).

Eesmärkideks on tulemuslikkuse sihtmärgid (Griffin *et al.* 2002: 137-138), hetkeolukorra analüüsi põhjal püstitatud mõõdetavad sihid. Strateegilisi eesmäärke võib ühe tegevusvaldkonna all olla mitu, moodustades hierarhia. Koos eesmärkidega määratletakse nii meetmed nende saavutamiseks kui ka mõõdikud nende saavutamise hindamiseks. Hea eesmärk on spetsiifiline, mõõdetav, saavutatav, asjakohane ja ajastatud. (Strateegilise planeerimise ... 2006: 41-42) Tuginedes erinevatele kirjandusallikatele, tõi autor välja strateegilise arengukava väljatöötamise etapid (vt joonis 8).

Üheks lähenemiseks strateegilise planeerimise puhul on erinevate stsenaariumide väljatöötamine riskide ennetamiseks ning protsesside juhtimiseks, et mitte tegeleda plaanide mittetäitumise korral kriisimeetmete rakendamise või negatiivsete tagajärgede likvideerimisega. Ringland'i (2002: 76) järgi tuleb selleks, et edukas olla, kasutada erinevaid stsenaariume. Uurida tuleb määramatust ning seada prioriteetseteks potentsiaalsed probleemid, reageerida esilekerkivate riskide ja võimaluste nõrgimatele signaalidele, koondada tähelepanu enam välistele väljakutsetele kui sisemistele küsimustele ning valmistuda üllatusteks. Ringland'i (2002) sõnul saab organisatsioon strateegia rajamisega peamisi ohte ja riske minimeerida.

Strateegilise planeerimise teooriat ja praktikat on ka kritiseeritud. Mintzberg (2007: 2-

6) juhib tähelepanu asjaolule, et kui tippjuhtkond formuleerib strateegia, et ülejäänud saaksid seda täita, st kui juhtkond mõtleb ja teised teevad, kuhu jääb siis õppimine? Mintzbergi järgi kombineerib iga mõistlik strateegiline protsess esilekerkivat, arenevat õppimist ettekavatsetud, planeeritud kontrolliga. Esilekerkiv ja ettekavatsetud strateegia mõtestati lahti alapeatükis 1.1.

Peatükki kokkuvõtvalt on autor ühel meelel eelkõnelejatega, et ärimudelile püstitatud strateegia ja strateegiatulemuste mõõtmise neli vaatenurka tasakaalustatud mõõdikute süsteemi alusel, seob omavahel reaalseid tegevusi. Eelnevalt sooritatud keskkonnanalüüsi põhjal on ettevõttel lihtsam seada samme püstitatud eesmärkide täitmiseks. Arvesse võttes lisas 2 välja toodud emettevõtte eetikanorme.

2. VTT ES ÄRIMUDELI ANALÜÜS

2.1. VTT ES iseloomustus ja üldandmed

Ettevõtte VTT Expert Service asutati 2009. aastal, kui emaettevõtte tulemusüksus lahutati eraldiseisvaks osäühinguks. Ettevõtte põhitegevusala ja pädevustuumik on eksperthinnangute andmine teadusuuringutele. Ettevõtte kompetents on kõrge ja tulemusi usaldatakse riiklikul tasemel. Ettevõtte on katselabori ja sertifitseerimisasutusena saanud ametliku rahvusvahelise akrediteeringu, mis tõendab usaldusväärsust ja kompetentsi uuringutulemuste osas vastavalt Euroopa standarditele. VTT ES pakub teenust, mis tõstab klientettevõtte toodete lisaväärtust ning tagab toodete müügiedukuse ja kasutamisturvalisuse, tootes neile EU nõuetele vastavaid uurimusanalüüse ja raporteid. (VTT Expert Service Oy tegevusaruanne 2013)

Tütarettevõtte roll on teostada iseseisva osäühinguna VTT grupile antud õiguse kohaselt järgmisi teenuseid:

- pakkuda teaduse alaseid teenuseid erinevatele valdkondadele,
- müüa teadusuuringute tulemusi,
- arendada tehnoloogiat ja kaasata arendustegevusse teisi spetsialiste,
- läbi viia nõuetekohaseid vastavushindamisi.

Ettevõttele antud vastutuses peitub kohustus vastata kliendi ootustele ja teenindamise vajadusele, pakkudes neile praktilisi lahendusi nende igapäevaste vajaduste rahuldamiseks, lahendades nende probleemid kiiresti, tulemuslikult ja eesmärgipäraselt. Selgitades toodete turukõlblikkust neid eelnevalt testides ja kontrollides, kuna ettevõtte

ühiks ülesandeks on tagada et tooted mis tarbijani jõuavad oleks testitud, sertifitseeritud ning turvalised ja ohutud lõpptarbijate tervisele. Kohandades pädevuse ja professionaalsuse ja kogemused koostöös kliendiga saavutatakse kliendi toodetele koos tootearenguga nõuetele vastav toode, mille kohta kliendile väljastatakse sellekohane sertifikaat.

Ettevõtte juhendub oma tegevuses nii emaettevõtte kui ka Soome riigi majandus- ja keskkonnapoliitilistest strateegiatest ja eesmärkidest. VTT ES tahe on toetada läbi kaasaegse tehnoloogia, professionaalse ja pädeva meekonna emaettevõtte väärtusi ja eetikanorme.

VTT ES pakub ühiskonnale toodete seadusega kooskõlastamise teenust, millega tagatakse kliendile paremad läbilõõmise eeliseid asukohaturul. Ettevõtte tegeleb peamiselt turule tulevate toodete ja tehnika sertifitseerimisega, klassifitseerides neid ja tunnistades vastavalt ohututeks ja tervisesõbralikeks või vastupidi. VTT ES seega annab vastutust oma tegevuse suhtes erinevates majandusharus tegutsevate ettevõtete toodangu vastavustunnistuste kaudu. Ettevõtte kliendid tagavad teatud mõttes konkurentsieelise omades toodete sertifikaate. Autor seob ettevõtte selgelt Osterwalderi ärimudeliga, kus olulisimaks peetakse organisatsiooni koostööpartnereid, asjatundlikku personali, ressursse, ettevõtte väärtusi, kliendibaasi, kliendi segmente ja turustuskanaleid. Eelpool mainitud elementidega seotakse strateegia, millega hakatakse ettevõtte visioonis toodud unistusi täitma.

Toetudes Griffini strateegia kavandamise etappidele loob autor ettevõtte visioonist, missioonist ja eetilisusest lähtudes VTT tegevust iseloomustavad lubadused, mis toetuvad ettevõtte tõekspidamisele ja väärtustele (vt Lisa 2 - VTT väärtused ja eetikanormid).

Autor toob välja kuus emaorganisatsiooni missioonist tulenevat tahet, mis kajastuvad selgelt ka VTT ES visioonis, missioonis ja väärtustes.

1. Soome looduse ja loodusvarade säästmine ja säästev areng erinevatel tasanditel.
2. VTT kindlustab kindla partnerina nutikate toodete ja teenuste kaudu loodusressursside säilimise.

3. Koostöös erinevate partneritega töötatakse välja puhta energia lahendusi madala süsinikusaldusega majandusele.
4. Pakkuda erinevaid heaolulahendusi inimestele ja ettevõtetele.
5. Arendada jõudsalt Soome töötleva tööstuse konkurentsivõimet ja toetada sellega ühiskonda ning teenusteäri arengut üldises mõttes.
6. Toetada Soome uute äritegevuste, -teenuste, tööstuse ja tööhõive konkreetseid valdkondi ja arengut.

Emaettevõtte pikemaajaliseks strateegiliseks suunaks on jõuda rahvusvaheliselt oodatud, sünergiliseks ja paindlikuks partneriks.

Toetudes ettevõtte missioonile, kus organisatsioon näeb loomas ettevõtlust läbi tiptasemel tehnoloogia ja teaduse arendamise ning soovib tegutseda kasumlikult, on äärmiselt vajalik siduda tulevikunägemus strateegiasse, millega ette võtte saab toetada emaettevõtet ja tema visiooni, milleks on olla rahvusvaheline konkurentsivõimet lisav partner teaduse- ja innovatsiooniteenustes, pakkudes turvatunnet ühiskonnale ja väiksematele kohalikele klientidele väljastpoolt majanduspiirkonda sisenevate pakkujate eest. VTT pakub eeldusi ühiskonna paremaks toimetulemiseks pidevas toodete ja tehnika arendamises, tööteos mis tagab mitmekülgse heaolu. (VTT:lle uusi strategia... 2014)

VTT ES teenused on suunatud nii ärikliendile kui ka erakliendile. VTT ES kliendile orienteeritus keskendub peamiselt klientide hoidmisele, tagades neile kvaliteetse teenuse, kindlustamaks nende rahulolu läbi osutatud teenuse ning sellega omandatud kaupadega. Oluline on, et esimene tellimus ei jääks viimaseks.

Soomes ei ole VTT ES-ga sarnase võimekuse ja mastaabiga ettevõtteid. Seetõttu puudus autoril võimalus konkurentide majandusnäitajate võrdlemiseks. Soomes leidub ettevõtteid, mis on spetsialiseerunud kalibreerimise teenuse pakkumisele, pakkudes samas ka seadmete hooldust. Sellised ettevõtted kuulusid vähemalt aastal 2012 mikroettevõtete hulka, kus töötas kaks kuni seitse inimest. Ühiseks jooneks VTT ES –ga on vaid kalibreerimine eraettevõtetele ja üksikisikutele.

Sarnase teenuse täismahus pakkujaid leidub Euroopas. VTT ES võib ennast oma tegevusharus pidada Põhja - Euroopa suurimaks.

Majandusjuhi Pekka Salmi sõnutsi moodustab tellimuste kogutulust (22 miljonit eurot) kohaliku klientuuri panus ligikaudu 19,4 miljonit eurot. Kohaliku sektori klientide arv vaheldub sõltuvalt tööstusharust: biotehnoloogia, elektroonika, kinnisvara, ehitussektoris on kliente keskmisest rohkem. Teenindatakse mitmekülgset eri tegevusvaldkondades tegutsevaid ettevõtteid ja avalik õiguslikke organisatsioone. (P. Salmi suuline teade 24.01.2014).

Tähtsamateks väärtustekujundajateks on tooted, teenindus, teenindusprotsessid, klientidega töötavad inimesed, füüsiline tõendus, kliendikommunikatsioon ja suhtluskanalid.

Tänapäeva äritegevuses on klienditeenindus üks kriitilisemaid faktoreid klientide võitmisel ja hoidmisel. Klienditeeninduse (*customer service*) arendamiseks on ettevõtte eesmärgiks klientide tellimuste täitmine neid rahuldaval moel ja koos kliendile vajalikuks osutuvate lisateenustega, eesmärgiga lisada kaupadele väärtust ning saavutada kliendi rahulolu ja ka ettevõtte ärieesmärkide täitumine.

2.2. VTT ES keskkonnaanalüüs

Strateegia väljatöötamisele eelneb ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüs. Empiirilise osa aluseks võttis autor alapunktis esitatud strateegilise plaani võimaliku struktuuri ning uurimus on seatud vastavalt sellele. Strateegilise planeerimisega alustati välisest monitooringust. Selleks viidi läbi tegevuskeskkonna analüüs, mis on strateegilise juhtimise üks osa ja mille eesmärgiks on välja selgitada hetkeolukord ning oodatavad muutused.

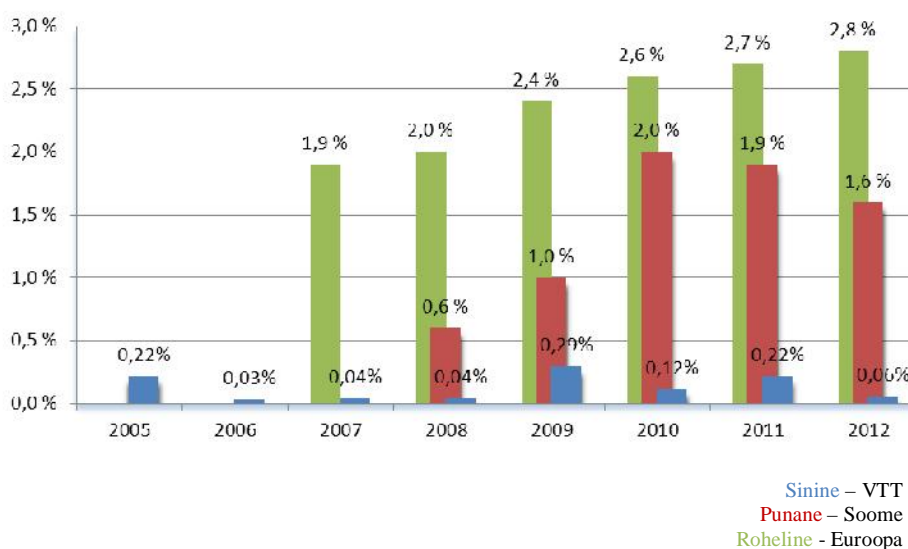
Autor leiab ettevõtte jaoks asjakohased tegurid (tegevusharuti võivad mõnevõrra erineda) ja hindab tegurite mõju organisatsioonile. Autor eristab olulise vähemolulisest ning arvestab analüüsi tulemusi hilisemal eesmärkide seadmisel ja tegevusplaanide

koostamisel, seejärel viiakse PEST-analüüsi olulisemad mõjud organisatsioonile üle SWOT analüüsi, kus need kajastuvad väliste võimaluste ja ohtude all.

