

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Ettevõtlusosakond

Kirsi Rannamäe

**ETTEVÕTLUSKESKKONNA ANALÜÜS JA  
ÄRIMUDELI ARENDAMINE OSAÜHINGUS  
CENTERTEAM**

Lõputöö

Juhendaja: Toomas Kuuda

Kaasjuhendaja: Ilona Kandelin, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Toomas Kuuda

(allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kirsi Rannamäe

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Ettevõtluskeskkonna, ärimudeli ja äristrateegia kavandamise teoreetiline käsitlus.....	7
1.1. Ettevõtluskeskkond ja ettevõtluskeskkonna analüüsi meetodid.....	7
1.2. Organisatsiooni ärimudeli teoreetiline käsitlus .....	13
1.3. Äristrateegia kavandamise põhimõtted .....	19
2. Centerteam OÜ ettevõtluskeskkonna analüüs ja ärimudeli arendamine .....	24
2.1. Ettevõtte tutvustus ja uurimismeetodite kirjeldus .....	24
2.2. Centerteam OÜ ettevõtluskeskkonna analüüs .....	27
2.3. Centerteam OÜ ärimudel ja turu-uuringu tulemused .....	35
2.4. Järeldused ja ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks .....	42
Kokkuvõte .....	47
Viidatud allikad .....	49
Lisa 1. Ärimudeli lõuendi näidis .....	55
Lisa 2. Väärtuspakkumise lõuendi näidis .....	56
Lisa 3. Intervjuude ja ankeetküsitluse küsimuste teoreetiline alus .....	57
Lisa 4. Kaardistatud olemasoleva ärimudeli lõuend .....	59
Lisa 5. Kaardistatud uue väärtuspakkumise lõuend .....	60
Summary .....	61

## SISSEJUHATUS

Tarbijate ootused on tänu turu avatusele ja teadlikkuse tõusule muutunud ning seeläbi on muutunud ka tarbijate ostukäitumine. Jätkusuutlikkuse tagamiseks peavad ettevõtted aina rohkem leidma uusi viise uute kliendisuhete loomiseks ja nende hoidmiseks. Centerteam OÜ kuulub Skandinaavias tegutsevate Centerteam reklaamiagentuuride võrgustikku ja on väikeettevõttena Eestis tegutsenud veidi alla kolme aasta. Ettevõtte tegeleb turunduse täiستنuse pakkumisega ettevõtetele. Reklaamiagentuuri põhikliendiks on täna Citycon Eesti poolt hallatavad kaubanduskeskused Tallinnas. 2021. aasta alguses selgus, et ootamatult muutuvad pikaajalise koostöölepingu tingimused ja on tekkinud otsene vajadus kliendibaasi suurendamiseks. Selleks on vaja ettevõttel viia läbi strateegiline analüüs. Strateegilise analüüsi käigus analüüsitakse põhjalikult ettevõtluskeskkonda ja kaardistatakse olemasolev ärimudel, mille alusel tehakse koos uue väärtuspakkumise loomisega ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks. Uue väärtuspakkumise loomise aluseks on turu-uuringu käigus välja selgitatud potentsiaalsete klientide ootused, soovid ja vajadused.

Viimase 25 aasta jooksul on Kesk- ja Ida-Euroopa ettevõtted kujundanud ümber traditsioonilised ettevõtluse viisid. On loodud uued viisid, mis on kombineeritud innovaatilistest ideedest ja traditsioonilistest lähenemistest. Tänapäev ei teata täpselt, kuidas ettevõtjate juhitud organisatsioonid arenevad ja globaalselt laienevad ning milline roll on uutel ja innovaatilistel teadmistel ja oskustel rahvusvahelistumise protsessis. Need teadmised on olulised kõikidele organisatsioonidele, mistahes laienemise etapis. (Mets *et al.*, 2018, lk 3) Teema aktuaalsus organisatsiooni tasandil tuleneb ettevõtte vajadusest tegevust ja eelkõige kliendibaasi laiendada, kuid ettevõttel puudub selle jaoks kindel strateegia. Vajadus omakorda tuleneb ühe suurima kliendi ootamatust koostöölepingu muudatusest. Antud suur klient, Citycon Eesti, on Centerteam reklaamiagentuuri kõige olulisem klient ning umbes 80% kogu reklaamiagentuuri müügitulust moodustab just antud kliendi poolt tellitavad teenused. Citycon Eesti poolt tellitavate teenuste mahu järsk

langus võib tähendada ettevõtte jaoks halvimal juhul pankrotti. Et maandada sõltuvust ühest suurliidist, tuleb ettevõttel riskide maandamiseks teha ärimudeli edasiarendus ja laiendada ettevõtte tegevust. Laienemise all mõistetakse uute klientide leidmist, müügimahtude suurendamist ja uue personali kaasamist ettevõtte töösse. Et luua laienemiseks sobiv äristrateegia, tuleb ennekõike analüüsida ettevõtte keskkonda ja kaardistada ettevõtte hetkel toimiv ärimudel. Äristrateegia baasil tehakse ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks.

Sellest tulenevalt on sõnastatud uurimisprobleem: seoses suurima koostöölepingulise kliendi ootamatu lepingu muutusega on tekkinud vajadus äristrateegia kavandamiseks ja seeläbi ärimudeli edasiarendamiseks.

Lõputöö eesmärgiks on teha reklaamiagentuurile Centerteam OÜ ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks äristrateegia kavandamise baasil.

Eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmine uurimisküsimus: milline on Centerteam OÜ hetkel toimiv ärimudel ja kuidas ettevõtte vajadusi silmas pidades ärimudelit edasi arendada?

Uurimisülesanded:

- anda ülevaade ettevõtluskeskkonna olemusest ja selle analüüsimeetoditest;
- anda ülevaade ärimudeli teoreetilistest käsitlustest ja konseptsioonist;
- selgitada välja äristrateegia kavandamise põhimõtted;
- anda ülevaade uuritavast organisatsioonist ja uurimismeetoditest;
- viia läbi strateegiline analüüs,
- teha järeldused ja ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks.

Lõputöös kasutatakse uurimisülesannete täitmiseks kvalitatiivset lähenemist. Kvalitatiivne lähenemine võimaldab uurida probleemi süvitsi ja põhjalikult. Uurimistöö käigus viiakse läbi kvalitatiivne sisuanalüüs, võttes aluseks strateegilise juhtimise etapid.

Uurimisülesannete täitmiseks vajalik teoreetiline alus tugineb ettevõtluse ja organisatsioonijuhtimise ning strateegilise juhtimise valdkondade erialakirjandusele. Samuti erinevatele teadusartiklitele, peamiselt andmebaasidest EBSCO, Emerald, Google Scholar jt. Ärimudeli kaardistamisel kasutatakse Osterwalderi ärimudeli lõuendit.

Lõputöö koosneb kahest osast. Töö esimese osa eesmärk on anda ülevaade ettevõtluskeskkonna, ärimudeli ja äristrateegia kavandamise teoreetilistest käsitlustest. Töö esimene ehk teoreetiline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade ettevõtluskeskkonna olemusest ja ettevõtluskeskkonna analüüsimise peamistest meetoditest. Töö teises alapeatükis antakse ülevaade ärimudeli kontseptsioonist ja teoreetilisest käsitlusest. Käesolevas töös keskendutakse peamiselt Alexander Osterwalderi ärimudeli ja väärtuspakkumise loogikale. Lõputöö viimases kokkuvõtvast teoreetilisest peatükis selgitatakse välja äristrateegia kavandamise põhimõtted, võttes teoreetiliseks aluseks strateegilise juhtimise etapid.

Käesoleva lõputöö empiirilise osa eesmärk on anda ülevaade uuritavast organisatsioonist, viia läbi kvalitatiivne sisuanalüüs, mille aluseks võetakse strateegilise juhtimise etapid. Lõputöö teine osa ehk empiirilise osa koosneb neljast alapeatükist. Töö teise osa esimeses alapeatükis kirjeldatakse lähemalt uuritavat organisatsiooni ning antakse ülevaade kasutatavatest uurimismeetoditest. Teises alapeatükis viiakse läbi ettevõtluskeskkonna analüüs. Ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüsimisel kasutatakse tunnustatud meetodeid nagu Porteri 5 mõjujõu analüüs, PESTLE-analüüs, SWOT-analüüs jne. Ettevõtte sisekeskkonna paremaks mõistmiseks sõnastatakse ka ettevõtte visioon, missioon ja eesmärgid. Empiirilise osa kolmandas alapeatükis selgitatakse ettevõtte toimivat ärimudelit, viiakse läbi turu-uuring ja analüüsitakse selle tulemusi. Turu-uuringu tulemusena selgitatakse välja potentsiaalsete klientide vajadused ja ootused turul ning vastavalt tulemustele sõnastatakse uus väärtuspakkumine. Lõputöö viimases alapeatükis tehakse tuginedes analüüsi tulemustele järeldused ja koostatakse ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks.

# 1. ETTEVÕTLUSKESKKONNA, ÄRIMUDELI JA ÄRISTRATEEGIA KAVANDAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Ettevõtluskeskkond ja ettevõtluskeskkonna analüüsi meetodid

Ettevõtte optimaalseks toimimiseks on vaja pidevalt analüüsida ettevõtluskeskkonda ning vastavalt sellele viia sisse muutused ettevõtte tegevuses. Eriti oluline on organisatsiooni ettevõtluskeskkonna analüüsimine just mikro- ja väikeettevõtetes, mis ei ole üldjuhul oma tegevuses nii struktureeritud ning strateegiliselt läbi mõeldud. Ettevõtluskeskkonna analüüsimine annab võimaluse teha muudatused ettevõtte tegevuses ning läbi selle maandada riske ja luua erinevaid strateegiaid ettevõtte arenguks. Käesolevas peatükis kirjeldatakse ettevõtluskeskkonda ja ettevõtluskeskkonna analüüsi erinevaid meetodeid.

Mikro- ja väikeettevõtete omanike ja juhtide motivatsiooniks on tihti kas unistuste järgimine, kirg, võimalus luua turul midagi uut või eneseteostus läbi edu. Kuid väikeettevõtte juhtimisel tuleb meeles pidada olulisi riske. Peamiseks riskiks peetakse ebaregulaarseid müügiperioode, mis mõjutavad müügitulu ja ettevõtte finantsilist võimekust. (Mazzarol & Reboud, 2017, lk 135)

OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) poolt 2009. aastal läbi viidud uuringust selgus, et enamus väikestest ettevõtetest lõpetavad tegevuse esimese aasta jooksul. Suurem osa sellistest ettevõtetest on teenindusvaldkonnades. Selle põhjuseks arvatakse olevat asjaolu, et tootmistööstuses on ettevõtte alustamise kulud suuremad ning seetõttu on ka ettevõtted suuremad ning tegevused paremini planeeritud. Väikeettevõtted aga suudavad tegutseda paindlikumalt ja reageerida muutustele turul kiiremini kui suurettevõtted. Tihti püüavad suurettevõtted viia organisatsiooni siseselt läbi protsesse nagu väikeettevõtetes. Kuid väikeettevõtted püüavad olla struktureeritumad

ja süsteemsemad nagu seda on suurettevõtted. (Mazzarol & Reboud, 2017, lk 136) Väikeettevõtte eesmärgipärase toimimise jaoks on vajalik analüüsida konkreetse organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda. Ettevõtte keskkond ja ettevõtluskeskkond, selle analüüsimine ja vastavalt tegutsemine on suuresti ettevõtte edu või ebaedu põhjuseks. (Kallam *et al.*, 2003, lk 20)

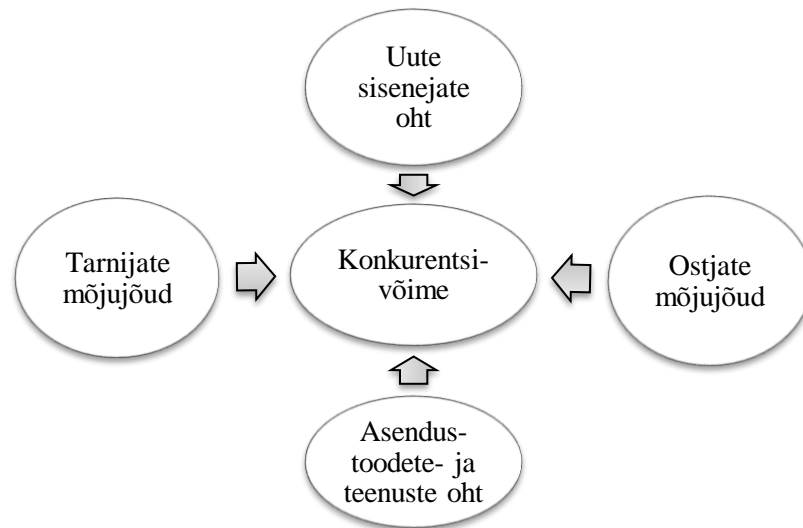
Keskkonna analüüsimisel tuleb eristada mõisteid ettevõtte keskkond ja ettevõtluskeskkond. Ettevõtte keskkond on organisatsiooni sisemine töökeskkond ehk ettevõtte sisekeskkond. Sisekeskkonna tegureid on võimalik ettevõtte juhtkonna poolt mõjutada, väliskeskkonna tegureid aga mitte. Ettevõtte sisemised tegurid kujundavad ettevõtte sisekeskkonda, mõjutades äritegevust organisatsioonis sees. (Kiili *et al.*, 2012, lk 134) Ettevõtluskeskkond on keskkond kus ettevõtte tegutseb, teisisõnu ettevõtte väliskeskkond. Ettevõtte väliskeskkond jaguneb omakorda mikro- ja makrokeskkonnaks. Välised tegurid mõjutavad äritegevust väljastpoolt organisatsiooni. (Kallam *et al.*, 2003, lk 20) Nagu eelnevalt öeldud, on sisekeskkonna tegureid võimalik ettevõtte juhtkonna poolt mõjutada, väliskeskkonna tegureid mitte. Sisekeskkonna tegurid mõjutavad otseselt organisatsiooni – töötajate käitumist, organisatsiooni tegevust ja valikuid. Ettevõtte sisekeskkonna tegurid on organisatsioonis toimuvad sündmused, ressursid, juhimisstiil ja organisatsioonikultuur.

Organisatsiooni mikrokeskkonna moodustavad kliendid ehk tarbijad, tarnijad, koostööpartnerid, konkurendid, regulaatorid ja kreditorid (Kiili *et al.*, 2012, lk 134). Jälgides ja analüüsides konkurentsiolukorda turul, annab see info ka ülevaate teguritest, millega konkureerimiseks peab ettevõtte valmis olema. Samuti on võimalus haarata kinni tegevusharus täitmata võimalustest, millest võib välja kujuneda tugev konkurentsieelis. (Cherunilam, 2008, lk 6)

Michael Porter on kirjeldanud kuidas konkurentsijõud kujundavad ettevõtte strateegiat. Ta nimetas viis jõudu, mis kujundavad kõikide tegevusharude struktuuri ning kehtestavad suures osas tegevusharu konkurentsireeglid, lisaks kasumlikkuse põhjused tegevusharus. (Porter, 1979) Kasutades Michael Porteri viie mõjujõu analüüsi on võimalik välja selgitada konkurentsieelised valdkonnas, kuhu ettevõtte kuulub (Goyal, 2020, lk 149).



Porteri viie mõjujõu meetodit kasutataksegi sageli just ettevõtte mikrokeskkonna analüüsimiseks (Martin, 2019). Niinimetatud viis oluliseimat mõjujõudu on välja toodud joonisel 1.



**Joonis 1.** Porteri viis mõjujõudu. Allikas: Porter, 2008, lk 4

Konkurentsiolukorda analüüsid vaadeldakse konkurentide arvu ja nende tugevusi, ka seda, kui palju on turul otseseid konkurente, kes nad on ja kuidas võrreldakse nende toodete ja teenuste kvaliteeti ettevõtte enda poolt pakutavate toodete ja teenustega. Tihedas konkurents saavad ettevõtted meelitada kliente agressiivsete hinnalanguste ja suure mõjuga turunduskampaaniatega. Samuti võivad tihedas konkurents minna konkurentide juurde üle ka tarnijad ja koostööpartnerid. Kui konkurents on minimaalne ja konkurentidele on tugev ning konkreetne, on see ettevõttele väga suureks eeliseks. Konkurentsivõimet võib otseselt mõjutada uute turule sisenejate oht, ostjate mõjujõud, asendustoodete- ja teenuste oht ja tarnijate mõjujõud. (Porter, 2008, lk 1)

Ettevõtte positsiooni turul võib mõjutada uute konkurentide sisenemine turule. Tuleb mõelda sellele, kas antud valdkonnas on turule teatud sisenemisbarjäärid, kui lihtne on uuel sisenejal kliente leida ning kuidas turgu jagada. Samuti kui rangelt on antud valdkonnas tegutsemine reguleeritud. Kui konkreetsetes valdkonnas on turule sisenemiseks minimaalsed tingimused, on suur oht, et uued konkurendid võtavad üle ettevõtte kliendid. Kui valdkonnas on konkurentide turule sisenemine aga raskendatud, on ettevõttel lihtne turul turvalist positsiooni säilitada. (Porter, 2008, lk 3)

Ostjate võimu puhul on oluline teada, kui lihtne on klientidel otseselt või kaudselt pakutava toote või teenuse hindu mõjutada. Tuleb meeles pidada kui palju on kliente ning kui suured on nende poolt tellitavad mahud. Samuti kui lihtne on klientidel üle minna mõne konkurendi poolt pakutavate toodete või teenuste kasutamisele. Lisaks, kas ostjatel on nii suur võim, et ettevõttele ostutingimusi dikteerida. Pakkudes oma tooteid või teenuseid väiksele kliendibaasile, on neil suur võim. Ettevõtte võim on suurem, kui pakutakse tooteid ja teenuseid suuremale kliendibaasile. (Porter, 1979) Asendamise oht viitab tõenäosusele, et kliendid leiavad ettevõtte poolt pakutavale mõne teise alternatiivse toote või teenuse. Kui ostjatel on lihtne ja soodne alternatiivne lahendus ettevõtte poolt pakutavale, tähendab see ettevõttele suurt ohtu ning nõrgemat positsiooni turul. (Porter, 2008, lk 8)

Tarnijate võimu määrab see, kui lihtne on tarnijatel tõsta hindu ja muuta tarnetingimusi. Tuleb hinnata, kui palju on ettevõttel potentsiaalseid tarnijaid, kui ainulaadne on nende poolt pakutav ja kui kulukaks võib kujuneda üleminek teisele tarnijale. Mida rohkem on potentsiaalseid tarnijaid ja vajalikke teenusepakkujaid, seda lihtsam on minna ettevõttel üle soodsamale alternatiivile. Kuid kui tarnijaid on vähe ja nende poolt pakutav toode või teenus on ettevõtte tegutsemise jaoks kriitiline, seda tugevam on tarnijate võimupositsioon ja oht, et tarnija muudab oma hindu või tingimusi. See võib otseselt mõjutada ettevõtte kasumit. (Porter, 1979)

Organisatsiooni makrokeskkonna moodustavad põhiväärtused ning välistingimused. Ettevõtte praegust ja tulevast keskkonda analüüsitakse peamiselt PESTLE-analüüsiga, mis koondab poliitilised, majanduslikud, sotsiaal-kultuurilised, tehnoloogilised, seadusandlikud ja ökoloogilised tegurid. PESTLE-analüüsi nimetus on akronüüm ingliskeelsete sõnade esitähtedest – *political, economical, social, technological, legal, environmental*. Analüüsitakse just nimetatud tegurite muutumist. (Rastogi & Trivedi, 2016, lk 385)

PESTLE-analüüsist tulenevad väliskeskkonna võimalused ja ohud on SWOT-analüüsi tarbeks. PESTLE-analüüsi tegurid ja nende seletused on kokkuvõtvalt koondatud tabelisse 1 (lk 11).

**Tabel 1.** PESTLE-analüüsi tegurid

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>L</b>	<b>E</b>
Poliitilised tegurid	Majanduslikud tegurid	Sotsiaalkultuurilised tegurid	Tehnoloogilised tegurid	Seadusandlikud tegurid	Ökoloogilised tegurid
Seadused, regulatsioonid, toetused, lepingud, valimised jt.	SKP, inflatsiooni-määr, intressimäärad, sissetulekute tase ja erinevus, tööpuudus, elanikkonna säästu- ja laenukoormus, riigi majanduslik olukord, regionaalsed erisused majandusarengus jt.	Elanike arvu muutused, vanuseline ja rahvuslik koosseis, perekonnamudelid, elulaadi muutused, eetilised tõeks- pidamised, sotsiaalprogrammid jt.	Uute tehnoloogiate rakendamine, patendikaitse areng ja patentide arv, tootlikkuse muutused, uued tooted ja materjalid, arendustööde areng ning tase, standardimise tase jt.	Seadused, toll, maksundus.	Jäätmeäitlus, tootmise ja toodete ohutus, looduskaitse, avalikkuse surve, toodete pakendamine jt.

Allikas: Perera, 2017, lk 8

Poliitilist ja majanduslikku keskkonda on mõistlik vaadata koos. Ka seadusandlikud ehk õiguslikud tegurid võib analüüsida eelnevate teguritega koos, sest ka seadusloome on tihedalt seotud riigis valitseva poliitilise olukorraga. PESTLE-analüüsi mudel aitab hinnata dünaamilist ja konkureerivat ärikeskkonda. Mudelis hinnatakse võtmetegureid, mis otseselt ja kaudselt mõjutavad ettevõtte tegevust. (Perera, 2017, lk 4)

Kõige tuntumaks organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda ühildavaks analüüsimise meetodiks peetakse SWOT-analüüsi. SWOT-analüüsi käigus tuleb organisatsioonil lahti mõtestada ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused ning välisfaktoritest mõjutatavad võimalused ja ohud. Kuigi SWOT termini ajalugu on teadmata, kasutati esmakordselt SWOT-analüüsi meetodit juba 1960ndatel aastatel. (Helms & Nixon, 2010, lk 216) Seetõttu on palju spekuleeritud meetodi kasutamise üle tänapäevases, kiirelt arenevas ettevõtluskeskkonnas. Helmsi ja Nixon poolt läbi viidud akadeemilisest uuringust aga selgus, et SWOT-analüüsi kasutamine vastab jätkuvalt akadeemiliselt tunnustatud

meetoditele. Antud meetodit soovitatakse kasutada nii planeerimistöörüistana kui ka ettevõtte strateegiate loomisel. (2010, lk 240)

SWOT-analüüs on tööriist, mida kasutatakse peamiselt strateegilisel planeerimisel ja strateegilise juhtimise teostamisel organisatsioonis. Analüüsi õiguspärasel kasutamisel võimaldab see efektiivselt luua organisatsioonisiseseid- ja konkurentsistrateegiaid. Akronüüm SWOT tuleneb ingliskeelsest sõnadest *strenghts*, *weaknesses*, *oppurtunities*, *threaths*. (Gürel & Tat, 2017, lk 995) Ehk analüüsis võetakse kokku organisatsiooni tugevused ja nõrkused, mis tulenevad sisemistest näitajatest ning võimalused ja ohud, mis tulenevad välistest näitajatest. Nagu öeldud koosneb SWOT-analüüs erinevatest komponentidest, mis tulenevad organisatsiooni sise- ja välisnäitajatest. Kokkuvõtvalt võib SWOT-analüüsi komponendid koondada tabelisse 2.

**Tabel 2.** SWOT-analüüsi komponendid

<b>Organisatsioonisiseseid tugevused</b> ( <i>strenghts</i> )	<b>Organisatsioonisiseseid nõrkused</b> ( <i>weaknesses</i> )
Omadused, mis annavad eelise sama valdkonna konkurentide seas	Omadused, mis on puuduseks sama valdkonna konkurentide seas
<b>Keskkonnast tulenevad võimalused</b> ( <i>oppurtunities</i> )	<b>Keskkonnast tulenevad ohud</b> ( <i>threaths</i> )
Välisest keskkonnast tulenevad asjaolud, mis on organisatsioonile eeliseks	Välisest keskkonnast tulenevad asjaolud, mis võivad olla organisatsiooni tegevusele ohtlikud

Allikas: Gürel & Tat, 2017, lk 996

SWOT-analüüsi edukuse reeglisk on asjaolu, et esmalt tuleb tähelepanu juhtida kriitilistele teemadele strateegias kitsamalt ning alles seejärel vaadata ettevõtte toimimist globaalsel tasandil. Spetsiifiliste ja fokusseeritud analüüside tulemusena kujuneb välja ettevõtte suur pilt ja maailmavaade. (Piercy & Giles, 1989, lk 6)

Ettevõtet ümbritseva keskkonna ja sisemise ettevõtluskeskkonna analüüsimise olulisus on olnud päevakorras juba aastakümneid, kuid erinevaid viise ja meetodeid arendatakse ja luuakse pidevalt juurde. Oluline on organisatsiooni keskkonna analüüsimisel tugineda tuntud teooriatele, mis on leidnud kinnitust ka praktikas, kuid pidades sealjuures silmas

konkreetsed ettevõtte omapärasid. Iga ettevõtte peab ise hindama, millised faktorid mõjutavad konkreetse ettevõtte keskkonda enim.

## 1.2. Organisatsiooni ärimudeli teoreetiline käsitlus

Ettevõtluse ja ettevõtete arengu juhtimiseks on läbi aegade kasutatud erinevaid viise ja meetodeid. Aina enam on ettevõtluse arendamiseks käsitletud erinevaid ärimudeleid ja nende innovaatilisust ning edasiarendamist. Pidevalt arenev ühiskond ja tehnoloogia loob vajaduse analüüsida äritegevuse keskkonda ja selle arenguid. Käesolevas peatükis antakse ülevaade organisatsiooni ärimudeli teoreetilistest käsitlustest ning selgitatakse lähemalt Osterwalderi ärimudeli lõuendi kontseptsiooni.

Ärimudeli mõistet tuntakse juba aastakümneid. Ärimudeli kontseptsioon pärineb 1957. aastast, mil ärimudeli mõistet esmakordselt teadusartiklis mainiti (Bellman *et al.*, 1957, lk 7). Ärimudel täidab kahte olulist funktsiooni – väärtuse loomine ja väärtuse püüdmine. Esiteks määratletakse selles rida tegevusi alates tooraine hankimisest kuni lõpptarbija rahuldamiseni, kuni selle tegevuse käigus on lõpuks loodud puhasväärtus. Esiteks haarab ärimudel osa nende tegevuste väärtusest seda arendava ja haldava ettevõtte jaoks. See on ülioluline, sest ettevõtte kes ei suuda ühes või teises osas väärtust luua, ei suuda pikas perspektiivis antud ärimudeliga toimida. (Chesbrough, 2007, lk 12)

Kuigi ärimudeli mõiste ja kontseptsioon on olnud juba aastakümneid äritegevuse üks olulisemaid osi, hakkas selle kasutamine hoogu koguma alles 1990. aastate keskpaigas seoses interneti olulisuse suurenemise ja info kättesaadavuse tõusuga (Zott *et al.*, 2011, lk 1022). Ärimudeli terminit hakati esialgu kasutama peamiselt infotehnoloogiliste protsesside ja protsessimudelite kontekstis, alles hiljem hakati kasutama ärimudelit kui juhtimistöööriista (Wirtz *et al.*, 2016, lk 37). Tänu sellele ei seostatud ärimudelit plaaniga luua jätkusuutlik infosüsteem, vaid ärimudelist oli kujunenud organisatsiooni intergreeritud esitus aitamaks kaasa juhtkonna otsustusprotsessidele (Wirtz *et al.*, 2016, lk 37). Infotehnoloogia, sealhulgas interneti areng ja ka üldine globaliseerumine on olnud ärimudeli kontseptsiooni arengu alustalaks.

Tihti samastatakse ärimudelit äriplaaniga, kuid reaalsuses on need olemuselt täiesti erinevad. Ärimudel on põhjalikult läbimõeldud kavand äriplaani kirjutamise jaoks.

Ärimudel peab olema piisavalt analüüsitud ja läbi arutatud enne äriplaani kirja panemist. (Mazzarol & Reboud, 2017, lk 198) Ärimudeli kontseptsioon on disainitud suunamaks organisatsioonide juhte analüüsima ja kommunikeerima oma strateegilisi valikuid (Seppänen, 2008, lk 2). Kuigi ärimudelit samastatakse tihti ka strateegilise planeerimisega, on kirjanduses siiski üldiselt levinud arusaam, et ärimudel keskendub nende elementidele ja seostele, mis kirjeldavad kuidas ettevõtte loob väärtust (Osterwalder *et al.*, 2005, lk 7).

Ärimudeli kujundamine algab eelkõige teadmisest, miks ettevõtte tegutseb ja mis on selle eesmärk. Pikemas perspektiivis on oluline eelkõige mõista, millist väärtust soovib ettevõtte oma kliendile luua ja mida selleks peab tegema. Tuleb meeles pidada, et ärimudeli ülesehitus seisneb esmalt kliendi ja tema probleemi kirjeldamises ning alles seejärel tuleb luua potentsiaalse kliendi probleemile lahendus toote või teenuse näol. Oluline on hinnata, kas klient vajab toodet või teenust, kuidas see lahendus kliendini viia ja kuidas sealjuures ettevõttele maksimaalselt tulu teenida. Lühidalt täidab ärimudel järgmisi funktsioone (Chesbrough, 2011, lk 32):

- sõnastab kliendi väärtuspakkumise;
- identifitseerib turusegmeni ja täpsustab tulu teenimise võimalusi;
- määratleb väärtuse loomiseks vajalikud protsessid ja tegevused ning täiendavad eelised toetamaks ettevõtte positsiooni väärtusahelas;
- määratleb kulustruktuuri ja kasumipotentsiaali;
- formuleerib konkurentsistrateegia, millega ettevõtte saavutab ja säilitab eelise konkurentide seas.

JinHyo Joseph Yun (2017, lk 158) on uurides avatud innovatsiooni ja ärimudeli seoseid, toonud erinevatele autoritele tuginedes välja ärimudeli viis kõige olulisemat ehk võtmefaktorit (vt tabel 3, lk 15). Sealhulgas kes on kliendid, mis on neile pakutav väärtus, kuidas väärtust luuakse, millised on kulud ja tulud ning kuidas kliendini jõutakse.

**Tabel 3.** Viis võtmefaktorit ärimudelil

<b>Faktor</b>	<b>Sisu</b>
Klientide segmenteerimine (kes?)	Konkreetselt defineeritud klient läbi persoona
Väärtuspakkumine (mis?)	Lahenda probleem, paku konkreetset väärtust, vasta soovile
Tehnoloogiline süsteem (kuidas?)	Konkreetne süsteem, mis loob väärtust, kombineerides tehnoloogia ja turu
Tulud ja kulud (miks?)	Kulustruktuur ja sisu, tulude struktuur ja sisu
Kliendini jõudmine (kus ja millal?)	Kuidas jõuda kliendini ja kuidas luua kliendisuhteid

Allikas: Yun, 2017, lk 158.

Konkreetselt defineeritud kliendisegmendid ja isikud panevad aluse kõikidele teistele ärimudeli faktorite seostele tulevikus. Konkreetselt defineeritud kliendile on võimalik läbi väärtuspakkumise luua konkreetne toode, mida klient vajab ja hindab. Edasi tuleb kindlaks teha kuidas toodet või teenust pakkuda ning konkreetse toote kuluefektiivsus. Seejärel on juba võimalik luua turundusstrateegia ning teha selgeks kuidas ja millal klientideni jõutakse. (Yun, 2017, lk 158)

Üldjuhul viidatakse uuringutes ärimudelile kui deklaratsioonile, kirjeldusele, mingile kujutisele, arhitektuurile, tööriistale või mudelile, struktureeritud mallile, raamistikule, tegevusmustrile või komplektile. Väga sageli viiakse läbi uuringuid ilma selgesõnalise ärimudeli definitsioonita, mis võib tekitada segadust ning hajutatust erinevate lähenemiste koondamisel. (Zott *et al.*, 2011, lk 1022) Äriuuringute raames kasutatakse ärimudeli mõistet siiski harva, kuigi strateegia uuringud hõlmavad paljusid, kui mitte kõiki ärimudelil esinevaid komponente (Hedman & Kalling, 2003, lk 49).

Erinevate autorite lähenemised ärimudeli komponentidele on läbi aegade olnud pigem ebahütlased, suurimad erinevused on just erinevate oluliste komponentide arvukuses (Wirtz *et al.*, 2016, lk 42). Kuigi ärimudelil ei ole üldjuhul erinevates uuringutes ühtset definitsiooni, siis on need üldjuhul sarnased Teece'i ärimudeli definitsioonile – Teece on defineerinud ärimudelit, kui olemust sellest, kuidas ettevõtte määratleb oma väärtuspakkumist klientidele, kuidas saab kliente selle väärtuse eest maksma ja kuidas konverteerib selle tulu kasumiks (Foss & Saebi, 2017, lk 202). Teece väidab, et ärimudel on oma olemuselt organisatsiooniline äriarhitektuur ning ärimudel peegeldab juhtkonna nägemust sellest, mida ja kuidas kliendid vajavad ning kuidas saab organisatsioon oma klientide vajadusi rahuldada, teenides sealjuures kasumit (Teece, 2010, lk 172).

Nagu eelnevalt öeldud, defineeritakse ärimudelit erinevate autorite poolt erinevalt. Tabelis 4 on välja toodud valik tuntumatest erinevate autorite teoreetilistest käsitlustest ärimudeli kontseptsioonile. Põhimõtted on sisult sarnased, üldjuhul sõnastatakse kuidas määratletakse kliendile pakutavat väärtust, milles see seisneb ja milles sealjuures seisneb ettevõtte kasu. Ärimudeli defineerimine on aastatega muutunud ühtsemaks, kuid see, kas ärimudeli terminist võib pikemas perspektiivis saada kirjanduses määratletud ja kinnitatud mõiste, et vältida eksimusi ja mitmeti mõistmist, ei ole tänaseni selge (DaSilva & Trkman, 2014, lk 381).

**Tabel 4.** Ärimudeli erinevad teoreetilised käsitlused

<b>Autor</b>	<b>Teoreetiline käsitlus</b>
Timmers, 1998, lk 4	Ärimudel on tootete, teenuste ja informatsiooni voogudest koosnev arhitektuur. Sealhulgas mitmete äritegurite kirjeldus, äritegevust mõjutavate tegurite võimaliku kasu kirjeldus ja tuluallikate kirjeldus.
Al-Debei, El- Haddadeh, & Avison, 2008, lk 10	Ärimudel on tänapäevases digitaalse ärimaailmas oluline vahekiht äristrateegia ja äriprotsesside vahel, mis tuleneb otseselt äristrateegiast, millest peaksid omakorda tulenema ka äriprotsessid. Äri jätkusuutlikkuse ja edu tagamiseks on vaja ärimudelit, mis kindlustaks strateegia ja äriprotsesside omavahelise kooskõla. Lisaks peaksid digitaalse ettevõtlusega tegelevad ärid oma ärimudelit pidevalt uuendama, et tagada sobivus keerulises, ebakindlas ja kiiresti muutuvas keskkonnas.
Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 14	Ärimudel kirjeldab loogikat, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust.
Tece, 2010, lk 172	Ärimudeli olemus seisneb selles, kuidas ettevõtte määratleb oma väärtuspakkumist klientidele, ahvatleb kliente väärtuse eest maksma ja konverteerib selle tulu kasumiks. Oma olemuselt kujutab ärimudel endast organisatsioonilist ja finantsilist äriarhitektuuri.
Sinfield jt, 2012, lk 86	Kontseptuaalsel tasandil hõlmab ärimudel kõiki aspekte ja lähenemisviise, mida ettevõtte kasutab kasumliku toote või teenuse arendamiseks ja selle klientideni toimetamiseks.
Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014, lk 7	Ärimudel defineerib, kes on su kliendid, mida sa müüd, kuidas lood oma pakkumist ja miks su äri on kasumlik.

Tabelis 4 väljatoodud ärimudeli erinevad definitsioonid kirjeldavad ärimudelit erinevalt. Nii Timmers kui ka Tece defineerivad ärimudelit kui arhitektuuri, Al-Debei jt määratlevad ärimudelit ettevõtte erinevate elementide kogumina ning tähtsustavad ärimudeli, äristrateegia ja äriprotsesside kooskõla olulisust. Osterwalderi ja Pigneuri sõnul kirjeldab ärimudel loogikat. Nii Sinfield jt kui ka Gassmann jt ei ole ärimudelit liigitanud ega otseselt defineerinud, vaid seletavad lahti ärimudeli funktsiooni.



„Ärimudel kirjeldab loogikat, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust (Osterwalder & Pigneur, 2014, lk 15).“ Ärimudel on Alexander Osterwalderi sõnul kavand strateegia elluviimiseks ning seetõttu võib ärimudelit pidada äristrateegia loomise aluseks (Osterwalder & Pigneur, 2014, lk 15). Osterwalderi ärimudeli lõuend aitab luua hõlpsasti käsitletava ja lihtsasti arusaadava mudeli, mistõttu on just Osterwalderi ärimudeli kasutamine osutunud väga populaarseks (Cloutos, 2018). Osterwalder ja Pigneur kirjeldavad ärimudelit läbi üheksa peamise ehituskivi, mis omakorda hõlmavad ettevõtte tegevuse nelja peamist valdkonda – kliendid, pakkumised, taristu ja majanduslik elujõulisus. Üheksa peamist nii-öelda ehituskivi on (Osterwalder & Pigneur, 2014, lk 15):

- kliendisegmendid,
- väärtuspakkumised,
- kanalid,
- kliendisuhted,
- tuluvood,
- põhiressursid,
- peamised tegevused,
- peamised partnerid,
- kulustruktuur.