Autor peab oluliseks konkurentsi olemasolu, kuid ei soovi liigset tähelepanu pöörata olemasolevatele ja potentsiaalsetele konkurentidele ega analüüsida nende tugevusi ja nõrkusi ning määrata organisatsiooni konkurentsipositsiooni.

Euroopa ja Ameerika aeglustunud majanduskasv mõjutab teenuste nõudlust ja klientide valikuid. Vaatamata sellele, et majanduskasv on aeglustunud, on tegutsevad ettevõtted kohustatud müüvad tooted vastavusse viima regulatsioonide ja määrustega mis vastavad Euroopa Liidus kehtestatud nõuetele. Sellega kaasneb pidev toodete kvaliteedikontroll ja riiklik järelevalve toimuvad vastavalt seadusega ettenähtud korras.

Soome 2013 majandusaruande kohaselt on majandusolukord andnud lootust, et Euroopa Liidu majandus hakkab tasapisi taastuma. EL-i riikide majandustulemused on paranenud ja SKP mõnedes riikides kasvanud. Tööstustoodangu kasv on endiselt nõrk. Pankrottide arv Soomes näitab langustrendi (Joonis 9). Raportis märgitakse, et ka USA-s on mikro- ja makromajandus olukord märgatavalt paranenud. Kinnisvarahinnad on jälle tõusmas, mis on hea märk sellises olukorras (Perustietoja Suomen taloudesta).



Joonis 9. Kahjumid 2005–2012 (% käibest) Benchmark- ettevõtted Soomes ja Euroopas võrreldes VTT –ga. Maksehäiretest VTT kontsernile. Asutusesisene dokument.

Autor uurib Soome statistikaameti kokkuvõtteid, mille põhjal võib väita, et 2013. aasta ei olnud hea. Käibed on paari viimase aasta jooksul Soomes laias mastaabis kahanenud. Kahjumitega lõpetanud ettevõtete arv Euroopas protsentuaalselt näitab tõusutrendi. Expert Service OY tulemused koos emaettevõtte VTT –ga on vähendanud jõudsalt negatiivset tulemust.

Ettevõtte jaoks halvim on möödas, kuna kliendibaas kasvab taas uute klientide võrra, 2013 saavutati esimest korda ettevõtte ajaloos positiivne majandustulemus. Soome ettevõtluse ja tarbijauuringutulemused ei anna veel vihjet suurtest muutustest tarbijakäitumistes.



Joonis 10. Soome SKP viimase viie aasta jooksul (Kansantalous 2014).

Tööstustoodangu kasv on endiselt nõrk, kuid kahjumite üldine arv Soomes näitab langustrendi, mis kinnitab majanduse stabiliseerumist. Euroopa ja Soome seadusandlik areng sünnitab uusi riiklikke ja rahvusvahelisi kliente, teenuseid ja partnereid. Konkurentsi tihenemine soodustab usaldusväärse sõltumatu osapoole eksperthinnangu teenusteväärtuse kasvu. Avaliku sektori poliitilised otsused mängivad olulist rolli turu suuruse ja nõudluse orientatsiooni osas.

Otsest konkurenti Expert Service Oy-l ei ole. Küll aga on üksikuid pisemaid alalõikude tegijaid erinevate pisiteenuste pakkumise alal, nagu näiteks tehnikaseadmete kalibreerimine. Konkurentsieelise VTT ES –ile annab asjaolu, et väikesed teenuste pakkujad ei väljasta riiklikul tasemel aktsepteeritavaid sertifikaate. Turuosa suurendamine pakub võimalust tugevdada oma positsiooni teenusteturul. Partnerlus ja substruktuurid annavad ettevõttele suure konkurentsieelise.

Euroopa siseturu areng suurendab konkurentsi omakorda tööstusharude vahel Euroopa Liidus. Kasumlikum teenuste osutamine vajab tõhusamat rakendamist, kuna ettevõtte ei ole täitnud oma kasumiaruande prognoose (vt lisa 5). Tööstuse ümberstruktureerimine mõjutab kliendisegmente, sest klientide vajadused muutuvad koos keskkonna- ja energiaküsimiste, samuti terviseohutuse osas.

2012. aastal varieerus nõudlust põhিতööstusharude vajaduste ja pakutavate teenuste vahel, kuid jäid umbes samale tasemele 2011. aastaga.

VTT kontserni töö globaliseerimise suunal jätkub (vt Lisa 8), samas tunnetab VTT ES endiselt huvi teenuse vastu kohalikus regioonis. Majanduslik ebakindlus eelkõige euroalal on suur. Säästev areng kasvatab oma tähtsust. Tänapäeva turumudel on esirinnas teenindussektori osakaalu jõuliselt kasvav trend. Samuti näitab märkimisväärset kasvutrendi arengumaade tähtsus VTT kontsernis. Töötegemise mallid on VTT kontsernis ja tütarettevõtetes muutumas. Avaliku sektori rahastamise struktuur võib muutuda, mis omakorda toob kaasa projektide külmutamise, jättes teadus- ja arendustegevuse kulutused lähiaastatel praegusele tasemele või langedes pisut (VTT Group tegevusaruanne 2013).

Ehitustööstuse toodangut (*Building Products*) mõjutab ehitustoodetele kehtestatud määrus (*CPR*), mis tuleneb riiklikust toodete sertifitseerimisnõudest Euroopa Liidus. Elektroonika ja elektrotehnika tööstuse panus SKP-s on vähenenud, mis mõjutab ka nõudlust antud valdkonnas. Tuumatööstuses tõuseb vajadus üha uute reaktorite ehitamise järele. Laevanduse ja muude sõiduvahendite tööstuse turul olukord muutunud ei ole. Majanduslik madalseis on päästnud valla avaliku sektori kokkuhoiupoliitika (Bruttokansantuote.....22.03.2014).

Välditakse ja piiratakse väliseid sisseoste nii kaupade kui teenuste osas ja ettevõtte on võtnud ettevaatliku positsiooni uute hankelepingute sõlmimisel. Kaug-Idas terendavad uued ettevõtlusvõimalused (vt lisa 8), milleni jõudmine eeldab võrgustike laiendamist ja koostööd sealsete ettevõtjatega. Teenusetootmise tegevusala globaliseerub jätkuvalt. Teiselt poolt on tunda tihenevat konkurentsi kohalikul piirkondlikul turul, kus väikesed kohalikud pakkujad hoiavad madalat hinnataset ja see intensiivistab hinnakonkurentsi mis võib esile kutsuda ka ettevõtte siseseid struktuurimuutusi (L. Apilo suuline teade 29.01.2014).

Seljataga on majanduslangusest tingitud suur koondamislaine 2012. aastal, mis ei ole veel tänaseks lõplikult finaali jõudnud, käimas on läbirääkimised ametiliiduga. Küll aga jõuti põhimõttelisele kokkuleppele koondada tingimisi pensionile jäävad töötajad ning inimressursside vajaduste ümberhindamisega seoses enam määratud ajaga töötajate lepinguid ei pikendada ega uusi töötajaid hetkel põhikohaga tööle ei vormistata. Ettevõtte kulutused personalile on pea pooled kogukulutustest, mis on kasumiaruande järgi kõige suurem ja koormavam kululiik.

Noort põlvkonda spetsialiste on ettevõttel raske meelitada teadusetööle, mis vajab pikaajalist pühendumist.

Tabel 3. VTT ES Personali vanuseline jaotus (ettevõttesisene dokument 28.02.2014)

VTT ES PERSONALI VANUSELINE JAOTUS	0-25	26 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66-100	KOKKU	keskmine
ES0 Juhatus	0	0	2	3	2	0	0	0	7	46,8
ES111 Sertifikatsioon	0	0	10	5	3	6	7	0	31	49,0
ES112 Struktuuriline ohutus	0	2	5	3	3	4	6	0	23	49,3
ES113 Ehitus tootete ja teenuste ohutus	0	5	5	2	6	9	4	0	31	48,5
ES114 Tuleohutus	0	6	6	2	1	6	2	0	23	43,7
ES115 Vead ja tooteohutus	0	3	10	6	4	6	5	0	34	46,4
ES116 Masinad ja seadmed	0	0	5	8	5	4	2	0	24	49,3
Personali vanuseline jaotus kokku	0	16	43	29	24	35	26	0	173	47,6

Üheltpoolt saab ettevõtte olla uhke, et omab suurel määral kogenenud töötajaskonda, kuid samas on töötajate keskmine vanus üle keskmise, mida võiks pidada ettevõttes riskiteguriks. Tabelist võib näha et noort järelkasvu ei peale tulemas, kuid see ei täida täielikult 63 aastaseks saanute pensionile minejast vabanevaid töökohti. Uute töötajate väljaõppe protsess on pikk aja ja ressursimahukas ettevõtmine, mille jooksul saavutatakse täielik kompetents.

Ettevõtte personali tööstaaži kokkuvõttev tabel 4 väljendab selgelt töötate lojaalsust ja rahulolu ettevõttega. Kümme ja enam aastaid ettevõttes töötavaid on ettevõttes pea pooled personalist. Üle kahekümne aasta samas ettevõttes töötanud on 79 inimest mis on 46 % kogu personalist. See näitab, et ettevõtte pakub sotsiaalset turvatunnet.

Allolevast tööstaaži tabelist selgub, et enamus töötajaid on keskealised ja vanemad.

Tabel 4. VTT ES Personali tööaastad (ettevõttesisene dokument 28.02.2014)

ES VTT Expert Services Oy	0- 2	2 - 4	5 - 10	11 - 19	20 - ...	KOKKU	keskmine
ES0 Juhatus	0	2	2	0	3	7	14,3
ES111 Sertifikatsioon	3	12	2	3	11	31	14,9
ES112 Struktuuriline ohutus	1	2	3	3	14	23	22,8
ES113 Ehitus tootete ja teenuste ohutus	2	8	2	3	16	31	19,4
ES114 Tuleohutus	1	6	7	0	9	23	14,6
ES115 Vead ja tooteohutus	2	5	5	7	15	34	17,0
ES116 Masinad ja seadmed	0	6	5	2	11	24	17,1
Personali tööaastad ettevõttes	9	41	26	18	79	173	17,4

Ettevõttes on palju töötajaid kes on töötanud aastaid VTT ES -is. Pikad tööaastad samas ettevõttes annavad kinnitust, et töötajad on olnud väga rahul tööandjaga, töökorraldusega ja teevad tööd mis neile meeldib. See väljendub töötajate Staažikate töötajate rohkuses. Pea pooled ettevõtte töötajaskonnast on kohe pärast ülikooli lõpetamist asunud ettevõttes rakendama teoreetilisi teadmisi. Ettevõtte soosib arengut ja pakub vajaduspõhist lisaõpet, täiendkoolitusi ja pädevuse tõstmist. Tabeli põhjal moodustub pikaajaliste kogemustega töötajate hulk, kellel on staaži 11 ja rohkem aastat, 56 % personalist.

Pekka Salmi: "VTT ES on osa VTT Grupist ja täielikult riigile kuuluv osaühing ning ettevõttes töötab pea 200 oma ala spetsialisti. Aastaringelt teenindatakse 2000 klienti ja täidetakse üle 5000 tellimuse, millele lisandub 6000 personaalse sertifikaadi taotlejat. Ettevõtte käive oli 2013 aastal 21,7 miljonit eurot. VTT ES kliendibaasis on arvuliselt 700-800 aktiivset püsiklienti, kellest enamik on Soomes registreeritud ehk kohaliku taustaga ettevõtted. (P. Salmi suuline vestlus 24.01.2014)

Tabel 5. VTT ES Personali haridustaust (ettevõttesisene dokument 28.02.2014)

VTT ES Töötjate koolitustaust	ES0	ES001	ES101	ES111	ES112	ES113	ES114	ES115	ES116	ES VTT
Alg- ja põhiharidus haridus	0	0	0	0	4	1	2	3	1	11
Gümnaasiumiastmes haridus	0	0	0	4	6	7	3	4	1	25
Madalaim kolmanda astme koolitus	1	0	0	3	1	4	3	3	4	19
Kõrgema astme koolitus	1	0	0	10	2	8	8	5	9	43
Magistrikraad	4	0	0	14	8	11	7	16	8	68
Doktori kandidaat	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Kõrgeim akadeemiline kraad	1	0	0	0	1	0	0	3	0	5
Kokku	7	0	0	31	23	31	23	34	24	173

Haridustausta analüüs näitab, et 80 % töötajatest on omandanud kõrghariduse või sellega võrdsustatud hariduse, mis näitab, et tegemist on akadeemiliselt haritud töötajaskonnaga. Tööstaaži ja haridustausta analüüsi põhjal saab väita, et tegemist on oma ala professionaalidega.

Kaardistatud ülevaate saamiseks VTT ES hetkeolukorrast on autor koostanud alljärgnevalt kokkuvõtlikult SWOT-analüüsi tabeli.