Kõik niinimetatud ehituskivid on olulised osad ärimudeli kaardistamiseks kasutades ärimudeli lõuendit (vt lisa 1) ning neid kõiki tuleb põhjalikult analüüsida. Iga ärimudeli osa on teistega tugevalt seoses. Kliendiprofiili ja talle pakutava väärtuse välja selgitamisest algabki ärimudeli kaardistamine. Väärtuspakkumine kirjeldab kõiki neid tooteid ja teenuseid, mida soovib ettevõtte kliendini viia, mis omavad konkreetse kliendi või kliendisegmendi jaoks selget väärtust. Ärimudeli oluliseks osaks on väärtuspakkumine, väärtuspakkumise lõuend või väärtuskaart (vt lisa 2) koosneb kahest osast. Esmalt tuleb välja selgitada konkreetne kliendiprofiil ja seda iga kliendisegmendi jaoks eraldi. Seejärel tuleb kirja panna väärtuskaardi pool, ehk milliseid ülesandeid püüab klient lahendada ja millest kliendi vajadus tekib. Lisaks on oluline selgeks teha millised on konkreetse kliendi probleemid ning milliseid on tema ootused toote või teenuse kasutamisele. (Osterwalder *et al.*, 2019, lk 49)

Et leida kliendi vajadus, võib esmalt läbi viia turuanalüüsi. Turuanalüüs aitab välja selgitada hetkel turul valitseva olukorra ja potentsiaalsete klientide vajadused ning ootused. Turu analüüsimine annab ülevaate ka tegevusharu atraktiivsusest ja sihturu sobivusest pakutavale tootele või teenusele. (Barringer & Ireland, 2012, lk 114)

Väärtuspakkumise lõuendi teine pool hõlmab pakutavaid tooteid ja teenuseid, lahendusi probleemile ja kasuloojaid. See hõlmab nimekirja kõikidest pakutavatest toodetest ja teenustest, kliendi probleemide lahendamise võimalustest ja sellest kuidas ettevõtte poolt pakutavad tooted või teenused aitavad kliendil kasu saavutada. (Osterwalder *et al.*, 2019, lk 63) Väärtuspakkumise lõuend näitab, kuidas ettevõtte enda jaoks väärtust loob ja säilitab. Lisaks tuuakse välja, kuidas ettevõtte oma kliendi jaoks väärtust loob. Need kaks on omavahel väga tugevas seoses. Et ärimudel toimiks, peab üldisemalt analüüsima, kas konkreetne väärtuspakkumine suudab väärtust luua kasumlikult ning kas ärimudelis sisalduv väärtuspakkumine ka tegelikult aitab kliendile väärtust luua. (Osterwalder *et al.*, 2019, lk 171)

Kui ettevõtte juht tegutseb teadlikult mudeli järgi, annab iga otsus ja mõõdik väärtuslikku tagasisidet äri ja ärimudeli toimimise kohta. Kasum ei ole oluline vaid selleks, et maksimeerida omanike rikkust, vaid see annab ka infot ärimudeli kitsaskohtade ja edukuse kohta. Kui organisatsioon ei saavuta soovitud tulemusi, saab ärimudelis viia sisse vastavad muudatused. Äritegevuse modelleerimine on kui juhtimise ekvivalent teaduslikust meetodist, kus alustatakse hüpoteesiga, mida saab seejärel järgi proovida ja vajadusel muuta. (Magretta, 2002, lk 89) Tegelikult toimivad kõik ettevõtted teadvustatud või teadvustamata ärimudeli alusel, mis kinnitab, et võimalikke ärimudeleid on ettevõtluses väga palju. Siiski on vaid osa neist osutunud edukaks. (Gassmann *et al.*, 2014, lk 22)

Hea ärimudeli puhul peaks eelkõige silmas pidama kolme aspekti (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, lk 4):

- Kas see ühtib ettevõtte eesmärkidega?
- Kas muutuste tagajärjed täiendavad ärimudeli olemust?
- Kas see on piisavalt lihtne ja jõuline?

Kokkuvõtlikult võib öelda, et ärimudel on oluline juhtimiseks vajalik tööriist, mille abil saab äritegevust ja eesmärke lihtsustatud kujul kaardistada ja ka suunata. Samas on ärimudeli mõiste ja selle instrumendina kasutamisel oluline mõista selle tähendust ja seost strateegiaga. Ärimudeli mõistmine võib esialgu tunduda keerukas, kuid samas võib selle teadlik kasutamine anda vajaliku tõuke muutuste läbiviimiseks ning omakorda viia suurepäraste äritulemusteni.

### **1.3. Äristrateegia kavandamise põhimõtted**

Äristrateegia kavandamise aluseks on strateegiline juhtimine ja seeläbi strateegia loomine. Strateegiline juhtimine ja planeerimine ei ole vaid kindla plaani väljatöötamine ja selle range järgimine, vaid pigem kindlaid süsteeme järgides pidev areng ja edasi liikumine. Käesolevas peatükis antakse ülevaade strateegilise analüüsi kavandamise põhimõtetest, mille tulemusena formeerub strateegia. Sarnaselt äriplaani mudelitele on ka strateegilise juhtimise maastikul väga palju erinevaid tehnikaid, meetodeid, mudeleid, raamistikke ja käsitlusi, mis aitavad strateegilises juhtimises hinnata olukorda ja vastu võtta õigeid otsuseid. Sobiva strateegia kavandamiseks tuleb eelkõige selgeks teha ettevõtte hetkeolukord ja kontseptsioon.

Kiired majanduslikud muutused, mis on tingitud pidevalt tihenevast konkurentsist ja kiirest tehnoloogia arengust, on viinud ettevõtteid arusaamani, et varasemalt toimunud ärimudel enam ei tööta ja olulisemaks on muutunud strateegiline juhtimine ja planeerimine organisatsioonis (Berzinš, 2012, lk 7). Planeerimisel tuleb arvesse võtta konteksti ja säilitada paindlikkus eesmärkide, protsesside ja oluliste võimaluste eeliste, vastupidavuse ning jätkusuutlikkuse edendamise ees (Bryson *et al.*, 2018, lk 321). Lihtsalt öeldes, on olemas kahte tüüpi juhtimist. Ettevõtte struktuuri tipus toimuv on strateegiline juhtimine. Kõike muud nimetatakse operatiivjuhtimiseks. (Steiner, 2010, lk 5) Strateegia mõiste ei ole lihtne ega üheselt mõistetav, strateegilist planeerimist on defineeritud ka kui teadmist tuleviku käitumisest pidevalt muutuv keskkonnas. Kui maailm ja keskkond on pidevas muutumises, siis teab ettevõtte siiski täpselt, mis on organisatsiooni olemus, miks ja mida see teeb ja millises suunas liigub. (Karjus, 2003, lk 23)

Strateegia loomine tähendab ulatuslikku protsesside kavandamist ja planeerimist ettevõttes. Mida suurem on väljakutse või mida paremaid tulemusi soovib organisatsioon saavutada, seda rohkem tuleb arvestada terviku erinevate osadega (Rumelt, 2013, lk 189). Kõige sobilikuma strateegia leidmise protsess võib koosneda nii kavandamisest kui ka katse-eksitus meetodist, kuni leitakse sobivaim lahendus konkreetsele ettevõttele. Tulemusena valitakse tavaliselt enim esilekerkinud strateegia, mis on kujunenud erinevate variantide ja alternatiivide hindamisel. (Karjus, 2003, lk 32) Hea strateegia loomine ja organiseerimine seisneb eelkõige õigetele tegevussuundadele keskendumises ja hädavajalike valdkondade koordineerimises. Hea strateegia aluseks ongi see, et keskendudakse eelkõige sellele, millest kõige rohkem kasu võib saada. (Rumelt, 2013, lk 143)

Strateegia loomise eesmärk on positsioneerida organisatsioon jätkusuutliku konkurentsieelise suunas. See hõlmab erinevaid tegevusi ja otsuste langetamist, sealhulgas valdkonnapõhiseid otsuseid, otsuseid pakutavate toodete ja teenuste ja muu kohta. Strateegia põhieesmärk on luua väärtust ettevõtte osanikele ja teistele huvigruppidele, pakkudes samal ajal väärtust klientidele. (Kluyver & Pearce, 2003, lk 1) Veel defineeritakse strateegiat kui plaani, mingit teadlikult kavandatud tegevussuunda, suunist või juhtnööri mingis olukorras tegutsemiseks (Mintzberg *et al.*, 2003, lk 4).

Mikro- ja väikeettevõtetel on suures plaanis kolm strateegilist võimalust ettevõtte tegevuse arendamiseks (Mazzarol & Reboud, 2017, lk 146):

- kasvada,
- väljuda,
- jätkata (ingl. *stasis*).

Kasvamiseks on vaja visionaarset juhtimist, ettevõtlikkust ja strateegilist planeerimist ettevõtte juhtide poolt. Väljumise puhul on organisatsioonil valida kahe erineva võimaluse vahel. Esiteks lõpetada ettevõtte tegevus või teiseks, viia ettevõtte juhtimine üle uuele juhatusele või omanikele. Inglisekeelne väljend *stasis* tähendab, et tegevusega jätkatakse ning olulisi muutusi ettevõtte tegevuses ei toimu. Väikeettevõtte pikaajaline toimimine *stasis* faasis on ebatõenäoline. Kuid kui juhtkonna või omaniku eesmärk on mitte riskida ning saavutada kindel ja turvaline elustiil ja sissetulek, tuleb teha kindlaks,

et ettevõtte on hästi organiseeritud ja hallatud. Vaid sellisel juhul on tõenäoline, et väikeettevõtte suudab pikaajaliselt toimida ilma tugeva kasvustrateegiata. (Mazzarol & Reboud, 2017, lk 146) Kluyveri ja Pearce sõnul tuleb esmalt määratleda organisatsiooni hetkeolukord. See hõlmab muuhulgas ka missiooni, visiooni, eesmärkide ja strateegiate analüüsimist. Seejärel on vajalik analüüsida ettevõtluskeskkonda ja ettevõtte valdkonda mõjutavaid tegureid. Viimaks saab võrrelda erinevaid strateegilisi võimalusi ja kokkuvõttes määrata sobivaim strateegia. (2003, lk 7) Ettevõtte tegevuse laiendamiseks on mitmeid erinevaid võimalikke strateegiaid (vt tabel 5). Kui organisatsiooni eesmärk on tegevuse laiendamine ja kasvamine, peab iga organisatsioon valima enda jaoks õige kasvustrateegia, või kombineerima erinevaid, et see vastaks ettevõtte eesmärkidele ja arengusuundadele.

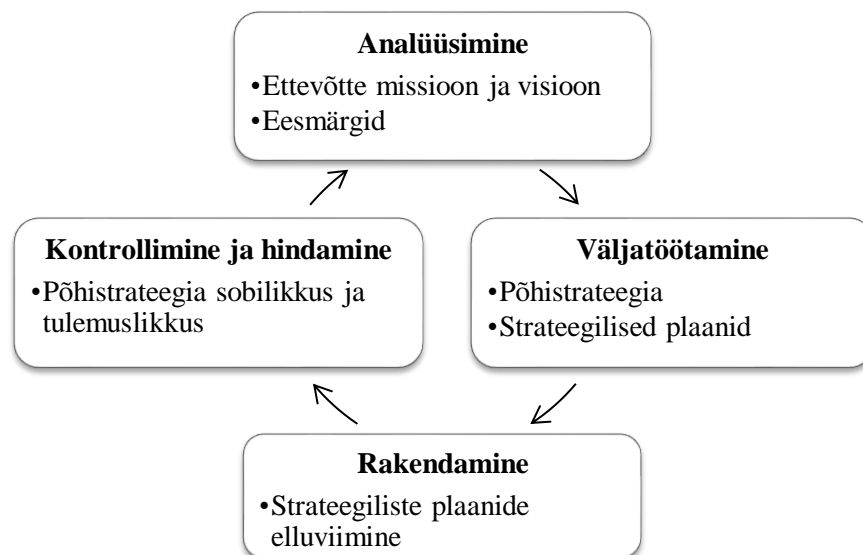
**Tabel 5.** Erinevad kasvustrateegiad

<b>Strateegia</b>	<b>Sisu</b>
Levitamisstrateegia	Ettevõtte olemasoleva kliendibaasi innustamine tarbimaks rohkem juba ettevõtte poolt pakutavaid tooteid ja teenuseid
Turu arengustrateegia	Ettevõtte olemasoleva tooteportfelli viimine uute kliendisegmentideni
Toote arengustrateegia	Uue tooteportfelli arendamine juba olemasolevate klientide jaoks
Mitmekesisistamise strateegia	Uue tooteportfelli viimine uuele turule

Allikas: Hisrich *et al.*, 2020, lk 372

Strateegiline analüüs on abivahendiks nii sobiva strateegia väljatöötamisel kui ka ärimudeli arendamisel. Strateegilises analüüsis kasutatavate meetodikate ja tehnikate eesmärk on pakkuda läbimõeldud selgitusi erinevatele strateegilistele küsimustele. Ettevõtluskeskkonna muutlikkust arvestades võib strateegiline analüüs toetada ka sisukama ja sealjuures edukama strateegia loomist. (Frost, 2003, lk 59) Ärimudeli teadlik uuendamine ja edasiarendamine peaks olema osa strateegilise juhtimise protsessist. Vaid uudsest ärimudelist ei piisa ettevõttele, et kasumit teenida. Selleks on vaja ka konkurentsivõimelist ja läbimõeldud strateegiat. Väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes on strateegiline juhtimine veel algeline ja kasutatakse vähem erinevaid meetodeid, kui suurettevõtetes. (Hossain, 2017, lk 350)

Hilli (2000, lk 6) sõnul saab strateegilise juhtimise protsessi jaotada komponentideks – ettevõtte missioon ja visioon, strateegilised eesmärgid, konkurentsikeskkonna analüüs, organisatsioonisisene keskkond, sobivate äristrateegiate valik, organisatsioonistruktuuride kujundamine ja strateegia rakendamise süsteemi valik. Leimann jt on käsitlenud strateegilist juhtimist kui mitmeetapilist protsessi, mille osadeks on strateegia väljatöötamine, elluviimine, kontrollimine ja hindamine (Leimann *et al.*, 2003, lk 11). Strateegilise juhtimise skeemi laiemaks aluseks on Euroopa Kvaliteediauhinna mudel, mis põhineb tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtetel (Väljaots, 2004). Kokkuvõtvalt on Wheelen jt jaganud strateegilise juhtimise neljast etapist koosnevaks tegevuste kogumiks (vt joonis 2) (Wheelen *et al.*, 2015, 59).



**Joonis 2.** Strateegilise juhtimise neli etappi. Allikas: Wheelen *et al.*, 2015, lk 59; Kinicki & Williams, 2008, lk 146 (autori täiendustega)

Clark (1997, lk 417) ja Frost (2003, lk 56-57) on kaks autorit, kes on viinud läbi sarnased uuringud maailma eri piirkondades, uurides millised on enim kasutusel olevad meetodid strateegilise analüüsi teostamiseks ja strateegiate elluviimiseks. Kahe sarnase uuringu tulemustest võib järeldada, et kõige levinumad meetodid strateegilise analüüsi läbiviimiseks on SWOT-analüüs, PESTLE-analüüs ja eelarvestamine. SWOT-analüüs on domineeriv kõikides strateegilise analüüsi etappides. Makrokeskkonna analüüsimiseks kasutatakse enim PESTLE mudelit.

Esimeses ehk analüüsimise etapis analüüsitaksegi ettevõtte sise- ja väliskeskkonda ja seda mõjutavaid tegureid, seda peamiselt PESTLE-analüüsi ja Porteri viie konkurentsijõu mudeli abil (Väljaots, 2004). Esmalt on oluline ka ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärkide väljaselgitamine ja kirja panemine, see aitab mõista ettevõtte sisekeskkonda. (Kinicki & Williams, 2008, lk 146). Missioon peaks vastama küsimusele „miks“ ettevõtte tegutseb ehk kirjeldama ettevõtte põhiväärtusi. Visioon kirjeldab tulevikuideaali, ehk mida ettevõtte soovib tulevikus saavutada (Özdem, 2011, lk 1889).

Ettevõtte sisemiste tugevuste ja nõrkuste ning väliste ohtude ja võimaluste võrdlusprotsessi ehk SWOT-analüüsi abil võetakse strateegia väljatöötamise etapis kokku erinevate analüüsitude tulemused. PESTLE- ja SWOT-analüüsist tulenevalt saadakse sisendid oluliste edutegurite ja strateegia määramiseks. Seega strateegia väljatöötamise aluseks ongi ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüsimise tulemused, mille hindamisel saab luua konkreetsed sammud kuidas strateegiat ellu viia. Analüüs võib genereerida seeria strateegilistest alternatiividest. Kuid selleks, et erinevate strateegiate hulgast õige valik teha, peab ettevõtte võimalusi omavahel võrdlema, võttes sealjuures arvesse oma võimekuse saavutada antud strateegilised eesmärgid. Ettevõtte peaks valima strateegiad, mis kindlustavad ettevõtte parima võimaliku sobivuse väliskeskkonna võimaluste ja ohtude ning sisekeskkonna tugevuste ja nõrkuste vahel. (Hill, 2000, lk 30) Rakendamise all mõeldakse seda, kuidas ettevõtte strateegiat ellu viib. Sellele järgneb kontrollimine ja hindamine, mille käigus vaatab organisatsioon strateegia ja tegevused üle ning vajadusel uuendab ja parendab neid. (Väljaots, 2004) Klassikaliselt kirjeldatakse strateegilise juhtimise teoorias strateegiat kui teadlikku planeerimisprotsessi, mis on algatatud ettevõtte tippjuhtkonna poolt (Siddique, 2015, lk 554).

Eelnimetatud strateegilise juhtimise etapid, nende protsesside elemendid ja meetodid on suurepäraseks abivahendiks organisatsiooni juhtidele loomaks mõtestatud äristrateegiat. Õige äristrateegia ja eelkõige kasvustrateegia loomisel tuleb silmas pidada konkreetse ettevõtte soove, vajadusi ja võimalusi ning valida nendest lähtuvalt sobivaim strateegia. Nagu öeldud, ei ole äristrateegia loomine ühekordne tegevus, vaid pidevalt analüüsiv ja hetkele kohanduv protsess.

## **2. CENTERTEAM OÜ ETTEVÕTLUSKESKKONNA ANALÜÜS JA ÄRIMUDELI ARENDAMINE**

### **2.1. Ettevõtte tutvustus ja uurimismeetodite kirjeldus**

Centerteam OÜ (reg. kood 14461360) on Eestis tegutsev reklaamiagentuur, mis pakub turundusalast täisteenust. Ettevõtte kuulub Norras tegutsevale reklaamiagentuuride grupile Centerteam AS. Centerteam OÜ on varem Eesti turul tegutsenud Norras loodud Centerteam reklaamiagentuuri filiaalina, kuid 2018. aastal asutati Eestis äritegevuseks eraldi äriühing. Centerteam OÜ loodi Eestis 02.04.2018 ning tänaseks on osaühinguna tegutsenud kolm aastat. (E-krediidiinfo, *s.a.*)

Ettevõtte asutamine Eestis oli vajalik selleks, et laiendada Centerteam AS äritegevust Eestisse ja hallata Citycon Eesti kaubanduskeskuste kampaaniate loomist Eestis. Centerteam AS üks osanikest on olnud Citycon AS. 2020. aasta lõpus toimunud struktuurimuudatuste tulemusena ei ole Citycon AS enam Centerteam AS osanik, sellest tulenevalt muutus ka osapooltevaheline koostööleping ning Citycon Eestil ei ole kohustust kasutada Centerteam reklaamiagentuuri oma peamise agentuurina. Kuna Citycon Eesti on olnud Centerteam reklaamiagentuuri suurim püsiklient, tuleb nüüd agentuuril tegevust laiendada. Eestis tegutseva osaühingu tegevust mõjutab Centerteam AS täna minimaalselt.

Centerteam OÜ on täisteenust pakkuv reklaamiagentuur, mis toetub pikaajalisele Skandinaavia kogemusele brändi identiteedi, turundusstrateegia, digitaalsete lahenduste ja visuaalse disaini loomisel. Ettevõtte poolt pakutavad teenused on koondatud tabelisse 6 (lk 25). (Centerteam reklaamiagentuur, *s.a.*)



**Tabel 6.** Centerteam OÜ pakutavad teenused

<b>Disain</b>	<b>Digitaalsed lahendused</b>	<b>Strateegia</b>	<b>Video</b>	<b>Print</b>
Graafiline disain	Veebidisain	Brändistrateegia	Animatsioon	Trükised
Bränding	Animatsioon	Meediastrateegia	Telereklaam	Otsepost
Visuaalne identiteet	Sisuturundus	Kampaania strateegia	Moeklipid	Ajakirjad
Kampaaniamaterjalid	Sotsiaalmeedia	Kommunikatsioon	Tootetutvustus	

Allikas: Centerteam reklaamiagentuur, *s.a.*

Reklaamiagentuuri tegevuse laiendamiseks ja uute klientide leidmiseks on vaja läbi viia strateegiline analüüs, mille käigus tehakse äristrateegia baasil ärimudeli edasiarendus. Antud töös kasutatakse uurimisülesannete täitmiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, mille käigus viiakse läbi strateegiline analüüs, võttes aluseks strateegilise juhtimise etapid. Uurimismeetodid on koondatud tabelisse 7.

**Tabel 7.** Uurimismeetodite tabel

<b>Meetod</b>	<b>Infoallikas</b>	<b>Aeg</b>	<b>Väljund</b>
Internetipõhine konkurentide võrdlusuuring	Inforegister, statistikaamet, internetipõhised otsingumootorid, ettevõtete kodulehed	Märts 2021	Sisend Porteri 5 mõjujõu (konkurentide jõud) analüüsi jaoks
Internetipõhine uuring	Statistikaamet, õigusaktid	Märts 2021	Sisend PESTLE-analüüsi tarbeks
Poolstruktureeritud intervjuu	Ettevõtte töötajad	Aprill 2021	Sisend missiooni, visiooni ja eesmärkide kirjeldamiseks. Sisend SWOT-analüüsi ja Porteri 5 mõjujõu analüüsi tarbeks
Olemasoleva ärimudeli kaardistamine meeskonnatööna	Ettevõtte töötajad	Aprill 2021	Uuritava ettevõtte olemasolev ärimudel
Veebipõhine ankeetküsitlus keskkonnas <i>Google Forms</i>	Harjumaal tegutsevad kriteeriumitele vastavad ettevõtted	Aprill 2021	Potentsiaalsete klientide vajadused ja ootused, võimalused turul
Kliendiprofiili kaardistamine	Ettevõtte töötajad	Aprill 2021	Potentsiaalse uue kliendi persona
Väärtuspakkumise kaardistamine meeskonnatööna	Ettevõtte töötajad	Aprill 2021	Sisend ettevõtte strateegia loomiseks ja ärimudeli edasiarendamiseks

Ettevõtluskeskkonna analüüsimisel keskendutakse ettevõtte tegevuskeskkonna ehk mikrokeskkonna analüüsimisele, seda seetõttu, et mikrokeskkonna tegureid on võimalik

ettevõttel endal mõjutada. Ettevõtluskeskkonna analüüsile ja olemasoleva ärimudeli kaardistamisele järgneb turuolukorra analüüsimine, mille käigus selgitatakse välja potentsiaalsete klientide soovid ja vajadused.

Uurimistöö käigus viiakse läbi kvalitatiivne sisuanalüüs, võttes aluseks strateegilise juhtimise etapid. Selle käigus analüüsitakse esmalt ettevõtluskeskkonda ja seda mõjutavaid tegureid. Kvalitatiivne lähenemine võimaldab uurida probleemi süvitsi ja põhjalikult. Käesolevas töös kasutatakse ettevõtluskeskkonna analüüsimiseks ja hindamiseks tuntumaid Porteri viie mõjuri, PESTLE ja SWOT-analüüsi mudeleid. Uurimismeetodid nende tegurite väljaselgitamiseks on kvalitatiivne sisuanalüüs ja poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajate seas. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused (vt lisa 3) tuginevad teoorias toodule ning küsimustikus on kokku üheksa küsimust. Poolstruktureeritud intervjuud viiakse läbi 05.04.2021 *MS Teams* keskkonnas videokõne vahendusel. Kvalitatiivse uuringu üldkogumi moodustavad kõik Centerteam OÜ töötajad. Ettevõttes töötab 19.03.2021 seisuga viis töötajat – kunstiline juht, graafiline disainer, sotsiaalmeedia spetsialist, tegevjuht, kes täidab ka projektijuhi ülesandeid ning projektijuhi assistent.

Ärimudeli edasiarendamiseks äristrateegia baasil viiakse ettevõtte viie töötaja seas töötoana läbi ka fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuu, mille käigus kaardistatakse meeskonnatööna olemasolev ärimudel. Suunavad küsimused (vt lisa 3) tuginevad teoorias osas pt 1.2. toodud Osterwalderi ärimudeli loogikale ning on koostatud ärimudeli kaardistamisel abistavateks suunavateks küsimusteks. Poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu vormis meeskonnatööna ärimudeli kaardistamine viiakse läbi 06.04.2021 *MS Teams* keskkonnas videokõne vahendusel.

Seejärel viiakse kvalitatiivsel meetodil läbi veebipõhine avatud küsimustega ankeetküsitlus turuolukorra hindamiseks Harjumaal tegutsevate ettevõtete seas, mille küsimused tuginevad teoorias toodule (vt lisa 3). Kvalitatiivse uuringu üldkogumi, ehk veebipõhise ankeetküsitluse üldkogumi moodustavad ca 400 Harjumaal tegutsevat ettevõtet erinevates valdkondades. Üldkogumi valimisel lähtuti ettevõtte tegevuspiirkonnast, töötajate arvust, käibest jpm, et uuringus osaleks piisavalt realselt potentsiaalseid kliente. Uuringu valimiks osutus 50 Harjumaal tegutsevat ettevõtet. Ankeetküsitlus koostati *Google Forms* keskkonnas ja saadeti ettevõtete juhtidele laiali e-

maili teel. Veebipõhise ankeetküsitluse vastuste kogumise periood oli 06.04–09.04.2021 (k.a).

Veebipõhist ankeetküsitlust käsitletakse kui turu-uuringut. Pärast turu-uuringu tulemuste analüüsimist ja vastuste koondamist viiakse ettevõtte töötajate seas läbi poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu, mille käigus kaardistatakse meeskonnatööna uus väärtuspakkumine, tulenevalt potentsiaalsete klientide vajadustest ja ootustest turul. Suunavad küsimused (vt lisa 3) tuginevad teорияosas pt 1.2. toodud Osterwalderi väärtuspakkumise loogikale ning on koostatud väärtuspakkumise kaardistamisel suunavateks küsimusteks. Poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu vormis meeskonnatööna väärtuspakkumise kaardistamine viiakse läbi 13.04.2021 *MS Teams* keskkonnas videokõne vahendusel. Nii olemasoleva ärimudeli kui ka uue väärtuspakkumise kaardistamisel võetakse aluseks Osterwalderi ärimudeli ja väärtuspakkumise lõuendid (vt lisa 1 ja 2).

## **2.2. Centerteam OÜ ettevõtluskeskkonna analüüs**

Vastavalt teooriale jagatakse antud töös strateegilise juhtimise protsess etappideks (vt pt 1.3., lk 22). Esmalt viiakse läbi ettevõtluskeskkonna analüüs, sh missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamine, et hinnata paremini ettevõtte sisekeskkonda ja määratleda ettevõtte hetkeolukord. Ettevõttes seni missiooni, visiooni ja eesmärgid selgelt sõnastatud ei ole. Väliskeskkonna tegureid analüüsitakse PESTLE-analüüsi meetodil. Seejärel hinnatakse ettevõtte konkurentsijõudu, kasutades selleks Porteri 5 mõjujõu analüüsi ning viiakse läbi konkurentide võrdlusuuring. Sise- ja väliskeskkonna tegurid ja nende mõju võetakse kokku SWOT-analüüsi abil. Ettevõtluskeskkonna analüüsimisel on rõhk tegevuskeskkonna tegurite ja nende mõju analüüsimisel. Ehk nende tegurite analüüsimisel, mida ettevõtte saab ise oma tegevusega mõjutada. Kuna Centerteam OÜ on juba tegutsev ettevõtte, ei panda suurt rõhku selliste tegurite analüüsimisele, mida ettevõtte ise mõjutada ei saa. Selliseid tegureid tuleb arvesse võtta ja kaaluda nende mõju suurust.

Ärimudeli loomine ja ka arendamine algab eelkõige teadmisest mis on ettevõtte tegutsemise eesmärk. Selleks sõnastatakse missioon ja visioon ning eesmärgid. Ettevõtte tänane missioon, visioon ja eesmärgid sõnastatakse autori poolt vastavalt töötajate

nägemusele ettevõtte hetkeolukorrast. Ettevõtte töötajate seas läbiviidud intervjuude käigus toodi välja märksõnu, mis nende arvates vastavad täna ettevõtte missioonile, visioonile ja eesmärkidele. Missioon kirjeldab ettevõtte põhiväärtusi, visioon aga tulevikuideaali (vt pt 1.3., lk 23). Missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamine on oluline selleks, et määratleda organisatsiooni hetkeolukord ja paremini mõista sisekeskkonda. Hiljem, ärimudelit edasi arendades tuleb missiooni, visiooni ja ka eesmärke uuesti hinnata ning vajadusel täiendada, et need kehtiksid ka uue väärtuspakkumise elluviimise puhul.

Ettepanek ettevõtte missiooni sõnastuseks, tuginedes töötajate nägemusele ettevõttest: Centerteami missioon olla oma klientidele ärioliselt kaasamõtlev partner, pakkudes uutest ideedest pakatavaid ja tulemuslikke terviklahendusi.

Ettepanek ettevõtte visiooni sõnastuseks, tuginedes töötajate nägemusele ettevõttest: Centerteam reklaamiagentuuri visioon on olla aastaks 2026 tuntud nii Eesti kui ka Baltikumi turul, olles strateegiliselt kaasa mõtlev äripartner reklaamis ja mainekujunduses.

Esmalt on oluline kirja panna mõned üldisemad strateegilised eesmärgid, millest igapäevatoos juhilduda:

- Centerteam reklaamiagentuur on turul tuntud ja konkureerib suur-agentuuridega samadele klientidele,
- Centerteam osaleb konkurssidel ja võtab osa riigihangetest,
- agentuuril on kindlad ja rahulolevad püsikliendid,
- reklaamiagentuur võtab osa ka heategevuslike kampaaniate loomisest.

Seejärel sõnastatakse strateegilistest eesmärkidest tulenevalt konkreetsemad tegevuseesmärgid. Ettepanekud ettevõtte pikaajaliste ja mõõdetavate (kuni 5 a) tegevuseesmärkide sõnastamiseks, tuginedes töötajate nägemusele ettevõtte tulevikusuundadest:

- uute lepinguliste püsiklientide arv aastas vähemalt 1,
- konkureerida igal aastal vähemalt 1 turundusauhinnale,
- müügitulu kasv iga-aastaselt vähemalt 20%,
- laiendada igal aastal heategevuslike projektide mahtu 1–2 projekti võrra.

Väliskeskonnast tulenevaid tegureid ja nende mõjusid ei saa ettevõtte ise mõjutada, kuid nendega peab siiski arvestama. PESTLE-analüüsi kasutades tuleb meeles pidada, et kuigi meetod annab ette analüüsitavad valdkonnad, ei ole ette antud kindlaid juhiseid, mida iga valdkonna kohta hinnata. Seega tuleb ettevõtte omadusi silmas pidades hinnata, millised on kõige olulisemad ja asjakohasemad faktorid, mis konkreetse ettevõtte väliskeskonda enim mõjutavad ning mis on analüüsi eesmärk. On iga ettevõtte enda hinnata, millised tegurid ettevõtte tööd enim mõjutavad. Käesolevas töös tuuakse välja vaid mõned autori hinnangul olulisemad makrokeskkonna tegurid, sest Centerteam OÜ on juba täna toimiv ettevõtte ning mõjutavate teguritega arvestatakse juba ettevõtte igapäevatoos.

Koos on mõistlik vaadata poliitilist, majanduslikku ja seadusandlikke tegureid, sest seadusloome on tihedalt seotud poliitilise olukorraga riigis. Poliitilistest, majanduslikest ja seadusandlikest teguritest enim mõjutavad ettevõtte toimimist seadused, näiteks äriseadustik, mis reguleerib otseselt ettevõtte äritegevuse toimimist. Üheks olulisemaks reklaamiagentuuri tööd mõjutavaks seaduseks on reklaamiseadus, mis selgitab erinevaid mõisteid ja kehtestab normatiivid, veel peab reklaam täitma keeleseadusest tulevaid nõudeid ja autoriõigust (Reklaamiseadus, 1997).

Majanduslikest teguritest on olulisemad sissetulekute tase ja erinevus, tööpuudus, säästu- ja laenukoormus, riigi majanduslik olukord jm. Need tegurid mõjutavad reklaamiagentuuri tööd, sest ettevõtte käive sõltub klientide ostujõulisusest. Agentuuri klientide ostujõulisus sõltub tihti aga nende lõpptarbivate majanduslikust seisust. Vaatamata koroonakriisile, mis tõi kaasa üleüldise majanduselanguse kogu maailmas, on siiski brutokuupalga tõus Eestis olnud järjepidev. Statistikaameti kohaselt oli 2020. aastal keskmise brutokuupalga tõus 2,9%, mille alusel võib väita, et kriis ei ole väga suurt kahju palgatõusu mõttes kaasa toonud. (Statistikaamet, 2021) Brutokuupalga järjepidevast kasvust võib järeldada, et klientide ostujõulisuse tase püsib vähemalt samal tasemel või tõuseb.

Müügitulu muutus 2020. aasta II kvartalis oli pea kõikides valdkondades negatiivne, välja arvatud info ja side valdkond. Küll aga tuleb arvestada, et majandus toimib kui võrgustik, st kui ühel osal leibkondadest väheneb sissetulek, tähendab see omakorda väiksemat tarbimist teatud valdkondades. Samuti on kriisiolukorras kannatada saanud tootmismahud, mille tulemusel on olnud häiritud nii rahvusvahelised kui ka riigisisised

tarneahelad, mis omakorda mõjutavad tarbimist üldiselt. (Areguseire Keskus, 2020, lk 19) Ettevõtete jaoks on üks põhilisi võimalusi kasvavate tööjõukuludega toimetulekuks ja tootmismahdade suurendamiseks olnud automatiseerimine ja digitaliseerimine. Covid-19 kriisi valguses on tekkinud vajadus digitaliseerimiseks ka inimfaktoriga seotud riskide minimaliseerimiseks, seega on nõudlus digitaliseerimise ja automatiseerimise protsesside jaoks suurenenud. (Areguseire Keskus, 2020, lk 20) Kuigi kriisitingimustes muutusid inimeste tarbimisharjumused ja nõudlus traditsioonilises kaubandusvaldkonnas langes, siis laienenud e-kaubanduse võimalused levivad hoosalt ning see suurendab omakorda valdkonna konkurentsi (Areguseire Keskus, 2020, lk 23).

Media House meediaagentuuri juhi Raido Raamatu sõnul oli eelmisel aastal koroonakriisist tulenevalt langus turundusvaldkonnas umbes 20%, seda peamiselt seetõttu, et osa kliente pidid ukсед sulgema (Oja, *s.a.*). Covid-19 pandeemia on otseselt mõjutanud ka Centerteam reklaamiagentuuri, sest põhiklient Citycon Eesti, on pidanud piirangute tõttu lühiajaliselt kaubanduskeskuste ukсед sulgema ja tühistama mitmeid kampaaniaid.

Ettevõtte konkurentsiolukorra hindamiseks turul on käesolevas lõputöös aluseks võetud Porteri 5 mõjajõu analüüs. Centerteam OÜ põhitegevusala on „reklaamiagentuurid“ (EMTAK kood 73111 – reklaamiagentuurid). (e-krediidiinfo, *s.a.*) Eesti Konjunktuuriinstituudi järgi on reklaamiagentuuride peamiseks tegevusteks reklaamiteenuste osutamine, sh nõustamine, loominguline tegevus, reklaammaterjalide tootmine, reklaamikampaaniate kavandamine ja elluviimine jpm (Eesti Konjunktuuriinstituut, *s.a.*).

Peamised konkurendid on sama tegevusala (EMTAK kood 73) – reklaamindus ja turu-uuringud valdkonnas tegutsevad ettevõtted. Otsesteks konkurentideks peetakse 2019. aastal antud tegevusalal tegutsevaid ettevõtteid, kelle müügitulu jääb vahemikku 100 000–999 999 eurot, samasse vahemikku jääb ka Centerteam reklaamiagentuuri müügitulu. Selliseid agentuure oli 2019. aastal Eestis kokku 329. Kuid konkrentsijõudu hinnates peaks arvesse võtma kõiki sama valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid, mida oli 2019. aastal 1333. (Statistikaamet, *s.a.*)

Reklaamindus ja turu-uuringute tegevusvaldkond kuulub Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK) järgi kutse-, teadus-, ja tehnikaalase tegevuse gruppi. Kutse-, teadus-, ja tehnikaalal tegutsevaid ettevõtteid oli Eestis 2019. aastal kokku 18 790, millest Harju maakonnas tegutsevaid 12 985 ehk pea 70% (Statistikaamet, 2018). Sellest tulenevalt võib järeldada, et 2019. aastal oli reklaaminduse ja turu-uuringute valdkonnas Harjumaal tegutsevaid ettevõtteid samuti umbes 70% kogu Eestis tegutsevatest sama valdkonna ettevõtetest, ehk umbes 933. See tähendab, et reklaami ja turu-uuringute valdkonnas on konkurents tihe ning teenusepakkujaid palju. Küll aga ei paku kõik nimetatud agentuurid turul kõiki põhilisi teenuseid, vaid keskenduvad peamiselt ühele valdkonnale, näiteks digireklaamile. Samuti ei ole antud valdkonnas tegevuse alustamiseks erilisi takistusi ning seetõttu suureneb konkurents turul veelgi. Seda olulisem on ettevõttel tegevuse jätkamiseks välja selgitada konkreetne konkurentsieelis.

Kokkuvõtvalt on välja toodud Centerteam OÜ seitse tugevat konkurenti reklaamiagentuuride valdkonnas, kelle tegevusala EMTAK koodi järgi on 73111 – reklaamiagentuurid. Otseste konkurentidena väljatoodud agentuurid on turul tuntud, nende müügitulu maht jääb Centerteam reklaamiagentuuriga samasse vahemikku (100 000–999 999 €) ning kõikidel väljatoodud otsestel konkurentidel on üheks suurkliendiks ka tuntud kaubanduskeskus, Centerteam reklaamiagentuur pakub teenuseid Tallinnas Rocca al Mare ja Kristiine kaubanduskeskustele.

Centerteam reklaamiagentuuri üks eesmärkidest on konkureerida turul suur-agentuuridega samadele klientidele, mida on samuti arvesse võetud otseste konkurentide määramisel. Väiksemaid agenteure peetakse kaudseteks konkurentideks seetõttu, et üldjuhul keskenduvad väikesed agentuurid eelkõige ühe teenuse pakkumisele, näiteks digireklaam või videoteenused. Suured agentuurid pakuvad üldjuhul suuremat arvu erinevaid teenuseid, sarnaselt toimib ka Centerteam reklaamiagentuur, vaatamata asjaolule, et Centerteam OÜ võib pidada pigem väikeseks agentuuriks. Centerteam OÜ peamised konkurendid, ettevõtte vanus, töötajate arv ja nimekamad kliendid on välja toodud tabelis 8 (lk 32).

**Tabel 8.** Centerteam OÜ peamised konkurendid

<b>Ettevõtte nimetus</b>	<b>Ettevõtte vanus</b>	<b>Töötajate arv</b>	<b>Suurimad kliendid erasektoris</b>	<b>Koduleht</b>
Age Creative (Age Reklaam OÜ)	26 aastat	20	Tere, Telia, Viru Keskus, Kalev	<a href="https://www.age.ee">https://www.age.ee</a>
Division	5 aastat	22	Swedbank, Stockmann, Selver, Valio, Elisa, Kaubamajakas	<a href="https://www.division.ee">https://www.division.ee</a>
Imagine/TBWA (Imagine AD OÜ)	18 aastat	11	Kaubamaja, Rademar, Prisma, Tartu Mill, Eesti Pagar	<a href="https://www.imagine.ee">https://www.imagine.ee</a>
Newton (Newton Marketing OÜ)	22 aastat	11	Leibur, Järve Keskus, Solaris Keskus, Farmi, Honda, Endover, Kaamos	<a href="http://www.newton.ee">http://www.newton.ee</a>
Optimist Creative	11 aastat	22	Coop, If Kindlustus, K-Rauta, Eesti Ekspress, Nautica Keskus, Lasnamäe Centrum	<a href="https://www.optimist-creative.ee">https://www.optimist-creative.ee</a>
Taevas Ogilvy (Adell Taevas OÜ)	24 aastat	39	Balbiino, G4S, A Le Coq, Lexus, Toyota, T1 Mall of Tallinn	<a href="https://taevas.ee">https://taevas.ee</a>
Tank	23 aastat	20	Elisa, Saku, Felix, Põltsamaa, Rimi, Ülemiste Keskus	<a href="https://www.tank.ee">https://www.tank.ee</a>

Allikas: Autori koostatud, ettevõtete kodulehtede, e-krediidiinfo andmete ja Turundajate Liidu andmete põhjal, 29.03.2021 seisuga

Kõik väljatoodud suurimad konkurendid on ka turundusliidu TULI liikmed ning turul tegutsenud vähemalt viis aastat. Tegemist on suurte kogenud agentuuridega ning Centerteam reklaamiagentuur soovib konkureerida turul peamiselt samadele klientidele. Konkurentide kasuks võib rääkida pikaajaline kogemus ja tuntus potentsiaalsete klientide seas, samuti erinevad turundusauhinnad ja üldsusele tuntuks saanud heategevuslikud kampaaniad. Lisaks teistele samas valdkonnas tegutsevatele reklaami- ja turundusagentuuridele tuleb konkurentsi hinnates arvestada ka vabakutseliste teenusepakkujatega. Vabakutselisi teenusepakkujaid eelistavad väiksemad ja hinnatundlikumad kliendid.