Tabel 6. VTT ES SWOT-analüüsi tugevused ja nõrkused (autori koostatud)

<p>Tugevused (<i>Strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ettevõttes töötavad pikaajalise kogemusega parimad spetsialistid – Ettevõtte paindlik töökorraldus – Motiveeriva töötasud ja sotsiaalsed garantiid – Hea finantsseisund – Klientidele pakutakse asjatundlikku ja professionaalset teenust. – Pikaajalised kogemused teaduse- ja uurimisvaldkonnas – Hea maine ja tihe koostöö partneritega. – Püsikliendibaasi olemasolu – Võimalus rahvusvaheliseks koostööks 	<p>Nõrkused (<i>Weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personali kõrge keskmine iga – Pensionealise personali suutmatus omandada uusi arvutiprogramme, kui tulla toime uuema tehnikaga – Suured üldkulud – Vähene tuntus laiemalt Euroopas – Pikad teenuse osutamise tähtajad pakkumisest tellimuseni – Eelnevate aastate nõrgad majandustulemused – Uute spetsialistide leidmine – Kliendi soovide arvestamine ja koostöö kliendiga – Strateegia elluviimine
---	---

Ettevõtte sisemiste aspektide juures (vt tabel 6) saab välja tuua olulisemate iseloomulike aspektidena, et ettevõttes on pikaajalise kogemusega spetsialistid ning ka teadus- ja uurimistöös omatakse suurt kompetentsi. Kindlasti ei saa vähemoluliseks tugevuseks

pidada püsiklientuuri olemasolu ning head finantsseisundit. Samas nõrkuste lahtris on välja toodud suured püsikulud ning eelnevate aastate nõrgad finantstulemused. Ka strateegia elluviimisel ning uute spetsialistide leidmisel on raskusi.

Tabel 7. VTT ES SWOT-analüüsi võimalused ja ohud (autori koostatud)

<p>Võimalused (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ettevõtlusaktiivsuse kasvuga suureneb nõudlus toodete klassifitseerimise sertifitseerimise järele – Koostöö rahvusvaheliste partneritega – Teaduse jõuline areng – Jätkuv siseturu kaitse – Tootesertifikaatide nõude säilimine riiklikul tasandil 	<p>Ohud (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Majandus- ja tööstusharude ümberjaotumine – Seaduste muutumine. – Konkurentide madalamad hinnad teatud teenusekompleksides – Tegevusharude ümberstruktureerimine – Majanduslik madalseis jätkub – Kliendipoolne hilinemine toodete katsetusse tarnimisel – Konkurentide tekkimine
--	---

Väliskeskkonna mõjuteguritest on kõige suurem võimalus riiklikult sätestatud tootesertifikaatide nõue ning nõudlus toodete klassifitseerimise järele. VTT ES üheks suureks võimaluseks eduka tegutsemise jätkamiseks on ka jätkuv siseturu kaitse. Kuigi võimalusi on mitmeid, siis ohtudest tuleb märkida näiteks seaduste muutumist. Seda ei saa küll teha kiiresti ja ettevõtte saaks aega oma tegevuste ümberplaneerimiseks aga kindlasti oleks see üks suurimaid probleemkohti, kui riiklikult antud valdkonda reguleeritaks.

Ettevõtte sise ja väliskeskkonna hindamise tulemused koondas autor kokku ja paigutas SWOT- analüüsi (tabel 6 ja 7). Tabelites on välja toodud tugevused ja nõrkused ning PEST-ist tulenevad võimalused ja ohud. Seatud eesmärkide saavutamiseks olulise tähtsusega tuleb ettevõttel hakata tegema eelkõige nõrkustega, et tagada jätkusuutlikus. Samuti võimaluste ning tugevuste abil mõelda läbi ohtude vähendamise strateegiline plaan.

2.3. VTT ES ärimudeli elemendid ning kliendirahulolu analüüs

Peatüki eesmärk on välja tuua ettevõtte ärimudeli loomises kasutatava Osterwalderi ärimudeli „lõuendi“ (vt lisa 1) elemendid ja tuua selle abil välja visuaalse ärimudeli kontseptsiooni kohaselt koostatud ärimudel raamistikul, mis koosneb üheksast omavahel seotud konstrueerivast blokist.

Autor on läbi Osterwalderi mudeli jõudnud äratundmisele, et ettevõttes peetakse oluliseks organisatsiooni koostööpartnereid, asjatundlikku personali, ressursse, ettevõtte väärtusi, kliendibaasi, kliendi segmente ja turustuskanaleid. Alapeatükis 2.2. mainitud elementidega seotud strateegiaga on ettevõttel lihtsam visioonis toodud unistusi täita, kui ettevõtte toetub Lisas 1 toodud visuaalsele ärimudelile.

VTT Expert Services Oy-l on partnerlussuhted erinevate teadusparkidega üle Euroopa. Tihe koostöö käib riigiameti ja akrediteerimiskeskusega FINAS, kes ka akrediteerib VTT ES -si pakkudes pädevust teaduritele läbi vastavate koolituste ja kursuste (FINAS-akkre... 2014). Aalto ülikool Helsingis on ettevõttele suureks toeks, kasvatades VTT-le uusi teadushuvilisi ja võimalikke uusi teadureid, kellest tulevikus võiks välja kasvada potentsiaalsed uued töötajad VTT ES -le. Väärtuslikuks koostööpartneriks on tütarettevõtte Labtium Oy, toetades ettevõtte teenuseid erinevate laboratooriumikatsetega ja vastupidi (Labtium....2014).

Ettevõttele tarnitakse laboratooriumiseadmeid katsetuste läbiviimiseks erinevatelt tootjafirmadelt. Alltöövõtjatena seisavad puhta ja turvalise töökeskkonna tagamise eest ISS turvateenistus ning koristusteenuseid pakub Lassila ja Tikanoja koristusteenused. IT kasutajatugi ja raamatupidamine on emasettevõtte osakondade hallata. Kinnisvara heakorra eest vastutab riigikinnisvara ettevõtte Senaatti Kiinteistö Oy.

Ettevõtte peamised võtmetegevused on seotud teenuse tootmisega ja riikliku kontrolliga. Tehnoloogia ja teadmiste ühendamise tulemusena saab klient paber kandjal sertifikaadi või otuse sooritatud katsete, kontrolli või ebaõnnestunud katse tegevuse käigust. Dokumendile on toodud välja katsetuste menetlused ja selle tulemused.

Peamised võtmetegevused on:

- analüütilised uuringud,
- tuleohutuse ekspert teenused,

- ekspertuurid hoonetele,
- ekspertteenused ehitusmaterjalidele ja süsteemidele,
- ehituslike struktuuride ohutus funktsionaalsuse selgitamise teenused,
- sertifikaadid, CE-märgistused ja toodete heakskiitmised,
- elektrotehnika, elektroonika ja tervishoiu toodete ohutuks tunnistamine, kalibreerimisteenused.

Ettevõtte olulisemateks võtmeressurssideks on eranditult inimressurss ehk kõik ettevõtte palgal olevad töötajad. Mis koosneb: teaduritest, professoritest, laborantidest, abipersonalist. Ettevõttel on kaasaegne tehnoloogiline seadmeпарк mis on teiseks oluliseks materiaalseks ressursiks inimkapitali kõrval.

Ettevõttel on füüsilisest, juriidilisest ja avalik-õiguslikust isikust kliente. Kliendisuhed on rühmitatud ettevõttes vastavalt: individuaalsed, reguleeritud, reguleerimata, mis jagunevad omakorda uuteks ehk kasvatatavateks klientideks ja suured olulised kliendid.

Kliendisuhete juht Antti Turtola iseloomustab kliendisuheteid järgmiselt: „... *kliendisuhed on jagatud kolme kategooriasse – olulised kliendid, kasvatatavad- ja uued kliendid. Tootejuhid ja kliendihaldurid teevad omavahel koostööd teenuse kui toote eest vastutavate juhtidega. Vajadusel olukorda täpsustatakse vastavalt muudatustele või kui sünnib uusi kliendisegmente.*” (A. Turtola suuline teade 25.02.2014)

Samuti toob ta välja, et: ”*Kasvatatavateks klientideks liigitatakse kliendisuhed, kus on märgatud võimalust toodete ja teenuste suunatud arenguks. Kasvatava kliendi äritegevuse või selle arendamise võimalus on identifitseeritud ja koostööd ettevõtte ja VTT vahel soovitakse kasvatada erinevate võimalike klientide kasu toovate teenustega.*” (A. Turtola suuline teade 25.02.2014)

Turtola sõnul on olulisteks klientideks klassifitseeritud kliendisuhed, mis on saavutatud aastaid kestnud järjepideva koostöö käigus. Kliendi tegevusharu ja ostuprotsessi tuntakse põhjalikult ja teenused on suunatud ja kujundatud vastavalt kliendi tegevusele. Suuremad kliendirühmad on ettevõttesiseselt kujundatud eraldi teenusepakettideks, kas piirkondlikult või ettevõtte tasandil. Oluliseks klassifitseeritud klientidele on määratud oma kliendihaldur (A. Turtola suuline teade 25.02.2014).

Lisaks sellele on ettevõtte rühmitanud oma kliendid tegevusharude kaupa pakutavate toodete põhjal, mis on segmenteeritud vastavalt suurl klientideks, uus klientideks ning ühekorra klientideks. Lähtutud on nii ettevõtete suurusest ja ostumäärast, kui ka ostude arvust ja jätkuvast klientsuhtest.

Uuteks klientideks nimetatakse kliendirühma, kellega puudub varasem koostöö, kes on kasutanud teenuseid vaid korra ettevõttele teadmata ja otseselt määratlemata vajadusel. Teenuste tarbijad on määratletud ettevõttes teenusepakettide põhiselt ja neile on nimetatud oma haldurid. Kliendivajadused selgitatakse müügitöö käigus ja vastavalt vajadusele koostatakse kliendile hinnapakumine. Uute klientide ja turgude väljaselgitamisel kasutab ettevõtte turuanalüüsi teenuseid. Kliendi andmed kogutakse ka avaliku kommunikatsiooni kanaleid kaudu. Olulisteks ja tõusvateks klientideks liigitatud kliendisuhte põhineb klienditeeninduse vajaduste prognoosimine, koostöö arendamine ja teenused, mis on kohandatud vastavalt kliendi vajadustele. (A. Turtola suuline teade 25.02.2014).

Peamine kanal, mille kaudu jõutakse läbi ühiste tegevuste kliendini ja mille läbi tagatakse parem teenindus, on ettevõtte oma koduleht www.vttexpertservices.fi. Teised olulised turundustööriistad on seminarid, e-turundus, meediakajastus ja reklaammaterjal. Lisaks osalemine erinevates liikmelisust nõudvates ühingutes, mille kaudu tagatakse ligipääs teaduslikule informatsioonile ja ollakse ühenduses vastate spetsialistidega mujal maailmas.

Paljud koostöös realiseerunud referentsid ilmuvad koostööpartnerite kodulehekülgedel ja on kanaliks uute klientideni jõudmiseks. Ettevõtte finantseerimiskanalid toetavad ettevõtet rahaliste vahenditega, millega tagatakse suurte alginvesteeringutega projektide edukas algus. Televisioonis, raadios ja ajakirjanduskanalites teavitatakse uutest avastustest, leiutistest ja turule tulevatest toodetest, mis on välja arendatud koostöös VTT ES ning mis on turvalisuse ja ohutuse seisukohast VTT poolt heaks kiidetud.

VTT ES väärtus kliendile seisneb riiklikult heakskiidetud sõltumatutes eksperthinnangutes, protsessikvaliteedi järelevalves, katsete tulemusraportites, toodete ohutusrisi maandamises, klassifitseerimistunnistustes, materjalide CE-märgistuses ja toodete heakskiitmises ohutusele, personaalses pädevustunnistuses, mis kliendi jaoks

väärtus seisneb trahviriski vähendamises, toodete ja tootmisprotsesside seadusega kooskõlla viimises. Tooted saavad vastavusse viidud EU nõuetele ja standarditele, sellega maandab klient trahviriske ja soodustab turul püsimist. Kliendi toote arengu toetuse kaudu läbi eksperimentaalsete katsete.

VTT ES kulustruktuuri kuuluvad mitmed alltöövõtud ja lisamaterjalide soetusmaksumusest tingitud väljaminekud. Suurimateks kuludeks on personalikulud, vabatahtlikud sotsiaalkindlustusmaksed, komanderingukulud, litsentside ülalpidamine ja teenuse tootmisega seotud arvutitehnika hooldus, investeeringud tarkvarasse ja seadmetesse ning selle pidev arendamine. Samuti on märkimisväärne kulu kinnisvara rent ja selle korrashoidmine. Unustada ei saa ka muid haldus- ja tegevuskulusid: esinduskulud, müügi- ja turunduskulud, uurimis- ja arendustööd, bürooteenused, muud masina ja seadmete kulud, sõidukulud.

Tuluallikaks on tasud ekspertteenuste eest, sertifikaatide, tulemusraportite duplikaatide väljastamisest, väärt dokumentide ja litsentside säilitamise ja arhiveerimisteenuste eest, kui ka arveid mitmete lisateenuste eest, nagu näiteks seadmete ja kliimatubade rentimine, mille hulka on kalkuleeritud lisamaterjali tasud, jäätmekäitlustasud, alltöövõtjate tööd ning kulunud lisatöötunnid või kallim nädalavahetuse töö ning toodete saatmisest tingitud postituskulud.

Osterwalderi mudelile on kaardistatud väärtuspakkumine, võimalikest lisateenustest saadav kasu nii klientidele kui ettevõttele. Mudelisse on asetatud peamised koostööpartnerid, ressursid, mis aitavad näha millised on tänased peamised tuluallikad. Valminud visualiseeritud kaardil on kaardistatud ettevõttele strateegiliselt olulised seosed, mis on abiks laiemal pildil nägemisel (vt lisa 9).

Ärimudeli skeemist saab välja lugeda, kust tuleb raha ja kuhu paigutatakse tulud. On näha, kes on ettevõtte kliendid, milliste kanalite abil kliendini jõutakse ja mida kliendile pakutakse. Selgelt tuleb esile, et klient on ärimudeli tuumikuks, kus kliendi segmenteerimisel on oluline roll.

Ebastabiilsust euroala majanduse arengus ja selle mõju keskkonnale on raskem prognoosida, autor on aga kindel selle mõjust klientide ostukäitumisele. Kõige olulisem

osa ettevõtte klientidest on ekspordi valdkonnast, mis on paljuski Euroopa turumajandusest sõltuv ning mõjutab seejuures rahvusvaheliste klientide ostukäitumist ja ostuotsuseid.

Suur osa ettevõtte klientidest tegutseb ehitusvaldkonnaga seotud tööstusharudes, elektroonika- ja elektritehnilistes tööstustes, masina ja – transpordivahendite tööstuses ning erinevate toiduainete pakendamise seotud tööstustes.

Kliendi tagasisidet ettevõtte tegevuse ja selle arendamise kohta küsis lõputöö autor perioodil jaanuarist kuni veebruarini 2014. Küsitluse tagasiside ankeedile vastanud kliendid andsid hinnangu seitsmepalli-süsteemis, millest „7“ oli skaala kõrgeim ja „1“ madalaim hinnang. Uuringu valimiks osutusid kliendid, kellele oli väljastatud lõpparve. Küsimustikud edastati personaalselt ettevõttega kontaktis olnud isikule elektronposti teel.

Kliendiküsitlusankeedi küsimused (vt lisa 3) on ettevõtte poolt koostatud ja läbi aastate samasisulised olnud. Küsimused on planeeritud selliselt, et saada kliendi hinnang kogetud teenuse kohta. Lahtistele küsimustele oodati vaba arvamusalaldust, mida ettevõtte võiks teha paremini või anda täpsemat tagasisidet konkreetsest teenuse teenindusjuhtumist. Ankeedid on soome ja inglise keelsed, millest rahvusvahelistele klientidele saadeti inglise keelne versioon.

Küsimustiku abil hinnati kliendivajaduse mõistmiste ja vaatenurkade silmaspidamist. Ettevõtte jaoks oli oluline teada saada, kas asjaajamine VTT ES –ga on olnud lihtne ning kas klienti oli saanud piisavalt informatsiooni teenuse sisust enne ostuotsuse tegemist.

Samuti oli ettevõtte huvitatud, kas klienti on piisavalt kursis hoitud asjade käiguga teenuse tootmise vältel ja kas raportites esitatud lõpptulemused oli esitatud selgelt ja arusaadavalt ning kas VTT ES poolne töögraafikutest kinnipidamine on sujunud tõrgeteta.

Lisaks uuriti kliendisuhete järjepidevuse seost küsimusega: kas klient oleks tulevikus samuti nõus kasutama VTT Expert Services Oy teenuseid.

Kogemuse teenuse küsimuste järgi on viimaseks küsimuseks on : „Kui tõenäoliselt soovitate VTT Expert Services Oy-d oma sõpradele või kolleegidele?“, millega ettevõtte soov on selgitada välja soovitusindeksi Net Promoter Score™ (NPS), millest selgub tõenäosuskoefitsient. Küsimusele saab vastused anda kümnepalli süsteemis 0–10 (millest 0 ”null” – mitte mingil juhul ja 10 – tingimata/ kindlasti):

Kliendi vastuseid liigitatakse järgmiselt:

- 0 – 6 = kritiseerijad,
- 7 – 8 = passiivsed soovitajad,
- 9 – 10= aktiivsed soovitajad

NPS soovitusindeks arvutatakse valemiga $NPS = \text{soovitajate \%} - \text{Kritiseerijate \%}$.

Lisaks on küsimustikku lisatud ka mõned avatud küsimused, kuhu on võimalik anda mitteametlikku ja vahetut tagasisidet:

Vastused avatud vastustega küsimustele.

- Milles õnnestusime eriti hästi?
- Mida võiksime veel arendada?
- Muud ettepanekud.

Küsimusele, milles õnnestusime eriti hästi, oli vastatud järgnevalt: „...*minu arvates tellimus oli väga hästi hoitud, alates algusest kuni lõpuni välja* “. Mida võiksime teha paremini? „... *ettevalmistustes on viivitused loomulikud, kuid nendest võiks võimalusel aktiivselt ka teada anda*“. Muid ettepanekuid ei tulnud.

Teenuse kvaliteedi kulgu on jälgitud aastast aastasse, selle aasta eripära oli vastuste liigendamine teenusekogumite kaupa, mõistmaks, millises osakonnas on vajakajäämisi teenuse protsessis. Võrreldes tulemusi eelnevate aastate kokkuvõtetega, siis teenuse kvaliteediga ollakse endiselt rahul. Kui eelmistel aastatel on küsitlused läbi viidud kogu organisatsioonile hinnangut otsides, siis sel aastal tehti väike muudatus, saamaks tagasisidet erinevatele osakondadele.

Välja saadeti 166 küsimustikku, millele laekus 64 vastust, see on 39% küsimustiku saanud ettevõtetest. Kliendiküsimustiku koondi (vt lisa 4) kohaselt on teenuse kvaliteet olnud üle keskmise kõrge. Seda kinnitab asjaolu, et seitsme-palli süsteemis ei antud alla

viie palli ühelegi küsimusele. Võib väita, et ettevõtte klienditeeninduslik pool on sujunud kokkuvõttes hästi. Tulemuste põhjal sai selgeks, millises osakonnas on teeninduskvaliteet parem ja millises osakonnas tuleb suuremat tähelepanu osutada klienditeenindusele.

Kliendi vajaduste ja soovidega on püütud arvestada. Ebakindla teadmisega kliente on enne teenuse ostu teavitatud teenuse sisust täpsemalt. Teenuse protsessi ja asjadekäiguga on kliente pidevalt kursis hoitud ja kliendipoolsel kokkuleppel muudetud ajagraafikuid. VTT ES poolne ajagraafikutest kinnipidamine on sujunud suurepäraselt. Raportite lõpptulemused on esitatud selgelt, täpselt ja arusaadavalt. Enamik klientidest on kogunud asjaajamise lihtsust VTT ES-iga ning soovivad meeleldi VTT ES teenuseid oma partneritele ja kolleegidele.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Ärimudeli ja suunatud strateegia abil suudab ettevõtte VTT ES hakata parandama oma finantsvõimekust, tegema õigeid valikuid tootegruppide ning turusegmentide osas ning suurendada lojaalsete klientide arvu ja seeläbi kasumlikkust. Autor on seisukohal, et analüüsi teostamine läbi Osterwalderi ärimudeli oli vajalik. Ärimudel ei ole staatiline vaid head ärimudelid vajavad jätkuvat kriitilist üle vaatamist ja uuendamist. Analüüs toob välja kitsaskohad organisatsiooni töös, aidates sellega kaasa uute ideede ja lahenduste leidmisele. Teostatud analüüsi tulemustel põhinev paindlik ärimudel võimaldab kiiresti reageerida väliskeskkonnast tulevatele signaalidele.

Uurimisel selgus, et ettevõttel puudub ärimudel mis oleks aluseks konkreetse kliendistrateegiale, samas aga mõeldakse palju kliendi huvide kaitsmisele ja probleemide lahendamisele. Kliendiküsitlusele vastanud kontaktisikud oskavad olla tähelepanelikud teenusekvaliteedi ja protsessi sujuvuse kui ka hinna osas. Seetõttu on kontsentreerumine teenusekvaliteedile organisatsioonis suure tähtsusega. Sellega tagatakse kliendilubadustest kinnipidamisega, unustamata sealjuures olla ajagraafikutes täpne ja säilitades seeläbi usaldusväärsus mis on välja toodud ettevõtte visioonis ja missioonis, millega toetatakse emaettevõtte väärtusi ja eetikanorme. Teisalt

konkurentsiedumaad hoides on äärmiselt vajalik kuulata oma kliente. Vastavalt huvidele segmenteerida kliendid ning leida seda kaudu õigeid teenuspaketid kliendivajaduse rahuldamiseks.

Tööstusharud, kus kasutatakse palju inimtööjõudu, sulgevad oma tootmised, kuna tööjõukulud tõstavad tarbijale ostuhinna ebamõistlikult suureks. Ettevõtet on eesootamas suured struktuurimuutuseid. Muutusi on oodata ka Soome innovatsioonisüsteemis, kuna tehnoloogia konkureerib igal alal tihedalt juba globaalsetel mõõtmetel kogu maailmas ja inimtööjõud asendatakse masinatega. Ka statistikaandmebaas kinnitas, et just eelkõige töötuse ja elatusaseme kokkuvõtteid sirvides on märgata suuri ühiskondlikke probleeme. Pankrottide arvu tõus ning sellega seotud tööealiste töötute hulk vajab lahendamist riiklikul tasandil.

Autor on kindel, et ettevõttel on kasulik mõningatest konkurentidest, kes on kasutavad võrdlemisi sarnast tehnoloogiat või teadmispagasi, kasvatada koostööpartnereid. Sellega maandatakse konkurentsieelise kui ka muutuvait turupositsiooni ja riske. Eriti pöörata tähelepanu ettevõtetele, kes suudavad pakkuda võrreldava kvaliteediga tööd või valmistada tellimus kiiremini.

Hetkel uuritava ettevõtte hinnaklass on suhteliselt mõõdukas, kuna tegemist on pigem ettevõttega millel ei ole kohalikul turul kui ka põhja Euroopa otsesest konkurentsiohtu. Siiski teenuse ostuotsuse juurest otsustab paljustki hind, mis on ka üheks riskiteguriks kaotada klient kellele hind on määravaks teguriks teenust mitte osta. Kui kliendi eesmärk on odavam hind, hakkab ta otsima kõrvalt alternatiivne lahendusi. Samas jättes üldse teenuse ostmata, tegutsedes edasi trahviriskiga. Eriti majanduslanguse ajal on hind kliendile oluline, mille puhul on autor teeb ettepaneku pakkuda võimalikult mitmekesisest teenustepaketti laia osatoodetevalikuga, millest oleks kliendil võimalik valida lõikude kaupa tööde sooritamine, mis ei kujuneks korraga tellides kliendile kulukaks, vaid klient saab ise määrata, millist tööd millise aja jooksul ettevõtte läbi viib. Ettevõtte seisukohast on soovituslik tagada pidev käive ja pidevad rahavood. Võimalusel kaaluda töid osade kaupa realiseerida ehk teha arveid tihedamini kui kord kuus, see tagaks parema laekumise ja tihedama raha pealevoolu.

Strateegia loomisel lähtuda alati väliskeskkonna muutustest, kus ettevõtte keskendudes tugevalt oma väärtustele, kliendile, pidevate kassavoogude kindlustamisele, kui ka põhitugevustele ja –pädevustele ning neid pidevalt arendades. Taustanalüüsi sooritamise, taktikalise plaani koostamise järgi ei tohi ettevõtte strateegia valmimise juures unustada süsteemi loomist, mis aitaks selgitada eesmärkide realiseerumist. Strateegiasse peab sisse kirjutama, kuidas hinnatakse eesmärkide täitumist ning strateegia elluviimise etapid. Vaid protsessi analüüs ning eneserefleksioon võimaldavad jooksvalt strateegiat korrigeerida ning oma soovitud eesmärkideni jõuda.

Autor soovib ettevõttel edaspidi kindlasti jätkata keskkonna muutuste jälgimist et rakendada vajadusel ettevõtte siseseid muudatusi ja ajakohastada seega ka ärimudelit ja strateegiat. See aitab ettevõttel tulevikus jõuda püstitatud eesmärkideni ning täita missiooni ja visiooni kui ka toetada emavõttelt üle kanduvaid väärtusi ja eetikanorme. (Lisa 2)

Kindlasti koostada lühiajaliste eesmärkide täitmiseks mõõdikud, mida on lihtne jälgida ja mille kaudu juhtkonnal on võimalik jälgida progressi ajas, kuna strateegia väärtus kasvab alles siis, kui see realiseerub iga töötaja kohal. Siinkohal peab autor oluliseks, et tulemusüksustele seatakse omad konkreetsed ülesanded vastavalt üldisele kliendistrateegia plaanile. Lihtsateks hindamise alusteks on autori meelest Norton ja Kaplani välja pakutud rahalised käibed või hulkühikud.

Kliendisuhete ja teeninduse alal äritegevuse uuendamine olgu jätkuv. Samuti ka rahvuslikust innovatsioonisüsteemist rahvusvahelise innovatsiooni kasvatamine. Arenevad majandused tugevdavad jätkuvalt innovatsiooni meetmeid.

Uuringute tulemuste analüüsimisel saab väita, et ettevõtte on hästi toimiv, kuid siiski ilmnevad keskkonna muutustest tingituna teatud probleemid, mis nõuavad sisemiste muudatuste tegemist ja uute arengut soodustavate protsesside käivitamise vajadust ja mõõdikusüsteemi abil loodud abil töötajate motiveerimist. Mille kohaselt töötajad tunnevad ennast otseselt seotud olevat strateegiliste eesmärkide täitmisel.