Ettevõtte töötajate sõnul on Centerteam reklaamiagentuuril tänase seisuga kaks suuremat püsiklienti, kellest suurim on Citycon Eesti, mis haldab Rocca al Mare ja Kristiine



kaubanduskeskusi Tallinnas. Teiseks põhikliendiks on Viru Elektribandus AS. Centerteam OÜ kliendibaas on väike ja sõltuvus kliendist väga suur. See tähendab, et ostjate mõju jõud Centerteami puhul on suur, sest kliendibaas on väike ja klientidel on võimalik rohkem dikteerida ostutingimuste üle.

Ettevõtte võimu suurendamiseks on vaja pakkuda teenuseid suuremale kliendibaasile. Küll aga on antud kliendid olnud seni lojaalsed, sest üleminek alternatiivsele teenusepakkujale oleks neile väga ressursikulukas ning tööde üleandmise periood pikk. Samuti on püsiklientidega sõlmitud koostöölepingud ning alternatiivsele teenusepakkujale üle minnes tuleb arvestada lepingu tingimustega. Küll on asendustoodete- ja teenuste kasutamise oht suurem ühekordsete ja väiksemate klientide puhul, sest neil on lihtsam minna üle alternatiivsetele lahendustele.

Centerteam reklaamiagentuuril on välja kujunenud kindlad koostööpartnerid ja tarnijad, kellelt teenuseid sisse ostetakse. Tarnijate mõju jõud ei ole suur, sest sisse ostetavaid teenuseid pakutakse turul palju. Küll aga on küsimus teenuste kvaliteedis ja väljakujunenud tööprotseduurides. Hetkel on kindlate koostööpartneritega koostöö sujuv ja lihtne, kuid alternatiivsele lahendusele üleminek ei ole väga ressursikulukas. Kokkuvõtvalt võib väita, et konkurents on turul antud valdkonnas väga tihe ning Centerteam OÜ konkurentsijõud pigem väike. Konkurentsijõu suurendamine peaks olema üheks ettevõtte oluliseks strateegiliseks eesmärgiks, seda aitab saavutada tugeva konkurentsieelise leidmine.

Sise- ja väliskeskkonna tegurid ja nende tegurite mõju võtab kokku SWOT-analüüs (vt tabel 9, lk 34), mis on koostatud ettevõtte töötajate seas läbiviidud intervjuude tulemuste põhjal.

**Tabel 9.** Centerteam OÜ SWOT-analüüsi tegurid

<b>Organisatsioonisisised tugevused (strengths)</b>	<b>Organisatsioonisisised nõrkused (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haritud ja kogemustega personal</li> <li>• Turunduse taustaga tegevjuht</li> <li>• Lojaalsed koostöölepingulised kliendid</li> <li>• Väike meeskond</li> <li>• Kiire reageerimisvõime kliendi soovidele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igal meeskonnaliikmel spetsiifilised ülesanded</li> <li>• Agentuur ei suuda pakkuda otse kõiki teenuseid</li> <li>• Konkreetse konkurentsieelise puudumine</li> <li>• Väike arv suuri kliente = sõltuvus</li> <li>• Kinlda strateegia ja tulevikuplaanide puudumine</li> <li>• Vähene tunnus ja väike käive võrreldes konkurentidega</li> </ul>
<b>Keskkonnast tulenevad võimalused (opportunities)</b>	<b>Keskkonnast tulenevad ohud (threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liitumine TULiga</li> <li>• Vajadus uute ja uuenduslike (digi)lahenduste järele turul</li> <li>• Vähesed piirangud laienemiseks Baltikumi</li> <li>• Majanduslangusest tingitud muutused ettevõtete turundusstrateegiates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ootamatu koostöö lõppemine kliendi poolt</li> <li>• Majanduslangus</li> <li>• Väga tihe konkurents turul</li> <li>• Covid-19 pandeemiast tulenevad mõjud</li> </ul>

Centerteam reklaamiagentuuri peamised sisemised tugevused on haritud ja kogemustega personal ehk professionaalne meeskond, mis koosneb oma ala parimatest töötajatest. Samuti on ettevõtte tegevjuht suure kogemuspagasiga turundusalal ning omab ka vastavat kõrgharidust. Väike ja tugev meeskond võimaldab kiirelt reageerida, pakkuda kliendile paindlikkust ja isiklikumat ning personaalsemat suhtlust klientidega. Samuti loob see aluse kiireks infovahetuseks. Tugevuseks võib pidada ka lojaalseid ja rahulolevaid koostöölepingulisi kliente.

Väikest meeskonda võib pidada teisest küljest ka sisemiseks nõrkuseks. Igal meeskonnaliikmel on väga spetsiifilised ülesanded ning ühe inimese puudumisel ei saa ülesandeid koheselt teisele töötajale üle anda, ehk töötajad on raskesti asendatavad. Kui klientidelt tuleb korraga suur kogus tööd sisse, siis ei jõua väike meeskond seda ära hallata ning peab halvimal juhul osadest projektidest loobuma. Lisaks ei suuda väike meeskond pakkuda kõiki vajalikke teenuseid agentuurisisiselt, näiteks sisuloome ja loovkirjutamine tuleb suurte projektide puhul sisse osta. Kui partneril ei ole mingil põhjusel võimalust tööd ette võtta, siis võib juhtuda, et agentuur peab projektist ära ütleva ning seetõttu kaotab kliendi. Väike arv suuri kliente tähendab, et sõltuvus kliendist on väga suur ning ühe kliendi kaotamine võib saada ettevõttele saatuslikuks. Lisaks ei ole Centerteam

reklaamiagentuur veel turul tuntud, välja ei ole kujundatud ettevõtte strateegiad ning puudub selge konkurentsieelis.

Väliskeskkonnast tulenevad võimalused on tingitud peamiselt muutustest majandusolukorras ja seeläbi ettevõtete turundusstrateegiates. Lisaks ka sellest, et tegevusvaldkonnas ei ole erilisi piiranguid tegevuse laiendamiseks välisriikidesse, näiteks Baltikumi. Muutused majanduses ja turuolukorras sunnivad ettevõtteid otsima uusi paindlikke, soodsaid ja uuenduslikke lahendusi, eriti digilahenduste näol. Väikese reklaamiagentuurina saab Centerteam pakkuda paindlikku tuge keerulistel aegadel. Liitumine Turundajate Liidu ehk TULiga võimaldab olla reklaamiagentuurina turundusvaldkonnas rohkem pildis, koguda tuntut ja seeläbi luua ka usaldusväärsem mulje potentsiaalsetele klientidele.

Väliskeskkonnast tulenevad olulised ohud on peamiselt ootamatu koostöö katkemine kliendiga, väga tihe ja pidevalt suurenev konkurents turul ning majanduslangus üldiselt. Tugev majanduslangus, nii eriolukorras kui üldiselt mõjutab otseselt ettevõtete turunduseelarveid. Kliendid pole valmis riskima ega kasutama uusi teenusepakkujaid. Arvestades asjaolu, et Centerteam reklaamiagentuuri suurim klient haldab kaubanduskeskuseid, mõjutas tegevust otseselt ka Covid-19 pandeemia, mil kaubanduskeskused riigis suleti ning reklaamikampaaniad jäid ära. Töö maht reklaamiagentuuris langes seetõttu väga suures mahu. Lisaks tuleb põhiklienti silmas pidades arvestada asjaolu, et tänases digitaalses maailmas on kaubanduskeskused üldiselt pigem taanduv äri.

### **2.3. Centerteam OÜ ärimudel ja turu-uuringu tulemused**

Strateegia väljatöötamiseks on oluline teada täpselt mis on eesmärk ja mida soovitakse saavutada. Antud töös kasutatakse ettevõtte kontseptsiooni koondamiseks ja kirjeldamiseks Osterwalderi ärimudeli lõuendit. Osterwalderi ärimudeli lõuendit on võrreldes alternatiividega lihtne kasutada ning koostada. Ärimudeli lõuendil tuuakse välja võtmetegevused- ja funktsioonid, mis kirjeldavad potentsiaalseid edutegureid väärtuspakkumisena. Lisaks pannakse konkreetselt kirja, kes on kliendid ja koostööpartnerid. Osterwalderi ärimudelit on lihtne jälgida just märksõnade kasutamise ja loogika tõttu. Seetõttu on ettevõttel lihtne planeerida vajalikke tegevusi ja tegevuste

elluviimiseks vajalikke vahendeid. Meeskonnatöona kaardistatud olemasolev ja hetkel toimiv ärimudel on leitav lisa 4.

Osterwalderi ärimudeli loogika alusel saab teha ettepanekud muudatusteks ärimudelis ehk ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks. Ärimudeli edasiarenduse aluseks on uue väärtuspakkumise loomine. Väärtuspakkumise loomiseks tuleb välja selgitada potentsiaalsete klientide vajadused, ootused, soovid ja murekohad turul. Selleks viiakse läbi lühike turu-uuring Harjumaal tegutsevate ettevõtete seas, kes võiks olla Centerteam reklaamiagentuuri potentsiaalsed kliendid. Turu-uuringu tulemused võetakse aluseks uue väärtuspakkumise loomisele.

Reklaamiagentuuri põhikliendid (*customer segments*) on täna Citycon Eesti, kes haldab Rocca al Mare ja Kristiine kaubanduskeskusi Tallinnas ning Viru Elektribandus AS, kes tegeleb elektritarvikute hulgimüügiga ettevõtetele. Lisaks on reklaamiagentuuril täna väiksemas mahus klientiks ka masinatöökoda Metsi Oy Soomes. Suurklientidele pakutavad teenused on peamiselt reklaamikampaaniate, sealhulgas kujundusfailide loomine, loovtöö, turundusalane nõustamine ja sotsiaalmeedia haldus. Metsi Oy'le pakutakse kujundusfailide loomist ja nõustamist. Hetkel pakutav väärtuspakkumine (*value propositions*) seisneb kiires reageerimisvõimes, paindlikkuses ja võimalusest pakkuda klientidele 90% vajalikke teenuseid läbi meie partnerite. Seda suunda soovib ettevõtte ka tulevikus jätkata ja leida enda jaoks kliente, kes kindlat koostööpartnerit väärtustab. Lisaks on Centerteam vähemalt ühele kliendile pidevalt kaasa mõtlev partner, nähes nii-öelda suurt pilti, kuigi suurklientide puhul on paindlikkust agentuuri poolt pakutavatele lahendustele vähem.

Centerteam reklaamiagentuuri ärimudeli oluline osa on head kliendisuhted (*customer relationships*) ja nende hoidmine. Klientidega on loodud kahepoolsed usaldusele põhinevad suhted. Kliendisuhtlusel rakendatakse kiiret, vahetut ja otsekohest suhtlust. Põhilised kanalid klientideni jõudmiseks ja klientidega suhtlemiseks (*channels*) on olnud ettevõtte koduleht, suhtlus e-mailide, videokoosolekute, kohtumiste ja telefonikõnede teel. Täna on põhikliendid jõudnud ettevõteteni ise, kuid oluline on tulevikus teha ennast nähtavaks ka potentsiaalsetele uutele klientidele turul.

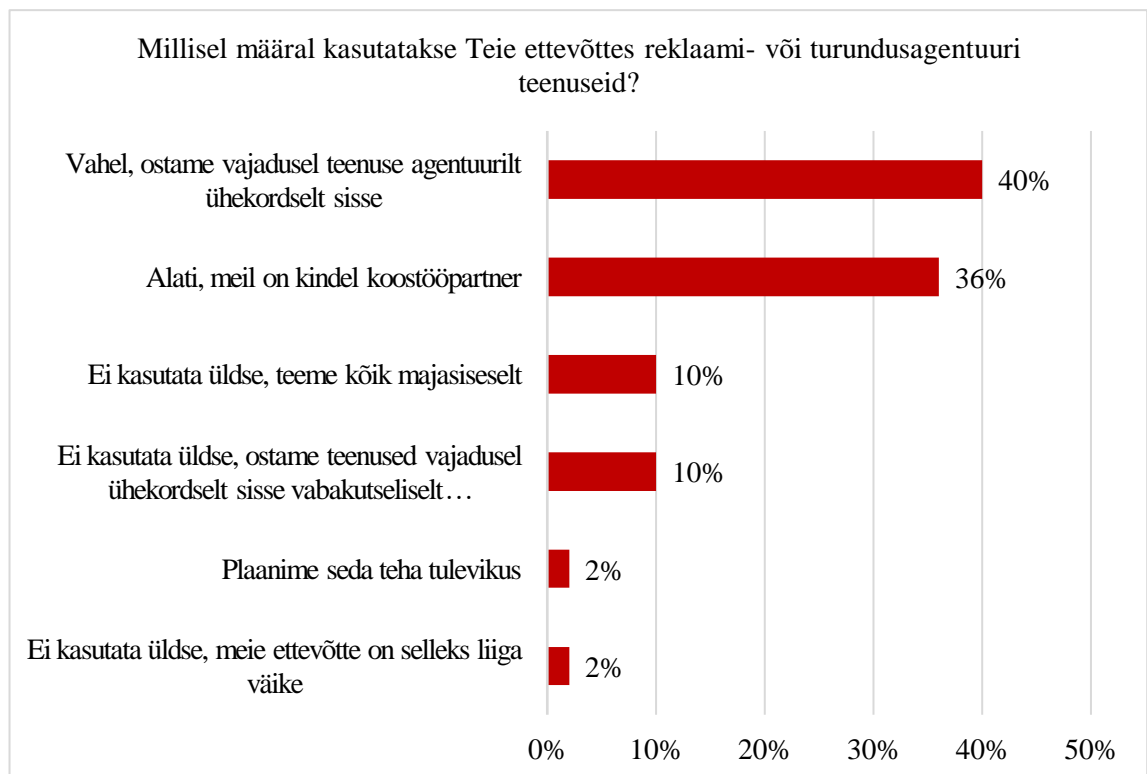
Võtmetegevused (*key activities*) reklaamiagentuuris on projektijuhtimine, disain, kujundamine, loovkirjutamine ja sotsiaalmeedia haldus, kokkuvõtvalt reklaami ja kampaaniate loomine kliendile. Võtmeressurssideks (*key resources*) on professionaalne, spetsiifiliste oskustega meeskond ning tasemel ja töökorras töövahendid. Centerteam reklaamiagentuuri võtmepartnerid kaubanduskeskuste osas (*key partners*) on täna keskuse reklaampindadega tegelev Cream OÜ, kellelt tellitakse ka laeplakatite ja kleebiste tootmine keskusesse. Lisaks trükipartner Ellington Printing OÜ, kellelt tellitakse sisse plakatite jm trükimaterjalide tootmine. Samuti tehakse pidevalt koostööd üritusturundusagentuuriga Soulteam OÜ, Artist Media OÜ'lt tellitakse heliklippe ja meediaagentuuriga Mindshare (Via Media OÜ) tehakse koostööd kaubanduskeskuste kampaaniate meediaplaanide ja sponsoreeritud reklaami osas. Reklaamiagentuuri üldpartnerid on lisaks ka loovkirjutaja Rait Milistver, digilahendusi ja veebilehti pakkuv Bonamore OÜ, tõlketeenuseid pakkuv Prime Marketing OÜ ja ehitlislike erilahenduste partner Dream Solutions OÜ.

Ettevõtte peamised kulud (*cost structure*) koosnevad erinevatest püsi- ja muutuvkuludest. Täna on ettevõtte peamisteks püsikuludeks tööjõukulud, 2021. aasta esimese poole seisuga reklaamiagentuuril kontoriruumide renti püsikuluna ei ole. Peamised muutuvkulud on näiteks töövahendite kulud, üksikud loovtööga seotud kulud (nt näidiskleebise tootmine kliendile) ja muud tegevuskulud. Reklaamiagentuuri peamised tulud (*revenue streams*) koosnevad agentuuri vahendustasudest, igakuisetest üldhaldusteenustest klientidele, mille jaoks koostatakse kliendile kulunud töötundide alusel arve. Kõige suurema sissetuleku toob reklaamiagentuurile reklaamikampaaniate ja erilahenduste loomine.

Centerteam reklaamiagentuuri ärimudeli edasiarendamise vajadus tuleneb eelkõige ühe suurkliendi ootamatust lepingumuudatusest. Kuna Centerteam OÜ vajadus on seetõttu laiendada oma kliendibaasi, et minimaliseerida sõltuvust ühest suurkliendist, viidi lõputöö koostamise käigus läbi lühike seitsme küsimusega turu-uuring Harjumaal tegutsevate ettevõtjate seas. Uuringu tulemusena selgitati välja reklaamiagentuuri teenuseid kasutavate ettevõtete maht, potentsiaalsete klientide maht turul, nende peamised ootused ja soovid reklaamiagentuurile ja põhilised murekohad agentuuri teenuste kasutamisel. Uuringu valimiks osutus 50 Harjumaal tegutsevat ettevõtet. Turu-

uuringu tulemused võetakse aluseks uue väärtuspakkumise loomisel, milles arvestatakse klientide soove ja vajadusi turul.

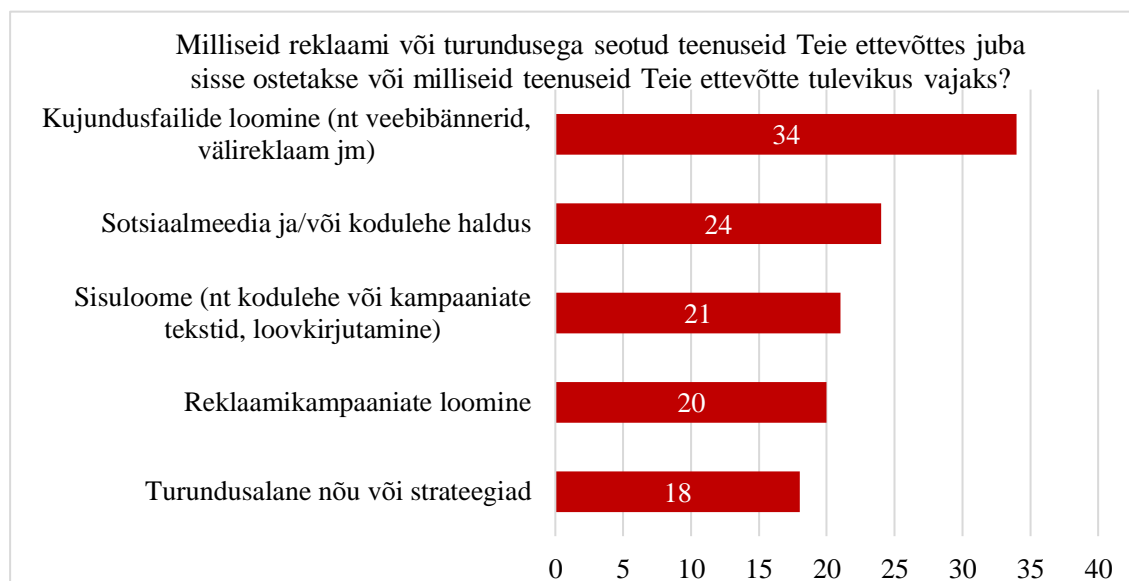
Kõige rohkem vastanuid oli tegevusaladelt tootmine, ehitus ja kinnisvaraarendus ning jae- ja hulgikaubandus. Joonisel 3 on kujutatud reklaamiagentuure kasutatavate ettevõtete osakaal turul. Selgub, et oluline osa turul tegutsevatest ettevõtetest kasutab reklaami- ja turundusagentuuride teenuseid.