Toetudes ettevõtte majandusanalüüsile järeldab autor, et ettevõtte põhiorhk tuleb suunata kasumlikkuse parandamisele. Madalast majanduslikust olukorrast tingituna on

ettevõtte käibe kasvatamise vajadus läbi tegevuse efektiivsemaks muutmise üheks prioriteediks. Teiseks prioriteediks soovib autor kulude jälgimist ja kokkuhoidu. Analüüsid bilanssi ja kasumiaruandeid (vt lisa 6 ja 7) leiab autor, et kulutused personalile on pea pooled kõikidest kuludest kokku, mis üheltpoolt õigustab tööpanuse efektiivsemaks muutmist. Käimasolevatel läbirääkimistel tuleb ettevõttel läbi suruda ja põhjendada ametiühingule koondamisvajadus ning saavutada kompromiss, et viimane annaks tingimuslikult „roheline tule“ personali vähendamiseks tootmismahude vähenemisest tingitud vajadusest. See on eelduseks tegevuse majanduslikult efektiivseks ja äritegevuse tasuvamaks korraldamiseks.

Ettevõtte on selgitanud teadus- ja arendustegevuse ulatust, mis vajab olemasoleva teenusepakettide osas uuendamist. Ettevõttel tuleb keskkonna muutustest tingituna mitmekesistada oma teenuseid kliendi tööstusharudes.

Autor teeb ettepaneku muuta teenusevaldkonnad eraldi seisvateks tulemusüksusteks, kuhu seotakse vastavalt teenuse tootmisega kaasnevad kulutused ja müügitulud. Samuti tuleks siduda valdkonna inim- ja materiaalsed ressursid tulemusüksusega. See aitab ärivaldkonna eest vastutaval juhil teenusegrupi käibe ja tootmisprotsessi kulud paremini kontrolli all hoida. Paraneb ülevaade inim- ja materiaalsete ressursside üle ning selle vajaduspõhine arendamine ja jälgimine lihtsustub märgatavalt. Tulemuslikuma juhtimisega tagatakse valdkondade koostöö ettevõtluse mõistes.

Autor leiab, et ettevõtte strateegilise õnnestumise jälgimisega aastaringselt ning tulemuskaardi mõõdikute abiga suudetakse tõhusalt kaasa aidata missioonist ja visioonist tulenevate kliendilubaduste täitmisele. Protsesside tulemusi jätkuvalt mõõtes saab püstitada tulevikule uusi eesmärgi, mis tuginevad aatelisusele ning on põhjendatud.

Ettevõtet uurimise käigus kerkis esile probleem, ettevõttel puudub konkreetne kliendistrateegia ja samuti ka puudus ettevõttel vastav ärimudel millele toetuda. Kindlasti soovib autor luua eesmärgipärane kliendistrateegia ja mõõtmissüsteem Nortoni ja Kaplani BSC järgi.

Autor järeldab, et pikaajalise strateegia loomise ja elluviimise tõenäosus on väga suur, kuna käesolevas töös on lähtunud eeskätt VTT ES hetkeolukorrast, eesmärkidest ning reaalsest ressursilistest võimalustest – seega on välja jäetud tegevused, mille realiseerumine oleks võimalusi arvestades väga ebakindel.

Autor on kindel, et strateegilise arengukava väljatöötamiseks tuleb organisatsioonil leida esmalt tulemusüksuste kaupa vastused küsimustele kuidas teenindada klienti selliselt et organisatsiooni jõuaks kliendistrateegia eesmärkideni ja kuidas iga tulemusüksuse teenindustest ühtlustada ettevõtte siseselt, et ettevõttest jääks kliendile ühtlaselt hea teenindustasemega ettevõtte mulje. Selleks soovib töö autor laiendada veelgi täpsemalt klienditeenuse protsesside hindamist, kui ka minna sügavuti juba personaalse teeninduse hindamiseni.

Enne strateegiliste eesmärkide seadmist tuleb kindlasti analüüsida olemasolevaid sise- ja väliskeskonna tegureid, mille käigus saadud ülevaade organisatsiooni tugevustest ja nõrkustest ning väliskeskkonnas peituvatest võimalustest ja ohtudest annab selgema ülevaate, kuidas nõrkusi pöörata tugevusteks. Teostatud analüüside tulemuste põhjal seada uued eesmärgid või täpsustada vanu eesmärgi, samuti töötada välja nende saavutamise teed ning hinnata ja kontrollida tulemuste kokkuvõtteid.

Toimuma peab pidev sisemine areng ja täiustumine vastavalt keskkonna muutumisele organisatsiooni ümber. Planeerimisperioodi eesmärgi lõpptulemuseks on tõhustada organisatsiooni tegevuste planeerimist, elluviimist ja ettevõtte tulemuslikkust.

Autori teeb ettepaneku võtta kasutusele töö tulemusena valminud ärimudel, mida varem ettevõttel ei ole olnud ja mille põhjal on aasta 2014 strateegia eesmärkideks soovib kasutusele võtta Nortoni ja Kaplani poolt välja töötatud tasakaalustatud tulemuskaardid (BSC) mis on laialdast kasutust leidnud ka mujal maailmas strateegiliste eesmärkide saavutamisel, mille abil ettevõtte võib mõõta tegevust neljast perspektiivist: finants-, kliendi-, protsessi-, arenguperspektiivis (täpsem kirjeldus lk 23).

Autor soovib võtta luua ja keskenduda kliendistrateegiale ja toob näiteid nelja perspektiivi mõõdupuule.

1. Finantsaspekt:

Pakkuda turuolukorrale vastavat teenusehinda ja kasutades selleks erinevaid hinnakujunduse mudeleid. Aktiveerida tegevust rahvusvahelistel turgudel. Parandada paindlikkust kulude struktuuri ja ressursside arendamise osas. Keskenduda ressursside pakkumisele nii et efekt kajastuks klientide arvukuse suurenemises.

- kasum äritegevusest aasta lõpus 0,9 milj €
- tellimused keskmiselt suurusjärgus 20 % käibest.

2. Kliendiaspekt:

- tellimuste arvu kasv keskmiselt 10 % võrreldes eelmise aastaga.

3. Protsesside toimimine:

- iga tulemusüksus koostab klienditeeninduse protsessikaardi, analüüsib omast vaatenurgast kitsaskohti vastavalt kliendiküsitluste tulemustele ja püstitab endale eesmärgid, toetamaks ettevõtte eesmäärke. Protsessikaardi valmimisel tehakse koostööd teiste tulemusüksustega.
- Protsessi tulemuste parandamine ja teenindusprotsessi pikkuse hinnapakumise tellimuseni valmimiseni, tõhustamine ja ajaliselt lühendamine.

4. Personali õppimine ja areng:

- mentorlusel põhineva personali arendamise, väljaõpetamise ja teadmiste jagamise süsteemi realiseerimine, kus 15 aastase staažiga töötaja õpetab välja 2014. aasta jooksul ühe nooremtöötaja.

Vajalik on kasutusele võtta töö käigus valminud kliendistrateegiat toetav ärimudel, kus klient on ärimudeli tuumik, seega on ärimudeli formaadi kasutusele võtul oluline vahet teha, milline on maksev klient ja millised on ettevõtte potentsiaalsed kliendid.

Mudel võimaldab teha ülestähendusi, millist toodet tuleb pakkuda kliendile, mis lahendab tema probleemi või rahuldab teatud vajadust. Autor on kindel, et uute klientide nimel on oluline teha müügitööd, mitte jääda lootma, et klient ettevõtte tooted ja teenused ise üles leib. Eriti tahab autor rõhutada, et töö väljaspool koduturgu rahvusvahelises mastaabis on suurepärase võimalus uute klientide leidmiseks. Klient tuleb ise üles leida ja kasvatada temast püsiklient.

Kindlasti edaspidi soovitab autor ettevõttel konkreetsemalt arvuta välja, palju maksab ettevõttele kliendisuhte üleval pidamine. Soovitab leida koostööpartnereid, kes aitavad äririske maandada ja ka kulusid optimeerida. Kindlasti ettevõtte võiks tulevikus tegeleda koostööpartnerite leidmisega konkurentide seast, kellel on oskuseid mis täiendavad ettevõtte toodete teenuste valikut või ka ajutiselt teatud teenuselõike sisse osta on võimalik teatud tööjõu kulutusi kokku hoida või korvata selliselt puutuvat tööjõudu.

Valminud ärimudeli põhi on mõistlik aegajalt üle vaadata ja seda arendada, tunda ära uued tekkinud olukorrad, mis vajavad uuendusi, et teha paremaid otsuseid teeninduse ja kvaliteetsema juhtimise osas.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk oli luua VTT Expert Service ärimudelit, uurida ettevõtet tegutsevas ärikeskkonnas. Eesmärk koostada ettevõtte visuaalne ärimudel täideti ja toodi välja BSC järgi strateegilised suunad.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor ülesanded selgitada välja organisatsiooni ärimudeli ja strateegia vahelised seosed, analüüsida ettevõtte välis- ja sisekeskkonna olulisemaid mõjutegureid, seoses sellega koostada ettevõttele visuaalne ärimudel ja anda ettevõttele võimalikke strateegilisi arengusuundasid. Analüüside põhjal esitas autor oma seiskohad ja ettepanekud, milline võiks olla ettevõtte edasine tegevus strateegia tõhusamal elluviimisel.

Keskkonna analüüsist formuleeriti SWOT-analüüs, mille abil selgitas autor välja ettevõtte välised ohud ja võimalused ning sisemised tugevused ja nõrkused. Tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude väljaselgitamise järel kombineeris autor SWOT – tegurid, näitamaks, kuidas saab ettevõtte väliseid ohte ja võimalusi firmasiseste tugevuste ja nõrkustega seostada.

Olulisemad tugevused ettevõttes on seotud asjatundliku personali ja tugeva emaettevõttega. Peamine nõrkus on strateegia puudumine, mistõttu missiooni ja visiooni elluviimist ei saa teostada, see aga võib saada takistuseks ettevõtte arengule. Klientide eelistuste muutumine, majandusliku heaolu järsk langus, sarnaseid teenusekompleksi pakkuvate konkurentide tekkimine - need on ohtudeks, mis ähvardavad ettevõtet väljapoolt. Neid tegureid ettevõtte mõjutada ei saa, tuleb vaid uute oludega kohaneda ning vajadusel kujundada ümber oma strateegia. Maailmamajanduse tõusust tingitud ettevõtlusaktiivsuse kasvuga kasvab uuesti nõudlus teenuse järele, mis pakub ettevõttele võimaluse olla usaldusväärne ja tõsiseltvõetav partner oma tegevusharus, samuti maandada läbi teenuse trahviriski ja tõendada nõuetekohaselt ohutute toodete müüki.

Klientide analüüsimiseks viis autor läbi ettevõtte poolt koostatud küsimustikuga küsitluse 166 kliendi hulgas, kes olid jõudnud arveldamise faasi. Küsitluse tulemusel selgus, et teenuse kvaliteeti peetakse siiski suhteliselt heaks ja ka soovitamistõenäosus on üle keskmise kõrge.

VTT Groupis läbi viidud töörahulolu uuringu tulemused näitasid töötajate positiivset suhtumist oma ettevõttesse. Töötajate hinnangul valitseb ettevõttes täielik omavaheline koostöövalmidus ja harmooniline sisekliima. Töökohta peetakse turvaliseks nii füüsiliselt kui sotsiaalselt. Sotsiaalse turvalisuse tagajaks märgiti motiveerivat ning õigeaegselt makstavat töötasu, samuti oldi rahul paindliku töökorraldusega ja võimalusega teha tööd väljaspool töökohta. Ettevõtte maine on tänu emaettevõttele kõrge ning tööandja tegutsemisviisidesse suhtuti positiivselt.

Tegevusharu arengut on raske prognoosida kaugemale kui kolm aastat, kuna ettevõtte eksisteerib dünaamilises maailmas, kus keskkond dikteerib muutuseid ettevõttes. Siiski usub autor, et järgmised kolm aastat on ettevõttel vaja koolitada nooremat töötajaskonda, jälgida kulutusi ja tegeleda klienditeenindusprotsesside kvaliteedi parandamisega. Ettevõtte arengut soodustaks kindlasti tuntuse parandamine.

Kliendisuhete laiendamise vajadus välisturule on olulise tähtsusega. Autori tähelepanek intervjuudest ja ka emaettevõtte VTT suundasid jälgides on tähtis et ettevõtte jätkab emaettevõtte toetamist ka välisturgude suunas juba põhjusel, kuna sisemajanduses eksisteerivates tegevusharudes toimuvad suured tegevusharude sisesed muutused ja ka majanduslangusest põhjustatud ootusärevus, mis kajastuvad ettevõtte tellimustes teenindusalade lõikes pigem negatiivselt.

Ettevõtte arengus peab autor oluliseks senise suuna jätkamist järgneva kolme aasta jooksul. Vajalik on omanikepoolne strateegia väljatöötamine vähemalt selleks perioodiks, võimalusel ka pikemaks ajaks. Strateegia olemasolu, organisatsiooni tegevuste planeerimine, elluviimine ja ettevõtte tulemuslikkuse hindamine osakonnapõhiselt annaks kindlust ka ettevõtte töötajatele ning klientidele.

Tuginedes läbi viidud analüüsidele on autor kindel, et hetkel on ettevõtte edukas ja ühiskonnale vajalik. Autori arvates on ettevõttel suuremad eelised püsijäämiseks

juhul, kui ta kasutab võimalust teenindada välisturgu ega keskendu ainult siseturule. VTT ES on selleks kõik eeldused olemas. Ettevõtte omanikud ning juhtkond peavad pidevalt jälgima pidevalt ümbritsevat keskkonda, analüüsima aeg-ajalt sisekeskkonda ning olema koheselt valmis reageerima muutustele. Sisse tuleb viia tulemuseesmärkide täitmise kord ja siduma see boonuseesmärkidega. Lõpetuseks avaldab autor lootust, et andis oma panuse ettevõtte edasisele edukale arengule.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abell, D. F., Hammond, J. S.** 1979. Strategic market planning: Problems and analytical approaches. New Jersey: Prentice-Hall.
2. **Bowen, D. E., Lawler, E. E.** 2002. The empowerment of service workers: What, why, how and when. – Managing innovation and change (2nd ed.). Editors Henry, J., Mayle, D. London: SAGE Publications.
3. Bruttokansantuote toimialoitain. 22.03.2014
[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html]
4. **Cavalcante, S., Kesting, P., Uihoi, J.** 2011. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. – Management Decision, Vol. 49 (8), pp. 1327-1342.
5. **Chandler, A. D. Jr.** 1966. Strategy and structure. London: MIT press.
6. **Chavan, M.** 2009. The balanced scorecard: a new challenge. – Journal of Management Development, Vol. 28 (5), pp. 393-406.
7. **Chesbrough, H.- Rosenbloom, R. S.** 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. Industrial and Corporate Change, Vol. 11(3), 529-555.
8. **Chestnut, M.** 1991. How to write a business plan. – Women in Business, Vol. 43 (1), pp. 12.
9. **Cole, G. A.** 1994. Strategic management: Theory and practice. London: DP Publications Ltd.
10. **Cole, G. A.** 1993. Personnel management: Theory and practice (3rd ed.). London: DP Publications Ltd.
11. **Crainer, S.** 2003. 75 kõigi aegade edukaimat juhtimisotsust ... ja 21 kõige kehvemat. Tallinn: Koolibri.
12. **Drucker, P. F.** 2001. The essential Drucker: Selections from the management

works of Peter F. Drucker. Oxford: Butterworth-Heinemann.

13. **Drucker, P. F.** 2003. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
14. **Dumitrescu, L., Fuciu, M.** 2009. Balance Scorecard – a new tool for strategic management. – Buletin Stiintific, Vol. 14 (2), pp. 37-42.
15. **Eckel, N., Witmer, P. N.** 2010. Strategic planning simplified. – T+D, Vol. 64 (9), pp. 32-35.
16. **Edelman, L. F., Brush, C. G., Manolova, T. S.** 2002. The impact of human and organizational resources on small firm strategy. – Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 (3), pp. 236-244.
17. Finas-akkrediiintipalvelut.
[<http://www.finas.fi/frameset.aspx?url=finas.aspx%3fcategoryID=2>] 28.03.2014
18. **Freeman, L.N.** 1999. Strategic plans provide direction for business. Ophthalmology Times, Vol. 24 (14), pp. 41-42.
19. **Ghazinoory, S., Abdi, M., Azadegan-Mehr, M.** 2011. SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. – Journal of Business Economics and Management, Vol. 12 (1), pp. 24-48.
20. **Griffin, R. W., Ebert, R. J., Starke, F. A.** 2002. Business (4th ed.). Toronto: Prentice Hall.
21. **Hambrick, D., Fredrikson, J.W.** 2001. Are you sure have a strategy? Academy of Management Executive.
22. **Hamel, G., Prahalad, C. K.** 1994. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
23. **Hamel, G., Prahalad, C. K.** 2001. Võidujooks tulevikku: läbimurdestrateegiad oma tegevusalal mõjule pääsemiseks ja homsete turgude loomiseks. Tartu: Fontese Kirjastus.
24. **Hannus, J.** Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus, 2004
25. **Harrigan, K. R.** 1985. Strategic flexibility: a management guide for changing times. Lexington: Lexington Books.
26. **Harrison, F. E.** 1995. Strategic planning maturities. – Management Decision, Vol. 33 (2), pp. 48-55.
27. **Hinrichs, G.** 2009. Organic organizational design. – OD Practitioner, Vol. 41

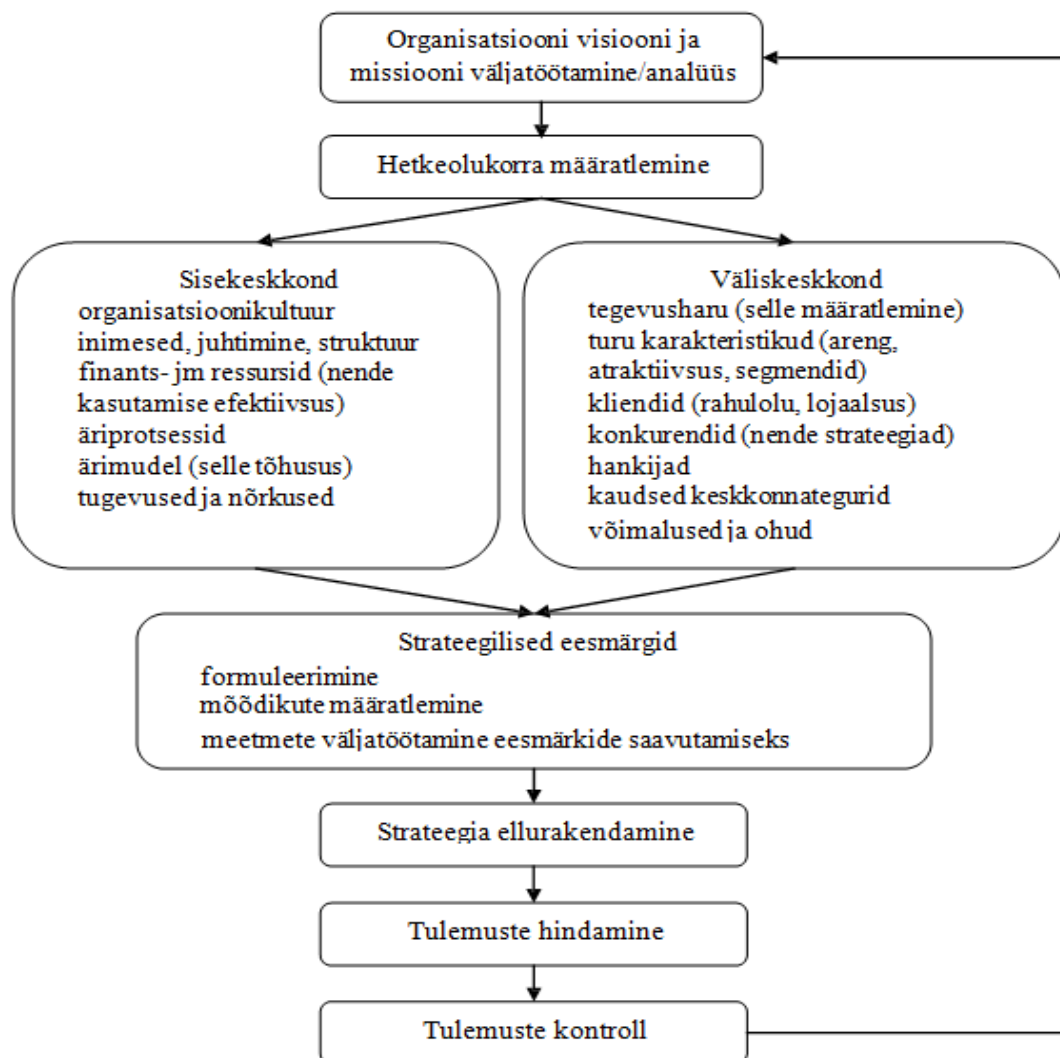
- (4), pp. 4-11.
28. **Hoyle, D.** 2007. Quality Management Essentials. Amsterdam: Elsevier Butterworth- Heinemann Ltd.
 29. **Johnson, M. D.** 2000. Improving customer satisfaction, loyalty and profit: An integrated measurement and management system. San Francisco: Jossey-Bass.
 30. Kansantalous Suomen tilastokeskus
[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.htm] 03.03.2014.
 31. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** 2001. The Strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.
 32. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** 2003. Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
 33. **Karjus, P.** 2003. Strateegia audit: läbimõeldud sõjaplaanid äris. Tallinn: Estonian Business School.
 34. **Kim, W. C., Mauborgne, R.** 2006. Sinise ookeani strateegia: kuidas luua uusi turge ja muuta konkurents tähtsusetuks. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
 35. **Kim, W.C., Mauborgne, R.** 2007 Sinisen Meren Strategia 4.trükk. Gummerus Kirjapaino Oy.
 36. **Kluyver, C.A., Pearce II, J. A.** 2003. Strategy: a view from the top. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
 37. **Kotler, P.** 2003. Marketing management (11th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
 38. **Labtiumin kokemus ja sen tausta.** [<http://www.labtium.fi/fi/labtium-oy/labtiumin-kokemus-ja-sen-tausta>] 28.03.2014
 39. Maksehäiretest VTT kontsernile. Asutuse sisene dokument. 2013
 40. **Mintzberg, H.** 1973. The nature of managerial work. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
 41. **Mintzberg, H.** 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall.
 42. **Mintzberg, H.** 2007. Tracking strategies: Towards a general theory. Oxford: Oxford, University Press.
 43. **Morris, L.** 2009. Business model innovation the strategy of business

- breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 1 (4), pp. 191-204.
44. **Nieboer, N.** 2011. Strategic planning process models: A step further. – *Property Management*, Vol. 29 (4), pp. 371-382.
 45. **O'Regan, N., Ghobadian, A.** 2004. The importance of capabilities for strategic direction and performance. – *Management Decision*, Vol. 42 (2), pp. 292 – 313.
 46. **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** 2010. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
 47. **Parnell, J. A.** 2005. Strategic philosophy and management level. – *Management Decision*, Vol. 43 (2), pp. 157-170.
 48. Perustietoja Suomen taloudesta [<http://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/>]
 49. **Peters, T. J., Waterman, R. H., jr** 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
 50. **Pfeffer, J.** 2002. *Competitive advantage through people. Managing Innovation and Change* (2nd ed.). Editors Henry, J., Mayle, D. London: SAGE Publications.
 51. **Porter, M. E.** 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
 52. **Porter, M. E.** 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
 53. **Prahalad, C.K, Hamel, G** Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May- June, 1989, pp. 63-76.
[<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf>]
13.01.2014.
 54. **Prahalad, C.K, Hamel, G.** 1990. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*.
[https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf] 13.01.2014.
 55. **Reiljan, A.** 2002. *Ettevõtte: teooria ja rakendused*. Tartu: TÜ Kirjastus.
 56. **Richardson, J.** 2008. The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, Vol. 17(5-6), pp. 133-144.
 57. **Ringland, G.** 2002. *Scenarios in Business*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

58. **Ruffini, F. A. J., Boer, H., Riemsdijk, M. J.** 2000. Organisation design in operations management. – International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 (7), pp. 860-879.
59. **Sadler, P.** 2003. Strategic Management (2nd ed.). London: Kogan Page Ltd.
60. **Sagi, J.** 2007. Lessons from management: Using strategic planning concepts to develop a universal futuring model. – Futures Research Quarterly, Vol. 23 (3), pp. 39-45.
61. **Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C.** 2003. Viie distsipliini käsiraamat: strateegiad ja vahendid õppiva organisatsiooni loomiseks. Tartu: Fontese Kirjastus.
62. **Slywotzky, A.** 2003. Kasumlikkuse kunst. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
63. **Speed, R. J.** 1989. Oh Mr Porter! A reappraisal of competitive strategy. – Marketing Intelligence & Planning, Vol. 7 (5/6), pp. 8-11.
64. **Stoner, J. A. F., Freeman, R. E.** 1989. Management (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
65. **Storbacka, K., Lehtinen J. R.** 1997. Kas klientsuse reeglid või tants klientide pilli järgi. Tallinn: Aspectum Eesti.
66. Strateegilise juhtimise protsessi skeem.
[<http://www.sisekaitse.ee/strjuhtprotsess/avaleht/3-strateegilise-juhtimise-protsess-tervikvaates/31-strateegilise-juhtimise-protsessi-skeem/>] 21.01.2014.
67. Strateegilise planeerimise käsiraamat.2006.Tallinn: Rahandusministeerium.
[<http://www.enl.ee/UserFiles/ENL%20Strateegiakool/rahandusminplaneerimine.pdf>] 10.01.2014.
68. **Stutely, R.** 2007. The definitive business plan: The fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
69. Suomen Pankki.
[http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/talouden_nakymat/Documents/ET513_Ennusteen_kokonaiskuva.pdf]
70. **Tooman, H.** 2003 Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaulikooli kirjastus
71. **Vavra, T. G.** 1997. Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction

- measurement programs. Milwaukee: ASQ Quality Press.
72. **Vavra, T. G.** 2002. Customer satisfaction measurement simplified: A step-by-step guide for ISO 9001:2000 certification. Milwaukee: ASQ Quality Press.
 73. VTT Expert Services Oy 2013. [<http://www.vttexpertservices.fi/info/>] 05.10.2013.
 74. VTT Expert Services Oy tegevusaruanne 2013. Avalikustamata dokument.
 75. VTT kontsern. Klienditeadlikkuse uuringutulemused. Uuringu aruanne 2012. asutuse sisene dokument.
 76. VTT kontserni tegevusaruanne 2013. Avalikustamata dokument.
 77. VTT majandusaasta aruanded, ilmunud Helsingis, 2009–2013 asutuse sisene dokument.
 78. VTT sisekorra eeskiri ja töökorraldused 2009. Kinnitatud Erkki Leppävuori allkirjaga 2009. asutuse sisene dokument.
 79. VTT:lle uusi strategia...
[http://www.vtt.fi/news/2013/24062013_VTT_uusi_strategia.jsp] 05.02.2014.
 80. **Weick, K. E.** 1979. The Social Psychology of Organizing (2nd ed.). New York: Random House.
 81. **Welch, J.** 2002. Jack: otse südamest. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
 82. **Yeo, G.** 2005. Understanding users and use: A market segmentation approach. –Journal of the Society of Archivists, Vol. 26 (1), pp. 25-53.
 83. **Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L.** 1990. Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.