**Joonis 3.** Reklaami- ja turundusagentuuride kasutamise osakaal turul

Pea pooled, ehk 40% vastanutest kasutab reklaami- ja turundusagentuuride teenuseid aegajalt, ostes vajaliku teenuse agentuurilt ühekordselt sisse ning 36% ehk 18 vastanud ettevõtet kasutab alati reklaami- ja turundusagentuuride teenuseid ning neil on selleks kindel koostööpartner. 10% vastanutest kasutab vabakutseliste teenusepakkujate abi ja vaid 10% kõikidest vastanutest teeb kõik vajaliku majasiseselt. Lausa 86% ettevõtetest kasutab turunduses vabakutseliste või agentuuride abi. Sellest võib järeldada, et vajadus turundus- ja reklaamiagentuuride poolt pakutavatele teenuste järele on kõrge. Kõikidest vastanutest, kes täna veel reklaamiagentuuri teenuseid ei kasuta, 28% on tulevikus sellele avatud.

Peamiste murekohtadena reklaami- ja turundusagentuuride kasutamisel on välja toodud asjaolud, et agentuuri töö on liiga kallis (42%), agentuur ei suuda pakkuda kõiki ettevõttele vajalikke teenuseid (20%) ja et agentuuriga on raske leida ühist keelt (20%). Veel toodi välja asjaolu, et agentuurid ei suuda olla piisavalt paindlikud või jääb agentuuride töö pinnapealseks. Sellest võib järeldada, et ettevõtted soovivad eelkõige kiireid, paindlikke lahendusi ja leida kindel koostööpartner, kes mõistaks ettevõtte ja brändi olemust ning vajadusi. Seda kinnitab ka asjaolu, et lausa 66% vastajatest peab oluliseks leida kindel ja usaldusväärne koostööpartner. 54% vastanutest peab oluliseks, et koostöö aluseks oleks ühised väärtused ja nägemus ettevõttest. 30% vastanutest peab oluliseks seda, et agentuur suudaks pakkuda kõiki vajalikke teenuseid otse või läbi agentuuri koostööpartnerite. Peamised teenused, mida ettevõtted agentuuridelt sisse ostavad või mille järele on ettevõttes vajadus, on kujutatud joonisel 4. Joonise x-teljel ehk horisontaalteljel on kujutatud vastuste arvu konkreetse teenuse vajaduse kohta.



#### Joonis 4. Ettevõtete vajadus teenuste lõikes

Turundus- ja reklaamiagentuuri klientide ja tulevaste potentiaalsete klientide seas on suurim vajadus kujundusfailide loomise (34 vastust) järele. Järgnevad sotsiaalmeedia ja/või kodulehe haldusteenus (24 vastust), sisuloome (21 vastust) ja reklaamikampaaniate loomine (20). 18 vastanut, ehk 36% kõikidest vastanutest leiavad, et nende ettevõttes oleks vajadus ka turundusalase nõu ja turundusstrateegiate loomise teenuse järele. 13 vastanut, ehk 26% valimist vastas, et nende ettevõttes on suurim vajadus

reklaamikampaaniate loomise, kujundusfailide loomise ja turundusalase nõu ja strateegiate loomise järele. Nendest 10 ettevõtet kasutab juba täna reklaami- ja turundusagentuuride teenuseid ning 3 vastanut, ehk 23% on tulevikus sellele avatud. Üldist turundusalast nõu ja abi turundustrateegiate väljatöötamisel peavad vajalikuks 36% kõikidest vastanutest, kellest omakorda 73% juba kasutab reklaami- ja turundusagentuure igapäevatoos ning 27% on sellele tulevikus avatud. Turundus- ja reklaamiagentuuri või vabakutselist teenusepakkujat valitakse üldjuhul kas soovitude, pakutavate teenuste või teenusepakkuja tunnihinna järgi. 4% kõikidest vastanud ettevõtetest on hankekohustlased, st agentuur valitakse läbi hanke või konkursi. 12% peab agentuuri või vabakutselise teenusepakkuja valimisel kõige olulisemaks kolme eesnimetatud faktorit. Lausa 28 vastanut, ehk 56% kõikidest vastanutest peab üheks oluliseimaks faktoriks soovitusi. Sellest tulenevalt võib järeldada, et uute klientide leidmisel on väga oluline ettevõtte maine ja tuntus ning eelkõige head suhted klientide ja koostööpartneritega.

Kokkuvõtvalt võib väita, et konkurents turul on suur, sest suur osa turul tegutsevatest ettevõtetest on endale turundus- ja reklaamiagentuuri näol kindla partneri juba leidnud, kuid valdav osa ei ole veel sobivat partnerit leidnud, kuigi on koostööle avatud. Kõige enam hinnatakse omavahelisi suhteid ja sobivust ning, et agentuuril ja kliendil oleks ühtne arusaamine brändist ja ettevõtte olemusest. Kõige suurem nõudlus on tüüpilistele agentuuride poolt pakutavatele teenustele, näiteks kujundusfailide loomine ja sisuloome. Kuid samas peetakse oluliseks, et agentuur suudaks pakkuda kliendile kõiki vajalikke teenuseid, sealhulgas sotsiaalmeedia ja/või kodulehe haldus, reklaamikampaaniate loomine, turundusalane nõu ja abi strateegiate loomisel. Ehk kokkuvõtvalt võib järeldada, et kliendid soovivad usaldusväärset koostööpartnerit, kellega on ühised arusaamad ja kes oleks kindel, pidevalt kaasa mõtlev koostööpartner ning kes aitab kaasa ettevõtte arengule. Uuringust selgunud tulemused võetakse aluseks uue väärtuspakkumise loomisel.

Võttes aluseks turu-uuringu läbiviimisel väljaselgitatud potentsiaalsete klientide ootused, soovid ja vajadused, saab luua uue väärtuspakkumise, mille ellu viimiseks on vajalik teha ärimudeli edasiarendus. Väärtuspakkumine (vt lisa 5) jaguneb kaheks – kliendiprofiil ja väärtuskaart. Kliendiprofiili aluseks on võetud turu-uuringus osalenud ettevõtete



keskmine. Ehk Harjumaal tegutsev ettevõtte, kes kasutab või on valmis kasutama reklaami- ja turundusagentuuride teenuseid, tema soovid ja murekohad teenuse kasutamisel jne. Väärtuskaardi pool kujuneb reklaamiagentuuri poolt pakutavatest võimalikest lahendustest. Osterwalderi väärtuspakkumise lõuendi loogika alusel on koos ettevõtte töötajatega meeskonnatöona kaardistatud uus väärtuspakkumine.

Esmalt pannakse väärtuskaardile kirja valitud kliendisegmendi tegevused ehk ülesanded (*customer jobs*), mida saab nimetada ka kliendi vajadusteks. Turu-uuringust selgus, et suurim vajadus on klientidel kujundus- ja disainiteenuste, sotsiaalmeedia ja/või kodulehe halduse ja sisuloome ning loovkirjutamise järele. Seejärel kaardistatakse kliendi probleemid ja murekohad (*pains*) antud teenuste kasutamisel ning viimaks kliendi kasud ja ootused (*gains*) teenusepakkujale. Kõik loetletud aspektid on väärtuspakkumise lõuendile kirja pandud olulisuse järjekorras, tulenevalt turu-uuringu tulemustest. Potentsiaalsete klientide teenuste vajadustele vastab kõikide ettevõtte poolt pakutavate teenuste ja toodete loetelu (*products & services*) väärtuskaardi poole peal. Oluline on jälgida, kas ettevõtte suudab pakkuda kõiki neid teenuseid, mida klient soovib, milliseid teenuseid suudab pakkuda agentuur otse ja milliseid läbi partnerite.

Kõige suuremad murekohad (*pains*) agentuuride teenuste kasutamisel on liiga kõrge hind, agentuur ei suuda pakkuda kõiki vajalikke teenuseid, agentuuriga ei leita „ühist keelt“, agentuurid ei suuda olla piisavalt paindlikud ja agentuuride töö jääb pinnapealseks. Sellele vastandub väärtuskaardi poolel probleemi lahenduste osa (*pain relievers*). Kuigi Centerteam reklaamiagentuur ei soovi turul kliente püüda soodsa hinnaga, on ühe kindla agentuuri kasutamine kokkuvõttes ettevõttele soodsam, hoides kokku nii ajalist kui rahalist ressursi (näiteks vaid ühe agentuuri vahendus- ja teenustasud). Centerteam suudab pakkuda kõiki soovitud teenuseid juba kindlalt välja kujunenud usaldusväärsete partnerite kaudu, kliendi jaoks tähendab see jällegi väiksemat aja- ja rahakulu. Centerteam reklaamiagentuuri väike meeskond suudab pakkuda kliendile vajalikku paindlikkust, süveneda kliendi soovidesse ja leida kliendiga ühine arusaam. Meeskond suudab pakkuda personaalset lähenemist ja kiiret teenindust. Centerteam reklaamiagentuuri eesmärk on olla oma kliendile usaldusväärne ja äriiselt kaasa mõtlev partner, kellega koos areneda. Kogu meeskond on pidevalt muutustega kursis ning süvitsi asja sees.

Kliendi soovid, kasud ja ootused (*gains*) vastanduvad väärtuskaardi poolel kasu loovate aspektidega (*gain creators*). Potentsiaalse kliendi kõige olulisem soov on kindel ja usaldusväärne koostööpartner, see ühtib ka reklaamiagentuuri poolt pakutavate võimalustega pakkuda kliendile personaalset lähenemist, olles kindel koostööpartner. Ühiste väärtuste, arusaamade ja nägemuse jaoks saab meeskond kliendiga luua usaldusväärse suhte, töötades koos välja turundusalased strateegiad ja teha kindlaks brändi väärtused. Ning nagu ka eelnevalt mainitud, on klientide jaoks oluline saada kõik vajalikud teenused läbi ühe koostööpartneri. Reklaamiagentuuril on selleks välja kujunenud kindlad partnerid, kelle kaudu vajalikke teenuseid pakutakse, seeläbi hoiab klient kokkuvõttes kokku nii aega kui ka raha. Uue väärtuspakkumise elluviimiseks on vajalik teha ärimudeli edasiarendus.

## **2.4. Järeldused ja ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks**

Strateegilise juhtimise protsess koosneb, nagu eelnevalt teooriaosas (pt 1.3., lk 22) mainitud, neljast etapist – analüüsimine, väljatöötamine, rakendamine ning kontrollimine ja hindamine. Analüüsimise etapis viidi läbi ettevõtluskeskkonna analüüs ja sõnastati sisekeskkonna paremaks mõistmiseks ettevõtte missioon, visioon ja eesmärgid. Väljatöötamise etapina saab käsitleda ettepanekuid ärimudeli edasiarendamiseks.

Ettepanekute põhjal on ettevõttel võimalik strateegia ellu viia ehk rakendada ning lõpuks selle tulemusi kontrollida ja hinnata. Käesolevas peatükis tehakse järeldused eelnevalt läbiviidud intervjuude ja analüüside tulemustest ning nende põhjal sõnastatakse ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks ja täiendamiseks, pidades sealjuures silmas uut väärtuspakkumist.

Ärimudeli edasiarenduse ettepanekute koostamisel on võetud aluseks Osterwalderi ärimudeli lõuendi loogika, mis katab ära kliendid, kliendisuhted, väärtuspakkumise, kanalid, tulud- ja kulud, peamised ressursid, tegevused ja partnerid. Osterwalderi ärimudeli loogika kasutamine võimaldab anda lihtsa ja selge ülevaate kõigest ettevõtte tegevusega seonduvast, alustades kliendisegmentidest ja lõpetades ettevõtte finantsolukorraga. Ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks on koostatud just nende niinimetatud ehituskivide alusel. Tabelis 10 (lk 43) on kokkuvõtvalt kirja pandud olulisemad järeldused ettevõtluskeskkonna analüüsi, turuanalüüsi ja olemasoleva ärimudeli

kaardistamise tulemusena. Järelduste all mõeldakse neid asjaolusid, mis on hetkel toimiva ärimudeli murekohtadeks ning mida oleks vaja muuta. Nende järelduste põhjal tehakse ettepanekud, kuidas neid konkreetseid aspekte muuta, ehk ettepanekud muudatusteks ärimudelis. Tabelis toodud üldsõnalisemad ettepanekud on konkreetsemalt lahti selgitatud pärast kokkuvõtvat tabelit. Muutuste läbiviimisega ja ettepanekute elluviimisega hetkel toimivas ärimudelis on võimalik ärimudelit edasi arendada.

**Tabel 10.** Järeldused ja ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks

<b>Järeldus</b>	<b>Ettepanek</b>
Väike arv suuri kliente tähendab suurt sõltuvust kliendist.	Laiendada kliendibaasi ja sõlmida pikaajalised koostöölepingud rohkema arvu väiksemate klientidega.
Citycon Eesti puhul tuleb palju järgida grupi poolt ette kirjutatud suundi.	Selgitada välja Citycon Eesti konkreetset ootused reklaamiagentuurile, sh strateegiliste otsuste vajalikkus ja maht.
Väikeste klientide ostumahud ei ole ette teada.	Tulevikus eelistada just neid kliente, kes soovivad pidevat koostööd.
Klientidel on palju erinevaid partnereid.	Tulevikus klientidele selgitada ühe koostööpartneri eelistamise kasulikkust.
Toimivad head kliendisuhed.	Keskenduda heade kliendisuhete hoidmisele ja nende suhete edasiarendamisele.
On välja kujunenud suhtluskanalid olemasolevate klientidega.	Teha agentuur turul nähtavamaks, et ka uued kliendid jõuaksid agentuurini.
Agentuuril on välja kujunenud kindlad koostööpartnerid.	Lua varuplaan erakorralisteks olukordadeks ja leida alternatiivsed koostööpartnerid.
Kõige olulisemaks ressursiks on ettevõtte töötajad.	Töötada välja tugev motivatsioonipakett töötajatele.
Igal töötaja on raskesti asendatav.	Põhitegevused jagada töötajate vahel nii, et igale tegevusele oleks vajadusel asendaja.
Töömahu järsu suurenemise puhul on tööjaotuse korraldamine raske.	Tööprotsesside efektiivsuse tõstmine, kindlad juhised töömahu juhtimiseks ja ülesannete jagamiseks.
Kulud on hetkel stabiilsed, tuleb arvestada püsikulude suurenemisega lähitulevikus.	Kasutada soodsaid ja paindlikke lahendusi, et hoida püsikulud kontrolli all.
Enamus tulust tuleb suurtest reklaamikampaaniatest.	Leida lahendus, kuidas vähendada rahalist sõltuvust suurtest kampaaniatest.
Igakuised kindlad tulud väikesed ning agentuur sõltub peamiselt suurte kampaaniate läbiviimisest.	Tuleb suurendada igakuiste haldusteenuste osakaalu klientide poolt tellitavate teenuste hulgas.
Ettevõttel väike konkurentsijõud ning puudub kindel konkurentsieelis.	Suurendada konkurentsijõudu ja leida kindel konkurentsieelis.

Kliendibaasi laiendamisel tuleks panna rõhku asjaolule, et väike arv suuri kliente on agentuurile suur risk ning tähendab suurt sõltuvust kliendist. Sõlmida tuleks rohkem pikaajalisi koostöölepinguid väiksemate klientidega. Selline lähenemine aitab riski vähendada ja sõltuvust kliendist leevendada. Eeldusel, et Citycon Eesti jääb Centerteam reklaamiagentuuri teenuseid kasutama ka edaspidi, on oluline välja selgitada Citycon Eesti ootused reklaamiagentuurile seoses koostöölepingu muudatustega. Kuna Rocca al Mare ja Kristiine kaubanduskeskused kuuluvad Citycon AS gruppi, ei saa antud kliendile olla alati strateegiliselt kaasa mõtlev partner, sest väga palju sisendit on välja töötatud grupi poolt. Ettepanek on koostöös kliendiga välja selgitada täpsed vajadused ja ootused reklaamiagentuurile.

Väikeste klientide ostumahud ei ole ette teada, väikesed kliendid tellivad üldjuhul teenuseid paaril korral aastas. Olles kindel koostööpartner, kes tegeleb ka igakuiste haldusteenuste pakkumisega, on agentuuril ka kulude ja tulude juhtimises vähem riske, sest agentuuril on igakuised kindlad sissetulekud ning agentuur ei sõltu otseselt suurte reklaamikampaaniate toimumisest. Võimalusel tuleks eelistada kliente, kes soovivad teha pikaajalisemat koostööd. Täna on klientidel üldjuhul palju erinevaid turunduspartnereid ja teenused tellitakse valdavalt mitmetelt erinevatelt agentuuridelt. Tulevaste klientidega koos strateegilisi samme läbi mõeldes tuleb selgitada kliendile, millised on kliendi kasud tellides suurema osa teenuseid läbi ühe partneri ning välja selgitada miks on see kasulik nii kliendile kui ka agentuurile.

Agentuuril klientide silmis välja teenitud usaldus ja suhted klientidega on head. Heade kliendisuhete hoidmisel on oluline ka nende suhete edasiarendamine, on oluline et kliendid näeksid agentuuri pingutusi ja personaalset lähenemist. Selleks peab agentuur olema aktiivne ning keskenduma pidevalt kliendi ootuste ületamisele ning paratamatult tegema tööd ka proaktiivselt. Täna on välja kujunenud kindlad suhtluskanalid olemasolevate klientidega, kuid uued kliendid ei jõua agentuurini. Et luua uusi kliendisuhteid ning olla nähtav potentsiaalsetele klientidele, on vaja olla agentuurina aktiivsem ja nähtavam. Selleks on võimalik liituda Turundajate Liiduga, uuendada ettevõtte koduleht ja olla aktiivsem agentuuri enda sotsiaalmeediakontodel. See loob usalduse ka uute potentsiaalsete klientide ees. Lisaks on võimalik turul tuntuks koguda osaledes erinevatel turundusalastel konkurssidel (nt Kuldmuna).

Samuti tuleb agentuuril hinnata riske ja luua varuplaan kindlate koostööpartnerite kaustamisel, kes on raskesti asendatavad. Kui agentuur ei suuda otse kõiki vajalikke teenuseid pakkuda, kuid suudab seda teha läbi partnerite, on see kliendile kasulik. Küll on see aga risk agentuuri jaoks. Kui koostööpartner ei pea kinni tähtaegadest või ei saa tööd vastu võtta, võib agentuur kaotada tasu ja halvimal juhul kliendi. Selle riski maandamiseks on kasulik leida ka alternatiivsed koostööpartnerid ja luua plaan erakorralisteks olukordadeks.

Kuna agentuuri põhiresurss on ettevõtte töötajad, on töötajate rahulolu tagamine ülioluline. Väike meeskond on efektiivne, kuid töömahu järsul suurenemisel on keeruline luua tööjaotust, samuti on töötajad raskesti asendatavad, sest tööülesanded on väga spetsiifilised. Põhitegevused tuleks jagada töötajate vahel nii, et igale tegevusele oleks vajadusel asendaja. Töötajate rahulolu tagamiseks ja hoidmiseks on hea välja töötada konkreetne motivatsioonipakett ning juhised toimimiseks erakorralistes oludes, näiteks töömahu järsu suurenemise korral või mõne töötaja pikemal haigestumisel. Töömahu järsu suurenemise puhul on oluline tööprotsesside efektiivsuse tõstmine, lisaks saab koostada juhised tööprotsesside juhtimiseks ja ülesannete jagamiseks erakorralises olukorras.

Ärimudeli edasiarendamisel on oluline maandada kulude ja tuludega seotud riske. Hetkel on ettevõtte püsikulud madalad, kuid tõenäoliselt tõusevad aasta teises pooles (nt kontoriruumide rent). Samuti tuleb arvestada, et töömahu suurenemisel ja uute klientide leidmisel on vajalik ka uute töötajate värbamine. Madalad püsikulud võimaldavad laiendada äri ilma tulusid oluliselt suurendamata. Tuleb arvestada sellega, et igakuised püsitulud kataksid ära püsikulud.

Igakuiseid tulusid saab uue väärtuspakkumise raames suurendada, pakkudes klientidele pidevat haldusteenust. Sellisel juhul ei sõltu agentuuri sissetulek peamiselt suurte reklaamkampaniate korraldamisest, mis on tänases kriisiolukorras äärmiselt riskantne. Kui agentuuri peamine sissetulek koosneb suurte reklaamikampaniate elluviimisest, siis tuleb agentuuril leida lahendus, kuidas kampaniate ärajäämisega seotud riski maandada. Lahenduseks võib olla igakuiste püsisissetulekute suurendamine haldusteenuse pakkumise näol.

Üheks olulisemaks aspektiks on konkurentsieelise kindlaks määramine ja konkurentsijõu suurendamine turul. Reklaamiagentuuride seas on väga tihe konkurents ja ilma konkreetse konkurentsieeliseta on raske suurte agentuuride seas samadele klientidele pretendeerida. Konkurentsieelise määramisel tuleb arvesse võtta ka potentsiaalsete klientide ootusi, soove ja vajadusi. Konkurentsieelis on otseselt seotud klientidele pakutava väärtusega. Kui uue väärtuspakkumise põhimõtteks on olla kindel ja usaldusväärne koostööpartner, pakkudes kliendile kõiki vajalikke teenuseid läbi ühe agentuuri, võibki seda pidada konkurentsieeliseks. Konkreetse konkurentsieelise määramiseks on oluline välja selgitada kõik agentuuri poolt pakutavad teenused ja tegevused ning miks just need tegevused loovad erilist väärtust klientidele. Konkurentsijõu suurendamiseks on lisaks konkurentsieelisele oluline laiendada kliendibaasi ning vähendada sõltuvust suurkliendist.

Ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks on loodud strateegia väljatöötamise eesmärgil. Kui ettevõtte viib antud ettepanekud ellu ehk rakendab strateegia, on võimalik ärimudelit edasi arendada ning seeläbi ettevõtte tegevust laiendada. Läbi tegevuse laiendamise on võimalik kasvada, leida uusi kliente ning pakkuda neile väärtust. Kõige olulisemaks peab autor konkurentsieelise määramist, võttes aluseks turu-uuringuga välja selgitatud potentsiaalsete klientide vajadused ning nende põhjal loodud uus väärtuspakkumine. Seejärel on oluline viia ellu ärimudeli edasiarendused ja seeläbi laiendada kliendibaasi.

## KOKKUVÕTE

Centerteam OÜ on Eesti turul tegutsev reklaamiagentuur, mis pakub turundusalast täiustust ettevõtetele. Ettevõtte kuulub Norras tegutsevatele reklaamiagentuuride grupile Centerteam AS. 2018. aastal asutati osahing, mis on tänaseks Eesti turul tegutsetud kolm aastat. Centerteam reklaamiagentuuride tegevuse laiendamine Eestisse oli vajalik selleks, et hallata Citycon Eesti kaubanduskeskuste kampaaniate loomist Eestis. Centerteam AS üks osanikest on olnud Citycon AS. 2020. aasta lõpus toimusid struktuurimuudatused, mille tulemusena ei ole Citycon AS enam Centerteam AS osanik. Sellest tulenevalt muutus ka osapooltevaheline koostööleping ning Citycon Eestil ei ole kohustust kasutada Centerteam reklaamiagentuuri oma peamise agentuurina. Kuna Citycon Eesti on olnud Centerteam reklaamiagentuuri suurim püsiklient tekkis agentuuril otsene vajadus tegevust ja kliendibaasi laiendada, kuid ettevõttel puudus selle jaoks kindel strateegia.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade ettevõtluskeskkonna, ärimudeli ja äristrateegia kavandamise teoreetilistest käsitlustest. Käesolevas töös keskenduti peamiselt Alexander Osterwalderi ärimudeli ja väärtuspakkumise loogikale. Lõputöö viimases kokkuvõttes teoreetilises peatükis selgitati välja äristrateegia kavandamise põhimõtted. Uurimistöö käigus viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs, võttes aluseks strateegilise juhtimise etapid. Ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüsimisel kasutati tunnustatud meetodeid nagu Porteri 5 mõjujõu analüüs, PESTLE-analüüs ja SWOT-analüüs. Ettevõtluskeskkonna analüüsi käigus sõnastati ka ettevõtte missioon, visioon ja eesmärgid, et mõista paremini ettevõtte sisekeskkonda. Hinnati olulisemaid väliskeskkonna tegureid ja sise- ja väliskeskkonna olulisemad tegurid võeti kokku SWOT-analüüsi meetodil. Lisaks kaardistati meeskonnatööna organisatsiooni hetkel toimiv ärimudel, et teha vastavalt uuele väärtuspakkumisele ettepanekud muudatusteks ärimudelis. Uus väärtuspakkumine koostati meeskonnatööna, võttes aluseks potentsiaalsete klientide ootused ja vajadused turul, mis selgusid turu-uuringu tulemuste analüüsimisel. Tuginedes erinevate analüüside ja turu-uuringu tulemustele tehti ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks. Kõikide

analüüside ja uuringute tulemuste põhjal koostati kokkuvõtvalt järeldused ning ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks, mida käsitletakse antud juhul kui äristrateegia loomist. Ettevõtte peab ärimudeli edasiarendamiseks ja strateegia rakendamiseks ellu viima autori poolt koostatud ettepanekud ning sealjuures meeles pidama, et ärimudeli arendamine on pidev protsess ning analüüsi tuleb vajadusel korrata ja täiendada. Lõputöö eesmärk, milleks oli esitada ettevõttele ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks, sai täidetud.

Organisatsiooni hetkel toimiva ärimudeli olulisemad järeldused koostati eesmärgiga anda ülevaade murekohtadest, mis vajaksid ärimudelis muudatusi. Olulisemad välja toodud järeldused olid, et Centerteam reklaamiagentuuril on täna turul väike konkurentsijõud ning suur sõltuvus oma klientidest. Agentuuril on väike arv suuri kliente, mis tähendab suurt riski ja sõltuvust kliendist. Lisaks sõltub suurem osa ettevõtte tuludest suurte reklaamikampaaniate läbiviimisest, mis on samuti väga suur risk tänases majanduslikus ja poliitilises olukorras. Konkurentsijõu suurendamiseks ja finantsiliste riskide maandamiseks on ettevõttel võimalik laiendada kliendibaasi ning pakkuda teenuseid rohkemale arvule väiksematele klientidele, oluline on ka konkreetse konkurentsieelise määramine. Samuti on võimalus pakkuda klientidele igakuiselt näiteks sotsiaalmeedia ja kodulehe haldamise teenust, pakkuda turundusalast nõu ning olla kliendile abiks turundusstrateegiate koostamisel. Need tegevused aitavad suurendada igakuiste kindlate sissetulekute mahtu. Centerteam OÜ reklaamiagentuuri meeskond on võrreldes turul tegutsevate konkurentidega väike. Väikese meeskonna eeliseks on võimalus pakkuda kliendile paindlikkust, kiiret reageerimisvõimet ja personaalset lähenemist. Küll aga kaasnevad väikese meeskonnaga ka olulised riskid. Nimelt ei suuda agentuur pakkuda kõiki vajalikke teenuseid otse, vaid peab tihti kasutama selleks koostööpartnereid. Sisse ostetud teenuste puhul on keerulisem garanteerida kliendile suurepärase kvaliteediga lõpplahendust. Riskantseks peetakse ka seda, et olukorras, kus koostööpartneril ei ole võimalik lühikese etteteatamisega tööd vastu võtta, võib agentuur kaotada kliendi. Teisest küljest on sellise struktuuri puhul ettevõttel võimalus hoida püsikuludena tööjõukulud madalad. Ettevõtte peab hindama kõikide aspektide riske ja võimalusi ning otsustama, mis on konkreetse ettevõtte jaoks parim lahendus. Centerteam reklaamiagentuurile on loodud ettepanekud ärimudeli edasiarendamiseks, kuid ettevõtte peab otsustama kas ja kuidas neid ellu viia.



## VIIDATUD ALLIKAD

- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). *Defining the business model in the new world of digital business*. School of Information Systems, Computing and Mathematics. <https://core.ac.uk/download/pdf/301364463.pdf>
- Arenguseire keskus. (2020). *Viiruskriisi mõju Eesti majandusele*. [https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2020/12/2020\\_covid-19\\_viiruskriisi\\_mõju\\_eesti\\_majandusele\\_kokkuvõte.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2020/12/2020_covid-19_viiruskriisi_mõju_eesti_majandusele_kokkuvõte.pdf)
- Barringer, B., R, Ireland, R., D. (2012). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469–503. <http://dx.doi.org/10.1287/opre.5.4.469>
- Berzinš, G. (2012). Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 62(1), 7–23.
- Bryson, J., M., Edwards, L., H. & Van Slyke, D., M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. doi: 10.1080/14719037.2017.1285111
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1/2), 100–107. <http://www.bmg-businessconsulting.com/wp-content/uploads/2012/09/How-to-Redesign-A-Winning-Business-Model.pdf>
- Centerteam reklaamiagentuur. (s.a.). <https://centerteam.ee/est/#/about-us>
- Cherunilam, F. (2008). *Business environment*. Himalaya Publishing House.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>

- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. A Wiley Imprint
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, (6), 417–427. doi: 10.11118/actaun201765020585
- Cloutos. (2018). <https://cloutos.com/osterwalder-canvas-business/>
- DaSilva, C. M., Trkman, P. (2013). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- E-krediidiinfo. (s.a.). <https://www.e-krediidiinfo.ee/14461360-CENTERTEAM%20Ü>
- Eesti Konjunkturiinstituut. (s.a.).  
[https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/14.\\_reklaam.pdf](https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/14._reklaam.pdf)
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/jsc.607>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Dorset Press.
- Goyal, A. (2020). A Critical Analysis of Porter’s 5 Forces Model of Competitive Advantage. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 7(7), 149–152. <http://doi.one/10.1729/Journal.25126>
- Gürel, E., Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1004.  
<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hedman, J., Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Helms, M. M., Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.
- Hill, T. (2000). *Manufacturing Strategy*. Macmillan Business. doi: 10.1007/978-1-349-13724-4

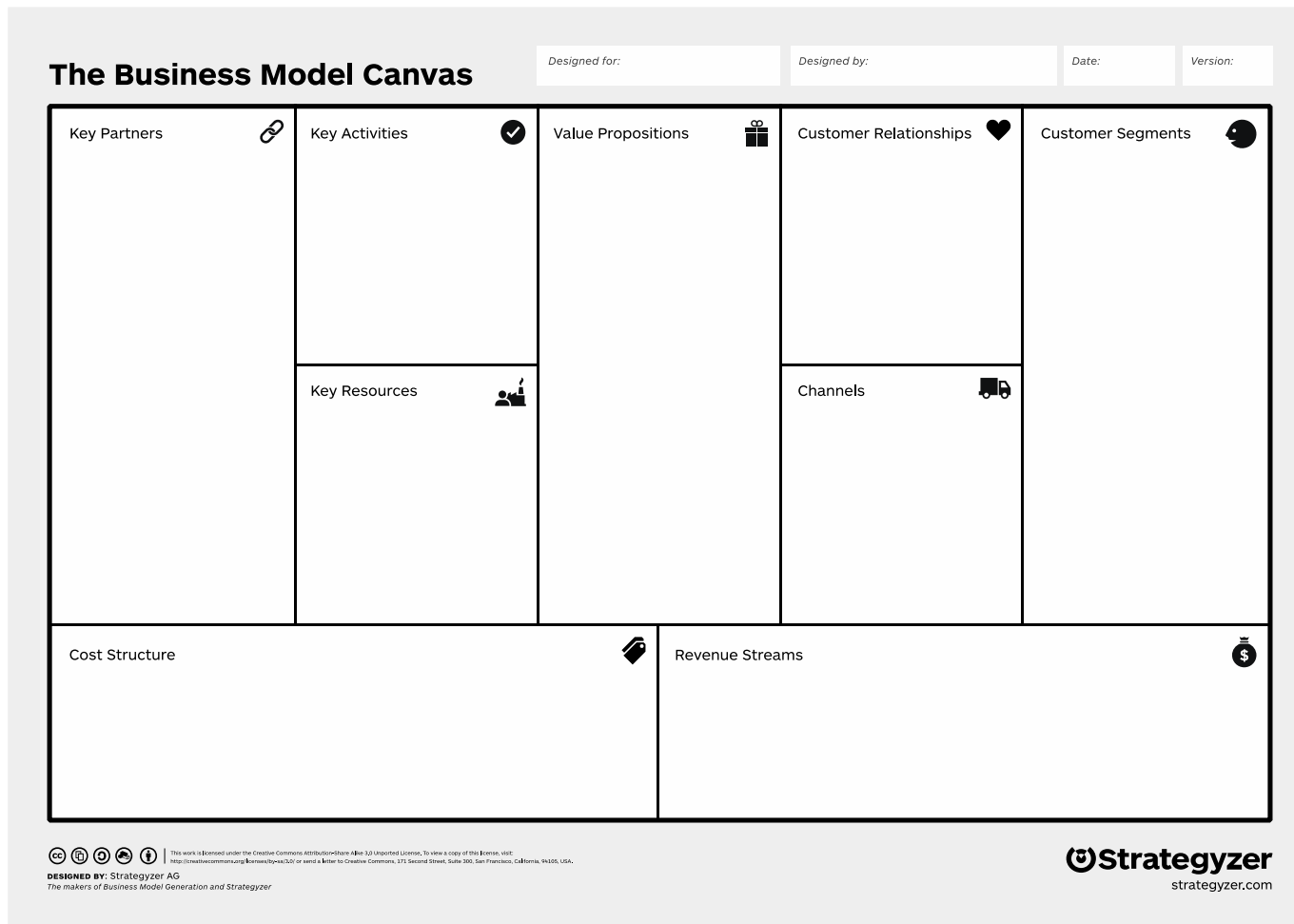
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Sheperd, D., A. (2020). *Entrepreneurship*. McGraw Hill Education.
- Hossain, M. (2017). Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Strategy and Management*, 10(3), 342–359.  
<https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0002>
- Kallam, H., Kolbre, E., Lend, E., Möller, L., Reinhold, V., Simson, A-L., Uustalu, A-M., Venesaar, U. (2003). Ärikeskkond. *Ärikorralduse põhiteadmised* (lk 7–41). Külim.
- Karjus, P. (2003). *Strateegia audit: läbimõeldud sõjaplaanid äris*. Estonian Business School.
- Kiili, J., Ernits, R., Teder, J. (2012). Ettevõtluskeskkond. *Ettevõtlikusest ettevõtluseni* (lk 133–144). SA Teadlik Valik.
- Kinicki, A., Williams, B. (2008). *Management, A Practical Introduction*. McGraw Hill Education.
- Kluyver, C. A., Pearce II, J. A. (2003). *Strategy: A View from the Top*. Pearson Education.
- Leimann, J., Skärvad, P., H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Külim.
- Magretta, J. (2002, May). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Martin, M. (2019). *How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyse the competition*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>
- Mazzarol, T., Reboud, S. (2017). Innovation in small firms. *Entrepreneurship and Innovation* (pp 127–164). Tilde Publishing and Distribution.  
<https://cemi.com.au/sites/all/publications/TUP-SmallBusinessManagement-Mazzarol-Reboud-3e1p-2017-FullText.pdf>
- Mazzarol, T., Reboud, S. (2017). Planning, business models and strategy. *Entrepreneurship and Innovation* (3rd ed., pp 191–226).  
<https://cemi.com.au/sites/all/publications/TUP-SmallBusinessManagement-Mazzarol-Reboud-3e1p-2017-FullText.pdf>
- Mets, T., Sauka, A., & Purg, D. (2018). *Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. Routledge.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education Limited.
- Oja, S. (2020, 14. oktoober). TULI uus liige Media House: pikaajaline koostöö tekitab ühise mälu ruumi. *Turundajate Liit*. <https://turundajateliit.ee/tuli-uus-liige-media-house/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Ärimudeli generatsioon*. Printon.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–25. doi: 10.17705/1CAIS.01601
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G., Smith, A. (2019). *Väärtuspakkumise disain*. AS Äripäev.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- Piercy, N., Giles, W. (1989). Making SWOT analysis work. *Marketing Intelligence & Planning*, 5(5–6), 5–7. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001042>
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. [https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy\\_readings/Five\\_Forces\\_Update.pdf](https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf)
- Rastogi, N., Trivedi, M. K. (2016). Pestle Technique—A Tool To Identify External Risks In Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 384–388. <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>
- Reklamiseadus (1997). *Riigi Teataja I*, 52, 835. <https://www.riigiteataja.ee/akt/73728>
- Rumelt, R. P. (2013). *Hea strateegia/halb strateegia*. AS Äripäev.
- Seppänen, M. (2008). *Business Model Concept: Building on Resource Components*. Tampere University of Technology. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114389/seppanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Siddique, M. C. (2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large-Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. *Strategic Change*, (24), 553–567. <https://doi.org/10.1002/jsc.2039>

- Sinfield, J., Calder, E., McConnel, B. & Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 85–90.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-identify-new-business-models/>
- Statistikaamet. (2018). *ER0270: statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted maakonna ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi, haldusjaotus seisuga 01.01.2018* [andmebaas]  
[https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus\\_\\_majandusüksused\\_\\_ettevetjad/ER0270](https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__majandusüksused__ettevetjad/ER0270)
- Statistikaamet. (2021). *EM0072: Ettevõtete arv tegevusala ja müügitulu järgi* [andmebaas]  
[https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus\\_\\_ettevetete-majandusnaitajad\\_\\_ettevetete-tulud-kulud-kasum\\_\\_aastastatistika/EM0072](https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__ettevetete-majandusnaitajad__ettevetete-tulud-kulud-kasum__aastastatistika/EM0072)
- Statistikaamet. (s.a.). <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/palk-ja-toojoukulu/keskmine-brutokuupalk>
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- Strategyzer. (2020). <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Strategyzer. (2020). <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3–8. doi: 10.1080/10196789800000016
- Turundajate Liit. (s.a.). <https://turundajateliit.ee/liikmed/>
- Väljaots, K. (2004). Poliitika ja strateegia. *Organisatsiooni käsiraamat*. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2015). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education Limited.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

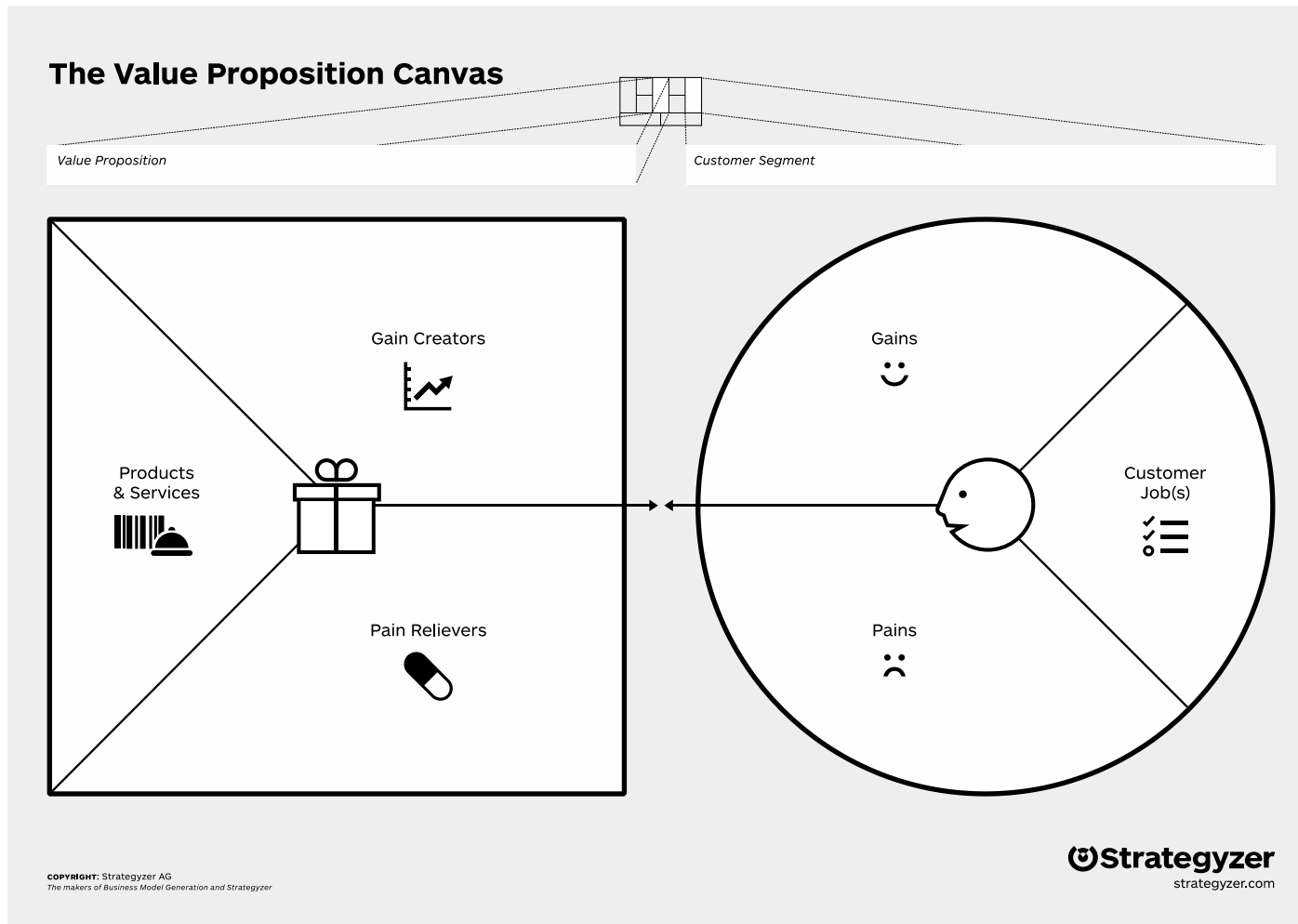
- Özdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1887–1894
- Yun, J. J. (2017). Business Model Design Compass. *Open Innovation Funnel to Shumpeterian New Combination Business Model Developing Circle*. Springer Nature.