Lisa 1. Strateegilise juhtimise protsess



Joonis. Strateegilise arengukava väljatöötamise etapid (Abell, Hammond 1979: 11; Griffin *et al.* 2002: 141; Freeman 1999: 41-42; Sagi 2007: 41; Stutely 2007: 75-90; Strateegilise planeerimise ... 2006: 37-44).

Lisa 2. VTT Groupi väärtusi ja eetikanorme

Sammuga teistest ees:

Olla eestvedaja asjades, mis nõuavad tundlikkust avastada muutusi keskkonnas. Reageerida, keskenduda ja minna muutustega julgesti kaasa. Liikuda kontrollitud riskiga uutes valdkondades edasi.

Üheskoos kliendi heaks:

Teeme individuaalselt kui ühiskondlikku koostööd olulistes asjades, selle tõhusust näitab meie klientide edu ja ühiskonna areng. Meie äri on edukas ja kasumlik.

Kõik läbi toetuse ja tunnustuse:

Kogukonna heaolu on üles ehitatud usaldusele ja austusele mida jätkuvalt elus hoiame ja arendame. Samuti õppime oma ebaõnnestumistest

Kirglikuna innovatsioonis:

Kõik mis meil on põhineb kõrgetasemelisel oskusteabel, mida pidevalt oleme arendamas. Mitmekülgne ja loov kultuurilise vaheline teadmiste kasutamine toodab eelarvamustevabasid teadmiste kombinatsioone.

Eetilised standardid:

- Osapooletus
- Usaldusväärsus
- Ausus
- Vastutus

Lisa 3. Kliendiküsitlusankeet

SERVICE EVALUATION FORM

Dear Partner/Customer,

We hope to be able to develop our activities in the future by systematically collecting the opinions of partners and customers concerning finished projects. We would be most grateful if you could complete this questionnaire and make suggestions for improving our operations.

Background information

Customer contact e-mail _____

Project name _____

Company/Institute _____

Research group code: (*Knowledge Centre / Service Area*) _____

EVALUATION OF SERVICE

Please rate your satisfaction concerning the following aspects. Space for additional comments is provided. (If you don't have an opinion on some aspect, please leave that row empty).

Scale 7=very satisfied and 1=very dissatisfied.

1. Understanding your needs for service and taking into consideration of your opinions

7	6	5	4	3	2	1
()	()	()	()	()	()	()

Space for additional comments: _____

2. Did you get necessary information about the assignment before your buying decision?

7	6	5	4	3	2	1
()	()	()	()	()	()	()

Space for additional comments: _____

3. Communication and contacting with VTT during the project

7	6	5	4	3	2	1
()	()	()	()	()	()	()

Space for additional comments: _____

4. Were the results of the assignment presented in a clear and understandable way?

7	6	5	4	3	2	1
()	()	()	()	()	()	()

Space for additional comments: _____

5. Keeping to time schedules

7	6	5	4	3	2	1
()	()	()	()	()	()	()

Space for additional comments: _____

Lisa 3. järg

6. How easy has it been to be our customer

7 6 5 4 3 2 1
() () () () () () ()

Space for additional comments: _____

7. How likely are you to use our services again in the future?

(7=Extremely likely, 1=Not at all likely)

7 6 5 4 3 2 1
() () () () () () ()

Space for additional comments: _____

Where did we succeed especially well?

What could we do better?

Other feedback?

On a scale of 0 to 10 with 10 being the most positive, how likely are you to recommend
VTT Expert Services Ltd to your colleagues or friends?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
() () () () () () () () () () ()

Thank you for answering !

Lisa 4. Kliendiküsitluse ankeedi vastuste koond

Kliendiküsitlusankeedi koond 01-02/2014

1. Kliendivajaduse mõistmine ja vaatenurkade silmaspidamine
 2. Teabe saamine teenuse sisust enne ostu otsust
 3. Pidev kursis olemine asiadekäiguga teenuse tootmise vältel
 4. Raportites esitatud lõpptulemused on esitatud selgelt ja arusaadavalt
 5. VTT ES poolne töögraafikutest kinnipidamine
 6. Asiajamise lihtsus
1. Kas olete ka tulevikus nõus kasutama VTT Expert Services Oy teenuseid?

Kõikide vastuste keskmine

Soovitusindeks Net Promoter Score™

8. Kui tõenäoliselt soovitaksite VTT Expert Services Oy-d oma sõpradele või kolleegidele ?

NPS

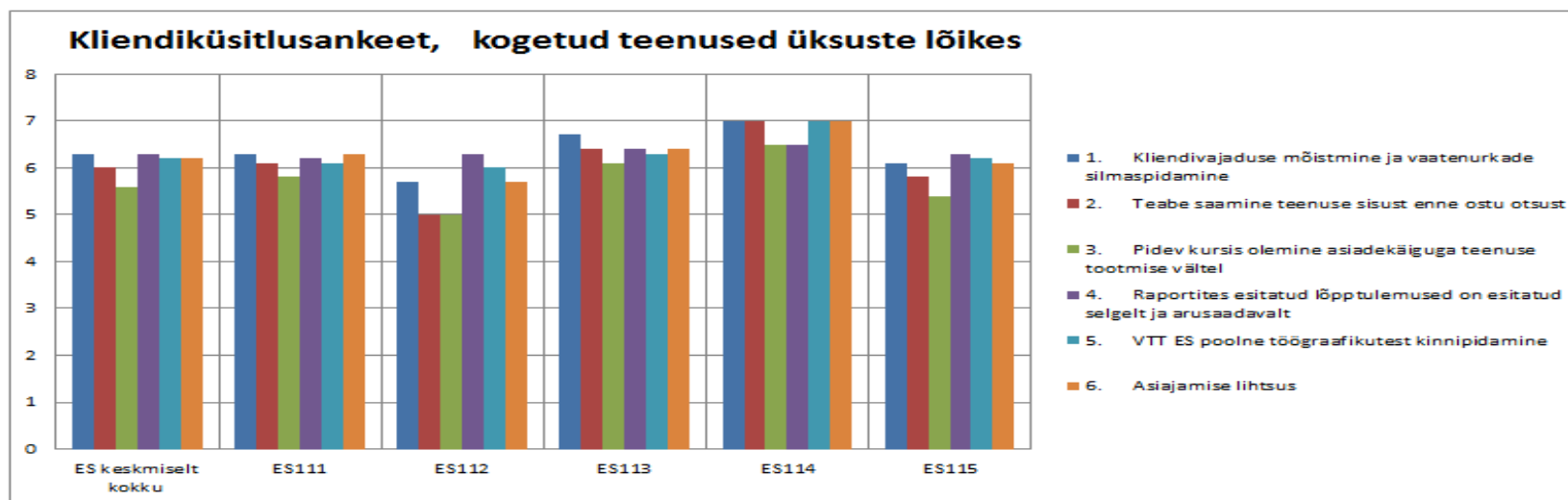
Saadetud, vastatud ja vastamise %

Saadetud

Vastatud

Vastamise -%

	kokku	ES111	ES112	ES113	ES114	ES115
1. Kliendivajaduse mõistmine ja vaatenurkade silmaspidamine	6,3	6,3	5,7	6,7	7	6,1
2. Teabe saamine teenuse sisust enne ostu otsust	6	6,1	5	6,4	7	5,8
3. Pidev kursis olemine asiadekäiguga teenuse tootmise vältel	5,6	5,8	5	6,1	6,5	5,4
4. Raportites esitatud lõpptulemused on esitatud selgelt ja arusaadavalt	6,3	6,2	6,3	6,4	6,5	6,3
5. VTT ES poolne töögraafikutest kinnipidamine	6,2	6,1	6	6,3	7	6,2
6. Asiajamise lihtsus	6,2	6,3	5,7	6,4	7	6,1
1. Kas olete ka tulevikus nõus kasutama VTT Expert Services Oy teenuseid?	6,3	6,2	6	6,7	6,2	7
Kõikide vastuste keskmine	6,1	6,1	5,7	6,4	6,7	6,1
Soovitusindeks Net Promoter Score™	ES	ES111	ES112	ES113	ES114	ES115
8. Kui tõenäoliselt soovitaksite VTT Expert Services Oy-d oma sõpradele või kolleegidele ?	8,7	8,5	8,3	9,1	8,5	8,6
NPS	54	40	67	67	50	57
Saadetud, vastatud ja vastamise %	ES	ES111	ES112	ES113	ES114	ES115
Saadetud	166	43	14	34	19	42
Vastatud	64	15	3	18	2	22
Vastamise -%	39 %	35 %	21 %	53 %	11 %	52 %



Lisa 5. VTT ES kasumiaruande prognoos 2012 ja 2013

VTT ES	2013		2012		2 012	
	tegelik	prognoos	eelarve	tegelik	prognoos	eelarve
Kogutulu	21 690 309	21 080 000	22 544 592	20 958 022	20 700 000	21 400 000
Käive	21 644 601	21 045 794	22 544 592	20 672 374	20 642 177	21 400 000
Müügitulu	21 644 601	21 045 794	22 544 592	20 672 374	20 642 177	21 400 000
Müügitulu erasektorist , kodumaine	18 083 635	18 181 490	18 730 492	16 639 351	16 876 950	16 814 500
Müügitulu on avalik sektor, kodumaine	1 143 597	849 840	1 182 000	1 512 484	1 236 244	2 005 000
Müügitulu Tekes				70 584	70 584	
Muu müügitulu avalik sektor, riigi	1 143 597	849 840	1 182 000	1 441 900	1 165 660	2 005 000
Müügitulu erasektorist, välismaal	2 414 615	2 014 030	2 632 100	2 507 654	2 504 497	2 496 500
Müügitulu on avalik sektor, välismaal	2 753	433		12 885	24 486	84 000
Müügitulu EList						
Muu müügitulu avaliku sektori välismaal	2 753	433		12 885	24 486	84 000
Valmistoodete ja lõpetamata toodangut. varude muutus						
Toodang enda tarbeks						
Muud äritulud	45 708	34 206		285 648	57 823	
Kulud kokku	21 549 217	20 738 826	22 144 592	21 275 819	21 543 572	21 600 000
kulud	21 067 112	20 744 754	22 123 343	21 911 807	21 550 011	21 589 965
Materjalid ja teenused	1 865 035	1 616 396	1 440 000	1 682 110	1 469 753	1 456 665
Tööjõukulud	11 685 553	11 577 043	12 649 438	12 384 705	12 284 452	12 741 157
Põhivara kulum ja väärtuse langus	520 795	538 540	567 294	497 984	502 578	533 391
T43 Muud tegevuskulud	6 995 729	7 012 774	7 466 611	7 347 008	7 293 228	6 858 752
T4300 vabatahtlikud sotsiaalkindlustusmaks	433 814	403 134	450 500	434 282	446 049	280 639
T4310 kulud ruumide rent	2 989 836	2 869 774	3 133 869	3 125 019	3 042 504	3 025 616
T4320 Sõidukikulud	37 431	28 060	19 400	32 110	28 507	22 050
T4330 Arvutitehnika ja tarkvara kulud	705 415	803 449	884 151	830 662	861 063	873 558
T4331 Muud masinad ja seadmed kulud	459 779	483 751	420 500	495 833	453 500	351 200
T4340 Komanderingukulud	590 688	575 270	590 000	638 384	547 200	473 000
T4350 Esinduskulud	3 520	5 228	22 420	25 316	25 882	8 700
T4351 Müügi- ja turunduskulud	75 226	100 472	100 000	62 683	67 965	60 500
T4360 Uurimis- ja arendustööd	169 511	116 094	156 100	165 899	174 165	77 500
T4370 Bürooteenused	1 232 941	1 343 157	1 406 171	1 163 661	1 379 669	1 428 989
T4380 Muud halduskulud	272 036	280 386	283 500	280 656	283 575	257 000
T4390 Muud tegevuskulud	25 532	4 000		92 503	-16 851	
Finantstulud ja -kulud	482 105	-5 928	21 249	-18 868	-6 439	10 035
Erakordsed kulud				-617 120		
Tulemus	141 093	341 174	400 000	-317 797	-843 572	-200 000
Inimtöö aastad	185,9	188,7	205,5	202,2	203,5	208,2
Investeeringud	353 030	791 142	1 021 000	342 140	460 000	515 500

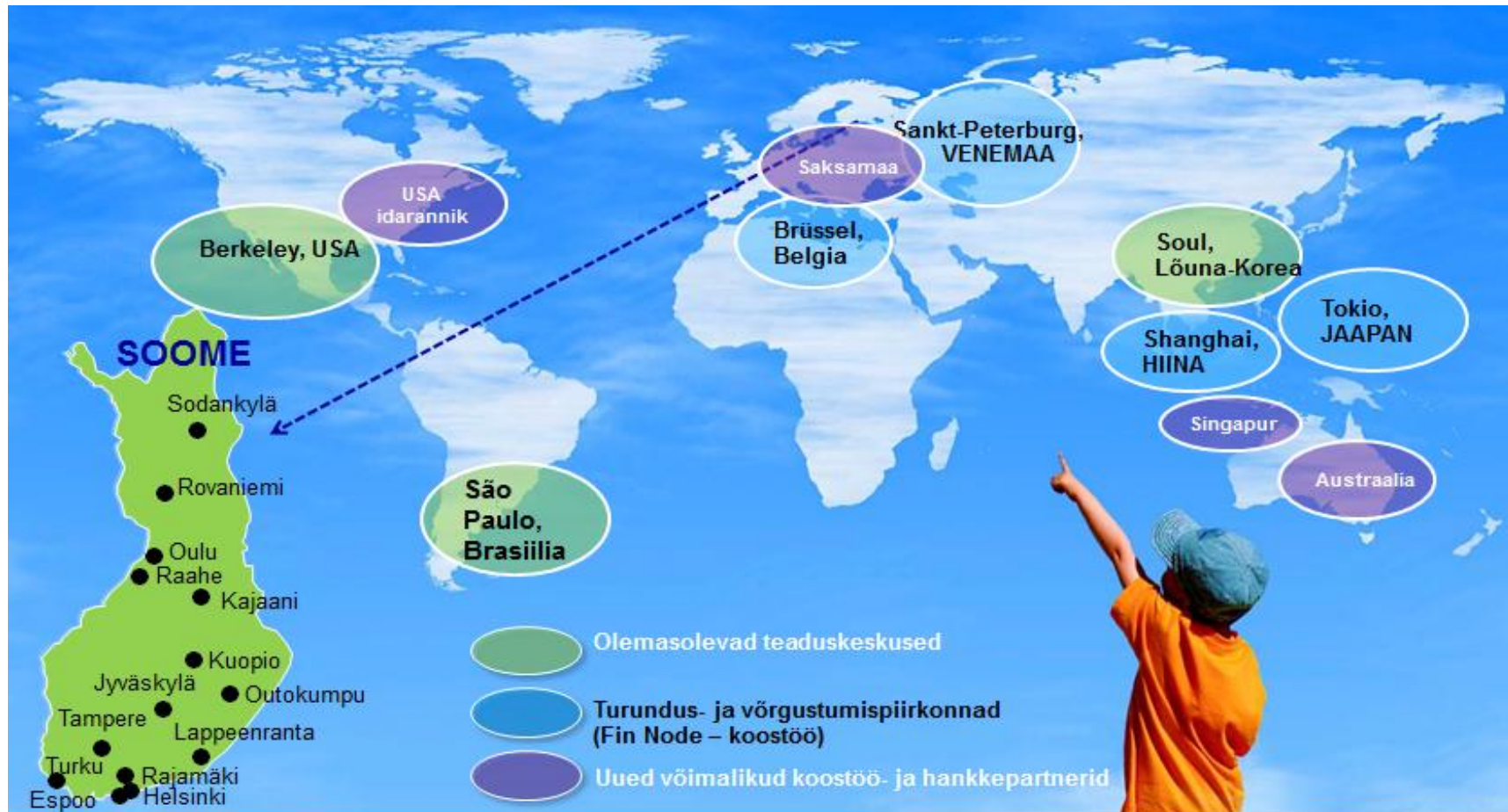
Lisa 6. VTT ES bilanss 2011–2012

Bilanss	31.12.2012	31.12.2011
AKTIVA		
KÄIBEVARA		
Immateriaalne põhivara	0	6 428
Firmaväärtus	1 080 133	1 459 731
Muud pikaajalised kulud	210 937	41 853
Immateriaalne põhivara kokku	1 291 070	1 508 012
Materiaalne põhivara		
Masinad ja seadmed	5 360 224	4 387 871
Ettemaksed ja lõpetamata toodang	22 200	1 430 627
Kokku põhivara	5 382 424	5 818 498
PÕHIVARA KOKKU	6 673 494	7 326 511
Käibevara Varud		
Tooraine ja materjalid	224 610	265 313
Lõpetamata toodang	0	72 253
Varud kokku	224 610	337 566
Lühiajalised nõuded		
Nõuded ostjate vastu	5 439 180	5 167 542
Muud nõuded	1 165 620	234 128
Ettemaksed ja viitlaekumised	469 372	576 444
Lühiajalised nõuded kokku	7 074 172	5 978 114
Raha ja raha ekvivalendid	551 122	342 088
PÕHIVARA KOKKU	7 849 904	6 657 768
AKTIVA KOKKU	14 523 398	13 984 278
PASSIVA		
Omakapital		
Omakapitali	502 500	502 500
Muud vahendid		
Sest vaba omakapitali fondi	11 446 455	9 846 455
Jaotamata kasum / kahjum	-2 394 955	204 285
Neto kasum / kahjum	-411 250	-2 407 650
omakapital kokku	9142 750	8 145 590
KOHUSTUSED		
Ettemaksed	181 478	105 613
Võlad	822 667	1 076 484
Muud kohustused	1 308 310	1 418 587
Viitvõlad	3 068 193	3 238 004
Lühiajalised kohustused	5 380 648	5 838 689
Omakapital ja kohustused kokku	5 380 648	5 838 689
PASSIVA KOKKU	14 523 398	13 984 278








Lisa 7. VTT Expert Services Oy kasumiaruanded 2011-2013

Kasumiaruanne	1.1.–31.12.2013	1.1.–31.12.2012	1.1.–31.12.2011
Realiseerimise netokäive	21 644 601	20 672 374	21 827 034
muud äritulud	45 708	285 648	354 486
Materjalid ja teenused			
Materjalid, tarvikud ja kaubad			
Ostud aruandeperioodi jooksul	-498 223	-474 724	-481 300
Sisseostetavad teenused	-1 366 812	-1 207 386	-1 695 096
Kõik materjalid ja teenused	-1 865 035	-1 682 110	-2 176 396
Personalikulud			
Palgad	-9 566 272	-10 076 786	-10 172 377
Muud personalikulud			
Sotsiaalmaksukulud	-1 652 689	-1 672 902	-1 776 913
Muud personalikulud	-466 593	-635 017	-651 869
Personalikuld kokku	-11 685 553	-12 384 705	-12 601 159
Kulum ja allahindlus			
Amortisatsioon	-520 795	-497 984	-584 692
Põhivara kulum ja väärtuse langus	-520 795	-497 984	-584 692
Muud tegevuskulud	-6 995 729	-7 347 008	-8 427 487
ÄRIKASUM (-KAHJUM)	623 197	-953 785	-1 608 213
Finantstulud ja-kulud			
Tulu muudest põhivara soetamisega			
Sama kontserni ettevõtetele	0	12 399	0
Sama kontserni ettevõtetelt	6 960	10 406	29 569
Teistelt	22 785	18 393	31 255
Intressi-ja muud finantskulud	-500 000	0	
Sama kontserni ettevõtetele	-2	-1 276	-8 324
Muu	-11 848	-21 053	-18 209
Finantstulud ja-kulud	-482 105	18 868	34 292
KAHJUM / KASM enne erakorraliste kulusid	141 093	-934 917	-1 573 922
Erakorralised tulud	0	617 120	460 000
Erakorralised tulud ja kulud kokku	0	617 120	460 000
PUHASKAHJUM	141 093	-317 797	-1 113 922

Lisa 8. VTT Groupi globaalsed siirded maailmakaardil



Lisa 9. VTT ES loodud ärimudel Osterwalderi *Business Model Canvas* kasutades

 <p>Partnerlus</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduspargid üle Euroopa ➤ Riigiamet FINAS ➤ Aalto ülikool Helsingis ➤ Tütarettevõtte Labtium Oy ➤ Tarnijad ➤ Seadmete tarnijad ➤ Alltöövõtjad 	 <p>Võtmetegevused</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analüütilised uuringud ➤ Tuleohutuse ekspert teenused ➤ Ekspert uuringud hoonetele ➤ Ekspert teenused ehitusmaterjalidel ja süsteemidele ➤ Ehituslike struktuuride ohutus funktsionaalsuse selgitamise teenused ➤ Sertifikaadid, CE-märgistused ja toodete heakskiitmised ➤ Elektrotehnika, elektroonika ja tervishoiu toodete ohutuks tunnistamine ➤ Kalibreerimisteenused 	 <p>Pakutav väärtus</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toodete seadusele ja EU nõuetele vastavusse viimise ja sellega kliendi trahviriski vähendamine ➤ Usaldusväärseid riiklikult heaks kiidetud sõltumatud eksperthinnanguid <p>-toote sertifikaadid järelvalvele</p> <p>-katsete tulemusraportid kliendi toodete ohutusrisiki maandamiseks</p> <p>-klassifitseerimistunnistused</p> <p>-materjalide CE- tunnistused</p> <p>-personaalsed pädevustunnistused</p>	 <p>Kliendisuhted</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Individuaalsed ➤ Reguleeritud ➤ Reguleerimata internetilehekülgedel ➤ messid, reklaamlehed ➤ aktiivne infovahetus e-mailiga ➤ televisioonis esinemine 	 <p>Kliendisegmendid</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Füüsilised isikud ➤ Juriidilised isikud -uued kliendid -kasvatatavad kliendid ➤ Avalik-õiguslikud isikud
 <p>Kulustruktuur</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alltöövõtud ja lisamaterjalide soetusmaksumus ➤ Personali, litsentside ja tarkvara ülalpidamine ➤ Kinnisvara rent ja selle ülalpidamine 		 <p>Tuluallikas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arved tasuliste ekspertteenuste eest ➤ Arved duplikaatide väljastamise eest ➤ Arved litsentside säilitamise eest ➤ Arved lisateenuste ja seadmete rendi eest 		

SUMMARY

BUSINESS MODEL ANALYSIS FROM VTT EXPERT SERVICES OY

Katrin Vimb

The thesis was commissioned by an enterprise in science company research industry. The objective of the thesis was to survey the current strategic state of the business. The overall purpose of the thesis was to create an actual business model canvas for the company. Another intention was to explore the usage of the chosen business model theory in the strategic work of the enterprise.

The Purpose of the thesis was also to study the usage of the theory in the continuous development of the company VTT Expert Services Oy. The aim of this study was to analyze and identify potential strategic directions through one of the most common Osterwalder's business model. The main objective of this hand-made per Business Model Canvas.

The theoretical framework was based on the Business Model Canvas - strategic main- agreement template which is created by Alex Osterwalder and Yves Pigneur, and advanced theory of separate areas of the template. The Business Model Canvas provided by Alexander Osterwalder forms the core framework of the study, and qualitative research methods are used to gather information. The data collection is primarily done with interviews and the authors own observations and was conducted in client survey.

The thesis was carried out in the form of product. The output of the product was the company's own Business Model Canvas. The action plan was based on reflexion of the theoretical framework and the company's own Business Model Canvas.

The findings revealed that, because of the variable business environment, customer relationships must be managed more systematically. For this reason a customer relationship management database must be created.

The results also suggested that the enterprise has to take care that the same information reaches everybody in the company. In addition, the company has to focus on developing comprehensive sale and marketing actions.

The action plan has been divided into short- and long-term operations. The operations tend to maintain and achieve a competitive advantage. In conclusion, the thesis provides a basis for continuous strategic work in to the company.

The aim of this work is to analyse VTT Expert Services Oy nowadays situation and establish a business model. In choice of theme the author tried to give an objective survey of instant situation, possible development ways and find new opportunities for improving on company's business and economy efficiency.

The main tasks were:

- Identify the organization's business model and strategy of the relationships between the external and internal environmental analysis methods.
- Analyzing the firm's external and internal surrounding.
- Analyze the situation of the firm and produce a result of the investigation, the company's business model

Using SWOT- analyse the author found out the external risks and possibilities, also internal strength and weakness. After finding out all these things the author combined SWOT- factors to show how the firm's external risks and possibilities associate with internal strength and weakness. The main weakness is lack of strategy. It can be the main hindrance for the future development.

Changing clients likings, economic decline of population and quicker development of competitors- these all are risks what are threaten the firm from outside. These are also the factors what the firm cannot affect, you just have to

accept the new situations and in necessity lay out a new strategy for your firm. Firm's activity raise the need of marketing places what gives to the firm possibility to use the fully.

To analyse clients the author made an interrogation in 166 clients. The result was very interesting and showed that the customer is more satisfied.

To estimate the financial situation was also made analyse what showed that they don't have to worry about it. It is very difficult to prognosticate more than three years advance because of big (economy) However, it can influence the organization's behaviour to external changes.

The author believes that during next three years markets will continue and have their places in the trade world. Business development will be better if they could amend the customer strategy and develop a business model creation.

In the future development of the firm, the author says, is very important to follow the directions during three years what were in use hitherto.

They need to work out a customer strategy at least for this period and even for longer if it is possible. The strategy will give certainty for workers and clients.

Be supported by analyses is the author sure that market position is a good at the moment.

The science industry is a huge business. The entry barriers are high and the rivalry is low. Social media marketing is a cost-efficient and a personal way to reach the customers and stay in interaction with them but it does not disclose the credibility and do not meet the of image.

It is hard to make a living with entrepreneurship and especially in the science business since the employees costs and taxation are high in Finland.

The supported by the author. The company could with a focus on a couple of most profitable in customer strategy and further develop customer-driven business model.

The case company provides a lot of future research topics once the economy stabilizes to operate and grow.

Today it is essential that the company's targeted customer strategy and customer retention and cultivation, as well as Osterwalderi business Model Canvas further development and monitoring of economic developments.

VTT Expert Services Oy has got all assumptions. The owners and the management should constantly watch surrounding situations and time-aftertime analyse the working environment. They have to be ready to react to the changes at once.

For the ending the author hopes that could give a contribution to the firm's prosperous development in the future with her work and created a business model canvas.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Katrin Vimb,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
VTT ES ÄRIMUDELI ANALÜÜS mille juhendaja on lektor Airi Noppel,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 21.05.2014