# Lisa 1. Ärimudeli lõuendi näidis



Allikas: Strategyzer, 2020

## Lisa 2. Väärtuspakkumise lõuendi näidis



Allikas: Strategyzer, 2020



### Lisa 3. Intervjuude ja ankeetküsitluse küsimuste teoreetiline alus

<b>Ettevõtluskeskkonna analüüs – intervjuud</b>		
	<b>Küsimus</b>	<b>Teoreetiline alus</b>
1	Mis on Teie arvates ettevõtte peamine missioon? Palun nimetage märksõnu miks Teie arvates ettevõtte tegutseb ja mis on selle põhiväärtused.	Kluyver & Pearce, 2003, lk 7;
2	Mis on Teie arvates ettevõtte peamine tulevikuvision? Palun nimetage märksõnu kuhu võiks ettevõtte tulevikus jõuda ehk tulevikuideaal.	Hill, 2000, lk 6; Kinicki & Williams, 2008, lk 146
3	Mis on Teie arvates ettevõtte peamised pikaajalised (5 a) eesmärgid? Nimetage vähemalt kolm mõõdetavat eesmärki.	
4	Millised on Teie arvates organisatsioonisisest tugevused ja nende mõju organisatsioonile?	Gürel & Tat, 2017, lk 996;
5	Millised on Teie arvates organisatsioonisisest nõrkused ja nende mõju organisatsioonile?	Hill, 2000, lk 30; Väljaots, 2004;
6	Millised on Teie arvates need väliskeskkonnast tulenevad võimalused, mida võib nimetada eelisteks ja nende mõju organisatsioonile?	Helms & Nixon, 2010, lk 216; Piercy & Giles, 1989, lk 6
7	Millised on Teie arvates need väliskeskkonnast tulenevad ohud, mida võib pidada ohtlikuks organisatsiooni tegevusele ja nende mõju organisatsioonile?	
8	Kirjeldage, kes ja millised on meie kliendid ning kui lihtne on täna olemasoleval kliendil minna üle mõne konkurenti poolt pakutavale alternatiivsele tootele või teenusele?	Porter, 1979; Goyal, 2020, lk 149;
9	Kirjeldage, kui palju on ettevõttel täna tarnijaid/koostööpartnereid ja kui lihtne oleks täna minna üle mõnele soodsamale alternatiivsele tarnijale või koostööpartnerile?	Martin, 2019; Porter, 2008, lk 8
<b>Olemasoleva ärimudeli kaardistamine – töötoa suunavad küsimused</b>		
	<b>Küsimus</b>	<b>Teoreetiline alus</b>
1	Kellele me loome väärtust, st kes on meie olulisemad kliendid?	Osterwalder & Pigneur, 2014, lk 15;
2	Millist väärtust me kliendile pakume?	Chesbrough, 2011, lk 32;
3	Millised on Teie arvates võtmepartnerid? Mida hangib ettevõtte partneritelt? Milliseid põhitegevusi delegeeritakse partneritele?	Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, lk 4;
4	Milliseid põhitegevusi eeldab meie väärtuspakkumine?	Chesbrough, 2007, lk 12;
5	Milliste põhivahendite ehk ressursside olemasolu eeldab meie väärtuspakkumine?	Osterwalder <i>et al.</i> , 2005, lk 7;
6	Millist tüüpi suhet iga meie kliendirühm meilt ootab ja eeldab? Millised suhted on meil loodud?	Foss & Saebi, 2017, lk 202;
7	Läbi milliste kanalite suhtleme oma kliendirühmadega? Läbi milliste kanalite oleme oma klientideni jõudnud?	Gassmann <i>et al.</i> , 2014, lk 28
8	Millised on meie ärimudeli peamised kulud?	
9	Millise väärtuse eest on kliendid valmis maksuma ehk millest moodustub ettevõtte tulubaas?	
<b>Turuolukorra kaardistamine – veebipõhine ankeetküsitlus</b>		
	<b>Küsimus</b>	<b>Teoreetiline alus</b>
1	Millisel määral kasutatakse Teie ettevõttes reklaami- või turundusagentuuri teenuseid?	Osterwalder <i>et al.</i> , 2019, lk 49;

2	Kui Teie ettevõttes ei kasutata veel reklaamiagentuuri teenuseid, siis kas Teie ettevõtte on valmis tulevikus reklaami- või turundusteenuseid agentuurilt sisse ostma?	Barringer & Ireland, 2012, lk 114
3	Millised on reklaami- ja turundusagentuuri teenuste kasutamise peamised murekohad Teie ettevõttes?	
4	Millised on Teie ettevõtte soovid ja ootused reklaami- ja turundusagentuuri tööle?	
5	Milliseid reklaami või turundusega seotud teenuseid Teie ettevõttes juba sisse ostetakse või milliseid teenuseid Teie ettevõtte tulevikus vajaks?	
6	Mille järgi valitakse Teie ettevõttes reklaami- ja turundusagentuuri või vabakutselist teenusepakkujat?	

### **Väärtuspakkumine – töötoa suunavad küsimused**

	<b>Küsimus</b>	<b>Teoreetiline alus</b>
1	Millised on potentsiaalse kliendi peamised murekohad reklaamiagentuuride suhtes? <i>Aluseks turu-uuringu tulemused</i>	Osterwalder <i>et al.</i> , 2019, lk 49; Chesbrough, 2007, lk 12; Osterwalder <i>et al.</i> , 2005, lk 7; Foss & Saebi, 2017, lk 202; Osterwalder <i>et al.</i> , 2019, lk 63; Teece, 2010, lk 172; Yun, 2017, lk 158
2	Millised on peamised ootused ja soovid reklaamiagentuuride suhtes? <i>Aluseks turu-uuringu tulemused</i>	
3	Mis on kõik meie poolt pakutavad tooted ja teenused? Mis on need teenused, mis on turul kõige rohkem nõutud?	
4	Kuidas meie poolt pakutavad teenused ja väärtused aitavad kliendi murekohti lahendada?	
5	Kuidas meie poolt pakutavad teenused aitavad kliendil soovitud tulemusi saavutada ja ootusi ületada?	

# Lisa 4. Kaardistatud olemasoleva ärimudeli lõuend

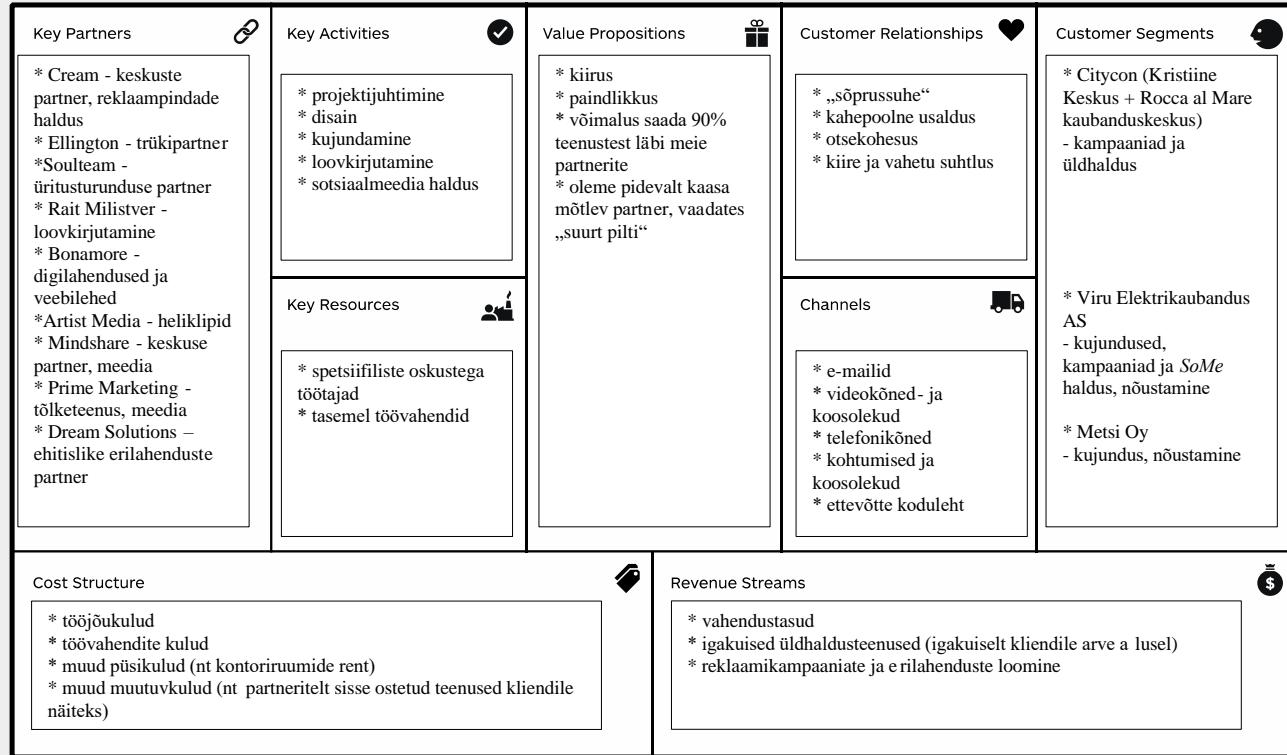
## The Business Model Canvas

Designed for:

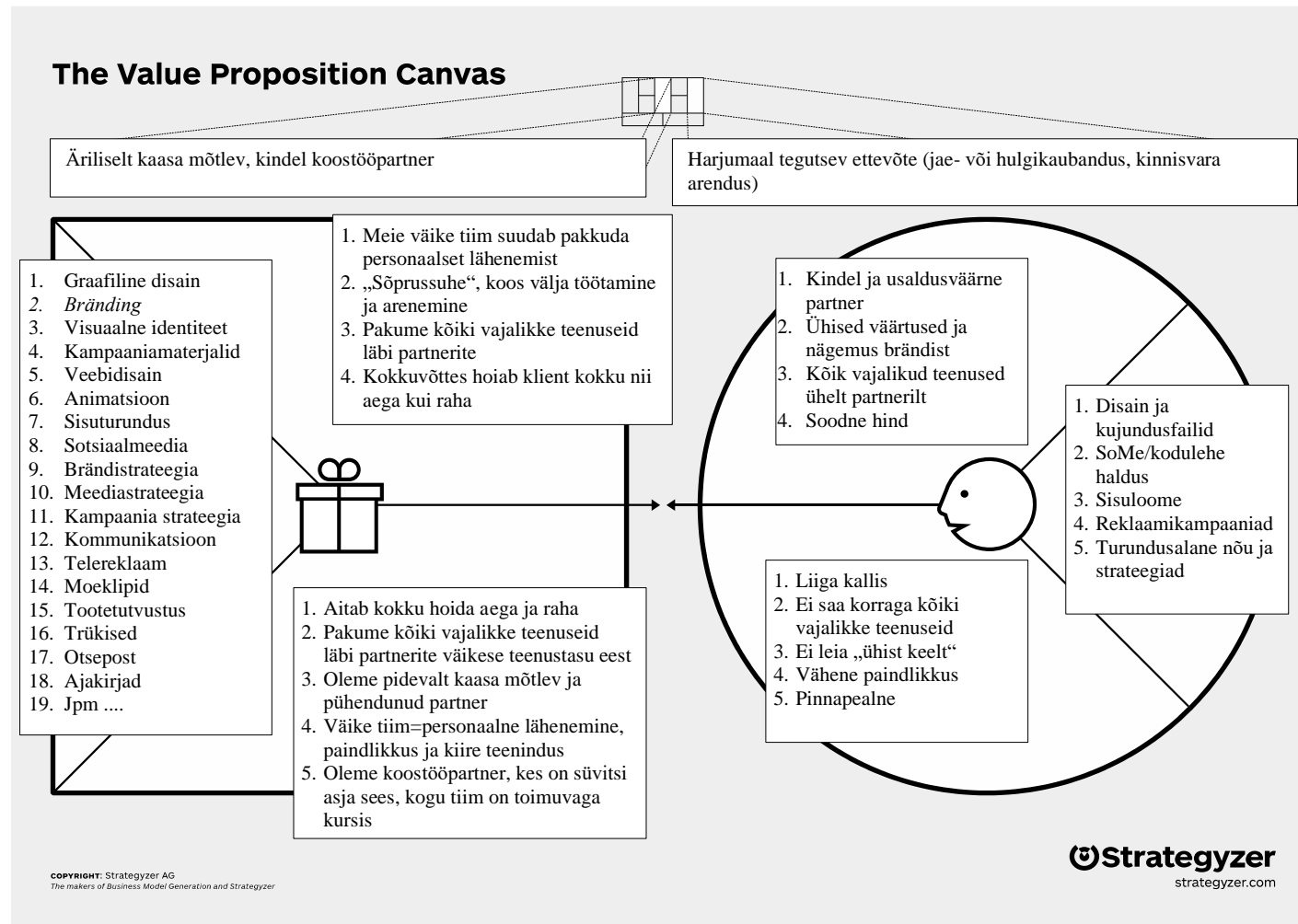
Designed by:

Date:

Version:



## Lisa 5. Kaardistatud uue väärtuspakkumise lõuend



# **SUMMARY**

## **BUSINESS ENVIRONMENT ANALYSIS AND BUSINESS MODEL DEVELOPMENT IN CENTERTEAM OÜ**

Kirsi Rannamäe

Centerteam OÜ is an advertising agency operating on the Estonian market, that offers a full marketing service to companies. The company belongs to the advertising agency group Centerteam AS operating in Norway. In 2018, a private limited company was founded, which has been operating on the Estonian market for three years. The expansion of Centerteam's advertising agency to Estonia was necessary in order to manage marketing campaigns for shopping centers administered by Citycon Eesti. One of the shareholders of Centerteam AS has been Citycon AS. At the end of 2020, structural changes took place, as a result of which Citycon AS is no longer a shareholder of Centerteam AS. As a result, the cooperation agreement between the parties also changed, and Citycon Estonia has no obligation to use the Centerteam advertising agency as its main marketing agency. As Citycon Eesti has been the largest main customer of Centerteam, the agency had a direct need to expand its activity and customer base, but the company did not have a strategy for this.

In the theoretical part of the thesis, an overview of the theoretical approaches of business environment, business model and business strategy planning was given. In this thesis the author focused mainly on Alexander Osterwalder's business model and value logic. In the last concluding theoretical chapter of the thesis, the principles of business strategy planning were described. During the research, a qualitative content analysis was performed, based on the stages of strategic management. Recognized methods such as Porter's 5 Forces Analysis, PESTLE analysis and SWOT analysis were used to analyze the company's internal and external environment. In the analysis of the business environment, the author also formulated the company's mission, vision and goals in order

to better understand the company's internal environment. The most important factors of the external environment were assessed, and the most important factors of the internal and external environment were summarized using the SWOT analysis method.

In addition, the current business model of the organization was mapped as a teamwork to make proposals for changes in the business model in accordance with the new value proposition. The new value proposition was also prepared as a team, based on the expectations and needs of potential customers in the market, which became clear during the analysis of the results of the market research. Based on the results of various analyzes and market research, proposals were made to further develop the business model. Based on the results of all analyzes and research, conclusions and proposals for the further development of the business model were compiled, which is considered in this case as the creation of a business strategy. In order to further develop the business model and implement the strategy, the company must implement the proposals prepared by the author, keeping in mind that the development of the business model is a continuous process and the analyzes must be repeated and complemented if necessary. The aim of the thesis, which was to submit proposals to the company for the further development of the business model, was achieved.

The key conclusions of the organisation's current business model were drawn to provide an overview of concerns that would require changes to the business model. The most important conclusions were that Centerteam advertising agency has little competitive power in the market today and high dependence on its customers. The agency has a small number of large clients, which means high risk and dependence on the client. In addition, most of the company's revenue depends on conducting large advertising campaigns, which is also a very high risk in today's economic and political situation. In order to increase competitiveness and alleviate financial risks, the company can expand its customer base and offer services to a larger number of smaller customers, it is also important to determine a specific competitive advantage. It is also possible to offer customers a monthly social media and website management service, offer marketing advice and help the customer prepare marketing strategies. These activities can help to increase the amount of fixed monthly income. The team of Centerteam OÜ advertising agency is small compared to the competitors operating in the market. The advantage of a

small team is the opportunity to offer the customer flexibility, quick responses and a personal approach. However, operating with a small team also comes with significant risks. For example, the agency is not able to provide all the necessary services directly and often has to use partners. In this case, it is more difficult to guarantee the customer a high-quality end solution. It is also considered risky that in a situation where the partner is not able to accept work at short notice, the agency may lose a client. On the other hand, with such a structure, the company has the opportunity to keep labor costs low as fixed costs. The company must assess the risks and opportunities in all aspects and decide what is the best solution for a the company. Proposals have been created for the Centerteam advertising agency to further develop the business model, but the company must decide whether and how to implement them.

Mina, \_\_\_\_\_ Kirsi Rannamäe \_\_\_\_\_,

*(autori nimi)*

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

“Ettevõtluskeskkonna analüüs ja ärimudeli arendamine osaühingus Centerteam“ \_\_\_\_\_,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ Toomas Kuuda \_\_\_\_\_,

*(juhendaja nimi)*

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Kirsi Rannamäe*

*18.05.2021*